

A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO LÍDER NA GESTÃO DAS EQUIPES EM TEMPOS DE CRISE

THE IMPORTANCE OF THE LEADER'S PERFORMANCE IN TEAM MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS

LA IMPORTANCIA DE LA ACCIÓN DEL LÍDER EN LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS EN TIEMPOS DE CRISIS

Elizabeth Nery Sinnott¹
Jheniffer de Lima Santos²

Resumo

Este artigo tem como finalidade refletir sobre a importância da atuação do líder nas organizações em tempos difíceis, visto que promove grandes transformações no convívio entre as equipes, facilita o aprendizado, aumenta a produtividade e fortalece as relações interpessoais dos liderados. Estamos vivendo a pandemia causada pela Covid-19, que provocou grandes mudanças e incertezas em relação ao modo de realizar as atividades profissionais; por conta disso, foi necessário adotar outras modalidades de trabalho, entre elas o *home office*. Nesse cenário de crise, é possível encontrar aspectos positivos e negativos, mas é fundamental que as organizações invistam em uma gestão mais humanizada, com foco nas pessoas, sobretudo frente às adversidades. Esta pesquisa é uma revisão bibliográfica; as informações foram coletadas e analisadas em artigos científicos, livros e sites relacionados ao tema. Os dados nos mostram que os líderes ocupam um papel fundamental para manter o engajamento, alto desempenho e a saúde emocional do grupo, contribuindo também para facilitar o equilíbrio na vida profissional e pessoal dos liderados.

Palavras-chave: líder; gestão das equipes; tempos de crise; trabalho em *home office*.

Abstract

This article aims to reflect on the importance of the leader's role in organizations in difficult times, as it promotes major changes in the interaction between teams, facilitates learning, increases productivity, and strengthens the interpersonal relationships of the team members. We are living through the pandemic caused by Covid-19, which caused significant changes and uncertainties regarding the way to carry out professional activities; thus, it was necessary to adopt other types of work, including the home office. In this crisis scenario, it is possible to find positive and negative aspects, but organizations must invest in a more humanized management, focusing on people, especially in the face of adversity. This research is a literature review; the information was collected and analyzed in scientific articles, books, and websites related to the topic. The data show us that leaders play a fundamental role in maintaining the group's engagement, high performance, and emotional health, contributing to facilitating the balance in the professional and personal life of those they lead.

Keywords: leader; team management; crisis times; home office work.

Resumen

Este artículo tiene el propósito de reflexionar sobre la importancia de la acción del líder en las organizaciones en tiempos difíciles, puesto que produce grandes cambios en la convivencia de los grupos de trabajo, facilita el aprendizaje, aumenta la productividad y fortalece las relaciones interpersonales de los liderados. Estamos enfrentando la pandemia provocada por el Covid-19, que generó grandes cambios e incertidumbre en la forma de realizar las actividades profesionales; por ello, ha sido necesario adoptar otras modalidades de trabajo, entre ellas, el *home office*. En ese escenario, es posible encontrar aspectos positivos y negativos, pero es fundamental que las

¹ Mestre em Psicologia Social e Comunitária pela Universidade Tuiuti do Paraná. Professora da UNINTER – Curitiba. E-mail: bethsinnott@gmail.com.

² Graduada em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional UNINTER – Curitiba. E-mail: jhenifferdelimasantos@gmail.com.

organizaciones traten de lograr una gestión más humanizada, centrada en las personas, sobre todo frente a las actuales adversidades. Esta investigación es una revisión bibliográfica; las informaciones fueron recolectadas y analizadas en artículos científicos, libros y páginas web relacionadas con el tema. Los datos demuestran que los líderes ocupan una posición fundamental en el sentido de mantener el comprometimiento, alto desempeño y la salud emocional del grupo; contribuyen también para asegurar el equilibrio en la vida profesional y personal de los liderados.

Palabras-clave: líder; gestión de grupos; tiempos de crisis; trabajo en *home office*.

1 Introdução

Esse artigo abordará assuntos relacionados com a importância do líder no desenvolvimento da sua equipe em tempos de crise. Tratará sobre as ações necessárias no seu desempenho para proporcionar melhorias na sua gestão, atender os anseios dos liderados, facilitar o processo de comunicação, confiança e comprometimento.

O atual cenário necessita minimizar os pontos negativos causados pela Covid-19 nas organizações, os quais chegam a impactar as relações interpessoais na gestão de recursos humanos. A liderança precisa adaptar-se aos novos perfis, porque o ambiente já não é o mesmo. Agora, os membros do grupo precisam ser ouvidos, acolhidos e, o principal, saber que podem pedir auxílio quando necessário. Por meio desse estudo, podemos identificar as práticas de liderança e seus impactos na gestão de pessoas.

No que diz respeito às consequências geradas pela pandemia no mundo do trabalho, podemos mencionar que a vida dos trabalhadores mudou completamente; sobretudo em relação ao modo de realizar o serviço, que passou a ser remoto. A insegurança e a falta de treinamentos adequados são preocupantes, dado que dificultam a realização das tarefas. Para atender as novas demandas do mercado e conciliar a vida pessoal e profissional, os indivíduos estão propensos a ter altos níveis de estresse, cansaço físico e mental e, conseqüentemente, desencadear até mesmo a síndrome de Burnout.

Entre as novas modalidades de trabalho está o *home office*, que tem aspectos positivos, como a flexibilidade nos horários, a oportunidade de fazer outras atividades e passar mais tempo com a família; mas também estão os aspectos negativos, como as interrupções constantes que prejudicam a concentração, a falta de um espaço adequado para se trabalhar e, o mais prejudicial, não conseguir separar as atividades da casa das laborais, o que gera uma sobrecarga de trabalho.

Sendo assim, esses temas são importantes para evidenciarmos a importância do líder no contexto da pandemia da Covid-19, proporcionar um olhar mais humanizado para a gestão de pessoas, facilitar o trabalho *home office* e promover relacionamentos virtuais saudáveis.

2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica e de reflexão, que visou identificar estudos relacionados com o papel do líder, sua atuação frente ao cenário de crise e de que forma ele pode contribuir para facilitar o processo de adaptação, através de uma gestão mais humanizada. Além disso, a pesquisa também apresenta estudos relacionados ao trabalho *home office*, que têm como objetivo mostrar o impacto na vida das pessoas e nas empresas ao adotarem essa modalidade de trabalho. Portanto, as informações coletadas e analisadas servirão como base para a realização deste trabalho. As reflexões sobre os textos selecionados geraram quatro categorias de análise, apresentadas a seguir.

3 A importância do líder no desempenho das equipes em tempos de crise

O líder tem um papel fundamental para elevar os índices de desempenho das equipes e estreitar laços que favoreçam a comunicação, o comprometimento e a confiança entre ele e os liderados. De acordo com Nascimento *et al.* (2020), os líderes devem transmitir confiança, coragem, serenidade e empatia nos seguidores e inspirá-los a serem criativos para elevar a produtividade. Sendo assim, os líderes devem criar estratégias que facilitem a integração e a colaboração no grupo, promovendo trocas frequentes de ideias para o alcance dos objetivos da equipe. Além disso, é atribuição do líder identificar as particularidades de cada um e desenvolver uma condução personalizada para que as pessoas possam colocar em prática o seu potencial.

Conforme Nascimento *et al.* (2020, p. 243),

A atuação do líder em período de crise, como na pandemia, se mostra essencial para a continuidade da organização. A crise deixa ainda mais evidente sua capacidade de lidar com pressões e preocupações da empresa e de seus liderados, de forma equilibrada. Ele é capaz de criar ambientes transparentes, transformar preocupações e medo em inovações e oportunidades.

Portanto, cabe ao líder perceber, aperfeiçoar e desenvolver as suas competências para fazer uma gestão mais humanizada, facilitar que a sua equipe administre o cenário de crise de forma que possa transformar o caos em oportunidades, com práticas, inclusive, inovadoras. Importante também que esse líder perceba que sua inspiração pode impulsionar as pessoas a realizarem o seu trabalho com um sentido maior para a sua vida.

De acordo com Silva e Antônio (2020, p. 722), “Investir em uma liderança mais humanizada traz grande influência para a vida empresarial dos colaboradores, os quais

motivados e valorizados trabalham com maior eficiência”. Segundo Wunderlich (2017 apud SILVA; ANTÔNIO, 2020, p. 728), “a motivação gerada pela liderança humanizada além de trazer importantes e satisfatórios resultados para a organização, está sempre à procura de melhoria contínua, a qual se dá por meio de conhecimentos e aperfeiçoamentos”. Sendo assim, os liderados motivar-se-ão ao perceberem as atitudes dos líderes.

Conforme Di Stéfano (2012), a necessidade de humanização das empresas é fruto de alguns fatores: o **primeiro** indica que a empresa evidencia alta performance, decorrente da globalização e do cenário competitivo; o **segundo** está ligado à possibilidade de desenvolvimento e aprendizagem do ser humano enquanto realiza o seu trabalho e à importância do respeito à dignidade; como **terceiro fator**, entendemos que o papel do líder tem um sentido fundamental na influência das suas equipes e essa liderança pode ser desenvolvida, ou seja, é preciso quebrar determinados estigmas que marcam o seu nascimento e iniciar um aprendizado contínuo e interminável (DI STÉFANO, 2012, p. 24).

Portanto, percebemos que a partir da humanização das empresas é possível favorecer o ambiente organizacional, que se caracteriza muito pelo clima psicológico; quando existe humanização dentro da empresa, pode-se apoiar e desenvolver e, em consequência, ampliar as habilidades, capacidades e potências de cada um (STÉFANO, 2012, p. 25).

4 As práticas da liderança e seus impactos na gestão das pessoas

A liderança precisa se adaptar aos novos desafios impostos pela pandemia da Covid-19; precisa fazer com que a equipe, no modo virtual, continue aumentando a produtividade, sem deixar, ao mesmo tempo, de respeitar as diversidades existentes e os seus devidos limites, frente a essa situação de crise generalizada. Mas, se o estilo escolhido pelo líder não for compatível com o novo cenário, isso poderá gerar conflitos, sejam eles no processo de comunicação, nas relações interpessoais e na tomada de decisão; pode causar desmotivação entre os membros da equipe e, como consequência, diminuição da produtividade (PEREIRA; CUNHA, 2020).

De acordo com Hutchinson (2018 apud GOMES; CABRAL; BRUNO, 2020, p. 54), “As evidências apontam que o impacto positivo de uma liderança movida pelo propósito se dá no comprometimento das equipes, que criam uma forte convicção de que estão trabalhando por algo maior e muito valioso”. Vale ressaltar que não existe um estilo de liderança ideal e que se encaixe perfeitamente em todas as organizações, visto que deve ser adaptada a cada cenário, cada indivíduo, cada cultura, enfatizando a sua realidade e percepção dos seus próprios valores e propósitos. Segundo Miguel (2016 apud GOMES; CABRAL; BRUNO, 2020, p. 49), “A

liderança movida pelo propósito tem o poder de promover impactos positivos em toda a organização, gerando sinergia e comprometimento, através da construção de relações positivas entre as pessoas”. Portanto, percebemos que o líder que realmente faz a gestão de pessoas e, não somente de processos, necessita ampliar a autoconsciência das suas potências e, principalmente, das suas limitações, para que possa lidar com seus liderados.

Os maiores obstáculos na vida do ser humano são frutos de seu modelo mental - da maneira que ele percebe e analisa a realidade. Esta percepção da realidade pode ser totalmente incongruente com os fatos, mas uma vez que a pessoa acredita nela, ela age como se fosse a verdade absoluta (DI STÉFANO, 2012, p. 119).

Segundo Silva (2006 apud MOURA; OLIVEIRA, 2016, p. 70), “cada pessoa se sente motivada de uma forma diferente, [...] ou seja, para algumas a motivação é a condição monetária, mas para outras, a motivação está vinculada a tarefas desafiadoras, oportunidades de aprendizado, além de promoção e reconhecimento profissional”. Sendo assim, cabe ao líder criar ferramentas que contribuam para a sua gestão, promovendo mais automotivação e engajamento dos liderados.

A gestão de pessoas é importante para a empresa e para os indivíduos porque, por meio do gerenciamento das fragilidades humanas, é possível prevenir o caos organizacional, sobretudo em tempos de crise, que geram inseguranças no trabalho e instabilidades emocionais. Por isso, a presença do líder é de grande relevância para identificar as necessidades de seus liderados e criar ferramentas que possam minimizar os impactos negativos gerados pela falta de convívio e proporcionar um ambiente virtual saudável, onde se sintam acolhidos e seguros para realizarem o seu trabalho.

Segundo Maxwell (2007), para se ter uma boa gestão é importante seguir alguns princípios: 1) acreditar no potencial das pessoas; 2) proporcionar estímulos para que os liderados possam colocar em prática habilidades para alcançar padrões de desempenho mais elevados; 3) estar disposto a ajudar e facilitar o desenvolvimento das pessoas para que elas possam alcançar objetivos cada vez mais desafiadores; 4) assumir papéis de comando e delegar as atividades pertinentes a cada um; 5) adotar comportamentos que mantenham laços emocionais construtivos com os outros, favorecendo a confiança, o respeito e a comunicação.

5 As consequências geradas pela pandemia no mundo do trabalho

Desde o início do ano de 2020, a pandemia da Covid-19 veio nos mostrar a importância de manter boa condição física, mental e emocional para melhor administrar nossa vida pessoal

e profissional. O cenário adverso que estamos vivendo, de constantes mudanças, requer do líder determinados ajustes na sua condução, para que sua gestão seja mais efetiva e direcionada à diversidade da sua equipe. Isso irá consequentemente impactar na performance dos trabalhadores, na convivência virtual, na adaptabilidade às frequentes mudanças e permitirá que eles possam desenvolver as suas atividades com interações produtivas, gerando satisfação na entrega de resultados.

A capacidade de satisfação do ser humano é relacionada à sua necessidade interna e perene de crescimento e desenvolvimento. Satisfação é o que buscamos incessantemente, mas esta não vem em momentos de gratificação imediata, seja com compras compulsivas, comida etc.” [...] ou seja, “o processo de satisfação é totalmente diferente, pois não pode ser comprado, é algo conseguido como fruto de alguma adversidade ou algum desafio que vencemos. Esta sensação de vitória é mais duradoura e memorável (DI STÉFANO, 2012, p. 106).

O líder precisa identificar os anseios e necessidades dos seus liderados para estabelecer ações que contribuam com o desenvolvimento e a superação dos desafios presentes.

Conforme Rhein (2021), a causa do cansaço mental está diretamente ligada à insatisfação por não sermos eficientes. O equilíbrio para gerenciar ou minimizar os impactos na vida pessoal e profissional no contexto da pandemia está prejudicado. O trabalho passou a ser desenvolvido no espaço residencial de cada um, com a família presente, o que desencadeou altos níveis de estresse e pressão, por conta de uma grande demanda de tarefas domésticas como também das atividades profissionais. Percebe-se, como consequência, um aumento do esgotamento físico e mental.

Esse cenário exige habilidades essenciais como disponibilidade, concentração, planejamento, disciplina etc. Requer também de manutenção da saúde mental e física, equilíbrio emocional, resiliência e inteligência emocional para gerir essa situação. Além dessas condições citadas, lembramos da importância da participação constante dos líderes, fundamentais para ajudar a administrar as situações diárias e gerir as emoções presentes. Essa atitude do líder potencializará o bom desempenho das equipes, através de uma gestão mais humanizada, que facilite o engajamento, a comunicação, a escuta e o resgate do equilíbrio pessoal.

Portanto, para manter a eficiência operacional, a liderança precisará colocar em prática tanto as habilidades técnicas e comportamentais quanto ser mais sensível e empática na sua gestão, para que os liderados possam entregar resultados mais satisfatórios na modalidade de trabalho *home office*.

A capacidade de o ser humano lidar com estresse varia e é influenciada por vários fatores. A maioria das pessoas não é treinada para lidar com estresse, o que torna esta

habilidade uma capacidade-chave de todo líder em potencial. É nos momentos de estresse, de alta adversidade, que o líder aparece, que a equipe de alta performance brilha (STÉFANO, 2012, p. 38).

Por que esse momento adverso está trazendo tantos anseios e gerando altos níveis de estresse?

Razões as quais já mencionamos um pouco acima; os trabalhadores não estão oficialmente em um *home office*, e sim, estão em suas casas com todo o contexto existente, com os integrantes da sua família presentes 24 horas, seus devidos afazeres e, ainda, com o contexto profissional impactado por demandas muito maiores do que antes. As pessoas têm manifestado episódios de ansiedade pelas altas exigências de seus gestores, que têm metas elevadas. Considerando o excesso de atividades, mais o contexto atual da pandemia, muitos sintomas podem ser desencadeados devido a essa situação, o que ainda pode se agravar com o desenvolvimento de uma Síndrome de Burnout.

“O Burnout pode ser desencadeado na vida profissional do indivíduo que traz como sintomas o esgotamento físico e mental que pode causar problemas cardíacos, depressão, transtornos do sono e ansiedade” (MODESTO; DE SOUZA; RODRIGUES, 2020). O psicólogo Pinto (2021 apud HINOUE, 2021, n.p.) menciona outros sintomas da síndrome de Burnout, como a falta de motivação e interesse, inclusive por atividades que davam prazer, aumento do sentimento de frustração, de pensamentos pessimistas e diminuição das habilidades cognitivas, com esquecimentos e dificuldades para lembrar das situações e resolver problemas.

É importante que o líder facilite esses processos para cada integrante da sua equipe, indicando algumas medidas que contribuam para que o trabalho seja mais prazeroso. Para despertar a criatividade e aumentar o desempenho, é necessário que o funcionário crie uma rotina, com o auxílio de um cronograma, separando os horários das atividades profissionais das atividades domésticas. O primeiro passo é listar e organizar as tarefas em ordem de prioridade, depois respeitar o horário de trabalho e, nos momentos livres, incluir atividades que tragam relaxamento e tranquilidade, como exercícios físicos, atividades manuais e meditação. Essas são algumas ações que podem minimizar os impactos negativos da pandemia e da síndrome, proporcionando saúde e bem-estar.

De acordo com Nascimento *et al.* (2020), diante de situações adversas, os líderes são vitais para a saúde da empresa, porque seus seguidores se encontram em um momento de extremo estresse e muitas tensões em sua vida pessoal e profissional. Com foco no futuro, o líder tem condições de transformar esta situação em possíveis inovações. Através da capacidade de observação e escuta ativa, ele pode fazer com que os liderados forneçam sugestões de

melhorias para lidar com as dificuldades, ou seja, a relação entre o líder e os liderados precisa basear-se na confiança, no respeito e na colaboração, para que juntos possam desempenhar um trabalho que traga resultados mais positivos.

6 A nova modalidade de trabalho e o papel do líder frente às adversidades

Compreendemos que o alcance dos resultados no trabalho favorece não somente a condição monetária, mas também, e principalmente, a evolução humana no convívio e aprendizado com os demais.

Losekann e Mourão (2020, p. 72) destacam que

a importância do trabalho na vida das pessoas é resultado tanto da interiorização do discurso social que valoriza o mundo do trabalho e aqueles que estão inseridos nesse mundo por serem considerados produtivos, como também da retribuição oferecida pelo trabalho, seja ela subjetiva ou material.

Então, cabe ressaltarmos que o trabalho é de grande relevância; nele desenvolvem-se relacionamentos interpessoais e capacidades técnicas e sociais.

Ao adotar a modalidade de trabalho *home office*, tanto a empresa quanto as pessoas terão benefícios, porém é importante perceber que as desvantagens podem impactar negativamente na produtividade e, com isso, demanda-se a posição do líder na gestão dessas adversidades.

Segundo Maciel e Lando (2021), os principais aspectos em relação à modalidade de trabalho *home office* são: a **adaptação**, que é uma vantagem, pois pode-se realizar o trabalho na empresa ou em casa, desde que se tenha acesso à internet e os equipamentos necessários para executar as tarefas, mas é necessário também estar atentos à **ergonomia**, para que isso não impacte na saúde física, mental e, por consequência, na produtividade. Além disso, as pessoas utilizam o **tempo** que estariam em deslocamento até a empresa, em outras atividades, inclusive para ficar com a sua família. Existe também a possibilidade de uma maior **flexibilidade** nos horários de jornada de trabalho, dado que serve como base para líderes e liderados definirem as suas prioridades conforme demanda da organização.

Por outro lado, os autores também mencionam as desvantagens da modalidade *home office*, que são as **interrupções** constantes, que dificultam a concentração e desencadeiam altos níveis de estresse, podendo gerar mais **conflitos** entre os integrantes da família. A **socialização** no trabalho a distância pode trazer a sensação de isolamento e não de pertencimento, o que afeta diretamente o bem-estar, ou mesmo produzir sintomas da síndrome de Burnout, causada pela **sobrecarga** de atividades tanto domésticas quanto do trabalho.

Na segunda edição da pesquisa *Novas formas de trabalhar: as adequações ao home office em tempos de crise* (SALUM; COLETA; DRUMMOND, 2021), através de um questionário de perguntas abertas e fechadas, foi possível analisar as respostas obtidas sobre o compartilhamento de experiências, desafios e receios de mais de 1.075 respondentes sobre a modalidade de trabalho "*home office*". Além disso, a pesquisa também apresentou como as pessoas e as organizações estão trilhando o caminho da adaptação, em meio a questões difíceis relacionadas à preservação da qualidade de vida e da saúde mental.

Analisando as comparações dos resultados obtidos das edições de 2020 e de 2021, os pesquisadores encontraram as seguintes respostas:

1) Sobre o trabalho remoto: no ano de 2020, desejava-se mais flexibilidade na modalidade de trabalho; compartilhamento de decisões — não impositivas —, dado que não houve queda na produtividade. No ano de 2021, constataram que houve aumento da produtividade através da participação em modelos híbridos, mas o receio sobre a continuidade da modalidade remota evidencia a elevada carga de trabalho, a piora nas relações e a perda do convívio;

2) Sobre a confiança nas ferramentas: em 2020, os respondentes não tinham preocupação em relação à confiança na tecnologia para o trabalho remoto. Porém, em 2021, essa realidade mudou, por conta do perigo real de ataques cibernéticos e fraudes, pois os sistemas se mostraram frágeis na segurança e privacidade das informações;

3) Sobre equilíbrio e bem-estar: em 2020, o trabalho remoto forneceu informações importantes no que se refere ao desempenho e entregas, além de outras demandas. Por conta disso, começaram a aparecer sinais de exaustão cognitiva e emocional, visto que não foram estabelecidas e respeitadas as fronteiras entre o pessoal e o profissional. Referente ao ano de 2021, ainda há um desafio para encontrar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Sendo assim, o líder precisa perceber os aspectos das vantagens e desvantagens em relação à modalidade de trabalho *home office*, para facilitar a sua gestão e conseqüentemente criar ações que possam promover o envolvimento das equipes no meio virtual.

A pesquisa mostrou resultados positivos em relação ao trabalho remoto na questão de produtividade, mas não podemos descartar as conseqüências na saúde física, mental e emocional, por conta da falta de treinamento para realizar o trabalho em *home office*. Além disso, o papel do líder frente ao cenário de crise precisa ser revisto, porque sabe-se da necessidade de desenvolvimento frequente das lideranças enquanto gestores de pessoas em situações de grandes adversidades como essa que vivenciamos. Ademais, lidar de uma forma acolhedora e empática irá facilitar a prática do líder que, por conseqüência, poderá identificar a

evolução dos liderados no que diz respeito à realização das tarefas, maturidade e satisfação com a equipe.

7 Considerações finais

Portanto, através da pesquisa, foi possível refletir que a presença do líder na empresa é um diferencial competitivo, ainda mais diante de uma crise, onde a cultura precisa ser adaptada para atender as necessidades dos trabalhadores e da organização. Diante disso, podemos mencionar que a liderança só ocorre quando se consegue identificar ações voltadas para facilitar o comprometimento e proporcionar satisfação no trabalho realizado.

A modalidade *home office* requer uma liderança mais humanizada para orientar os liderados a realizar o trabalho de forma prazerosa, considerando que o trabalhador também necessita atender atividades pessoais, sem que isso produza impacto em suas condições emocionais. O estudo teve o intuito de apresentar aspectos importantes do papel do líder, contribuindo com possibilidades de melhoria nos relacionamentos interpessoais, de elevar os índices de comprometimento com as atividades realizadas e, principalmente, demonstrar atitudes comportamentais e habilidades necessárias para a gestão das equipes.

Sendo assim, o líder é o grande influenciador de boas práticas, é ele quem consegue impulsionar a equipe para aumentar a cooperação, ser mais empático e, por fim, fazer que as pessoas encontrem sentido no trabalho que desenvolvem, para obter resultados cada vez mais elevados.

Referências

DI STÉFANO, Rhandy. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

GOMES, Fabiano Defferrari; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; BRUNO, Luiza Vellinho Pinto. Liderança movida por propósito: desafios e caminhos para liderança com propósito em organizações. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS**, Sete Lagoas-MG, v. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs3x.gets.science/index.php/gets/article/view/57>. Acesso em: 7 maio 2021.

HINOUE, Natália. 2021. Home-office e Síndrome de Burnout: especialistas explicam a relação. *In*: **UOL**, Notícias, 02 fev. 2021. Disponível em: https://cultura.uol.com.br/noticias/16204_home-office-e-sindrome-de-burnout-especialistas-explicam-a-relacao.html. Acesso em: 8 maio 2021.

LOSEKANN, R. G. C; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá-PR, n. 28, p. 71–75, 2020.

Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MACIEL, Álvaro dos S.; LANDO, G. Desafios e perspectivas do mundo do trabalho pós-pandemia no Brasil. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá-PR, v. 20, n. esp., p. 63-74, abr. 2021. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58043>. Acesso em: 5 abr. 2021.

MAXWELL, John C. **O líder 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MODESTO, João Gabriel; DE SOUZA, Luísa Meirelles; RODRIGUES, Tatiana SL. Esgotamento profissional em tempos de pandemia e suas repercussões para o trabalhador. **PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho**, Presidente Prudente-SP, v. 21, n. 2, p. 376-391, 2020. Disponível em:

<https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/7727>. Acesso em: 8 maio 2021.

MOURA, Elidaiana Sobreira; OLIVEIRA, Marcos Antonio Maia. A influência da gestão do líder na motivação da equipe. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 2, n. 5, p. 58 - 74, mar. 2016. ISSN 2446-5763. Disponível em:

<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/39>. Acesso em: 10 maio 2021.

NASCIMENTO, Alyne Rocha do; NOZÉ, Bruna Patricia *et al.* A importância do líder nas organizações. SITEFA – SIMPÓSIO DE TECNOLOGIA DA FATEC SERTÃOZINHO, 3., 2020, Sertãozinho-SP. **Anais [...]**. Sertãozinho: Fatec, 2020. Disponível em:

<https://sitefa.fatecsertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/view/110>. Acesso em: 8 maio 2021.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI, 10., 2020, [s. l.]. **Anais [...]**. [S.l.]: CIKI, 2020. v. 1, n. 1. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.873. Disponível em:

<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873>. Acesso em: 28 abr. 2021.

RHEIN, Alzira. 2021. Como manter a inteligência emocional na jornada de trabalho em home office. In: **MundoRH**, [s.l.], 3 fev. 2021. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/como-manter-a-inteligencia-emocional-na-jornada-de-trabalho-em-home-office/>. Acesso em: 7 maio 2021.

SALUM, Fabian; COLETA, Karina; DRUMMOND, Virginia. Novas formas de trabalhar: as adequações ao home office em tempos de crise. **Grant Thornton - Brasil**, São Paulo, 3 maio 2021. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/pesquisa-adequacoes-ao-home-office/>. Acesso em: 8 maio 2021.

SILVA, L. T. da; ANTÔNIO, F. D. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga-SP, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.799. Disponível em:

<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/799>. Acesso em: 5 maio 2021.