

OS DESAFIOS E AS OPORTUNIDADES DA COMUNICAÇÃO DOS LÍDERES NO TRABALHO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS NO SUL DE SANTA CATARINA DURANTE A PANDEMIA PELO CORONAVÍRUS (SARS-COV-2)

Beatriz Gomes Vargas¹

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os desafios e as oportunidades da comunicação dos líderes no trabalho em uma rede de supermercados no sul de Santa Catarina durante a pandemia do coronavírus (Sars-Cov-2). Trata-se de uma pesquisa de campo, qualitativa, desenvolvida em três lojas de uma rede de supermercados no sul de Santa Catarina. Para coleta de dados foi aplicado um questionário *online*, via *WhatsApp*, com os líderes e gestores, totalizando 11 participantes. Os resultados traduzem que a maior dificuldade foi lidar com o distanciamento e com a nova adaptação na comunicação entre líderes e seus liderados, sendo que reconhecem como oportunidade e estratégias o uso da tecnologia e as conversas mais individuais que promoveram maior proximidade entre líder e liderado. As estratégias e mudanças foram consideradas oportunas durante a pandemia e possivelmente pós-pandemia também.

Palavras-chave: comunicação; liderança; pandemia.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo enfrentaram, desde 2020, a pandemia devido ao coronavírus (Sars-Cov-2). Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), esta foi a “maior crise sanitária da nossa época desde a segunda década do século XXI” (BRASIL, 2020a). O diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom, ressaltou a importância dos cuidados que devem ser tomados em razão do coronavírus (Sars-Cov-2), citando alguns deles, que são: isolamento social, uso de máscara e a utilização de álcool para higienização. Essas medidas passaram a ser cada vez mais rigorosas, pois o risco do contágio cresceu (BRASIL, 2020a).

Diante da periculosidade do vírus, a OMS decretou pandemia no mês de fevereiro de 2020. Pandemia é quando a doença “se espalha pelo mundo de maneira simultânea” (BRASIL, 2020a). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foram registrados 680 mil óbitos pelo coronavírus (Sars-Cov-2) no país ao longo do ano de 2020. Este foi o maior número de mortes da história recente do país (IBGE, 2020). Junto à lastimável perda de pessoas, os impactos e as mudanças, em diversos âmbitos, começaram a aparecer e a crescer

¹ Acadêmica do curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. beatrizzgomes@hotmail.com. Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Graduação em Psicologia da Unisul. 2022. Orientadora: Profa. Rosa Cristina Ferreira de Souza, Doutora em Ciências da Linguagem.

com o vírus. A saúde pública, indústria e comércio sofreram impactos, bem como foi possível observar alterações na economia, nas relações humanas no trabalho e, também, na saúde mental dos trabalhadores. A Organização Pan-Americana da Saúde destaca uma crise na saúde mental decorrente do vírus. A falta de acesso a serviços psicológicos, a redução da disponibilidade de atendimento presencial e as medidas protetivas de isolamento desencadearam maior probabilidade de o indivíduo adoecer psicologicamente (OPAS, 2021).

Frente à pandemia, o Governo do Estado de Santa Catarina, no mês de março de 2020, decretou medidas protetivas de modo a desacelerar a curva de contágio da doença (SANTA CATARINA, 2020). Para obter um engajamento neste objetivo, o Decreto n.º 562, de 17 de abril de 2020 autorizou a abertura apenas dos considerados serviços privados essenciais: tratamento e abastecimento de água; assistência hospitalar; laboratórios clínicos e postos de coleta; comercialização de gêneros alimentícios, tais como mercados, supermercados, açougues, entre outros. Os serviços considerados não essenciais foram suspensos ou ofertados em modalidades remotas, sendo eles: acadêmicos; de lazer; comerciais; eventos; esportivos e outros com concentração de pessoas em locais abertos ou fechados. (SANTA CATARINA, 2020)

O comércio e a indústria, na pandemia de coronavírus (Sars-Cov-2), foram impactados e sofreram muitas mudanças, o que exigiu uma adaptação à realidade. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)/SC, a crise do coronavírus (Sars-Cov-2) resultou em mais de 530 mil demissões em todo o estado, tendo 38.707 empresas fechadas entre 17 de março a 31 de dezembro de 2020. (SANTA CATARINA, 2020). A sociedade, com todo esse contexto, foi abalada no convívio social e aqueles indivíduos que continuaram tendo de alguma forma o contato social, em especial os trabalhos que não foram suspensos, começaram a apresentar alguns sinais, como medo e ansiedade, por terem que estar em contato com outras pessoas. Além disso, os trabalhadores passaram a vivenciar, também, o receio do risco de se infectarem e acabar transmitindo aos seus entes (MACHADO, 2020). Conseqüentemente a busca por ajuda psicológica teve um aumento significativo. Dados do Ministério da Saúde apontam que 29,33% dos brasileiros procuraram ajuda de um profissional, sendo 20% em serviços particulares e 34,2% não buscaram amparo, mas gostariam de ter apoio psicológico. Houve também o aumento da oferta por terapia *online*, o que facilitou o acesso aos serviços de saúde. (BRASIL, 2020b)

Tais desafios também foram vivenciados no comércio alimentício, em específico os supermercados sofreram as conseqüências da situação. O estado de Santa Catarina possui 25 redes diferentes de supermercados, com um total de 255 lojas, entre matrizes e filiais de todas

as redes (ACATS, 2021). Gestores e líderes tiveram que enfrentar todo esse processo de adaptação à nova realidade e lidar com as dificuldades na comunicação que foram surgindo. A forma de interação entre as pessoas dentro de uma empresa foi modificada. Foram vetadas reuniões, treinamentos e o contato direto entre líderes e liderados ficou suspenso, pois o anseio de ser infectado era cada vez maior. Medidas à contenção da transmissibilidade do vírus levaram a um novo modo de comunicação, tornando-o mais virtual (RAMELLO, 2020).

Ao final do ano de 2021, segundo o Ministério da Saúde, o Brasil registrou uma queda de 18,78% de infectados, com isso as medidas restritivas começaram a ser liberadas e, com a vacinação, o contato social foi retomando aos poucos (BRASIL, 2021). A liderança e a gestão de pessoas precisaram ser reinventadas durante a pandemia. Frente a isto, esta pesquisa tem como tema, dentre os processos da Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, a comunicação organizacional dos líderes no trabalho de uma rede de supermercados no sul de Santa Catarina durante a pandemia coronavírus (Sars-Cov-2).

Considerando o exposto, a pergunta-problema deste estudo é: quais os desafios e as oportunidades da comunicação dos líderes no trabalho de uma rede de supermercados no sul de Santa Catarina durante a pandemia pelo coronavírus (Sars-Cov-2)?

A Psicologia Organizacional e do trabalho é uma área da Psicologia que estuda e intervém sobre o ser humano, sobre as organizações e as relações humanas em contexto laboral. A pandemia do coronavírus (Sars-Cov-2) afetou a vida de pessoas e de organizações. No que se refere à comunicação dos líderes durante a pandemia, em consulta à base de dados PePSIC, observou-se o que segue. Em final de março de 2022, na busca do repositório, colocaram-se as palavras “pandemia” e “comunicação”, com o filtro “resumo”. O resultado obtido foi um conjunto de 16 artigos cujos resumos foram lidos. Quando da leitura dos resumos, verificou-se que 15 deles abordavam comunicação e pandemia, mas em diversos contextos, sendo eles, contexto familiar (SILVA *et al.*, 2020), psicoterapia *online* durante a pandemia (ANDRADE *et al.*, 2020; FRANCA, 2021; CRUZ; LABIAK, 2021; CARDOSO JR., 2021), comportamento do consumidor durante a pandemia (JAMETT; SCHWEIZER, 2021), educação por meio *online* (BARLETTA; VERSUTI; NEUFELD, 2021; BEZERRA, 2020) pandemia e o trabalho psicanalítico (ALMEIDA, 2020; ALVES; LAZZARINI, 2020; RUSTIN, 2020), pandemia e o impacto de familiares com pessoas presas (LERMEN; CÚNICO; SILVA, 2021), pandemia e as *fake news* (WOLTER *et al.*, 2021), pandemia e a saúde mental (ANTUNEZ *et al.*, 2021) e cooperação no trabalho para profissionais que atuam na oncologia (SANTOS; MAXIMO, 2021). Sendo assim, esses 15 foram excluídos. Restou apenas um deles, que aborda o tema comunicação, trabalho e os enfrentamentos no impacto da pandemia (CASTRO; OLIVEIRA;

MORAIS; GAI, 2020). Destaca-se que na busca de 16 artigos, apenas um se refere “comunicação” e “pandemia” em contexto de trabalho, e este discorre sobre o tema sem fazer referência ao cargo ou função dos pesquisados.

Dentro das organizações, a comunicação é primordial e a falta dela pode gerar alguns efeitos, ela é responsável por transmitir mensagens claras com o intuito de facilitar o relacionamento das pessoas e aprimorar a rotina do trabalho (KUNSCH, 2012). Ainda em março de 2022, em busca do repositório, colocaram-se as palavras “gestão”, “organizações” e “comunicação”, com o filtro “resumo”. O resultado obtido foi um conjunto de quatro artigos cujos resumos foram lidos. Na leitura dos resumos, observou-se que três abordavam comunicação em contextos diferentes, sendo eles, práticas de gestão da mudança (MACHADO; NEIVA, 2017), práticas de gestão de recursos humanos em organizações policiais portuguesas (GONÇALVES; NEVES, 2013) e pesquisa sobre mudança nas organizações (SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2009). Assim, três foram excluídos, ficando apenas com um deles para estudo quando do referencial teórico, abordando o tema “estratégias de enfrentamento para redução de impacto”, em tempo de pandemia (CASTRO; OLIVEIRA; MORAIS; GAI, 2020).

Considerando o tema desta pesquisa, efetuou-se nova busca no repositório, utilizando as palavras “liderança” e “comunicação”, com o filtro “resumo”. Nenhum resultado foi obtido sobre o tema.

Frente ao exposto, observou-se que não há publicações na base de dados PePSIC acerca do tema comunicação dos líderes, o que ressalta a importância deste estudo. Este tema importa à Psicologia Organizacional e do Trabalho, às organizações e espera contribuir sobre a comunicação dos líderes em contexto pandêmico.

Nessa perspectiva, a proposta desta pesquisa teve como objetivo analisar os desafios e as oportunidades da comunicação dos líderes no trabalho de uma rede de supermercados no sul de Santa Catarina durante a pandemia do coronavírus (Sars-Cov-2). Para tanto, buscou-se identificar quais os desafios da comunicação, apresentados por líderes em tempo de pandemia; identificar as oportunidades de comunicação que os líderes perceberam em tempo de pandemia e caracterizar as estratégias de comunicação utilizadas para o gerenciamento de pessoas durante a pandemia de coronavírus (Sars-Cov-2).

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

No Dicionário Online de Português (Dicio), a palavra “comunicação” é uma ação que envolve troca de informações e a forma de transmitir algum conhecimento ou mensagem. Para Penteadó (2012), na comunicação realizada de uma forma explícita, o destinatário recebe, compreende e interpreta a informação de maneira precisa.

Souza (2018) ressalta que há diversos modos de se comunicar, é possível se comunicar por meio da fala, gestos, pinturas, maneiras e expressões. Nas organizações ou grupos, a comunicação cumpre quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação dentro de uma organização facilita a aproximação entre o líder e liderado, pois favorece a motivação, porque torna claro para o trabalhador o que deve ser feito, como ele está se saindo (SOUZA, 2018).

A comunicação organizacional é o meio que uma empresa busca para se relacionar com o público interno e externo (TOMASI; MEDEIROS, 2019).

A comunicação organizacional, seja como estrutura funcional ou como fenômeno psicológico, desempenha um papel de transcendental importância pela capacidade que possui de permear todos os âmbitos das atividades organizacionais e pela possibilidade de intervir na gestão com estratégias de influência. Apesar de ainda se questionar sua configuração como disciplina, as diversas vertentes e perspectivas conceituais para seu estudo deixam claro que, para compreender o fenômeno comunicacional nas organizações, devem ser abordadas perspectivas tanto de tipo macro, quanto micro. (GARCÍA, 2016, p. 63)

Bueno (2014) salienta que este processo de comunicação pode ocorrer de algumas formas, que são elas: institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Segundo Kunsch (2012), a comunicação administrativa está relacionada com o setor administrativo e auxilia na organização e objetivos. A comunicação interna, conforme Bueno (2014), tem como objetivo promover a ligação do trabalho em equipe, propor relacionamentos confiáveis e produtivos entre líderes e liderados. Já a comunicação mercadológica, tem como intuito reforçar e aumentar a venda e divulgação dos serviços da empresa (KUNSCH, 2012). E, por fim, a comunicação institucional é responsável pelo fortalecimento da imagem da organização e pela interação entre seu público-alvo e seus colaboradores. (BUENO, 2014).

Para Gross (2013), a comunicação organizacional é essencial entre líderes e seus liderados, pois é por meio dela que líderes conseguem amenizar a indiferença e a desmotivação do grupo. Segundo Gross (2013, p. 91), “quando a comunicação de um líder vai ao encontro de um colaborador, cria-se um excelente clima organizacional”.

Pode-se dizer então que a comunicação é uma ferramenta importante para um líder dentro da organização, visto que ela favorece o acesso ao colaborador, tanto para motivá-lo como para qualquer informação.

2.1 LIDERANÇA E LIDERADOS E OS DESAFIOS EM TEMPO PANDÊMICO

A liderança ocorre em diversas situações do nosso dia a dia: em nossas famílias, na escola, na política, no esporte, no trabalho e entre outros. (FRANÇA, 2012). Líder é, segundo o Dicionário Online de Português (Dicio), aquele indivíduo que comanda e exerce influência sob um grupo de pessoas. Para Schein e Schein (2022), liderança é a chave para a aprendizagem, a capacidade de gerenciar a decisão do que é bom para todos e o foco em valores de liberdade individual e autonomia.

Barbieri (2013) destaca que o líder deve ser capaz de inspirar e empolgar seus colaboradores, alinhando sua equipe com a missão da empresa, seu planejamento, sua cultura, fazendo com que busquem a inovação e façam as mudanças necessárias.

Na concepção de Chiavenato (2020a) as organizações têm muitos objetivos, o papel do líder é direcionar toda a equipe em prol desses propósitos. A função do líder é se encarregar dos relacionamentos, definir estratégias, criar missões e ajudar os liderados a progredirem.

Em uma perspectiva histórica e de acordo com Sanhudo (2020), as teorias sobre liderança são classificadas em seis abordagens, sendo elas: personalidade, comportamental, situacional, contingencial, transacional e transformacional.

A teoria Traços de Personalidade, como Longaray e Giesta (1999, p. 2) conceituam, “tem como objetivo estabelecer um ou mais perfis de líder através da enumeração das características relevantes dos líderes eficazes”. A Teoria da Liderança Transacional, segundo Sousa (2021, p. 21), consiste na “atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência”. A Teoria da Liderança Transformacional é um estilo de liderança, no qual o líder trabalha em conjunto com sua equipe, com vistas a obter um clima harmônico entre o líder e o liderado. (LONGARAY; GIESTA, 1999).

Na Teoria da Liderança Contingencial, conforme Sanhudo (2020), o líder não deve possuir um estilo único de liderança, mas sim se aperfeiçoar com as situações corriqueiras que acontecem. Entretanto, com relação à Teoria da Liderança Situacional, Sanhudo (2020, p. 4) afirma que a liderança “se baseia no nível de maturidade do empregado, à medida que a pessoa amadurece o estilo de liderança foca menos as tarefas e fortalece as relações”.

Por fim, na Teoria do Comportamento de Liderança, Pedruzzi Junior *et al.* (2014, p. 6) evidenciam que essa teoria “oferece uma lista de comportamento ao invés de uma lista de traços pessoais. A liderança passou a buscar a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções”.

Sousa (2021, p. 9) destaca as mudanças nas organizações, “por pequenas que sejam essas mudanças, os líderes desempenham um papel importante no que toca à comunicação do plano e a transmissão”. Em situações de mudanças, líderes se encontram em oportunidades para mostrar suas capacidades adaptativas e lidam com o desafio de manter sua equipe motivada e com bons resultados (SOUSA, 2021).

Nos últimos dois anos, um desafio se apresentou a todas as organizações. Em março de 2020, segundo a Organização Mundial da Saúde (BRASIL, 2020a), o Brasil enfrentou a pandemia do coronavírus (Sars-Cov-2). Isso levou as organizações a se adaptarem aos novos desafios e se reinventarem para cumprir com as exigências da pandemia (SOUSA, 2021). Provedel e Mansi (2021) salientam que muitas organizações optaram pelo trabalho remoto para as funções possíveis. Após um ano nessa modalidade, começou a se observarem os efeitos da comunicação da liderança com relação à escuta e ao diálogo. Frente a essa situação, Sousa (2021, p. 19) enfatiza a importância de um líder dentro das organizações, em situações de mudanças:

[...] a liderança em tempos de crise requer a combinação de um conjunto de habilidades e características que permitam que o líder planeie, responda e aprenda com os eventos provocados pela crise [...] A liderança neste cenário requer que o líder possua inteligência emocional, apresente capacidade de resiliência e promova essa habilidade junto dos liderados (SOUSA, 2021, p. 19).

Com isso, é possível ressaltar o papel fundamental de um líder dentro da organização, para guiar sua equipe e auxiliar nos processos dos resultados e dos objetivos.

2.1.1 Gestão de pessoas e pandemia

A gestão de pessoas é um assunto recente, teve início na Revolução Industrial, mas possui grande impacto no século XX (MATEUS, 2018). Ela é um conjunto de estratégias dos recursos humanos, a fim de desenvolver o ser humano; dentro da organização se tornou uma atividade essencial, pois pode proporcionar retenções de talentos, aumento da produtividade e redução de custos, e nesse sentido contribuir com a organização e com seus colaboradores (MATEUS, 2018).

Banov (2015, p. 9) evidencia que:

O gerenciamento de pessoas volta-se a toda e qualquer pessoa que dirige outras pessoas, independentemente do tipo de área (marketing, informática, contabilidade, compras, vendas etc.), do tipo de organização (família, escola, empresa, igreja etc.) e do cargo de comando.

Para Barbieri (2016), a gestão de pessoas está a serviço dos diferentes líderes de uma empresa, para que eles consigam atrair, motivar, reter e desenvolver seus colaboradores, com o intuito de que as áreas e a própria organização atinjam seus objetivos e os resultados almejados. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é separada por alguns processos:

[...] é um conjunto de processos dinâmicos e interativos, nos quais são distribuídos em seis processos básicos, sendo eles: Processos de agregar pessoas, refere-se ao recrutamento, seleção e integração; Processos de aplicar pessoas, trabalham modelagem do trabalho e avaliação do desempenho; Processos de recompensar pessoas, envolve remuneração, benefícios e incentivos; Processos de desenvolver pessoas, utilizado para treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento; Processos de manter pessoas, utilizados para segurança, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos e Processos de monitorar pessoas, utilizado para acompanhar as atividades das pessoas e verificar os resultados. (CHIAVENATO, 2014, p. 14)

Desta maneira, o gerenciamento de pessoas requer um conjunto de processos e profissionais para elaborá-lo, pode-se dizer então que precisa ser executado no dia a dia para que obtenha um resultado apropriado. Mas em março de 2020, o Brasil enfrentou a pandemia do coronavírus (Sars-Cov-2), as empresas tiveram que se reinventar e, em função desta situação, muitas optaram pelo trabalho *home office* para os setores que teriam essa possibilidade, a fim de evitarem um processo de demissão em massa (MACIEL, 2022).

Como explicam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 50), “o desenvolvimento dos meios de comunicação, especialmente a internet, permitiu em vários setores a contratação de serviços a distância”. Com essa nova modalidade de trabalho as organizações obtiveram algumas vantagens, sendo a principal uma forte redução de custos operacionais; para os colaboradores: economia de tempo no trajeto e flexibilidade de horários. Cabe destacar as desvantagens para ambas as partes: a perda da interação que existe entre os colegas de trabalho deixou a comunicação menos fluída, dificuldade para gerir conflitos entre os trabalhadores; dificuldade de mensurar a evolução do trabalho; dificuldade em motivar os trabalhadores. Além de impactar o contato direto entre líderes e seus liderados. (MACIEL, 2022).

Perante o exposto, a Psicologia, na área de recursos humanos, atua principalmente para promover a qualidade de vida das pessoas e também gerenciar os processos para que a organização tenha melhor fluidez entre empresa e profissional. Como diz Banov (2015, p. 9):

A Psicologia, com suas técnicas e práticas, é a ciência que auxilia o gerenciamento de pessoas na compreensão do comportamento humano, possibilitando a previsão e o

controle diante de certas condições. Capacita o gerente a lidar com as pessoas e a atingir os objetivos organizacionais.

Ressalta-se então a importância de se obter uma gestão de pessoas dentro das organizações, pois ela atua diretamente nos processos da organização, tendo como função zelar pela cultura, acompanhar os processos, valorizar seu profissional e também auxiliar e orientar seus líderes para que eles se comportem de maneira mais coesa possível frente às situações que surgem no cotidiano.

3 MÉTODO

Este estudo classificou-se como uma pesquisa de campo, do tipo exploratória e qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 59), as pesquisas de campo são utilizadas com o propósito de “[...] conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Caracterizou-se como exploratória, o que para Prodanov e Freitas (2013) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com a intenção de o tornar explícito ou construir hipóteses sobre ele. A natureza da abordagem da pesquisa é qualitativa, pois, de acordo com Prodanov e Freitas (2013 p. 70), “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo”.

3.1 PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada com profissionais gestores e líderes de uma rede de supermercados do sul de Santa Catarina, para verificar os objetivos propostos. Ao todo, a rede possui 16 gestores e 65 líderes, é composta por nove lojas e uma central de distribuição. A pesquisa foi aplicada em três lojas da rede, sendo realizada com três gestores e 19 líderes maiores de 18 anos. Foi realizada nas três lojas as quais a pesquisadora tem acesso por desenvolver seu estágio curricular.

3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

O projeto de pesquisa foi enviado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unisul e, após a autorização (Parecer nº 5.687.017), a coleta de dados foi iniciada. A pesquisa de campo

se deu através de questionário eletrônico. A pesquisadora entrou em contato com os pesquisados via *Whatsapp*, pois cada loja possui um grupo de *Whatsapp* com líderes e gestores, o convite de participação foi enviado em cada um desses grupos. Neste convite foi explicado o objetivo da pesquisa, o sigilo e anonimato, deixando claro que a participação não é obrigatória. No convite foi disponibilizado *link* que deu acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), permitindo o conhecimento sobre os aspectos metodológicos e éticos da pesquisa. Se o participante estivesse de acordo, deveria clicar em “concordo”, sendo orientado a baixar cópia do termo que acabara de ler. Clicando em “prosseguir”, ele teve acesso ao questionário da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O projeto foi realizado com 11 participantes que atuam nas lojas de Capivari de Baixo, Imbituba e Imaruí. Os participantes têm entre três meses a 18 anos de tempo de trabalho na empresa e a faixa etária está entre 22 anos e 43 anos, sendo a média de idade de 33 anos. Sete dos participantes são do sexo masculino e quatro do feminino, tendo como cargos 9 líderes e dois gestores, liderando entre cinco a 96 liderados. O tempo de atuação nos cargos como líder e gestores varia de cinco meses a 14 anos. Referente à graduação, seis participantes não possuem ensino superior, dois estão cursando e três deles já possuem ensino superior completo.

Em relação aos principais desafios na pandemia, foi possível verificar que a proibição de contato presencial, a qual desencadeou o cancelamento de treinamentos e reuniões, foi o maior desafio enfrentado na organização, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 - Desafios da comunicação no período de pandemia

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
Proibição de treinamentos e reuniões presenciais.	9
Dificuldade para motivar.	4
Dificuldade para dar <i>feedback</i> .	3
Dificuldade em relação à escuta e ao diálogo.	1
Trabalho remoto.	1

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora, 2022.

Por conta das medidas sanitárias de distanciamento e prevenção de transmissão do vírus em função da pandemia, os eventos presenciais foram suspensos, principalmente os que ocorriam em grupo, impactando a comunicação dentro da organização, pois foi cancelado qualquer tipo de treinamento e de reuniões presenciais.

Treinamento é um processo de curto e médio prazo, é um meio pelo qual se adquire conhecimento e informações sobre determinado assunto. Campos *et al.* (2004) complementam que os treinamentos utilizados nas empresas podem beneficiar os colaboradores e a organização, pois desenvolvem pessoas tanto na aprendizagem, produtividade, novas habilidades e ampliação daquelas existentes. Desta forma, a consequência de não ter mais esses eventos afetou também diretamente na forma de motivar os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2020b, p. 74), “a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. No entanto, a motivação dos profissionais dentro de uma organização é um desafio para líderes e gestores, visto que cada indivíduo é diferente do outro. Manter os colaboradores motivados é uma forma de cooperação para o sucesso da organização.

Diante disto, com a pandemia do coronavírus (Sars-Cov-2), o papel do líder e gestor em manter seus colaboradores motivados foi algo desafiador, assim como também manter um *feedback* com eles. São práticas que aconteciam de maneira presencial e com contato direto com os profissionais, realizadas por meio de reuniões, conversas individualizadas e ações que promovem o bem-estar e ajudam a manter o profissional motivado. Já o *feedback*, ficou restrito em consequência do distanciamento, pois era realizado por meio de uma conversa direta com o colaborador; com todo o contexto, líderes passaram a não realizar esses contatos por conta do medo de contágio de ambas as partes, tornando-se necessário se reestruturar devido ao cenário pandêmico.

Solicitados a comentarem sua resposta referente ao conteúdo apresentado no quadro 1, que questiona sobre os desafios enfrentados na comunicação durante a pandemia, foi possível localizar duas categorias com base nas respostas dos participantes “**medo**” e “**distanciamento**”.

Damásio (2000, 2012) explica que as emoções se fazem presentes na vida humana, desempenhando um papel importante em sua conservação, principalmente por expressarem alterações físicas ou comportamentais que preparam a pessoa para agir de modo a se proteger, se comunicar, etc. O medo é uma emoção básica do ser humano, é um estado emocional provocado pela consciência que se tem diante de um perigo, sendo necessário muitas vezes para a adaptação do organismo ao meio.

Esta emoção foi exposta nas respostas dos participantes como um desafio na comunicação e em como mantê-los motivados, já que a pandemia do coronavírus (Sars-Cov-2) era uma ameaça iminente à saúde e à vida e trouxe muitas perdas de entes próximos.

A categoria “**distanciamento**” diz respeito a manter certa distância entre um indivíduo e outro, esta foi uma dentre as recomendações da OMS que serviram como prevenção para

evitar a infecção pelo vírus. Com isto, modificou-se a maneira de líderes se relacionarem com seus liderados, afastando-os do contato presencial, e isso contribuiu negativamente na comunicação, de modo que alguns participantes reforçaram a importância de desenvolver as atividades coletivas, quais sejam: treinamentos e reuniões, e reconheceram também a importância do relacionamento interpessoal de modo presencial dentro de uma organização. A necessidade de manter-se distante foi um fator de mudança entre os pesquisados e seus liderados, pois tiveram que restabelecer novos meios de se comunicar.

Carvalho e Sousa (2021) comentam que o distanciamento social causou impactos que afetaram tanto a rotina dos indivíduos quanto os contatos sociais, causando angústias e uma sensação de isolamento em relação ao mundo e às pessoas. O distanciamento teve consequências nas necessidades básicas humanas para a conexão social, em concordância com as respostas obtidas dos participantes, a comunicação foi afetada diretamente com esta medida.

Sousa (2021) destaca que cenários de mudança requerem que o líder possua inteligência emocional, apresente capacidade de resiliência e promova essa habilidade junto dos liderados. Longaray e Giesta (1999) concordam e complementam que, na liderança transformacional, o líder assume a responsabilidade de transformar as práticas organizacionais para se adequar ao ambiente em mudança.

No que diz respeito às mudanças que foram necessárias na comunicação durante a pandemia, as respostas obtidas dividem-se em duas categorias, sendo elas “**comunicação por meio virtual**” e “**comunicação individual / expressões**”.

Bueno (2015) salienta que a comunicação por meio da tecnologia fez emergir e fortalecer a linguagem humana. No meio organizacional, a interação virtual proporciona maior contato entre os indivíduos, as trocas de experiência, a busca de informações e a divulgação de fatos e acontecimentos.

Considerando as respostas dos participantes, grande parte citou o **meio virtual** como uma mudança positiva que adotaram, a utilização de ferramentas tecnológicas auxiliou na forma da comunicação com seus profissionais, por meio dos aplicativos Teams e Zoom, grupos e conversas individuais pelo aplicativo *WhatsApp* e *e-mail*. Isso facilitou o acesso aos funcionários e contribuiu na sua comunicação organizacional, sendo também um meio de se manter próximo deles.

Também foram citadas as **conversas individuais**, pois com o distanciamento esse método foi uma forma de tentar manter o contato presencial atendendo às recomendações necessárias, sendo uma forma de comunicação mais direta, que tem a capacidade de agregar um conjunto de informações que enriquecem a troca de mensagens.

Alguns participantes ressaltaram que pelo uso obrigatório de máscara, a comunicação por expressões foi uma mudança negativa. A comunicação não verbal é aquela que se manifesta por meio das expressões corporais, incluindo a face, tendo o propósito de transmitir a mensagem por mediação do corpo. Durante a pandemia, o uso de máscara dificultou a interação social, contendo a interpretação das expressões faciais.

Almeida, Fonseca e Martins (2021) reconhecem que o uso de máscara ocultou umas das principais partes de expressões da face, a boca e boa parte dos músculos do rosto, ressaltando as dificuldades que este uso trouxe na forma de comunicação não verbal. Sabbag (2018) complementa ao afirmar que os gestos e movimentos corporais são formas de comunicação. Como o corpo se expressa é fundamental não só na vida pessoal como também em negociações. A linguagem corporal é reflexo do estado emocional do indivíduo.

Ainda sobre as oportunidades da comunicação, oito participantes reconheceram pontos positivos. Alguns explicam que utilizar a tecnologia, por meio de videoconferência, *e-mails* e *WhatsApp*, foram oportunidades que favoreceram o acesso da comunicação com os colaboradores. A este respeito, Gross (2013) pontua que as tecnologias facilitam e aceleram o envio e o recebimento de mensagens entre os colaboradores, pois proporcionam diferentes formas de interação com as pessoas.

Outros participantes apontam que optar por conversa individual foi um ponto positivo também, pois favoreceu a proximidade com seus liderados. Dois dos participantes responderam que não obtiveram nenhuma nova oportunidade comunicativa, visto que já havia uma boa comunicação com seus liderados, e um participante relatou que a pandemia não agregou nada de oportuno, somente no pós-pandemia, quando os treinamentos voltaram de modo presencial.

A respeito das estratégias da comunicação utilizadas pelos participantes, obteve-se as mesmas respostas citadas nas mudanças: o uso da tecnologia e comunicação individual.

Nas respostas, os participantes relatam muito o uso de grupos de *WhatsApp*, ou seja, mensagens de texto e áudios em que predomina uma comunicação mais distante e unilateral, pois o foco nos grupos de *WhatsApp* seria apenas para informá-los sobre instruções e orientações para suas atividades diárias, não havendo algum tipo de diálogo específico. Já outros participantes, mencionam o uso de reuniões *online*, sendo um tipo de comunicação com mais contato visual, pois é possível olhar um ao outro e também ter uma troca de informações simultânea, o que permite que a comunicação seja mais clara. E, por fim, alguns também utilizaram a forma de comunicação mais individualizada, considerando-a uma estratégia positiva, que proporcionou maior aproximação com seu liderado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como proposta norteadora responder ao objetivo geral da pesquisa, que é “analisar os desafios e as oportunidades da comunicação dos líderes no trabalho de uma rede de supermercados no sul de Santa Catarina durante a pandemia pelo coronavírus (Sars-Cov-2)”, obteve-se sucesso ao alcançar tanto este como os objetivos específicos.

Para um líder, o tema comunicação é a sua principal ferramenta de trabalho, por meio dela, tem a interação com sua equipe, a fim de conquistar o respeito e a confiança de seus liderados. Dentre os resultados encontrados perante os desafios da comunicação, foi possível destacar o afastamento, principalmente em relação ao encontro presencial, o qual é muito valorizado pelos líderes e gestores, pois treinamentos e reuniões eram momentos importantes entre eles e seus colaboradores, quando podiam tanto motivá-los mais quanto passar as informações de forma mais clara. O distanciamento foi a resposta mais encontrada, elencada como desafio e impactos obtidos pela pandemia, ressaltando a importância de momentos presenciais, tendo uma comunicação mais simultânea.

Com relação às mudanças e às oportunidades, a “comunicação por meio de tecnologia” e “comunicação individual” foram os resultados mais expostos pelos participantes. A comunicação individual foi uma oportunidade e uma forma de manter a comunicação direta, e também relatam que trouxe mais proximidade com seus colaboradores. O uso da tecnologia foi considerado tanto um desafio de uma nova adaptação quanto uma oportunidade para manter-se em comunicação de algum modo. Este resultado mostra que mesmo retomando os encontros presenciais, a flexibilidade que a tecnologia trouxe para líderes e gestores proporcionou agilidade e facilidade em informar seus liderados no dia a dia, pôde auxiliar e beneficia ambos no processo da comunicação para que ela se tornasse mais fluida e instantânea.

As novas estratégias e adaptações para lidar com a comunicação neste período vêm ao encontro das oportunidades encontradas, sendo que o uso da tecnologia, grupos de *WhatsApp*, reuniões via *Teams* e *Zoom*, e-mails facilitou a forma de se comunicar. Pode-se dizer que foi oportuna essa estratégia na pandemia e possivelmente uma nova estratégia de comunicação estabelecida dentro da organização.

No que se refere às limitações da pesquisa, pode-se citar a pequena quantidade de participantes dispostos a responder ao questionário proposto. Quanto às respostas dos participantes, foram sucintas, o que dificultou a compreensão sobre o assunto, proporcionando uma análise com dados repetidos e pouco esclarecidos. Outra limitação foi o instrumento de coleta de dados, que poderia ter sido realizada com entrevista presencial, já que os resultados

apontam a importância e preferência dos participantes na comunicação presencial. Portanto, para orientação de novas pesquisas neste âmbito, é pertinente realizar levantamentos com maior número de participantes e também ampliar este estudo à proposição de outros complementares, como, por exemplo, estudos com liderados, para compreender como foi obter essa comunicação por meio da tecnologia, se foi benéfica para os colaboradores quanto para seus líderes, e quais outras estratégias os líderes poderiam ter adotado para se comunicar com seus colaboradores.

Conclui-se que a comunicação no meio organizacional é a base de líderes e gestores, para manter seus colaboradores engajados e motivados para atuar na organização. A comunicação é muito importante para o desenvolvimento do trabalho e do profissional, por isto o distanciamento afetou tanto neste processo. Assim, com as novas adaptações à sua realidade, conclui-se que mesmo com as dificuldades foi possível manter de alguma forma o relacionamento entre líderes e liderados, tendo uma comunicação ágil e pouco superficial por conta da tecnologia, afetando um tanto as relações interpessoais dentro da organização.

REFERÊNCIAS

- ACATS. **Ranking Estadual de Supermercados (2020/2021)**: Santa Catarina. 2021. Disponível em: <https://www.acats.org.br/ranking-estadual-de-supermercados/>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- ALMEIDA, Cristina Vaz de; FONSECA, Rui Brito; MARTINS, Patrícia. **Olhos & Máscaras na pandemia**: a importância da comunicação com os olhos e corpo pelos profissionais das áreas da saúde e educação. Lisboa: APPSP/ISCE Douro. ISBN 978-989-33-1972-7. Disponível em: https://www.iscedouro.pt/upload/olhos_de_agua.pdf. Acesso em: 01 nov. 2022.
- ALMEIDA, Mariângela Mendes de. Pandemia e trabalho psicanalítico, do presencial ao remoto: contato com a vida dos estados primitivos da mente em contexto de viralização de angústias. **Rev. Bras. Psicanál.**, São Paulo, v. 54, n. 3, p. 65-80, set. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0486-641X2020000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.
- ALVES, William Selau; LAZZARINI, Eliana Rigotto. Uma análise do eu em tempos de virtualidade e isolamento: reflexões psicanalíticas. **J. Psicanál.**, São Paulo, v. 53, n. 98, p. 123-139, jun. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-58352020000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.
- ANDRADE, Tânia Moraes Ramos *et al.* Intervenção em grupo na modalidade on-line: relato de experiência G10 on-line. **Rev. Bras. Ter. Cogn.** Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 142-152, dez. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872021000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

ANTUNEZ, Andrés Eduardo Aguirre *et al.* Rodas de conversa na universidade pública durante a pandemia covid-19: educação e saúde mental. **Constr. Psicopedag.** São Paulo, v. 30, n. 31, p. 6-18, dez. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542021000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

BANOV, Márcia R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015. 9788522499939. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499939/>. Acesso em: 21 maio 2022.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522477593. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477593/>. Acesso em: 27 abr. 2022.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de Pessoas nas Organizações - Conceitos Básicos e Aplicações**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. 9788597003062. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003062/>. Acesso em: 27 maio 2022.

BARLETTA, Janaína Bianca; VERSUTI, Fabiana Maris; NEUFELD, Carmem Beatriz. Do ensino híbrido ao on-line: relato de experiência docente na disciplina de Supervisão Baseada em Evidências na Pós-Graduação stricto sensu brasileira. **Rev. Bras. Ter. Cogn.**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 79-86, dez. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872021000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

BEZERRA, Italla Maria Pinheiro. State of the art of nursing education and the challenges to use remote technologies in the time of corona virus pandemic. **J. Hum. Growth Dev.**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 141-147, abr. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12822020000100018&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **OMS classifica coronavírus como pandemia: infecção atinge pacientes em todos os continentes do mundo**. 2020a. Com informações da OMS/WHO. Disponível em: https://www.saude.sc.gov.br/coronavirus/arquivos/decreto_562.pdf. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Brasileiros buscaram suporte profissional durante a pandemia: segunda etapa da pesquisa inédita realizada pelo ministério da saúde abordou procura por atendimento profissional e consumo de álcool e drogas**. 2020b. Com informações da Agência Saúde. Disponível em: <https://aps.saude.gov.br/noticia/10658>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Com queda de quase 19%, Brasil registra a menor média móvel de óbitos por Covid-19 em 2021: média móvel de óbitos corresponde a 201; queda é de 93% se comparada com o pico da pandemia registrado em abril**. Fernando Brito. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021-1/dezembro/com-queda-de-quase-19-brasil-registra-a-menor-media-movel-de-obitos-por-covid-19-em-2021>. Acesso em: 23 mar. 2022.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação Empresarial: Alinhando Teoria e Prática**. São Paulo: Manole, 2014. 9788520446430. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446430/>. Acesso em: 03 jun. 2022.

BUENO, Wilson da C. **Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais**. São Paulo: Manole, 2015. E-book. ISBN 9788520447437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520447437/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

CAMPOS, Dinael Corrêa D. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788521633471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521633471/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara *et al.* Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, 2004.

CARDOSO JR., Aroldo de Lara. Palco, cena e corpo no psicodrama on-line. **Rev. bras. Psicodrama**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 65-70, abr. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-53932021000100009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

CARVALHO, Ana Flávia Machado de.; SOUSA, Gleysiane Gonçalves de. Os efeitos psicológicos do distanciamento social causado pelo novo Coronavírus em estudantes universitários. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 10, n. 8, p. 1-8, 2021. E97108172. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17245. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17245>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de; OLIVEIRA, Joice Beatriz Bock de; MORAIS, Lísia Quoos; GAI, Maria Julia Pegoraro. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. 4 v.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. São Paulo: Grupo GEN, 2020a. 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 12 maio 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2020b. E-book. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

COMUNICAÇÃO. *In*: DICIO – Dicionário Online de Português. 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/comunicacao/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

CRUZ, Roberto Moraes; LABIAK, Fernanda Pereira. Implicações éticas na psicoterapia on-line em tempos de Covid-19. **Rev. Psicol. Saúde**, Campo Grande, v. 13, n. 3, p. 203-216, set. 2021. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2021000300016&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2022.

DAMÁSIO, António R. **O erro de descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DAMÁSIO, António R. **O Mistério da consciência**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

FRANCA, Cassandra Pereira. Quando olhaste bem nos olhos meus, e o teu olhar era de adeus. **Rev. Bras. Psicanál.**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 165-179, jun. 2021. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0486-641x2021000200012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 nov. 2022.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Comportamento Organizacional**: Conceitos e Práticas. São Paulo: Saraiva, 2012. 9788502097292. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502097292/>. Acesso em: 27 abr. 2022.

GARCÍA, David Hernández. A avaliação dos sistemas de comunicação interna: um método para a compreensão da comunicação nas organizações. **Líbero**, São Paulo, v. 19, n. 37-A, p. 63-70, jul./dez. 2016. Disponível em: https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/04/CasperLibero_ed37-A_DavidHGarcia.pdf. Acesso em: 01 nov. 2022.

GONÇALVES, Sónia Pedroso; NEVES, José Gonçalves das. Estudo de caracterização das práticas de gestão de recursos humanos em organizações policiais portuguesas. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 19-36, abr. 2013. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

GROSS, Marcos. **Dicas práticas de comunicação**. 1. ed. São Paulo: Trevisan, 2013. 9788599519479. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519479/>. Acesso em: 27 maio 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O IBGE apoiando o combate à Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

JAMETT, Andrea Carolina Droguett; SCHWEIZER, Luciano Teixeira. Mudanças no comportamento do consumidor nos cenários pós COVID-19: o consumidor brasileiro em 2025. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 1318-1326, mar. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 2. 9788502109261. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109261/>. Acesso em: 03 jun. 2022.

LERMEN, Helena S.; CÚNICO, Sabrina Daiana; SILVA, Martinho B. B. e. Impacts of the pandemic on a virtual community of prisoners' family members. **Psicol. Teor. Prát.**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 1-33, abr. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872021000100017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

LONGARAY, André Andrade; GIESTA, Lílian Caporlúgua. **Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada**. 1999. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 1999. Disponível em: [http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5486/Pressupostos%20para%20uma%20dire%C3%A7%C3%A3o%20eficaz%20a%20teoria%20de%20lideran%C3%A7a%20revisitada.PDF?sequence=1#:~:text=As%20teorias%20elaboradas%20sobre%20lideran%C3%A7a,1%C3%ADderes%3B%20e%20c\)%20situacional%20de%20lideran%C3%A7a](http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5486/Pressupostos%20para%20uma%20dire%C3%A7%C3%A3o%20eficaz%20a%20teoria%20de%20lideran%C3%A7a%20revisitada.PDF?sequence=1#:~:text=As%20teorias%20elaboradas%20sobre%20lideran%C3%A7a,1%C3%ADderes%3B%20e%20c)%20situacional%20de%20lideran%C3%A7a). Acesso em: 24 maio 2022.

MACHADO, Beatriz Alves. **Atuação profissional durante a pandemia da covid-19: qualidade de vida numa perspectiva de profissionais de enfermagem**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21588/4/Artigo%20B.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

MACHADO, Lílian Cristina Palhares; NEIVA, Elaine Rabelo. Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 22-29, mar. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

MACIEL, Gabrielle de Carvalho. **A influência do home office na cultura organizacional, durante a pandemia de covid-19: uma revisão narrativa da literatura**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2022. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3998>. Acesso em: 30 maio 2022.

MATEUS, Jessica Bosquetti. **Gestão de pessoas: Metodologia, práticas e sua importância na construção civil**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/8776>. Acesso em: 20 maio 2022.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo**. São Paulo: Manole, 2014. 9788520450130. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130/>. Acesso em: 17 maio 2022.

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. **OPAS destaca crise de saúde mental pouco reconhecida causada pela COVID-19 nas Américas: uma nova publicação mostra o impacto devastador da pandemia na saúde mental e pede para que os serviços sejam reforçados e priorizados nos planos de resposta e recuperação**. Disponível em:

<https://www.paho.org/pt/noticias/24-11-2021-opas-destaca-cri-se-saude-mental-pouco-reconhecida-causada-pela-covid-19-nas>. Acesso em: 24 mar. 2022.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir *et al.* Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2014. Rio de Janeiro: Cneg & O Inovarse (Issn 1984-9354), 2014. p. 1-13. **Anais eletrônicos** [...]. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf. Acesso em: 18 maio 2022.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A Técnica da Comunicação Humana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. 9788522112708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112708/>. Acesso em: 13 maio 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

PROVEDEL, Cynthia; MANSI, Viviane. A Percepção do Espaço de Escuta para Fortalecimento da Relação entre Liderança e seu Time em Tempos de Pandemia. In: XV CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICA. São Paulo: Abrapcorp, 2021. p. 1-15. **Anais eletrônicos** [...]. Disponível em: <http://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-151.pdf>. Acesso em: 16 maio 2022.

RAMELLO, Carlos A. **Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. 2020. Planejado por Paulo Nassar. Disponível em: https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf. Acesso em: 29 mar. 2022.

RUSTIN, Michael. A pandemia de coronavírus e seus significados. **Rev. Bras. Psicanál.**, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 25-41, jun. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0486-641X2020000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

SABBAG, Paulo Y. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. E-book. ISBN 9788550810423. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550810423/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SANHUDO, Nádia Fontoura. **Liderança em enfermagem**. 2020. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.ufjf.br/admenf/files/2020/03/Aula-3-Aula-de-lideran%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 24 maio 2022.

SANTA CATARINA. **Coronavírus em SC: governo do estado decreta fechamento de atividades não essenciais durante fim de semana**. 2021. Assessoria de Comunicação. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/coronavirus/coronavirus-em-sc-governo-do-estado-decreta-fechamento-de-atividades-nao-essenciais-durante-fim-de-semana>. Acesso em: 24 mar. 2022.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 562, de 17 de abril de 2020**. Declara estado de calamidade pública em todo o território catarinense, nos termos do COBRADE nº 1.5.1.1.0 – doenças

infeciosas virais, para fins de enfrentamento à COVID-19, e estabelece outras providências. Disponível em: https://www.saude.sc.gov.br/coronavirus/arquivos/decreto_562.pdf. Acesso em: 09 mar. 2022.

SANTOS, Maria Tamires Fernandes dos; MAXIMO, Thaís Augusta Cunha de Oliveira. A cooperação no trabalho para profissionais que atuam em hospitais oncológicos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 1698-1706, dez. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000400005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.4.22463>.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Grupo GEN, 2009. 9788597019827. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 03 jun. 2022.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 04 out. 2022

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Crise do coronavírus resultou em mais de 530 mil demissões em SC**: pesquisa feita pelo Sebrae/SC, Fiesc e Fecomércio aponta que a crise do coronavírus já resultou em mais de 530 mil demissões em todo o estado. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/crise-do-coronavirus-resultou-em-mais-de-530-mil-demissoes-em-sc,0df1e6f178d02710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 mar. 2022.

SILVA, Isabela Machado da *et al.* As relações familiares diante da COVID-19: recursos, riscos e implicações para a prática da terapia de casal e família. **Pensando Fam.**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 12-28, jun. 2020. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2020000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2022.

SOUSA, Sara Sofia Gonçalves de. **O impacto da liderança da Gestão de Recursos Humanos na sobrevivência e desempenho organizacional em contexto de pandemia**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Minho, Minho, 2021. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/73785>. Acesso em: 19 maio 2022.

SOUZA, Delca Rodrigues de. **Comunicação interna**: a sua importância para os colaboradores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo e favorável nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão de Pessoas & Coaching) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12104>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SOUZA, Maíra Gabriela Santos de; VASCONCELOS, Lísian Camila; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 32-46, dez. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020502. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020502/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

WOLTER, Rafael Moura Coelho Peclly *et al.* Fake news in the Covid-19 pandemic: Conspiracy theories, alternative truths, and benevolent advice. **Estud. Psicol.**, Natal, v. 26, n. 2, p. 207-218, jun. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2021000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2022.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio Virgílio B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. 9788582710852. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/>. Acesso em: 20 abr. 2022.