



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**BIANCA CRISTINA SOARES DO CARMO**

**GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19**

**Assis/SP  
2022**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**BIANCA CRISTINA SOARES DO CARMO**

**GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda:** Bianca Cristina Soares do Carmo

**Orientadora:** Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP  
2022**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D631g Do Carmo, Bianca Cristina Soares.

Gestão de Pessoas: Liderança em tempos de pandemia Covid-19 / Bianca Cristina Soares do Carmo – Assis, SP: FEMA, 2022.

40 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, curso de Administração, Assis, 2022.

Orientadora: Prof. <sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Danielle Cristina Ferrarezi Barboza.

1. Liderança. 2. Distanciamento. 3. Pandemia. 4. COVID-19. 5. Magazine Luiza. I. Título.

CDD 658

Biblioteca da FEMA

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

# GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19

BIANCA CRISTINA SOARES DO CARMO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Me. Márcia Valéria Seródio Carbone

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que me proporcionaram chegar onde eles não conseguiram, aos familiares que me ajudaram da forma que podiam e aos poucos, mas preciosos amigos que fiz nessa jornada e levarei pra vida...

## **AGRADECIMENTOS**

É com a chegada do final que nos recordamos do início das jornadas, assim chego ao fim da minha graduação, com o coração cheio de gratidão por todas as lembranças e barreiras enfrentadas que me tornaram quem sou hoje.

Aos amigos que fiz durante esse período da minha vida, que mesmo com todo estresse proporcionado pela pandemia, apoiando uns nos outros conseguimos concluir seminários, avaliações e o tão temido trabalho de conclusão de curso, para no fim comemorarmos com lágrimas nos olhos.

Agradeço a FEMA, por proporcionar momentos que moldam os profissionais do futuro todos os dias, aos professores que com toda paciência e atenção nos ensinaram cautelosamente, em especial a professora Dani que fez eu me apaixonar por gestão de pessoas, e aos demais colaboradores que mesmo não tendo contato direto estão por trás dessa instituição.

“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu.”

Erlandson F. A. Andrade

## RESUMO

Este trabalho buscou abordar os desafios enfrentados pelos líderes perante a realidade devido a pandemia do COVID-19, abordar conceitos de liderança, apresentar competências, teorias, métodos de liderança; exemplos de ações prejudiciais em momentos críticos que demandam de análise, e sugestões de atos para praticar caso enfrente situações semelhantes, a fim de auxiliar a trajetória de um líder em meio a um momento de crise. Abordar a responsabilidade social organizacional, conceitos e ações esperadas das empresas em frente a um momento de instabilidade, e a abordagem de caso de uma das organizações mais reconhecidas no país a Magazine Luiza, que em meio a realidade da pandemia, conseguiu destacar-se em meio a concorrência devido a prudência demonstrada pela mesma aos colaboradores e consumidores.

**Palavras-chave:** Liderança, líder, distanciamento, pandemia, COVID-19, Magazine-Luiza.

## **ABSTRACT**

This work sought to address the challenges faced by leaders in the face of reality due to the COVID-19 pandemic, address leadership concepts, present skills, theories, leadership methods; examples of harmful actions in critical moments that demand analysis, and suggestions of actions to take if faced with similar situations, in order to help the trajectory of a leader in the midst of a moment of crisis. Addressing organizational social responsibility, concepts and expected actions of companies in the face of a moment of instability, and the case approach of one of the most recognized organizations in the country, Magazine Luiza, which amid the reality of the pandemic, managed to stand out in amid competition due to the prudence shown by the same to employees and consumers.

**Keywords: Leadership, leader, detachment, pandemic, COVID-19, Magazine-Luiza.**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Categorias de distanciamento social e detalhamento das ações consideradas em cada categoria. (In: SILVA et al., 2020, p. 4) .....	15
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. CENÁRIO DE PANDEMIA DO COVID-19</b> .....	<b>13</b>
<b>3. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>18</b>
3.1. TEORIAS NEOCARISMÁTICAS .....	19
3.2. TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL.....	20
3.3. TEORIA DA META E DO CAMINHO .....	21
3.4. TEORIA DOS TRAÇOS.....	22
<b>4. LIDERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA</b> .....	<b>23</b>
4.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	25
<b>5 . CASE – MAGAZINE LUIZA</b> .....	<b>29</b>
5.1 CULTURA E VALORES.....	30
5.2 PROGRAMA DE INTEGRIDADE .....	31
5.3 MAGAZINE LUIZA EM MEIO A PANDEMIA.....	33
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>37</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Uma área que vem se tornando cada vez mais presente nas organizações do mundo inteiro é a Gestão de Pessoas. Trata-se de uma área que demonstra a necessidade de sua presença em inúmeros aspectos entre organização e colaboradores. É uma área estratégica que tem como objetivo focar na importância dos profissionais no ambiente de trabalho. Através dos líderes, a gestão de pessoas apoia os colaboradores e os influencia de forma positiva nas relações profissionais.

Em meio ao cenário pandêmico vivido desde 2020 até atualmente, ao seguir as orientações da OMS (Organização Mundial da Saúde), muitas relações que geralmente passam despercebidas em nosso cotidiano acabaram sofrendo com o distanciamento, um exemplo seria a interação entre líderes e liderados. A aproximação dos líderes com seus subordinados é uma característica de suma importância no relacionamento, e que tem sido afetada com a pandemia do Covid-19, inúmeras organizações tiveram de tomar decisões em prol da saúde de seus colaboradores, como o *Home-Office* e limite de funcionários, devido a esses fatores, o número de desempregados cresceu drasticamente e os líderes enfrentaram muitas barreiras para manter o controle, e continuar atingindo os objetivos.

Neste Trabalho serão abordados teorias, métodos e estilos de lideranças, que poderiam ser adaptados pelos líderes para se manterem presentes na realidade de seus colaboradores perante a realidade dentro da pandemia, com o intuito de manter a eficiência e alcançar os objetivos da organização, enfrentando os desafios do distanciamento social.

No ano de 2020 tivemos de enfrentar a pandemia Covid-19, inúmeros desafios surgiram, máscaras se tornaram parte da vestimenta e álcool gel se tornou o primeiro a ser procurado ao entrar em qualquer estabelecimento, eventos importantes foram cancelados e aulas interrompidas por tempo indeterminado, colaboradores foram dispensados ao redor do mundo, tivemos de nos manter distantes de entes queridos e amigos. As organizações não escaparam, além de muitas acabarem fechando, trabalhar em *home-office* foi uma das mudanças que tivemos de nos adaptar, e um dos cargos mais afetados durante esse processo foram os líderes e gestores, que mesmo distantes teriam de manter o controle e acalmar colaboradores nervosos, com o medo constante de se tornarem vítimas do vírus, e ainda sim passar confiança. Quais métodos e teorias poderiam ser aplicados pelos líderes para diminuir o distanciamento profissional entre seus liderados?

Para responder a essa questão, esse trabalho buscou analisar os impasses enfrentados pelos líderes para se manterem presentes na equipe durante o distanciamento social, apresentando teorias relacionadas ao modo de relacionar com seus liderados e os tipos de liderança existentes, mostrando assim estratégias de gestão de pessoas à distância. Tendo como objetivos específicos: apresentar as formas de liderança, as competências importantes atribuídas a um líder, abordar teorias comportamentais e mostrar os desafios enfrentados em meio ao distanciamento social causado pela pandemia.

Assim, auxiliando os líderes e gestores a encontrarem o método que melhor se adeque a sua realidade e a resolução dos conflitos que se tornaram recorrentes em sua função, através de uma liderança bem executada a distância. Com isso, líderes que estão começando ou até mesmo que venham enfrentar os desafios abordados podem recorrer as estratégias e teorias apresentadas, onde podem se utilizar em inúmeras situações e com abordagens distintas, o adaptando para sua realidade.

Este estudo será executado através de revisão qualitativa de literatura, analisando artigos, doutrinas, estudo de casos concretos que abordam o tema mencionado.

## 2. CENÁRIO DE PANDEMIA DO COVID-19

No fim do ano de 2019, foi emitido um alerta pela OMS (Organização Mundial da Saúde) sobre uma misteriosa pneumonia na cidade de Wuhan, resultando medidas de isolamento para os infectados, contudo, houve uma rápida disseminação da doença. (Ministério da Saúde, 2020)

Posteriormente, os CDC (Centros de Controle e Prevenção de Doenças) identificaram um mercado de frutos do mar como a origem das infecções e isolaram a cidade, no entanto, outras cidades passaram a também registrar casos da doença. (DE MACEDO JUNIOR, 2020, p.2)

Após a análise da sequência do vírus, foi comprovado que tratava-se de uma nova mutação do coronavírus, similar a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS), que em 2002 e 2003 foi responsável por inúmeros casos de infecções graves no sistema respiratório, febre e insuficiência respiratória. (BRITO et al, 2020, p. 55)

No início do ano de 2020, houve uma rápida disseminação do coronavírus (SARS-CoV-2), que gerou centenas de mortos e milhares de infectados. A OMS (Organização Mundial de Saúde) então declarou situação de emergência de saúde internacional, com mais de 20 países afetados, buscando uma forma de impedir a propagação do vírus. Conforme o comunicado da OMS a respeito do plano de contenção da epidemia, evidencia-se a preocupação com países que não possuem sistema para detectar infectados, mencionado o objetivo limitar a transmissão humano-a-humano, principalmente em países vulneráveis; identificar, isolar e cuidar dos pacientes precocemente; comunicar sobre riscos e eventos; minimizar o impacto social econômico; e abordar incógnitas cruciais. (SANARMED, 2020)

Corte de voos comerciais e contenção de fluxo populacional foram adotados, impactando nos comércios e turismos de mais de 20 países, o aumento da desaceleração econômica da China e repercussão negativa em meio ao crescimento mundial da epidemia aumentou drasticamente o neoprotecionismo, que seria basicamente a proteção do mercado interno dos mercados externos, e do xenofobismo. Gerando impactos em escala mundial, sendo sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos. (SANARMED, 2020)

Chegando ao Brasil em fevereiro de 2020, o primeiro caso surge, e no mês seguinte deu início a luta dos brasileiros contra o vírus, onde profissionais da saúde se organizaram para

iniciar o enfrentamento dos desafios impostos pela pandemia, são distribuídos cerca de 30 mil kits de teste de diagnóstico específico para covid-19, também foram adquiridas 500 mil máscaras no modelo N95 e aproximadamente 19 milhões de máscaras cirúrgicas. (SANARMED, 2020)

O Ministério da Saúde regulamenta os critérios de isolamento e quarentena, que são aplicados em pacientes com suspeita ou confirmação de infecção do vírus, onde o isolamento deve conter e separar casos suspeitos, prováveis e confirmados em ambiente domiciliar/hospitalar, cerca de 14 dias e podendo ser estendido. (SANARMED, 2020)

O primeiro estado a decretar situação de emergência é o Rio de Janeiro, onde ficaram suspenso por 15 dias eventos e atividades com presença de público, aulas na rede pública e privada, visitas a pacientes internados diagnosticados com o vírus e visitas as unidades prisionais e fora adotado o distanciamento social (SANARMED, 2020), no qual, segundo Aquino (2020), envolve medidas que tem como objetivo reduzir as interações em uma comunidade, havendo duas distinções de distanciamentos sociais: Distanciamento Social Ampliado (DAS), onde toda população está inclusa, independente de faixa etária ou profissão, todos os setores da sociedade devem permanecer em casa enquanto os gestores públicos decretarem. Distanciamento Social Seletivo (DSS), somente grupos específicos são incluídos, como idosos, pessoas com doenças crônicas, que podem apresentar quadros mais graves ou pessoas em condições de risco, como obesidade, gestão de risco etc.

Algumas categorias foram implantadas ao distanciamento social comercial, que serão apresentados a seguir:

Categoria	Instruções
Suspensão de eventos	Suspensão de eventos públicos e/ou privados e atividades culturais, de lazer. Religiosos e esportivos.
Suspensão de aulas	Suspensão de atividades educacionais (públicas e privadas, da creche ao ensino superior)
Quarentena de grupos de risco	Regime especial de trabalho (teletrabalho/ <i>home-office</i> /trabalho remoto para colaboradores que estão no grupo de risco (idade igual ou superior a 60 anos, gestantes ou lactantes e/ou portadores de doenças crônicas)
Paralisação econômica (Plena ou parcial)	Suspensão do atendimento ao público nos serviços públicos não essenciais e/ou orientação para teletrabalho dos servidores.
	Fechamento de centros comerciais, academias ou centros de esportes privados (estabelecimentos que gerem aglomerações por sua natureza).
	Suspensão do funcionamento de estabelecimentos alimentícios (bares, restaurantes, lojas de conveniência, e similares), incluindo a proibição de atendimento ao público presencial e/ou consumo no local.
	Suspensão de atendimento ao público de prestadores de serviços e de demais estabelecimentos comerciais não essenciais.
	Suspensão de atividades industriais não essenciais.
Restrição do transporte	Suspensão ou restrição da circulação do transporte de passageiros intermunicipais e/ou interestaduais de qualquer modalidade

**Tabela 1:** Categorias de distanciamento social e detalhamento das ações consideradas em cada categoria. (In: SILVA et al., 2020, p. 4)

Um dos métodos mais utilizados foi a quarentena, que segundo Aquino et. al (2020, p.2425):

É a restrição da circulação de pessoas que se presume terem sido expostas a uma doença contagiosa, mas que não estão doentes, ou porque não foram infectadas, ou porque ainda estão no período de incubação ou mesmo porque, na COVID-19, permanecerão assintomáticas e não serão identificadas.

De acordo com os autores, durante esse período de tempo são observados quaisquer sintomas que surgirem, assim sendo eficiente em situações onde a detecção do vírus é rápida e tendo facilidade em localizar possíveis infectados em um espaço de tempo curto.

Outra estratégia adotada, em situações que exigem medidas mais extremas de distanciamento social, com o objetivo de interromper toda e qualquer atividade por período determinado, é o bloqueio total ou também conhecido como *Lockdown*, nesse método todas as entradas do perímetro isolado são bloqueadas por profissionais de segurança, não há permissão para entrada ou saída, somente em casos de urgência ou aquisição de suprimentos básicos. (AQUINO et. al, 2020)

Após a adaptação do distanciamento social, muitas organizações, de acordo com a natureza da função, adotaram o sistema de trabalho *home-office*, teletrabalho ou trabalho em domicílio, já que após enfrentar quarentena e *lockdown* viram uma oportunidade de manter a eficiência e prezar a saúde do colaborador. De acordo com a OIT, ou Organização Internacional do Trabalho, segundo um convênio assinado em 1996, “caracteriza o trabalho a domicílio como a produção de bens e ou serviços feita por um indivíduo, no seu domicílio ou em lugar de sua escolha, em troca de salário, sob a especificação de um empregador ou intermediário”, ou seja, o trabalho desenvolvido na casa do colaborador ou oficina família, onde recebe remuneração mostrando consentimento do colaborador. (AQUINO et. al, 2020)

Dentre as relações afetadas pelo DS causado pela pandemia, fomos forçados a nos mantermos distantes uns dos outros, está a liderança, que sofreu inúmeros com desafios durante este período, como líderes se encontram presentes nas mais diversas áreas e

ambientes, geralmente presentes em uma relação de contato direta, que teve de se adaptar as limitações decorrentes do distanciamento social.

### 3. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, o líder é a pessoa que tem a capacidade de influenciar positivamente para o alcance de objetivos e metas, como diz Tajra e Santos (2014), fazendo com que os membros da equipe se sintam motivados e incentivados a dar seu melhor e assim alcançarem suas metas e objetivos comuns. Ainda segundo Tajra e Santos (2014, p. 14) o líder “é a pessoa que combina as habilidades técnicas e comportamentais, e que possui competências para mobilizar os recursos humanos, financeiros, o tempo e o que houver de disponível para o melhor desempenho da empresa”, busca alcançar o melhor desempenho mobilizando os recursos que são acessíveis, para que assim consiga atingir o objetivo da empresa. A liderança nada mais é que uma relação operacional, ou seja, a participação ativa dos colaboradores assim demonstrando a capacidade de os fazer cooperar. (KNICKERBOCKER, 1961, p. 138)

Botelho e Krom (2010), dissertam que além de coordenar atividades os líderes coordenam pessoas, e através desse processo se atinge o objetivo, exercendo sua influência. Já Lourenço (2000, p.3) acredita que, “a liderança pode ser entendida como um processo multidimensional de influência, que ocorre/emerge nos grupos através do qual os indivíduos que a exercem influenciam o grupo em direção ao progressivo desenvolvimento e maturidade”.

Algumas competências foram levantadas como essenciais no perfil de um líder, para que com elas se consiga atingir os objetivos impostos e conquistar a confiança de seus liderados, segundo Pucci (2000, p. 13-72):

**Competência Interpessoal:** Ter atitudes adequadas com o cargo que ocupa, assumindo o seu papel de líder na organização. Ter coerência entre o que é imposto na teoria e o que é aplicado na prática.

**Competência Motivacional:** Ter a capacidade de identificar as necessidades dos colaboradores, para assim, as canalizar para o alcance do objetivo.

**Competência Administrativa:** Deve obter a capacidade de análise, assim conseguindo ter ciência de futuros problemas e oportunidades, tendo qualificações técnicas, humanas e conceituais.

**Competência Decisória:** Ao ter de tomar uma decisão o líder deve integrar todos seus conhecimentos organizacionais para a resolução de problema e ainda sim aproveitar as oportunidades.

Competência Tecnológica: Não ter necessariamente todo o conhecimento sobre tecnologia, mas saber o suficiente para que consiga usar todos os benefícios sem ser prejudicado pelas limitações.

Competência Ambiental: Ter a capacidade de analisar ao redor da empresa, a ciência de que fatores externos podem ser afetados pelas políticas e práticas da organização e certamente gerará uma reação.

Após a análise de algumas competências necessárias para um bom desempenho do líder, serão apresentados os perfis dos estilos de lideranças existentes segundo Araújo (2006, apud Botelho; Krom, 2010). Na liderança autocrática/tradicional em que os líderes tem um alto nível de intervenção, as tomadas de decisões não têm participação dos colaboradores, somente o líder tem a capacidade de distribuir funções e determinar os modos de conclusão. Já na liderança democrática, o líder tem um nível mediano de intervenção, consultando os colaboradores antes da tomada de decisão, as funções são distribuídas em conjunto. Na liderança liberal/laissez-faire, a intervenção do líder só acontece caso solicitado, o líder não tem participação na distribuição das funções ou modo de conclusão a não ser que seja requisitado.

A grande questão é “qual o estilo de liderança mais adequado?”

Para Tajra e Santos (2014), não há um estilo melhor que o outro, mas alguns estilos serão mais condizentes com determinadas situações e contextos específicos. Sendo assim, de acordo com a situação, o líder irá se adaptar ao modo de liderança que supra a necessidade. Por exemplo, caso a situação exija apoio ou envolvimento da equipe, o líder aplicará a liderança democrática, onde terá maior participação dos subordinados atingindo o objetivo por ele pretendido.

### 3.1. TEORIAS NEOCARISMATICAS

As teorias neocarismáticas, segundo Tajra e Santos (2014), baseiam-se na forma como líderes conseguem o envolvimento de seus liderados valorizando comportamentos simbólicos e emocionais.

Os líderes com o estilo empreendedor/visionário almejam, de acordo com os autores, começar algo novo, procuram colaboradores que estejam dispostos a participar e apoiar as

iniciativas. Normalmente são inspiradores, estratégicos, exigentes e com impulso grandioso para transformação, geralmente são ameaçadores para a concorrência devido sua alta capacidade de inovações radicais, sempre com uma motivação surreal e necessidade de realização.

O estilo transformacional tem uma compreensão intensa dos valores fundamentais da sociedade, das necessidades sociais e emocionais das pessoas ao redor da organização. Cientes de seus pontos fracos e fortes, tem interesses amplos, sempre almejando mais conhecimento. Com grande capacidade de localizar rupturas nos padrões de trabalho identificando oportunidades, hábeis no gerenciamento de conflitos e em identificar quando necessária a mudança das regras. (TAJRA; SANTOS, 2014)

Os líderes com estilo carismático geralmente são ágeis em situações de crise, identificando e enfrentando de modo objetivo. Compartilham explicitamente o que acreditam que seja importante, o que valorizam e sobre o que não concordam. Incluem os liderados nos processos de desenvolvimento cultural, compartilhando seu modo de vista de futuro e com essas atitudes criam vínculos com os colaboradores, abrindo espaço para diálogos. (TAJRA; SANTOS, 2014)

Os líderes participativos são autoconscientes e tem consciência social, sabendo o que é importante dentro e fora do ambiente organizacional. Tem compreensão sobre o que está acontecendo dentro da organização e oportuniza ao colaborador autonomia para exercer suas atividades, fortalecendo o vínculo com seus liderados, perguntam sempre o que os outros pensam, e fornecem feedback. Tem ciência sobre seus pontos fracos e fortes, e sabem pedir ajuda quando necessário. (TAJRA; SANTOS, 2014)

### 3.2. TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL

De acordo com Tajra e Santos (2014), essa teoria propõe que o modo como o líder irá conduzir a equipe é determinado através das características presentes nos liderados. Segundo a liderança situacional, o líder analisará a situação e ajustará seu modelo de liderança de acordo com a disposição de seus liderados, ou seja, se adaptará conforme o comportamento a ele apresentado.

A partir do momento em que o líder consegue diagnosticar diferentes situações e identificar os elementos que influenciam o alcance de resultados, suas ações serão mais efetivas, se ajustando para aumentar a probabilidade de sucesso. (TAJRA; SANTOS, 2014)

A variável mais impactante é a prontidão, a disposição demonstrada pelos liderados para execução de alguma tarefa. A prontidão é ligada à maturidade e motivação, com o comprometimento de cada colaborador. A teoria de liderança situacional, não é influenciada somente pela faixa etária, mas outros fatores podem afetar, como culturais, sociais ou religiosos. (TAJRA; SANTOS, 2014)

### 3.3. TEORIA DA META E DO CAMINHO

Nessa teoria, segundo Tajra e Santos (2014), o líder é posicionado como quem define o rumo da equipe, onde eles são os guias do comportamento e ações dos liderados. Conseguem direcionar os liderados para que atinjam os objetivos pretendidos de modo mais descomplicado, reduzindo os obstáculos. Ou seja, os líderes se tornarão mais eficazes de acordo com os métodos instrumentais adotados, como treinamentos, complementando o conhecimento de seus liderados e esclarecendo possíveis dúvidas, assim facilitando o trajeto para alcançar os objetivos. O líder é quem vai direcionar quais ações devem ser feitas para o alcance dos objetivos da organização, de modo que a depender da meta a ser cumprida as orientações do líder mudarão.

Foram identificados quatro comportamentos de liderança, o diretivo, em que são apresentados aos liderados o resultado que é esperado deles, como e quais são as tarefas. O compreensivo, que visa a satisfação de necessidades dos subordinados, demonstrando consideração e reconhecimento. O participativo, esse modo permite a participação dos liderados nas tomadas de decisão, os consultando e permitindo sugestões. O realizador, onde usa de metas e desafios para a percepção do melhor desempenho dos colaboradores. (SOBRAL; PECCI, 2008)

A teoria ressalta que pode haver flexibilidade entre os modos de liderança, não são necessariamente fixos, o líder pode escolher um modo de acordo com os comportamentos e situações a ele apresentadas. (SOBRAL; PECCI, 2008)

### 3.4. TEORIA DOS TRAÇOS

De acordo com Faccioli (2008), essa teoria apresenta a ideia de que líderes possuem características físicas e de personalidade diferentes dos demais colaboradores, e de acordo com essas especificações, eles tendem a desempenhar influência perante os demais, e através dela pode se concluir que as pessoas já nascem líderes, não se tornam líderes.

Ao serem analisados, foram identificados traços associados a liderança, como desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança e ambição, contudo, ainda que tenham sido identificados em diferentes líderes os mesmos traços associados a liderança, os líderes não eram iguais, agindo sempre de formas diferentes. (FACCIOLI, 2008)

Portanto, ao longo da história foram elaborados inúmeros conceitos e teorias a respeito da liderança, mostrando diversos pontos de vista, que não necessariamente invalidavam os demais. Sendo assim o líder é quem está por trás de cada colaborador, o guiando e o cativando, seja para objetivos profissionais ou pessoais. Dito isso, foram desenvolvidas numerosas teorias para compreender os comportamentos de um líder e padroniza-lo para a compreensão de novos líderes ou quem almejava a posição, possibilitando o uso e adaptação para as mentes futuras.

## 4. LIDERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA

De acordo com a situação de crise enfrentada desde 2020 até atualmente, pelos líderes ao redor do mundo, pode se presumir algumas características padronizadas para passar pelo tempo ruim, um exemplo seria se isolar no cargo, onde os líderes apresentam ações que consequentemente acarretam em liderados distantes, permitindo somente a abordagem de boas notícias, atrapalhando a concepção da verdadeira realidade, e fazendo os liderados presumirem muitas informações e explicações, surgindo rumores. Assim prejudicando colaboradores que tentem a abordagem de problemas em fase inicial, transmitindo ao restante da equipe uma sensação de medo de se posicionar, e até mesmo de sugerir ideias e melhorias, com receio de punição. Fazendo assim, que a concepção do surgimento dos problemas somente quando assumem dimensões difíceis de serem administradas. (REGO; CUNHA, 2020)

De acordo com a crise, a posição do líder é o que mostra o caminho para os demais colaboradores, e algumas orientações essenciais foram desenvolvidas segundo Bill George (2009 apud REGO; CUNHA, 2020, p. 4):

(1) encare a realidade; (2) construa laços de cooperação e ajuda, em vez de carregar sozinho o mundo nas costas; (3) atue sobre a causa profunda dos problemas, em vez de buscar soluções rápidas e pontuais; (4) prepare-se para uma longa caminhada; (5) nunca perca a oportunidade de aprender com uma boa crise; (6) no meio da tempestade, mantenha-se norteado por valores essenciais de confiança, transparência e integridade; (7) seja proativo, em vez de simplesmente supor que, depois da tempestade, a bonança surgirá naturalmente.

Ter ciência da realidade parece ser uma orientação de suma importância, devido muitos líderes ao invés de abrirem os olhos para a verdadeira realidade enfrentada, insistem em acreditar que o momento difícil passará e tudo voltará ao normal, essa opção muitas vezes pode acarretar no fechamento da empresa devido a estagnação da mesma.

Percebe-se que o fato de não abordar o problema logo no início, pode gerar uma falsa sensação de controle, e acabar gerando o crescimento progressivo por nenhuma ação ter sido tomada. Ao invés de reconhecer os erros logo no início e assumir a responsabilidade, fechar os olhos e esperar a “poeira abaixar” pode gerar uma série de problemas, fazendo com que se agrave e o declínio chegue mais rapidamente. A abordagem de uma política de transparência, e promover a discussão aberta dos problemas faz com que a identificação do ponto de onde surgiu o problema seja facilitada e facilmente gerenciada, assim, evitada posteriormente, e que problemas futuros possam ser descobertos com antecedência. (REGO; CUNHA, 2020)

A distinção de líderes competentes, não é a capacidade de evitar ou escapar de uma crise e sim de enfrentá-las com eficiência, coragem e espírito de aprendizagem. Os líderes a partir do surgimento de um imprevisto que pode gerar uma possível situação de crise, devem ter a concepção de que o mundo dos negócios não é necessariamente controlável. Assim tendo eles de se conscientizar que de acordo com o decorrer do tempo as realidades mudam, logo as ações dos mesmos deverão acompanhar a mudança, e podendo surgir situações jamais enfrentadas antes. (REGO; CUNHA, 2020)

Alguns métodos podem ser utilizados para a identificação precoce dos problemas, segundo Rego e Cunha (2020), a abordagem dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, obtendo informações e o ponto de vista de onde os problemas realmente podem surgir, auxilia e melhora o vínculo com o liderado, aumentando também a respeitabilidade do líder. Promover uma cultura onde os colaboradores se sintam seguros em assumir os erros, assim caso surja algum ele virá à tona, será possível aprender com ele e não se repetirá. Ainda de acordo com Rego e Pina (2020), um exemplo seria o desastre de 11 de setembro, onde gerou aprendizagem, fazendo com que as empresas instaladas no prédio tomassem uma medida de segurança mais vigorosa.

Cultivar as relações de interação e cooperação com a equipe em momentos de crises e buscar apoio fora do ambiente de trabalho auxilia a enfrentar essas situações, trazendo acolho emocional, sempre vale lembrar que todos tem suas vulnerabilidades e precisam de ajuda em determinados momentos. O desempenho da organização é resultante da interação não só da ação dos líderes, mas também dos liderados, mostrando a importância dos dois lados e permitindo-se criar vínculo de confiança, os fazendo encararem os desafios com determinação e espírito de equipe. Caso ocorra o sucesso contínuo, ficar atento aos

mínimos sinais de crise é uma ação de extrema importância, afinal “um dos maiores inimigos do sucesso futuro é o sucesso passado” (REGO; CUNHA, 2020, p.6).

São nos momentos de crise que a liderança da organização é testada, afinal crises e problemas fazem parte da vida de uma organização, através do aprendizado em meio as crises conseguem-se adquirir conhecimento e experiência, para acontecimentos futuros, onde o líder deve aperfeiçoar as competências para um bom desenvolvimento futuro. (REGO; CUNHA, 2020)

O cenário de crise por mais que venha com muitas dificuldades há também muitas oportunidades, é quando surgem grandes ideias, se tornando possível encarar as dificuldades com a inovação. Pois permanecendo com a mesma estratégia pode acabar prejudicando o desenvolvimento da organização, como o exemplo da empresa Kodak , onde se tornou por um longo período a maior fabricante de filmes, suprimentos fotográficos e produtos de imagem digital, mas acabou decretando falência, devido não conseguirem acompanhar o ritmo do mercado e se atualizar de acordo com o surgimento de novidades, o que acabou influenciando nesse processo foi a estrutura rígida e burocrática da organização, a fazendo não ter uma resposta rápida perante o mercado. (GARCIA; JUNIOR; LUCENA, 2020, p. 107-110)

Aproveitar as oportunidades perante os tempos de crises pode tornar revolucionário para a organização, permitindo de fazer a tentativa de planejamentos que não haviam sido tirados do papel, e assim como diz Rego e Pina (2020), transformar o veneno em remédio.

#### 4.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atualmente as organizações devem se atentar não somente as responsabilidades econômicas e legais, mas um assunto de suma importância para sociedade atual, as responsabilidades sociais, morais e éticas das organizações. (ASHLEY,2005)

De acordo com ASHLEY (2005, p. 12), “responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis”, sendo assim, ações que a sociedade estabeleceu como comportamento adequado e esperado, fornecendo o atendimento apropriado a inúmeros públicos que interrelacionam

com a organização, considerado assim pela sociedade como justo segundo os direitos morais. (ASHLEY,2005)

A ética organizacional geralmente é estabelecida antes mesmo do colaborador ingressar na organização, onde segundo ASHLEY (2005, p.12), “a ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rigidamente estabelecida. A moral, em contrapartida, é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, o grupo social, a organização ou mesmo o indivíduo em questão”.

Sendo assim a distinção de moral e ética se estabelecem de acordo com a maleabilidade, em que a ética é mais rígida e instituída, um consenso grupal, é transmitida a terceiros, onde podemos exemplificar a ética de inúmeras organizações, onde transparecem a seus colaboradores e é esperado que adotem o que for estipulado. Já a moral pode ser entendida como valores no comportamento coletivo como em organizações e grupos sociais em que acreditam como uma conduta correta e necessária. (ASHLEY,2005)

Em relação a negociações globais, grandes organizações conhecidas mundialmente carecem de cada vez mais atenção a diversidade cultural entre os públicos atendidos. Onde de acordo com a relação entre a organização e os distintos públicos podem gerar tanto a homogeneização das culturas, sendo a predominante a cultura de países mais ricos, ou pode ocasionar o movimento inverso, como diz ASHLEY (2005, P. 12):

Contato entre culturas com diferentes percepções e padrões sobre direitos humanos, por exemplo, vêm aumentando as expectativas das populações dos diversos países, que passam a exigir das empresas um comportamento socialmente responsável e que respeite as noções internacionais de direitos humanos, liberdade e participação democrática.

Ou seja, a sociedade passa a entrar em consenso da ética moral que as organizações internacionais devem se posicionar perante a comportamentos negativos socialmente e assim causar consequências na visão que a organização transmite a seus possíveis consumidores, clientes e até mesmo colaboradores, já que uma de acordo com ASHLEY (2005, p. 14), “uma empresa socialmente responsável atrais os melhores profissionais”.

Outro tópico a ser abordado é a relação entre a responsabilidade social organizacional e o racismo estruturado na sociedade, e a forma que o desempenho que esse sistema tem beneficiado economicamente ao decorrer da história a população branca, em comparação que ao decorrer da história a população negra foi vista e tratada como mercadoria, impedida de ter acesso aos direitos básicos e a oportunidade de prosperar. (RIBEIRO, 2019)

Segundo RIBEIRO (2019, p. 7), “o racismo é, portanto, um sistema de opressão que nega direitos, e não um simples ato da vontade de um indivíduo”, embora a Constituição do Império de 1824, estabelecer que a educação era um direito de todos os cidadãos, esse direito era vetado para pessoas negras escravizadas, e até mesmo aos libertos, já que os direitos estavam submetidos somente aos que estavam vinculados a posses e rendimentos. (RIBEIRO, 2019)

Devido a esta condição histórica, a população negra está sujeita a menores condições de acesso à educação qualificada, o racismo estrutural facilita o acesso de grupos privilegiados, exemplo disto é o caso de grande parte dos estudantes que passam nos cursos das melhores universidades públicas são estudantes de escolas particulares, e que muitas vezes falam outros idiomas. (RIBEIRO, 2019)

Entra em questão o fato de não importar a capacidade do indivíduo e sim a oportunidade disponível, o fato de um garoto precisar vender balas no semáforo para ajudar na renda da família e outro que passa o dia tendo aula de idiomas. Um exemplo de responsabilidade social e reparação histórica é a implementação de cotas raciais para igualar o privilégio histórico que a população branca possui, e ainda sim existir argumento contrário que pessoas negras roubarão as vagas. (RIBEIRO, 2019)

A responsabilidade social perante esses casos é o que permite situar os privilégios perante as injustiças contra grupos sociais vulneráveis, deve ser lembrado o fato de que não é um debate individual, mas estrutural a partir de um acontecimento histórico que retarda o desenvolvimento de cidadãos até hoje. (RIBEIRO, 2019)

Quando uma organização adota os termos éticos e morais estabelecidos socialmente, tende a ter um diferencial no mercado, se tornando referência em termos de responsabilidade social corporativa, e atribuir essa característica como um papel fixo das organizações na sociedade. Atualmente onde inúmeros contextos culturais estão interligados em todo mundo, a sociedade está repensando qual é o papel social das organizações, até mesmo por muitas serem geradoras de grandes modificações nas

realidades de seus consumidores. De acordo com ASHLEY (2005, p. 17), “é para gerar valor, e se perpetuar por meio dele, que companhias de todo mundo se reinventam quase diariamente”, sendo assim, organizações modernas precisam ser socialmente responsáveis para perdurar em meio a um mercado cada vez mais competitivo. (ASHLEY,2005)

As compensações ao adotar uma postura socialmente responsável que uma organização recebe além de uma visão mais consciente são inúmeras como melhor acesso ao capital, criando um destaque onde investidores socialmente conscientes passam a se interessar, melhora na imagem institucional, aumento das vendas e melhora a relação com os colaboradores por criar um ambiente interno e externo promissores. (ASHLEY,2018)

## 5 . CASE – MAGAZINE LUIZA

Fundada na década de 50, em uma cidade no interior de São Paulo, começou na gestão de Luiza Helena Trajano, pautou o mandato de Marcelo Silva, e desde 2016 até os dias de hoje tem a gestão dirigida por Frederico Trajano, teve sua expansão pelo interior do Brasil e atualmente é reconhecida como uma das maiores varejistas brasileiras. Com um posicionamento empreendedor, as lojas Magazine Luiza ou atualmente conhecida como Magalu, desde o início demonstrou uma visão inovadora e perspicaz, um exemplo seria que em 1992, foi a pioneira redes de varejo a se modernizar, criando as primeiras lojas virtuais, em meio a um ambiente extremamente arriscado (MAGAZINE LUIZA, 2021).

De acordo com a organização, a missão deles é incluir, planejar para que consigam contribuir não somente no consumo, mas transformando vidas, de modo que todos os brasileiros tenham acesso a bens que eram somente para a classe privilegiada. Conhecida pela valorização de seus colaboradores e ter um modo de gestão humanitário, se denominam “Somos gente que gosta de gente”, e está presente na lista das melhores empresas para trabalhar de acordo com as pesquisas do instituto *Great Place to Work*, a partir de ações simples e inovadoras atingiram uma ascensão de modo rápido e consolidado (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Partindo do principal, “somos gente que gosta de gente”, a organização tem ciência de que os clientes só terão a melhor experiência se tiverem a política de calor humano, tanto com os clientes quanto com os colaboradores. Outro valor é “mão na massa”, planejam e fazem acontecer, de modo que trabalhem firmemente para atingir o esperado e sem receio de cometerem erros, também contam com “simplicidade e inovação”, buscam sempre se aprimorar e se mostram estar em constante aprendizado, sempre com o “cliente em 1º lugar” colocam os consumidores de seus produtos no centro dos planejamentos e nas tomadas de decisão, demonstrando isso em seus principais atos e projetos, implementam também “atitude de dono”, pensando em todos os colaboradores como um só e com as responsabilidades de um respectivo dono, fazendo mais com menos (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Ao serem eleitos a melhor empresa do varejo brasileiro para se trabalhar, tiveram a conclusão de que o resultado disso é o engajamento das equipes. Sendo assim, todo início de semana, colaboradores de todo o país se reúnem para discussão de metas, ações bem

sucedidas e casos que tem de ser corrigidos, ainda com o foco na interação das equipes, pensaram em um canal de comunicação interna e adotaram a TV Luiza, transmitido semanalmente aos colaboradores de todo país, através de rádio e em redes sociais (MAGAZINE LUIZA, 2021).

## 5.1 CULTURA E VALORES

Com o entendimento de que há muito a evoluir constantemente, a Magalu busca implementar na companhia a equidade de gênero em cargos de liderança, nos últimos dados transmitidos contam com 48,8% de colaboradores mulheres e 51,2% de colaboradores homens. O ecossistema da empresa é um ambiente que remete igualdade, onde maioria dos colaboradores creem que todos têm as mesmas oportunidades de crescimento, independente de sua orientação sexual, gênero ou cor. Promovem constantemente ações que encorajam a participação feminina em áreas predominantes pela atuação masculina, um exemplo seria a tecnologia (MAGAZINE LUIZA, 2021).

A companhia busca sempre incentivar seus colaboradores, tendo uma relação baseada no mérito, algumas campanhas internas foram elaboradas pensando neste quesito, como Funcionário Destaque Mensal, Prêmio Profissional do Ano, Prêmio Luiza Helena, entre outros, alguns destes prêmios são entregues na Convenção Anual de Liderança, recebendo o mérito perante toda organização (MAGAZINE LUIZA, 2021).

A educação é um tópico extremamente valorizado pela organização, no ano de 2019, foi oferecida aos colaboradores com mais de um ano de casa o total de 1.904 bolsas de estudo. Demonstrando a importância de seus colaboradores, em 2019 investiram total em benefícios que incentivam a formação educacional aproximadamente 1,7 milhão de reais, e foram aplicadas por volta de 53.303 horas de treinamento a seus colaboradores (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Com o foco em seus colaboradores disponibilizam inúmeros pacotes de benefícios, como um reservado a colaboradores com filhos, pais viúvos, pais com crianças com necessidades especiais ou com filhos de união homoafetiva também estão incluídos nesse direito, uma espécie de auxílio-creche, 250 reais mensais para colaboradores com filhos de até 12 anos. Colaboradoras grávidas recebem acompanhamento personalizado, cursos

online no Portal Luiza e desconto de 25% em compra de itens para bebês vendidos no Magalu (MAGAZINE LUIZA, 2021).

## 5.2 PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Após visto que o valor intrínseco da companhia é “gente que gosta de gente”, abordam inúmeros assuntos para a valorização e preservação de seus clientes e colaboradores. A organização considera essencial instituir determinadas regras e diretrizes para o apoio e orientação de seus colaboradores e terceiros no dia a dia, a abordagem do Código de Ética da empresa têm como objetivos de reforçar que no ambiente corporativo da Magalu deve-se prevalecer a ética, transparência e boa conduta, conhecido internamente como valores inegociáveis, com infrações que podem levar ao afastamento imediato por justa causa (MAGAZINE LUIZA, 2021).

De acordo com o Código de Ética da organização, há tópicos que são inegociáveis, como causar prejuízo a organização e aos clientes, usar cartão dos clientes, alterar resultados, praticar discriminação de qualquer natureza, praticar assédio moral ou sexual, envolver-se com liderados, praticar qualquer ato de corrupção, usar informações confidenciais, aceitar vantagens indevidas, etc. Ao ser analisado é expressamente claro a importância para organização manter sempre a honestidade, lealdade, e respeito com os colaboradores, terceirizados, fornecedores e parceiros de negócios, dito isso há orientações a serem seguidas (MAGAZINE LUIZA, 2021).

A Magalu preza pelo respeito aos direitos humanos pois possui o intuito de contribuir para uma realidade mais justa, e não permite condições de trabalho desumanas e degradantes, combate veementemente as violações dos direitos fundamentais, como o trabalho infantil, forçado, escravo ou em condições correlacionáveis ao trabalho escravo, combate o uso indevido da marca Magalu. A organização zela pelo direito à reunião e às associações, também a liberdade de expressão, filiação partidária, ideologia e crença religiosa, o respeito pela intimidade, privacidade, honra e imagens dos demais também é pregado (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Através de seu Código de Ética é transmitido também o zelo que há pelos bens e patrimônios pertencentes a eles, orientam aos colaboradores que desempenhe as mais

destintas funções com cuidado e diligência, sempre com ações voltadas a responsabilidade social e cuidado com o meio ambiente, constantemente buscando formas de minimizar os impactos ambientais que causam (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Orientam também o relacionamento dos colaboradores com parceiros e acionistas, baseados na ética, respeito e transparência, deixam explícito a importância de manterem negócios com parceiros que combatam o trabalho infantil, forçado escravo e ou em condições relacionáveis. É expressamente pontuado que organizações que não respeitem os direitos individuais, não repudiem o preconceito, racismo ou a discriminação de qualquer natureza não poderão ser categorizados como parceiros (MAGAZINE LUIZA, 2021).

O relacionamento com os fornecedores não é diferente, é estipulado que os fornecedores devem ser tratados com respeito e lealdade, todos os fornecedores devem cumprir com as exigências legais, trabalhistas, segurança do trabalho, e ambientais, os fornecedores devem ter princípios e diretrizes com foco em responsabilidade social e sustentabilidade, e ressaltam que organizações que não respeitem os direitos individuais, não repudiem o preconceito, racismo ou a discriminação de qualquer natureza não poderão ser categorizados como fornecedores, somente se tornarão fornecedores organizações que combatam o trabalho infantil, forçado, escravo ou em condições análogas ao escravo (MAGAZINE LUIZA, 2021).

O contato com os clientes deve possuir um ótimo atendimento, com carinho, respeito, sem discriminação e procuram construir relacionamentos duradouros, independente de sexo, idade, condição física ou financeira, sempre prezando pela honestidade e transparência perante os produtos e serviços comercializados. Se esforçam para conseguir atingir a satisfação do cliente, e se mantem sempre abertos para opiniões e sugestões para melhorar o atendimento (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Caso necessário a Magalu disponibiliza canais de denúncias disponíveis 24h por dia, todos os dias do ano. O depoimento pode ser identificado ou anônimo, mas sempre presam pela confidencialidade, pode ser usado por qualquer colaborador, terceiro ou cliente, que deseje reportar um acontecimento, os canais de denúncia são operados por uma empresa independente e especializada, assegurando o sigilo. As denúncias serão repassadas regularmente ao Conselho de Administração, e a companhia não tolerará qualquer tipo de represália aos denunciantes, e medidas cabíveis serão tomadas e os envolvidos serão responsabilizados. Os contatos são o e-mail [luizahelena@magazineluiza.com.br](mailto:luizahelena@magazineluiza.com.br), telefone

(16) 3711-2068, e-mail [magazineluiza@canalconfidencial.com.br](mailto:magazineluiza@canalconfidencial.com.br), site [disquedenunciagemagazineluiza.com.br](http://disquedenunciagemagazineluiza.com.br) e telefone 0800 792 1007 (MAGAZINE LUIZA, 2021).

A partir de 2017, a Magalu trabalha com um canal específico para atendimento das colaboradoras vítimas de violência doméstica, tornam possível qualquer pessoa efetuar uma denúncia e podem ser anônimas, desde que a vítima seja identificada e assim possa ser amparada. Os contatos são através do e-mail [denuncia@canalmulhermagazineluiza.com.br](mailto:denuncia@canalmulhermagazineluiza.com.br), site [canalmulhermagazineluiza.com.br](http://canalmulhermagazineluiza.com.br) e telefone 0800 741 0009 (MAGAZINE LUIZA, 2021).

### 5.3 MAGAZINE LUIZA EM MEIO A PANDEMIA

De acordo com as abordagens analisadas foi possível a percepção da importância da responsabilidade social organizacional, o modo de comportamento esperado das organizações é a valorização dos colaboradores e consumidores, e a Magalu demonstrou a importância em inúmeras situações, como a saúde mental dos colaboradores, segurança no trabalho e empenho em não demitir, acarretando uma boa visão a empresa, gerando reconhecimento das ações praticadas.

#### 5.3.1 Movimento não demita

Em meio ao enfrentamento da pandemia do COVID-19, onde todos se encontravam fragilizados e amedrontados, e devido as recomendações de proteção contra a doença estabelecimentos não essenciais precisaram fechar as portas temporariamente, gerando demissões em massa e falência de inúmeras organizações.

Confrontando a mesma realidade, a organização da Magalu fez um posicionamento diferenciado, iniciaram o movimento chamado #NãoDemita, procurando mobilizar grande empresários a adotar o movimento e evitar demissões o máximo possível perante o cenário enfrentado, assim, Luiza Trajano realizou declarações públicas de que nenhum colaborador seria demitido e que ainda faria mais contratações (BATISTA, 2020).

Através do movimento Não Demita, a pessoa Luiza Trajano, conseguiu reunir mais de 3.300 empresas, como Magalu, Bradesco, O Boticario, Itaú Unibanco, Natura, Renner, que ainda disponibilizaram doações de recursos financeiros (ROSENTHAL, 2020).

### **5.3.2 Trainee para negros**

Demonstrando ainda mais a importância com a responsabilidade social e tendo consideração do racismo estrutural já abordado anteriormente, a organização levanta a relevância de movimentos relacionados para a reparação dos erros cometidos no passado do país, que podem restaurar através de oportunidades, cooperando para uma realidade mais justa, com humildade e respeito.

Em 2021, a Magalu iniciou um programa de Trainee, lançado exclusivamente para pessoas que se autodeclaram negros e pardos, onde possibilitam aos participantes experiências de aprendizagem, competências técnicas e comportamentais com acompanhamento por mentores especializados, e durante o processo irão efetuar o rodízio, entre as áreas, proporcionando o conhecimento e entendimento de todas as áreas, e demonstram a importância do alinhamento com a cultura Magalu (ORTEGA, 2021).

### **5.3.3 Movimento Unidos pela vacina**

No início de 2021, com o propósito de reunir organizações para viabilizar a chegada das vacinas a população, Magazine Luiza, na pessoa de Luiza Trajano, atual presidente do conselho de administração da organização, lançaram o movimento Unidos pela Vacina, distribuindo entre as organizações as responsabilidades de transporte, armazenagem, e ações relacionadas, auxiliando acesso da vacina aos municípios (CONCEIÇÃO; MONTEIRO, 2021).

Uma organização reconhecida no país inteiro, encontravam-se impotentes perante o vírus, e o propósito de transformação para um movimento de aceleração da imunização populacional e assim retomar a economia (CONCEIÇÃO; MONTEIRO, 2021).

Mobilizando um grupo de empresários conseguiram acesso para debater com o governo federal, Ministério da Saúde e laboratórios, descobrindo quais eram as barreiras que atrapalhavam o início da vacinação, com grupos responsáveis pela logística, para o entendimento do que era necessário para o carregamento das vacinas e como acessar cada localização, com apoio de empresas com aviões e refrigeradores (CONCEIÇÃO; MONTEIRO, 2021).

Através desse ato a organização possibilitou uma visão onde demonstravam interesse pelo bem estar da população, e como componente da realidade de muitos, buscou mobilizar o que estava ao seu alcance para auxiliar a sociedade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o enfrentamento de uma realidade onde as relações cotidianas foram afetadas pelos desafios acarretados pela pandemia COVID-19, onde estabelecimentos tiveram de fechar temporariamente para seguir as orientações de saúde e muitos precisaram demitir colaboradores e fechar as portas permanentemente.

As relações dos líderes foram afetadas bruscamente, com o revezamento de funcionários e afastamentos temporários, o controle dentro da organização foi afetado, e através das abordagens de algumas competências, teorias e métodos. Através da análise das teorias é possível identificar que todas são adequadas perante determinada realidade de cada organização, onde pode ser usada mais de um método de acordo com a situação enfrentada.

Dito isso, podemos concluir que de acordo com o conflito confrontado pela organização, é necessário a análise de diversos fatores, como necessidade de intervenção do líder, distribuição de tarefas, tomadas de decisões específicas, consultar os colaboradores. Após estudada a situação o líder se adaptará de modo que acompanhe a demanda que os colaboradores necessitam.

Após a abordagem da relação da responsabilidade social organizacional, é evidente a necessidade de as organizações atuais adotarem dentro de seus conselhos a melhor execução de suas ações refletindo na sociedade afetada, como perante a realidade enfrentada na pandemia, que geraram inúmeros desempregados, o case abordado da Magazine Luiza foi fundamental como exemplo de organização, demonstrando a importância do colaborador e consumidor e o impacto que ela gera na realidade dos mesmos.

Acarretando diretamente uma boa visão dos consumidores, e gerando alta valorização dos colaboradores, que vestem a camisa, representam e defendem a organização perante a concorrência.

## REFERÊNCIAS

A.L.C.G.D. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**, 2ª edição, Disponível em: Minha Biblioteca. Grupo GEN, 2014

AQUINO, Estela ML et al. **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, p. 2423-2446, 2020.

ASHLEY, Patrícia A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Editora Saraiva, 2005. 9788502110632. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502110632/>. Acesso em: 09 jun. 2022.

ASHLEY, Patrícia A. **Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios**. Editora Saraiva, 2018. 9788553131839. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131839/>. Acesso em: 09 jun. 2022.

BATISTA, Junior, **Luiza Trajano pede aos comerciantes e empresários: “evitem demitir”**. *Veja*, março, 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/luiza-trajano-pede-empresarios-nao-demitam-coronavirus/>

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e Cultura Organizacional para Inovação**. Editora Saraiva, 2018

BRITO, Sávio Breno Pires et al. **Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI**. *Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia*, v. 8, n. 2, p. 54-63, 2020.

CONCEIÇÃO, Claudio; MONTEIRO, Solange. **O brasileiro e a pandemia**. *Revista Conjuntura Econômica*, v. 75, n. 03, p. 13-25, 2021

DE MACEDO JÚNIOR, Adriano Menino. **Covid-19: calamidade pública**. *Medicus*, v. 2, n. 1, p. 1-6, 2020.

FACCIOLI, Cinta. **Teorias de Liderança**. [www. administradores. com. br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/). Acessado em, v. 25, 2008.

GARCIA, Inajá Allane Santos; JUNIOR, Dante Baiardo Cavalcante Viana; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Cadê a Empresa que Estava Aqui? Processo de Falência e Reestruturação da Kodak à Luz da Teoria do Ciclo de Vida da Firma**. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, v. 15, n. 2, p. 107-119, 2020.

KNICKERBOCKER, Irving. **Liderança: uma conceituação e algumas implicações**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 1, n. 2, p. 137-161, 1961.

**Linha do tempo do Coronavírus no Brasil** – Sanar Medicina, Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em: 05 de nov. 2021.

LOURENÇO, P. R. (2000). **Liderança e eficácia: uma relação revisitada**. *Psychologica*, 23,119-130.

Magazine Luiza, 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==>>

NOGUEIRA, José Vagner Delmiro. **CONHECENDO A ORIGEM DO SARS-COV-2 (COVID 19)**. *Revista Saúde e Meio Ambiente*, v. 11, n. 2, p. 115-124, 2020.

ORTEGA, Livia de Oliveira. **Diversidade racial e racismo estrutural: uma análise sobre o programa de trainee 2021 do Magazine Luiza**. 2021

**Protocolo de Manejo Clínico da COVID-19 na atenção especializada** – Ministério da Saúde, Disponível em: <[https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manejo\\_clinico\\_covid-19\\_atencao\\_especializada.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manejo_clinico_covid-19_atencao_especializada.pdf)>. Acesso em: 09 de jun. 2021

PUCCI, Viviane Rodrigues et al. **Competências gerenciais: significado e importância**. 2000.

REGO, Arménio; CUNHA, M. P. **Liderar em tempos de crise**. Porto: Católica Porto Business School, 2020.

RIBEIRO, Djamilla. **O Pequeno Manual Antirracista**, edição comum. Português, São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

ROSENTHAL, Benjamin. **A ascensão das marcas solidárias**. GV-EXECUTIVO, v. 19, n. 3, p. 42-45, 2020.

SILVA, Lara Livia Santos da et al. **Medidas de distanciamento social para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil: caracterização e análise epidemiológica por estado**. Cadernos de Saúde Pública, v. 36, p. e00185020, 2020.

Sobral, Filipe, and Alketa Peci. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

Tajra, Sanmya, F. e Nádia dos Santos. **Planejamento e Liderança - Conceitos, Estratégias e Comportamento Humano**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2014.