

**LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: Um estudo com o setor varejista na pandemia do COVID-19**

**PEDRO SILVEIRA NETTO OTTO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**BRUNO ANICET BITTENCOURT**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

### **LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: Um estudo com o setor varejista na pandemia do COVID-19**

#### **Introdução**

A pandemia global do COVID-19 é a crise mais forte do século 21. Para definir "crise", destacamos cinco elementos: baixa probabilidade, alto impacto, raridade do evento, significância do evento e nível de impacto nas partes interessadas. O COVID-19 criou desafios sociais na saúde pública e nos aspectos econômicos, políticos e sociais (ASHRAFI-RIZI, 2020). Com isso, governos, comunidades, e organizações estão em modo de crise e procuram orientação dos seus líderes (DIRANI, 2020). Esse contexto demonstra a importância da liderança em momentos de crise, tema central deste estudo (DUTCH, 2020).

#### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

As políticas de lockdown e as medidas de isolamento social adotadas pelos governos impactaram diretamente nos mais diferentes atores econômicos (KUCKERTZ et al., 2020). Entretanto, os pequenos negócios do varejo foram um dos mais afetados com a crise provocada pelo COVID-19 (SALOMÉ et al., 2021). Diante disso, é preciso compreender como as lideranças devem agir nesses contextos. O presente estudo tem o objetivo de responder a seguinte questão: qual o papel das lideranças frente à crise do COVID-19?

#### **Fundamentação Teórica**

A crise do COVID-19 exige que novos modelos de negócios, novas estratégias e novas formas de gestão estejam disponíveis para atender a demanda, considerando a rápida mudança, para que as empresas possam se manter ágeis e produtivas (VERMA; GUSTAFSSON, 2020). A liderança é estratégica para as empresas diante de um cenário de crise, sendo responsável pelas tomadas de decisão em momentos de dificuldade e desconhecimento (NALIN e CASSANDRE, 2017).

#### **Metodologia**

Trata-se de uma pesquisa quanti-quali. Na etapa quantitativa buscou-se explorar o contexto da liderança em crise a partir da elaboração de um questionário com empresas do setor do varejo. Selecionou-se esse setor em função do alto impacto nas empresas com as políticas de lockdown e isolamento social. Na etapa qualitativa, optou-se por realizar quatro entrevistas em profundidade com lideranças das empresas a fim de aprofundar as suas práticas frente ao contexto de crise.

#### **Análise dos Resultados**

Realizou-se uma análise interpretativa dos dados obtidos através do questionário e das entrevistas semiestruturadas. Trazendo a junção dos padrões identificados nas duas etapas. Dividindo as interpretações em antes, durante e depois da crise (CUKIERMAN, 2013) Verificou-se que a pandemia afetou a forma de se organizar as empresas para 89,7% dos respondentes. Além disso, 93,1% dos respondentes afirmaram não possuir planejamento para a crise, embora 55,2% afirmem que a sua empresa desenvolveu um novo produto ou serviço durante a pandemia.

#### **Conclusão**

Evidenciou-se que o grande papel das lideranças em momentos de crise é proteger o emprego de seus liderados e ao mesmo tempo buscar maximizar o resultado financeiro da empresa durante esse momento de turbulência. Nesse sentido as competências técnicas e interpessoais são altamente requisitadas para o exercício efetivo da liderança, que envolve a capacidade de negociar com diferentes atores na cena organizacional, engajar as equipes em processos de mudança e estimular a inovação.

#### **Referências Bibliográficas**

WANG, Chong. Conscious Capitalism Firms: Do They Behave as Their Proponents Say? *California Management Review*, v. 55, n. 3, p. 60-86. 2010. FLETCHER, G.; GRIFFITHS, M. Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, v. 55, p. 102185, 2020. GRINT, K. Leadership, Management and Command in the time of the Coronavirus. *Sage Journals*, 2020. SALOMÉ, F. F. . S. .; SOUSA , R. M. do N. .; SOUSA , R. E. A. de; SILVA, V. G. M. The

impact of the COVID-19 pandemic on the financial management of micro and small companies in the retail sector in Cláudio-MG. Research