

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

MARLI ANTUNES NILLES

**LIDERANÇA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO JUNTO A
LÍDERES DE ÓRGÃOS PÚBLICOS**

CAMPO GRANDE/MS

2021

MARLI ANTUNES NILLES

**LIDERANÇA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO JUNTO A
LÍDERES DE ÓRGÃOS PÚBLICOS**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Eloir Trindade Vasques Vieira

CAMPO GRANDE/MS

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO



ATA DE APROVAÇÃO

MARLI ANTUNES NILLES

LIDERANÇA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO JUNTO A LÍDERES DE ÓRGÃOS PÚBLICOS

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº

Profº

Profº

Campo Grande/MS -----de -----de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO: MARLI ANTUNES NILLES

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: LIDERANÇA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO JUNTO A LÍDERES DE ÓRGÃOS PÚBLICOS.

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida e, por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Ao meu esposo Jean e ao meu filho Christian, por me apoiaram durante todo tempo.

À minha orientadora, professora Dra. Eloir Trindade Vasques Vieira, pelo acompanhamento desde as primeiras linhas do projeto até final da construção desse trabalho; pela sua paciência, tempo dedicado e orientações, sem as quais eu não poderia concluir com êxito essa etapa da minha formação.

Aos meus colegas de curso, pela partilha de experiências, as quais me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como acadêmica em processo de formação continuada.

À Escola GOV, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram todo aprendizado.

A todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

“Não tenha dúvidas que um líder competente e bem preparado pode ultrapassar barreiras e romper qualquer obstáculo, promovendo o bem-estar e a confiança de toda sua equipe. Líder, seja inteligente, afinal, a inteligência é o maior triunfo que se pode obter em momentos de crise.”

Augusto Cury

LIDERANÇA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: um estudo junto a líderes de órgãos públicos

LEADERSHIP IN THE COVID-19 PANDEMIC CONTEXT: a study with leaders of public sectors

Marli Antunes NILLES ¹

Eloir Trindade Vasques VIEIRA ²

RESUMO

Esse trabalho foi desenvolvido no curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, com o tema liderança no setor público estadual no cenário da pandemia da Covid-19, considerando que este momento forçou mudanças também neste contexto. O objetivo foi estudar o perfil de líderes exigido para o adequado enfrentamento dos desafios e dificuldades organizacionais decorrentes de tal crise. Para tanto, quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi exploratória, bibliográfica e estudo de caso, com o primeiro efetivado mediante levantamentos de dados em livros e artigos obtidos em bancos de dados eletrônicos como o *Scielo* e *Google Acadêmico*, enquanto a pesquisa empírica se deu por meio de aplicação de questionários *on-line* - *Google Forms* – à vinte e cinco líderes de órgãos públicos da rede estadual. Os resultados revelam que o cenário gerado pela pandemia marcou o início de um novo tempo no universo da liderança e a análise das vivências profissionais culminou na conclusão de que não existe um estilo de líder ideal e que apesar de o estilo transformacional ter se destacado, ficou evidenciado que os líderes também apresentam competências pertencentes a outros tipos de estilos, como o democrático. Evidenciou-se que a pandemia exigiu dos líderes, além do conhecimento técnico, competências transversais orientadas para uma gestão humanizada, imperativa nesse momento de pandemia, assumindo assim protagonismo em seus respectivos setores, como líderes inovadores, motivadores e empáticos.

PALAVRAS-CHAVE: Setor público; Covid-19; Liderança; Competências Transversais.

ABSTRACT

This job was developed in the *lato sensu* postgraduate course in People Management at the Mato Grosso do Sul School of Government Foundation, with the theme of leadership in the public sector in the Covid-19 pandemic scenario, as this moment forced drastic changes also in this context. The objective was to study the profile of leaders that this crisis came to demand for the adequate confrontation of organizational challenges and difficulties. Therefore, as to how to approach the problem, the research was exploratory, bibliographic and case study, with the first carried out through data surveys in books and articles present in electronic databases such as *Scielo* and *Google Academic*, while the empirical research was carried out through the application of online questionnaires - *Google Forms* - to twenty-five leaders of state public agencies. The results show that the scenario generated by the pandemic marked the beginning of a new era in the organizational environment and the analysis of professional experiences culminated in the conclusion that there is no ideal leadership style and that despite the democratic style having stood out among leaders, it was evident that they also have characteristics belonging to other types of

¹Pós-graduanda em Gestão de Pessoas pela Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Escola GOV; Graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Anhanguera-Uniderp. E-mail: antunesnilles@gmail.com

²Doutora em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária; Mestre em Desenvolvimento Local; Especialista em Administração Financeira e Controladoria, Contabilidade Financeira e Auditoria; Gestão Escolar e Educação a Distância. Graduada em Ciências Contábeis. E-mail: eloirconsultoria@gmail.com

styles, such as transformational. It was evident that the crisis demanded from leaders, in addition to technical knowledge, transversal skills oriented towards a humanized management, essential at that time of Covid-19, thus assuming a leading role in their sectors, as innovative, motivating and empathetic leaders.

KEYWORDS: Public sector; Covid-19; Leadership; Skills Transversal.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o funcionamento de uma organização depende diretamente do capital humano, sem pessoas ela não tem como atuar no mercado do qual faz parte. Além disto, autores, tais como Chiavenato (2020), sugerem voz de comando, uma liderança, posto que os colaboradores para desenvolver suas atividades precisam de alguém que os lidere, oriente, engaje, que cuide do treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos. Na realidade, organização e pessoas dependem uma da outra “em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas” (CHIAVENATO, 2020, p.6).

Contudo, em tempos não muito remotos o perfil do líder era centrado na disciplina e certo autoritarismo, mas com as transformações sofridas, sobretudo a partir da última década do século XX, geradas pela globalização e desenvolvimento da tecnologia, este perfil transformou-se de forma radical, passando-se a exigir líderes autônomos, empreendedores e comprometidos com os objetivos organizacionais (SILVA; MACEDO, 2021; MAXIMIANO, 2021).

Assim, passadas duas décadas desse novo século, o mundo sofreu um impacto sem precedentes, gerado pela pandemia da Covid-19, que exigiu mudanças e adaptações em todos os cenários. Inclusive no organizacional, com a gestão de pessoas, aqui de forma mais específica, as lideranças, se depararam com grandes desafios, tais como: liderar a distância, reduções de salário e demissões. Nos primeiros meses do ano de 2020 Branco (2020, p.2) já enfatizava que a “transformação imposta pela pandemia exigirá da liderança uma profunda mudança no seu perfil, todas as ações deverão ser voltadas a sustentação de um novo paradigma empresarial”, destacando ainda, que se assim não ocorresse o risco era grande de as empresas perderem forças, podendo até mesmo serem levadas à insolvência.

Tal evento exigiu que gestores (re)pensassem o comportamento organizacional e seus impactos (SILVA; MACEDO; 2021; BRANCO; 2020). Porém, o tema comportamento organizacional é amplo e complexo, por isto foi delimitado no campo da liderança organizacional em órgãos públicos estaduais, considerando os estilos de liderança existentes. Grifa-se: “Desde 1990, a administração pública brasileira passa a incorporar conceitos de gestão bem similares aos das grandes organizações empresariais” (SILVA; DIHLMANN; MARIZ, 2021, p.125), fato que imprime ainda mais relevância ao tema.

Desta forma, faz se necessário, conhecer as competências necessárias que têm se efeito necessárias para uma atuação durante e também no pós-pandemia. Considerando o exposto, indaga-

se: Qual perfil de liderança esse momento pandêmico veio exigir de líderes de departamentos públicos para gerir processos e assegurar o sucesso organizacional? Aqui, parte-se da hipótese de que esta crise veio fazer com que estes passassem a adotar um estilo diferenciado, sem a predominância de nenhum em específico e com as competências transversais se tornando mais imprescindíveis que nunca.

Assim, do problema formulou-se como objetivo geral: discutir o perfil de liderança que a pandemia da Covid-19 veio exigir de líderes que atuam em um órgão da esfera pública estadual. De modo mais específico, buscou-se: descrever o papel do líder para o sucesso organizacional; analisar a dinâmica e desafios que as lideranças têm enfrentado no contexto da pandemia da COVID-19 buscando manter o engajamento dos colaboradores; elencar e caracterizar os principais estilos de liderança existentes; e verificar junto a líderes de setores públicos o perfil (competências transversais) que a pandemia tem deles exigido, observando se há ou não predominância de algum perfil em específico.

Esse estudo se justifica pelo fato de que, ainda que o tema liderança já tenha sido amplamente estudado em campos como Administração e Psicologia, há poucas discussões científicas sobre esse novo momento histórico, pandemia Covid 19, pois a liderança tem passado por rupturas de paradigmas, levando a alterações significativas nos modelos de trabalho até há pouco tempo vigentes.

Quanto a metodologia, trata-se de um estudo exploratório do tipo bibliográfico, valendo-se de livros, artigos científicos e não-científicos obtidos em bancos de dados eletrônicos como o *Google Acadêmico* e *Scielo*. É também um estudo de caso, que foi realizado em junho e julho de 2021, mediante pesquisa *survey* ou levantamento de campo pelo *Google Forms*, com a disponibilização de um *link* para 25 (vinte e cinco) líderes que atuam em setores públicos da rede estadual, que foram direcionados a um formulário com questões em sua maioria objetivas. Ainda foi um estudo fenomenológico, por exigir a interpretação do tema através da consciência dos sujeitos formulada com base em suas experiências.

Já a análise e interpretação dos dados efetivou-se à luz das informações obtidas no estudo de caso com as teorias selecionadas para fundamentação do trabalho; se pautou na análise quantitativa e interpretativa a partir dos resultados estatísticos obtidos e apresentados graficamente – quando necessário, o que permitiu responder ao problema e confirmar/refutar a hipótese levantada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com a evolução da tecnologia o acesso às informações foi facilitado, fazendo com que os conhecimentos técnicos, antes bastante priorizados, deixassem de ser o maior diferencial no momento das contratações dos colaboradores. Desta forma, as empresas passaram a investir mais na gestão de pessoas, com a figura do líder ganhando destaque neste novo cenário.

2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: Uma matriz teórica geral

Verifica-se que a temática liderança é atemporal, não é uma questão nova no universo da Administração de forma geral, sendo tratada já há muito tempo pela literatura clássica.

Oliveira (2010) destaca e complementa que a liderança ainda continua sendo um dos mais frequentes temas quando se trata de gestão de empresas. Na verdade, em pleno momento da pandemia originada pela Covid-19, a liderança ganhou ainda mais espaço nas discussões, pois “o local de trabalho hoje não é mais o mesmo, nem as relações entre colaboradores. Nem mesmo a própria noção de trabalho, com o ‘novo normal’ de horários flexíveis e hierarquias fluídas [...] (LOTTENBERG, 2021, s.p.).

Portanto, antecedendo a discussão acerca das demandas geradas pela pandemia na seara da liderança, é importante entendê-la em seus aspectos conceituais. Compilando alguns estudiosos, verifica-se que liderança tem relação com influenciar pessoas de modo intencional para que alcance determinado objetivo, as conduzindo, inspirando, motivando e desenvolvendo (OLIVEIRA, 2010, GIL; VERGARA, 2016; CHIAVENATO, 2016,2018,2020; BERGUE, 2019; MELO, 2020; MAXIMIANO, e VARANDAS, 2021).

Assim, considerando o exposto e entendendo a preeminência das pessoas para o bom andamento organizacional, nota-se que a liderança envolve a capacidade de conduzir, influenciar, inspirar, orientar e motivar o comportamento de terceiros. No entanto, na trajetória de conduzir sua equipe o líder costuma ter um perfil formado por algumas características próprias que indicam um ou mais estilo de liderança. Cabe destacar que estilo de liderança se refere ao que o líder faz, ao como age quando está exercendo seu papel. Ele adota aquele que mais corresponde aos seus princípios quando se trata do comportamento humano e do modo que orienta e gere seus liderados (CHIAVENATO, 2014).

Existem vários estilos de liderança: alguns deles são mais descentralizadores e abertos, enquanto outros, mais centralizadores e fechados. Também tem aqueles em que o líder enfatiza o processo e os resultados, mas em outros o foco está nas pessoas. Aí se estão as chamadas Teorias X (centrada na tarefa, autoritarismo, mecanicismo e o pragmatismo), Y (centrada nas pessoas, gestão compartilhada e participativa) e Z (uma mescla das características das anteriores). Elas culminaram de pesquisas realizadas por Douglas McGregor (GIL, 2016; CHIAVENATO, 2018; e CARVALHO, 2020).

Ao compilar os autores supracitados, ao investigar os tipos de lideranças na década de 1960, McGregor constatou situações em que eram presentes o autoritarismo, o mecanicismo e o pragmatismo, sendo ainda uma liderança centrada na tarefa, ao que denominou de Teoria X; e comprovou um segundo estilo de gestão, que se concentrava no comportamento humanístico, centrado nas pessoas, denotando uma gestão mais compartilhada e participativa, ao que chamou de Teoria Y. Por seu turno, a Teoria Z concilia as características de líderes das Teorias X e Y, com defesa ao trabalho em equipe, fomento à interação social, valorização dos liderados, decisões participativas, entre outros aspectos.

Assim, consoante a literatura, foram surgindo diferentes estilos de liderança. O primeiro é o estilo autocrático: há centralização do poder de decisão no líder; as decisões independem de participação ou aceitação dos liderados; e o autoritarismo é presente. Já no estilo democrático, o líder assume posição contrária, pois há fomento à participação dos liderados; o líder é um facilitador, motivador e se apresenta como um integrante a mais do grupo (GIL; VERGARA, 2016; MAXIMIANO, 2021).

Por sua vez, o líder empreendedor caracteristicamente tem iniciativa, é inspirador, exigente, ativo, engajado, estratégico e apresenta um forte impulso para realizar transformações (BRILLO; BOONSTRA, 2019). Por outra vertente, o líder liberal, ou *laissez-faire*, dá total autonomia à sua equipe, não orienta, não supervisiona, deixando agir com muita liberdade e sempre quer agradar a todos. “É aquele conhecido na intimidade por deixar rolar” (VERGARA, 2016, p.76).

O líder transformacional é marcado pela criatividade e poder de motivação de seu grupo, valorizando-o, estimulando o senso de realização, autoestima e o crescimento profissional da equipe. Já o líder transacional, é convencional, focado nos relacionamentos com seus subordinados e no processo de gestão das tarefas, com motivação, recompensa de esforços, detalhamento das funções, exigências de cada cargo, punições, sendo presentes. Os interesses próprios prevalecem aos da coletividade (CHIAVENATO, 2018, MAXIMIANO; VARANDAS, 2021).

Quanto ao líder carismático, situações de crise não costumam assustá-los, pois são ágeis nos processos de identificação e enfrentamento da situação. O carisma costuma agradar os liderados, que compartilham suas ideias pela admiração que sentem e pelo desejo de ser parecido com a liderança. Por seu turno, o líder *coach* é um treinado; enfatiza o aprendizado, o crescimento pessoal dos liderados e o desenvolvimento do potencial da equipe, por saber escolher pessoas que apresentam grande potencial criativo para a geração de novas ideias (SILVA; CARMO, 2017; BRILLO; BOONSTRA, 2019).

Nota-se que são diversos os estilos de liderança que permeiam o universo organizacional, mas também se percebe que todas elas fundamentam e permitem entender melhor a prática da liderança em tal contexto. Também é verdade que dificilmente um líder vai se enquadrar em um único estilo, como bem destacam autores como Maximiano (2021), Chiavenato (2020-2016), Varandas (2021) e Gil (2016), mas em geral para os autores, um dos estilos acaba prevalecendo. Assim, são teorias alternativas que cotejam para melhor compreender os inúmeros processos que levam à uma liderança eficaz.

2.2 LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA EM TEMPOS DE PANDEMIA

O mundo viu sua realidade transformada pela chegada da Covid-19, com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) declarando a instalação de uma pandemia, que é concebida pela própria OMS como “a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia,

surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa” (SCHUELER, 2020, s/p).

A situação foi se agravando e no início de junho de 2020, no Brasil já haviam mais de 35 mil mortes de pessoas em decorrência da Covid-19, superando o número de mortes causadas pela Gripe Espanhola de 1918, considerada como a crise pandêmica mais mortal da história, com 50 milhões de óbitos entre 1918 e 1920 em todo mundo (GALILEU, 2020). Até a data de 28 de julho de 2021, a pandemia da Covid-19 já contava com 553.272 brasileiros mortos, se apresentando como a maior crise já enfrentada pelo país (G1, 2021).

A cidade de Campo Grande – MS também foi fortemente impactada, com o registro de 3.707 óbitos até dia 29 de julho de 2021 (SESAU, 2021), visto que muitos setores foram afetados, como os de turismo, de eventos e de pequenos empreendimentos individuais, com visíveis impactos sociais e econômicos. A Covid-19 gerou grandes problemas, inclusive para as organizações.

Neste contexto, essa pandemia surgiu como um divisor de águas no que se refere também a gestão de pessoas, haja vista que os líderes precisaram se reposicionar e (re)pensar sobre a importância de uma efetiva liderança, pautada nas necessidades originadas pela crise. “Nesse contexto de crise, as discussões referentes ao papel e posicionamento dos líderes, nas instituições e empresas, ganham destaque” (MELO, 2020, p.1), especialmente porque ninguém, líder ou não, se encontrava preparado para atuar em uma crise pandêmica, até então não experienciada.

Neste passo, é importante entender o papel da liderança dentro do espaço da gestão pública. Como qualquer outro tipo de organização, neste também são inúmeros os desafios que os líderes enfrentam, que conforme o estilo de liderança adotado, podem ter tolhidas suas habilidades de pensar e implementar ações inovadoras.

Os líderes de departamentos públicos específicos, como órgãos de saúde e órgãos do Poder Executivo, como a Procuradoria Geral, necessitam se concentrar no desenvolvimento dos seus liderados, fomentando o aprendizado, motivando, os levando a se moverem dentro deste processo, ampliando seus conhecimentos, explorando/ potencializando suas competências, sendo capazes de responder agilmente as rápidas transformações geradas pela pandemia (CARVALHO, 2020; BIAS; CARVALHO, 2020).

A liderança teve que se reinventar, desenvolver/ampliar competências transversais, devido os novos desafios surgidos, como liderar remotamente (*home office*), ou ainda, no caso do setor da saúde, reorganizar a forma de trabalhar, o que culminou em uma nova forma de os líderes enxergarem seus respectivos órgãos, a gestão de pessoas e o processo decisório. Silva e Macedo (2021, p.10) ratificam: “A pandemia trouxe transformações importantes, alterando rotinas de trabalho e comportamento corporativo, impondo uma revisão das necessidades concretas de manutenção de processos e estruturas [...]”, o que parece ter se estendido também para o universo organizacional público.

Quanto as competências transversais, estas compreendem uma série de “atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa e estão relacionadas com a inteligência emocional, com as habilidades mentais de cada ser humano e determinam a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal” (MOURA; ZOTES, 2015, p. 255). Logo, abrangem saberes, procedimentos, habilidades e posturas necessárias ao líder para que ele possa efetivar suas funções, resolvendo problemas e desafios com certo nível de qualidade e de modo eficaz, autônomo e flexível.

Esta concepção ganha ainda mais significado, no momento atual, marcado pelo gerenciamento à distância e pelo revezamento de horários, que têm exigido dos líderes uma atuação proativa no sentido de motivação e engajamento dos servidores que lideram, os quais, de repente se viram diante de uma nova rotina de trabalho e de um turbilhão de sensações e incertezas.

As competências transversais são tão importantes que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020) definiu nove competências que o líder que atua no setor público deve ter desenvolvidas: visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica (ligadas a estratégia), geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crise (ligadas a resultados), autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes e coordenação e colaboração em rede (ligadas a pessoas). Também destacadas as competências coletivas, essenciais aos líderes em momentos que demandam ações imediatas e criativas (ENAP, 2020).

As competências transversais estão relacionadas aos estilos de liderança, como: adaptação à mudança, relacionamento interpessoal, criatividade, autoconfiança, motivação, empatia, aprendizado contínuo e capacidade de resolução de conflitos/problemas. Nesta perspectiva, parecem obsoletos os tipos de liderança mais tradicionais, com o líder se deparando com um contexto em que sua atuação deve ser mais humanizada (BIAS; CARVALHO, 2020).

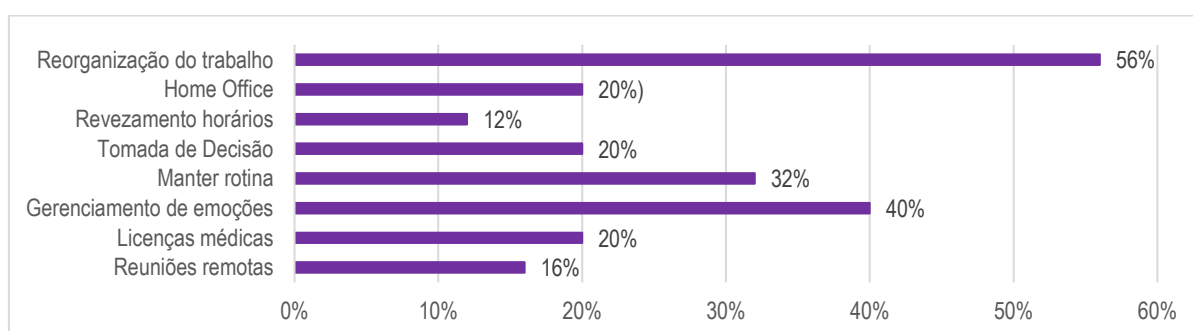
A liderança nesse momento ou no pós-pandemia precisa/precisará dominar não apenas questões técnicas, operacionais, práticas e cognitivas, mas também exercer um olhar humanitário, até porque, a pandemia ainda tem gerado emoções e sentimentos controversos, que devem ser considerados pelos líderes do setor público (SILVA; MACEDO, 2021). Assim, é fundamental que elas adotem atitudes que culminem em um rápido aprimoramento, pois espera-se líderes capazes de se adaptar às mudanças já geradas, como também àquelas que certamente ainda vão se efetivar em decorrência das consequências da Covid-19.

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A compreensão de que as abordagens que estudam a liderança estão alicerçadas nos estilos de comportamentos que os líderes adotam quando conduzem e orientam as equipes na busca de atingir os objetivos organizacionais, vem validar a realização dessa pesquisa voltada para a análise do surgimento (ou não) de um novo perfil da líder em decorrência da pandemia da Covid-19.

Nesta busca, participaram 25 líderes que atuam em órgãos públicos da rede estadual, para os quais inicialmente foi perguntado sobre os dois maiores desafios que como líderes enfrentaram ou têm enfrentado desde o início da pandemia. Os resultados podem ser contemplados no gráfico 1:

Gráfico 1 – Maiores desafios da liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Note-se pelo gráfico 1 que a reorganização da rotina do trabalho e o gerenciamento emocional de liderados foram apontados como os maiores desafios, com 56% e 40% dos líderes, respectivamente. Contudo, ainda que em menor percentual, a manutenção da rotina ao longo da pandemia também se apresenta com desafio para 32% dos líderes; na sequência, foram ainda apontados como desafios: o processo decisório, o trabalho *home office*, o elevado número de licenças médicas, as reuniões remotas e o revezamento de horários para evitar aglomerações.

Tais resultados corroboram com o que pesquisadores, como Varandas (2021) têm enfatizado: novos desafios surgiram em decorrência da pandemia. A reorganização do trabalho, que aqui nesse estudo se apresentou como maior desafio, também foi destaque nos achados de Silva *et al.* (2020). Estes mesmos autores apontam a questão dos cuidados, saúde e bem-estar como desafios observados no âmbito da liderança neste período pandêmico, conclusão compartilhada também por Varandas (2021).

Logo, os líderes do setor público têm enfrentado grandes desafios, revelando a importância das competências coletivas, que se bem conduzidas pelos líderes, “são muito úteis às organizações, porque podem potencializar o enfrentamento de desafios de forma criativa e produtiva” (ENAP, 2020, p.10)

Em prosseguimento, foi indagado se a situação pandêmica suscitou interesse nos líderes por buscar aperfeiçoamento na área que atuam. Verificou-se que 56 % investiram na qualificação e 44% não

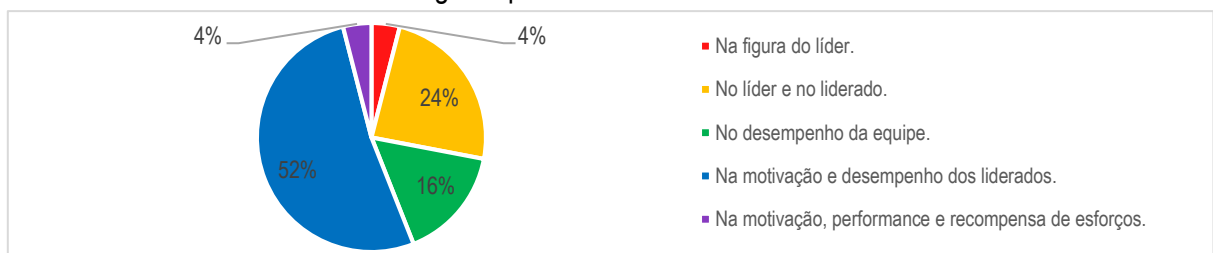
buscou/buscaram nenhum tipo de aperfeiçoamento, resultados que mostram que um percentual significativo procurou se desenvolver mais como líder, mas que tal busca não é uniforme. Muitos autores enfatizam a importância de as lideranças se aperfeiçoarem para melhor enfrentar as intempéries, o que demanda uma educação continuada (CASSOL, ROCKENBACH, 2017; SILVA; MACEDO, 2021). E, uma atuação qualificada dos líderes de setores públicos permite a facilitação do processo de inovação e saber inovar é uma competência muito necessária no enfrentamento de situações de crise (BERGUE, 2019).

Na mesma seara da busca por aperfeiçoamento, diversos cursos foram citados pelos líderes, sendo a especialização em Gestão de Pessoas, o mais procurado e a Gestão de projetos, ocupou o segundo lugar como mais cursado. Algumas lideranças buscaram cursos voltados à Saúde Mental dos Trabalhadores no período da pandemia, à Gestão Ágil, Inteligência Emocional e Liderança Compassiva. Mas, foram poucos os líderes que perceberam a necessidade de uma gestão mais humanitária dos liderados no período de crise, considerando-os também em seus aspectos emocionais.

Para Silva *et al.* (2020), os líderes devem saber gerenciar emocionalmente seus liderados num momento difícil, sendo preciso que modifiquem os paradigmas existentes, o que abrange “a busca por novos saberes, envolve reinventar seus próprios paradigmas, pelas experiências individuais e coletivas, e por meio dos dados, informações e conhecimento adquiridos durante a pandemia” (BRANCO, 2020, p.11). Se a liderança saber autorregular o aprendizado, terá mais condições de encontrar o equilíbrio necessário para que sua equipe trabalhe efetivamente mesmo frente um cenário tão abalado.

Na sequência, a concentração foi mais especificamente no perfil da liderança, sendo solicitado que cada líder apontasse o que está enfatizando nesse momento pandemia. Seguem os resultados:

Gráfico 2 – Ênfase dos líderes ao longo da pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Pelo gráfico 2 observa-se que um pouco mais da metade (52%) dos líderes têm firmado sua gestão na motivação e desempenho de sua equipe; 24% deles tem se focado nos liderados e também na própria figura do líder; 16% deles está mais preocupado com o desempenho de seus subordinados; e 4% está mais voltado unicamente para sua própria figura de líder; e o mesmo percentual tem se empenhado na motivação, performance e recompensa de esforços.

Tais resultados já permitem uma primeira visão acerca do perfil dos líderes participantes da pesquisa, indicando que a maior parte deles, que atua com a preocupação maior na motivação e no desempenho dos seus liderados, se enquadram no estilo de liderança transformacional. Pela literatura nota-se que este estilo tem ganhado bastante espaço no meio da liderança, sendo considerado por exemplo, como “uma ferramenta crucial para ajudar as organizações no engajamento dos seus colaboradores em tempos de tantas mudanças e pressões” (VARANDAS, 2021, p.137).

Bergue (2019) destaca que este tipo de liderança assume um papel de transformadora da realidade dos órgãos públicos, sendo mobilizadora de esforços da sua equipe no sentido de alcançar os objetivos do setor. Isto vem ao encontro das necessidades do contexto atual, onde a pandemia veio exigir mudanças. Carvalho (2020) compartilha de tal entendimento, pois em seus achados verificou que o estilo transformacional teve presença significativa entre os líderes do setor público ao longo do ano de 2020.

Já o estilo democrático de liderança surge em segundo lugar no presente estudo, com cerca de 24% dos líderes mantendo a atenção tanto nas figuras dos liderados como na figura de si mesmos. Logo, neste grupo estão aqueles que atuam como facilitadores de processos e realizam uma gestão conjunta, dando maior atenção aos servidores e os chamando a participar das discussões. Isto porque “os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente” (MAXIMIANO, 2021, p.275). Bias e Carvalho (2020) também enfatizam a presença deste estilo de liderança no setor público e Carvalho (2020), embora a mencione, não a identificou como estilo adotados pelos participantes de seu estudo.

Também verificou que dentre os líderes pesquisados, têm aqueles que adotam o estilo *coaching*, ou seja, que exercem “o papel de *coaches* das equipes para alinhá-las às estratégias e aos processos de inovação” (BRILO; BOONSTA, 2019, p.31). Nota-se que a administração pública no Brasil tem adotado conceitos de gestão muito semelhantes ao de organizações empresariais de grande porte e, além disto, a liderança *coaching* é vista como uma ferramenta de desenvolvimento de líderes para promoção e continuidade das transformações no novo modelo de Gestão Pública (SILVA; CARMO, 2017; SILVA, DIHLMANN; MARIZ; 2021).

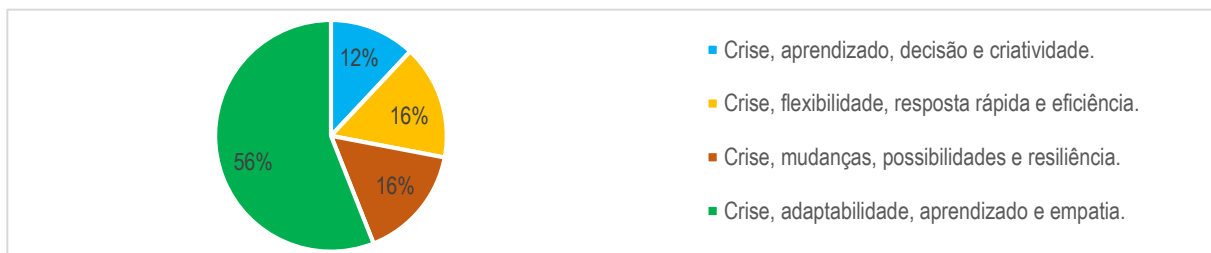
O estilo de liderança transacional não teve destaque nessa pesquisa, pois não foi indicado por nenhum dos respondentes, diferentemente do encontrado por Carvalho (2020), que constatou que este é o segundo estilo predominante entre os líderes de setores públicos que entrevistou. Por outro lado, os resultados do presente estudo permitiram verificar que ainda tem líderes autocráticos atuando no meio público, ou seja, é presente aquela liderança onde somente o líder detém o poder, decidindo e determinando de modo autoritário e sem participação de sua equipe (CHIAVENATO; VERGARA; 2016).

Os resultados mostrados no gráfico 2 denotaram um determinado estilo para cada líder, mostrando aquele que predomina, mas isto não significa que eles não tenham no perfil características

de outros estilos. Isto é corroborado por Maximiano (2021), Branco (2020), Bias e Carvalho (2020) e Bergue (2019), cujas colocações evidenciam que em geral, o que normalmente ocorre é uma combinação de elementos de mais de um estilo de liderança, considerando o contexto, os objetivos e os desafios da organização em que atuam.

Em continuidade, ainda buscando identificar melhor o perfil dos líderes respondentes, a próxima questão foi assentada nas características que mais se aproximam de cada participante como líder que tem sido, de acordo com a visão deles próprios. Observe-se os resultados obtidos:

Gráfico 3 – Características presentes nos líderes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Verifica-se pelo gráfico 3, que 56% respondeu que crise, adaptabilidade, aprendizado e empatia fazem parte de sua forma de gerir seus liderados, indicando que a liderança deles nesse momento específico é orientada para pessoas. Remete a Teoria Y de MacGregor, que enfatiza o comportamento humanístico por parte da liderança.

De acordo com Chiavenato (2020-2018) e Carvalho (2020), esta liderança refere-se ao estilo democrático. Considerando isto, o resultado obtido neste questionamento diverge do obtido no anterior (gráfico 2), posto que naquele momento apenas 24% dos líderes se encaixaram neste tipo de liderança. Contudo, evidentemente que isto não invalida a questão, pois como já destacado anteriormente, por autores como Bergue (2019), um líder pode ter um estilo que predomina, mas também ter presente no seu perfil características que pertencem a outros estilos.

Mudanças, possibilidades e resiliência foram apontadas por 16% dos líderes, revelando que são gestores confiantes, que não centralizam o poder, sendo ainda perceptivos, enxergando oportunidades mesmo em momentos de crise. Se encaixam no estilo de líder empreendedor, sempre preocupados com uma liderança para a inovação, o que destaca a qualidade de “influenciar outras pessoas por meio de ideias, palavras e ações no dia a dia de trabalho, bem como de se reinventarem continuamente na busca de soluções criativas para os desafios organizacionais” (BRILLO; BOONSTA, 2019, p.80).

Outros 16% dos líderes respondentes citaram que flexibilidade, resposta rápida e eficiência são características presentes na liderança deles atualmente. Isto revela uma liderança mais aut centrada,

que consoante a literatura, está relacionada com o estilo de liderança autocrático, isto é, apesar da possibilidade de serem líderes flexíveis, eles atuam de modo mais centralizado e autoritário.

Trata-se de uma liderança orientada para a tarefa conforme sublinham Chiavenato (2018) e Maximiano (2021), visto que a preocupação está fundamentalmente na execução da tarefa e na obtenção de resultados. Este resultado também é discrepante com relação ao questionamento feito anteriormente, onde uma minoria de líderes (4%) disse adotar o estilo autocrático, porém, como já enfatizado mais de uma vez no decorrer desse estudo, um estilo de liderança vai prevalecer, mas sem excluir a possibilidade de o líder ter competências de outros estilos.

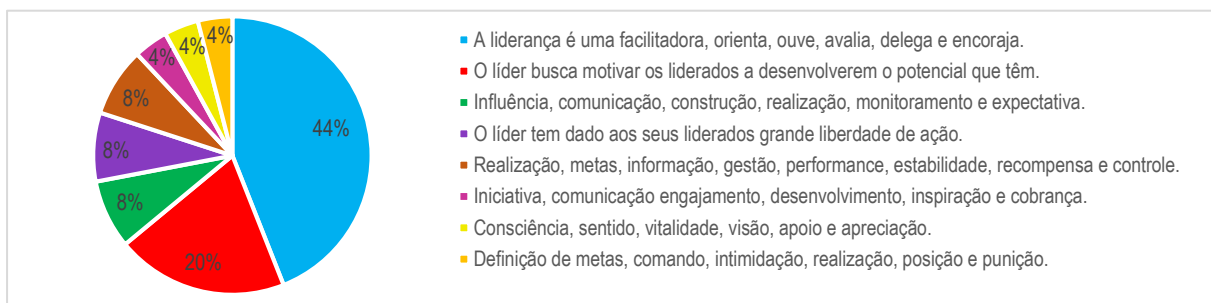
Por fim, 12% dos participantes responderam que aprendizado, decisão e criatividade tem orientado o trabalho deles ao longo da situação pandêmica. Tais características sugerem se tratar de líderes com estilo criativo, que diante de crises são capazes de observar e aprender, assim como são competentes na busca e tomada decisões criativas, estratégicas e tempestivas que respondem à necessidade de determinado contexto de crise, como o que se tem vivenciado na atualidade.

Liderar de forma inovadora, renovadora, impulsionadora e facilitadora do aprendizado e da mudança corresponde ao agir do líder criativo, como Chiavenato (2018) permite compreender. A capacidade criativa é enfatizada por Brillo e Boonstra (2019) como essencial, devendo os líderes também serem desenvolvedores de uma equipe criativa, para que ela atue como facilitadora da criatividade. Chiavenato (2014, p.346) ratifica que as lideranças estão sendo chamadas a “[...] criar novos ambientes de trabalho que estimulem a criatividade e o surgimento de novas ideias”.

Com exceção do grupo de líderes que se enquadraram no estilo de liderança autocrático, pelas características os demais demonstram a capacidade de ajustar seu perfil de líder às situações com que se deparam, ou seja, são capazes de se adaptar, tendo uma atuação que vem ao encontro das necessidades impostas pelo momento, que neste trabalho refere-se à crise gerada pela Covid-19.

Em continuidade, foi indagado sobre o estilo de liderança que cada líder acredita que, de modo geral, tem prevalecido nestes tempos de pandemia. Os resultados podem ser contemplados a seguir:

Gráfico 4 – Estilo de liderança predominante no período pandêmico



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Já com conhecimento acerca das competências que formam cada um dos estilos, percebe-se no gráfico 4 que 44% dos líderes, pautados na observação e até mesmo convivência com outros líderes, acreditam que o estilo de liderança democrático é que tem prevalecido nestes tempos de pandemia. Na percepção de 20% dos participantes, a liderança *Coaching* tem predominado e os demais respondentes se dividiram: estilos de liderança carismática, liberal e transacional é que têm predominado.

Considerando tais resultados, um ponto chama a atenção: o fato de poucos líderes perceberem a liderança transformacional como uma das mais presentes nos últimos tempos, até porque a maioria deles se enquadraram neste estilo de liderança, conforme os resultados obtidos anteriormente no gráfico 2. E, é fato que não tem como liderar nesse período de pandemia da mesma forma que antes se liderava.

Fato que foi destacado pela ENAP (2020) que definiu competências transversais que líderes da gestão pública devem desenvolver/potencializar, que se moldam mais a liderança transformacional. Assim, a gestão pública na realidade transformada pela Covid-19 requer líderes, que além de ter os devidos conhecimentos técnicos, também sejam visionários, intuitivos, criativos, sensíveis as necessidades e expectativas dos usuários dos serviços públicos, capazes de se antecipar a situações, desenvolver, valorizar e motivar seus liderados, além de serem inteligentes emocionalmente, bons gestores de conflitos, empáticos, acolhedores, compreensivos e comunicativos.

Para finalizar, foi solicitado que acrescentassem algo sobre o assunto em discussão, caso desejassem. De todos os líderes, apenas 28% respondeu, sendo observado por alguns que infelizmente, a liderança raramente tem um perfil alinhado à missão e visão da instituição; isto é essencial e Chiavenato (2020-2018) e Maximiano (2021) são claros quanto a necessidade de tal alinhamento.

Também teve líderes que disseram que sempre procuram se aperfeiçoar e que percebem que falta investimento na preparação das lideranças para atuar no setor público; isto revela compreensão quanto a melhor qualificação, o que é corroborado por Silva e Macedo (2021) e Gil (2016), que defendem a formação e o aperfeiçoamento dos líderes como fator que coteja para o sucesso organizacional.

As demais falas fizeram referência a um aspecto bastante debatido em decorrência da pandemia: a empatia. Nas palavras de um dos líderes: “A empatia deve ser a nota de corte de qualquer processo de liderança nestes tempos” (DADOS DA PESQUISA, 2021), enquanto outro deu destaque para ela como uma das lições trazidas pela Covid-19, deixando evidenciado que a liderança tem de assumir definitivamente uma natureza humanitária. Claramente a capacidade de se colocar no lugar do outro ganhou um espaço imensurável no que tange a liderança.

Lidar com as dimensões humanas nesse momento de crise é um dos grandes desafios experimentado pelas lideranças, mas aquelas que as consideram demonstram ter adquirido uma ampla visão de mundo. A empatia compõe esta visão e seu exercício ajuda a melhor entender o mapa cognitivo

e emocional do outro, o que sem dúvida alguma, em plena pandemia é essencial, considerando o furacão psicológico gerado por ela em grande parte das pessoas (MOURA; ZOTE, 2015; BRANCO; 2020;).

Constata-se que nessa nova realidade, os líderes se deparam com muitos desafios, mas que se fizerem uso de competências transversais, como conhecimento e aquelas que os tornam capazes de bem liderar suas equipes, muitas vezes sem adotar um único estilo de liderança, mas reinterpretando, desvelando um novo olhar sobre a crise, poderão romper antigos paradigmas da gestão pública e oferecer serviços ainda de mais qualidade aos usuários tanto no durante como no pós-pandemia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos delineamentos teóricos ficou evidenciado que a pandemia trouxe grandes mudanças no contexto das organizações, tornando-se inevitável que as lideranças se reinventassem e pensassem em novas maneiras de lidar com o universo laboral. O impacto perpassou as empresas privadas, chegando aos órgãos públicos, com os líderes passando a enfrentar novos desafios no campo estratégico, mas principalmente no humano, pois são eles que lidam com a força de trabalho nos seus respectivos setores.

Logo, por lidar com o potencial humano os líderes precisam ter desenvolvidas/potencializadas competências gerenciais e comportamentais que correspondam a necessidade de seus departamentos. Tratam-se das competências transversais, que abrangem uma série de saberes, procedimentos e posturas necessárias às lideranças para o enfrentamento da presente crise, sendo que delas emanam alguns estilos de lideranças. Verificou-se que existem algumas teorias de liderança, como as Teorias X, Y e Z, as quais inicialmente deram origem a três estilos: autocrático, democrático e liberal. No entanto, com o passar do tempo foram surgindo novas abordagens alternativas que contribuem para uma melhor compreensão dos inúmeros processos que levam à uma liderança eficaz, como os estilos transformacional, transacional, empreendedora, carismática e coaching.

Os resultados da pesquisa empírica denotaram que em pleno tempo de transformações radicais, aqui com ênfase no setor público, o aprimoramento da liderança se tornou um processo indispensável. No contexto dos órgãos públicos que foram estudados, particularmente o estilo de liderança democrático se destacou, mas ficou evidenciado também que a voz da liderança nesse momento de enfrentamento, mais que conhecimento, deve ser mais humanizada, demonstrando sensibilidade, empatia e atenção com relação ao que sua equipe, de forma individual, está vivenciando nesse momento de pandemia.

Em vias de conclusão, os resultados da discussão permitem afirmar que o objetivo traçado para essa pesquisa foi satisfatoriamente atingido e a hipótese confirmada, sendo verificado que não há espaço para um único estilo de liderança, tampouco existe um modelo que possa ser considerado como ideal, mas que as competências transversais são mais imprescindíveis que nunca. Apesar de cada líder adotar

um estilo de liderança, com o democrático se destacando, as lideranças também apresentam em seus perfis características mescladas, ou seja, combinam elementos de mais de um estilo, considerando o contexto, os objetivos e os desafios dos departamentos públicos em que atuam.

Visivelmente o novo cenário formado desde março de 2020 e que tem se estendido até o momento atual, veio marcar o início de um novo tempo no contexto da liderança, sendo que as mudanças decorrentes da pandemia vieram destituir quaisquer ideias de que existe um estilo de liderança ideal, além de fazer com que os líderes viessem repensar seus papéis e desenvolver/potencializar competências transversais essenciais, de forma a assumir um protagonismo, seja como indivíduos, seja como lideranças que atuam em órgãos públicos.

5 REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor Público**. Brasília: Enap, 2019.
- BIAS, Ana Sílvia Tavares; CARVALHO, Wellington Marçal de. **Gestão de Pessoas: estilos de liderança no setor público**. *Revista MultiAtual*, Formiga, MG, v.1, n.8, pp.65-85, dez.,2020.
- BRANCO, Valdec R. Castelo. **Inteligência de mercado: a liderança durante e após-COVID-19**. 2020. Disponível em: <<http://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho>>. Acesso em: 21 fev. 2021.
- BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- CARVALHO; Rodrigo S. **Estilos de Liderança e motivação humana no serviço público: diagnóstico e política organizacional na Polícia Federal Brasileira**. 154f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2020.
- CASSOL, Silvana; ROCKENBACH, Cláudia W. **Desafios da liderança em uma organização pública: um estudo na Prefeitura Municipal de Horizontina/RS**. 117f. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- _____. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2018.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília – DF, 2020.
- GALILEU. **7 fatos sobre a Gripe Espanhola no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Historia/noticia/2020/06/7-fatos-sobre-gripe-espanhola-no-brasil.html>>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.

G1. **Brasil tem 1.366 mortes por Covid-19 em 24 horas e total de óbitos passa de 553 mil.** 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/07/28/brasil-tem-1366-mortes-por-covid-19-em-24-horas-e-total-de-obitos-passa-de-553-mil.ghtml>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

INFORME SESAU. **Atualização de casos de Coronavírus (COVID-19) em Campo Grande.** 2021. Disponível em: <<http://www.campogrande.ms.gov.br/sesau/downloads/atualizacao-de-casos-de-coronavirus-covid-19-em-campo-grande-informe-29-07-2021/>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

LOTTENBERG, Claudio. **O maior desafio da liderança em tempos de pandemia.** 2021. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/blog/claudio-lottenberg/o-maior-desafio-da-lideranca-em-tempos-de-pandemia/>>. Acesso em: 25 maio 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8. ed. [3. Reimpr.]. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MELO, Grace Aparecida de Oliveira. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19, **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**, novembro de 2020.

MOURA; Denise; ZOTES, Luís Perez. Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Revista Sistemas & Gestão**, Niterói, RJ, ano 10, n.10, n.4, pp 254-269, 2015.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo; Saraiva, 2010.

SCHUELER, Paulo. **O que é uma pandemia.** 2021. Disponível em: <<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

SILVA, Gisele V.; CARMO, Eunápio D. **Liderança na Nova Administração Pública.** Belém-PA: EGPA, 2017.

SILVA, Humberta Karinne da Conceição Santos [et al.]. Práticas implementadas e contexto: a influência da crise pandêmica (Covid-19) na gestão estratégica de recursos humanos. **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**, novembro de 2020.

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed.3, v.15, pp.05-17, março de 2021.

SILVA, Sérgio Pereira da. DIHLMANN, Jahn Lisboa. MARIZ, Fernanda. A importância do líder no clima organizacional em órgãos públicos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed.5, v.3, pp.111-131, maio de 2021.

VARANDAS, Mariana dos Santos. Liderança Transformacional e o Engajamento de pessoas em tempos de distanciamento social. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 6, ed.6, v.8, pp. 137-146, junho de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

LIDERANÇA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO JUNTO A LÍDERES DE ÓRGÃOS PÚBLICOS

Sou Marli Antunes Nilles e na qualidade de pós-graduanda em Gestão de Pessoas da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (ESCOLAGOV), estou desenvolvendo um estudo sobre liderança em tempos de pandemia sob a orientação da professora Dra. Eloir Trindade Vasques Vieira. Sua participação é fundamental para conhecer o perfil de liderança que tem prevalecido, assim como as dificuldades encontradas pelos líderes. Assim, lhe convido a responder esse questionário.

***Obrigatório**

Quais foram/são seus dois maiores desafios como líder desde o início da pandemia? *

- A reorganização da minha forma de trabalhar.
- Atividades remotas (home office).
- Revezamento dos liderados para trabalhar.
- Processo de tomada de decisões.
- Manter uma rotina de trabalho regular.
- Gerenciamento de emoções (minhas e dos meus liderados).
- Alto índice de licenças médicas.
- Realização de reuniões com a equipe de forma remota.
- Outro: _____

Depois do Coronavírus você buscou ou tem buscado aperfeiçoamento na área de liderança? *

- Sim.
- Não.

Se buscou/tem buscado aperfeiçoamento, quais cursos realizou/está realizando?

- Especialização em Gestão de Pessoas.
- MBA Executivo: Gestão Empresarial.
- Gestão de projetos.
- Introdução ao Tema da Liderança.
- Outro: _____

Meu estilo de liderança neste momento da pandemia tem sido centrado: *

- Na figura do líder.
- Na figura do liderado.
- No líder e no liderado.
- No desempenho da equipe.
- Na motivação e desempenho dos liderados.
- Na motivação, performance e recompensa de esforços.
- Outro: _____

Assinale a alternativa cujas características estão mais próximas de você como líder que é: *

- Crise, aprendizado, decisão e criatividade.
- Crise, flexibilidade, resposta rápida e eficiência.
- Crise, mudanças, possibilidades e resiliência.
- Crise, adaptabilidade, aprendizado e empatia.

Na sua opinião esses tempos de pandemia da Covid-19, de MODO GERAL, tem prevalecido que tipo de liderança? *

- Aquela em estão presentes: necessidade de realização, definição de metas informação, gestão, performance, estabilidade, recompensa e controle.
- Aquela em que há influência, comunicação, construção, realização, modelagem, monitoramento e expectativa.
- Aquela em que o líder busca motivar os liderados a desenvolverem o potencial que têm.
- Aquela marcada pela consciência, sentido, vitalidade, visão, apoio e apreciação.
- Aquela em que iniciativa, comunicação engajamento, desenvolvimento, inspiração e cobrança estão presentes.
- Aquela em que há definição de metas, comando, intimidação, realização, posição e punição.
- Aquela em que o líder tem dado aos seus liderados grande liberdade de ação.
- Aquela em que a liderança é uma facilitadora, orienta, ouve, avalia, delega e encoraja.

Sobre o tema liderança você tem algo a relatar que não foi perguntado?

Sua resposta _____

Enviar

Página 1 de 1