



LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: A PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A ATUAÇÃO DOS LÍDERES ORGANIZACIONAIS

Viviane Cristina Zanna Cathcart¹, Maria Gabriela Monteiro²

¹Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, Campus Paranavaí. E-mail: vivianecathcart@outlook.com

² Professora, doutora, do curso de Administração pela Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, Campus Apucarana. E-mail: maria.monteiro@ies.unespar.edu.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender a perspectiva dos funcionários em relação à atuação de seus líderes em contextos de crise, tomando a pandemia de Covid-19 como exemplo paradigmático. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória com abordagem predominantemente quantitativa e tendo a estatística descritiva como principal método de análise de dados. Utilizou como instrumento de coleta um questionário misto, questões fechadas e uma questão aberta, aplicado a uma amostra de 80 liderados do município de Paranavaí no estado do Paraná. Dentre os principais resultados obtidos constatou-se que a maioria dos participantes da pesquisa considerou satisfatória a forma de liderança desempenhada por seus líderes em momentos de crise, como a pandemia de Covid-19. No entanto, cerca de 33% dos respondentes relataram experiências negativas, destacando lacunas na atenção à sobrecarga e ao sofrimento emocional, especialmente entre mulheres. O estudo evidencia que não há um estilo de liderança universalmente correto, mas sim aquele mais adequado ao contexto vivenciado. Conclui-se que a liderança em tempos de crise exige sensibilidade, empatia e capacidade de adaptação dos líderes. Uma importante contribuição deste trabalho está em reunir duas temáticas de alta relevância — liderança e crise — e lançar luz sobre o papel dos líderes a partir da ótica dos liderados.

PALAVRAS-CHAVE: Covid-19; Crise; Liderados; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um tema que desperta bastante interesse no meio acadêmico e empresarial. Quase sempre está presente nas discussões sobre negócios (VERGARA, 2007). Ao mesmo tempo, liderança é também tema complexo, multidimensional e em constante transformações (DAY; THORNTON, 2017), que vem sendo estudado a partir de várias teorias que buscam desvendar o que é liderança e como ela se desenvolve.

As transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, pela revolução digital e por mudanças nas relações de trabalho, alteraram profundamente o perfil esperado dos líderes organizacionais, exigindo deles não apenas habilidades técnicas, mas também inteligência emocional, adaptabilidade e capacidade de mobilizar pessoas em contextos marcados pela incerteza (SILVA; MACEDO, 2021; MAXIMIANO, 2021).

Nesse cenário, destaca-se a importância do papel da liderança em tempos de crise, momento no qual as competências e práticas dos líderes são colocadas à prova. Crises – sejam sanitárias, econômicas, institucionais ou ambientais – desafiam a estabilidade organizacional e demandam respostas ágeis, éticas e estrategicamente fundamentadas. A pandemia de Covid-19, ocorrida no início da década de 2020, constituiu-se como um exemplo marcante de crise sistêmica e multifacetada, evidenciando o quanto a liderança organizacional é decisiva na manutenção do engajamento, da produtividade e da coesão de equipes em cenários adversos. Para Mishra (2016), liderar em tempos de crise requer a articulação de diferentes capacidades: planejar com visão de futuro, responder de modo flexível às demandas emergentes e aprender com as rupturas geradas. Sousa (2021), por sua vez, enfatiza a necessidade de resiliência e comunicação efetiva como elementos centrais para a atuação do líder diante de situações de crise.



Considerando a centralidade do papel da liderança em períodos críticos, o presente estudo tem como objetivo compreender a perspectiva dos funcionários em relação à forma de liderar adotada por seus líderes em contextos de crise. A pandemia de Covid-19 foi tomada como exemplo emblemático, pois refletem comportamentos, percepções e desafios que são comuns a diferentes tipos de crises vivenciadas nas organizações contemporâneas.

A pesquisa está fundamentada nas contribuições da teoria da liderança situacional, segundo a qual não há um estilo único ou ideal de liderança, sendo esta dependente das circunstâncias, da natureza dos problemas e das características dos liderados. Assim, entende-se que, em contextos de crise, o líder precisa ajustar suas práticas e seu estilo de atuação de forma contínua, promovendo um ambiente propício ao desempenho individual e coletivo, bem como ao bem-estar e à motivação dos membros da equipe.

Ao analisar a percepção dos funcionários sobre a atuação de seus líderes em momentos críticos, este artigo busca contribuir não apenas para o avanço do conhecimento acadêmico sobre liderança em contextos adversos, mas também para a reflexão prática nas organizações, no sentido de promover estilos de liderança mais eficazes, empáticos e responsivos às demandas humanas e organizacionais. Com isso, espera-se fomentar novas pesquisas e práticas que fortaleçam a capacidade das lideranças de atuarem de forma assertiva diante das incertezas que caracterizam o mundo contemporâneo.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O método de uma pesquisa pode ser definido como o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 83).

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem predominantemente quantitativa, com finalidade exploratória, cujo objetivo foi compreender a perspectiva dos funcionários em relação à atuação de seus líderes em contextos de crise, tendo como referência a experiência vivida durante a pandemia de Covid-19. Embora o foco esteja na análise objetiva dos dados, o caráter exploratório do estudo justifica-se pela intenção de ampliar a compreensão sobre um fenômeno complexo e multifacetado, a partir da percepção direta dos sujeitos pesquisados. Segundo Gil (2019), pesquisas exploratórias são especialmente indicadas quando se pretende obter maior familiaridade com um problema pouco estudado, possibilitando a formulação de novas hipóteses ou a ampliação do conhecimento sobre determinado fenômeno.

A pesquisa de campo foi realizada para obter informações sobre a perspectiva dos funcionários com relação aos seus líderes. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, contendo predominantemente questões objetivas de múltipla escolha, voltadas à mensuração da percepção dos funcionários sobre a atuação de seus líderes em momentos de crise. Como recurso complementar, foi inserida ao final do instrumento uma pergunta aberta – “*O que é liderança para você?*” – com o propósito de captar definições espontâneas e subjetivas acerca do conceito de liderança. A inclusão dessa pergunta aberta visou enriquecer a compreensão do fenômeno a partir da livre expressão dos participantes, permitindo uma análise qualitativa complementar. De acordo com Minayo (2021), esse tipo de abordagem qualitativa permite acessar o mundo dos significados, valores e representações dos sujeitos sociais, sendo especialmente adequada quando se pretende analisar sentidos atribuídos a experiências vividas em contextos complexos, como os que envolvem crises organizacionais.

A amostra foi composta por participantes selecionados por meio de amostragem probabilística aleatória simples (MARCONI; LAKATOS, 2017). O questionário foi



disseminado por meio das redes sociais digitais, permitindo amplo alcance e adesão voluntária dos respondentes, desde que cumprissem os critérios básicos de inclusão: atuar em organização formal e ter experiência profissional durante ou após a pandemia de Covid-19. O público-alvo da pesquisa foi qualquer pessoa que possuem um líder em seu trabalho. Participaram da pesquisa 80 pessoas da cidade de Paranavaí, no Paraná. Os participantes foram questionados sobre a percepção deles com relação ao papel que os líderes tiveram nesse momento de crise, como foram tratados, se consideram que as estratégias que os líderes utilizaram foram adequadas, como foram as mensagens/comunicações dos líderes nesse momento, se mais pessimistas mais otimistas, foram preocupados com os níveis de ansiedade, angústias, com os impactos emocionais que tiveram ou poderiam ter.

Os dados oriundos das perguntas objetivas foram tratados por meio de análise estatística descritiva, com uso de frequências absolutas e relativas, apresentadas por meio de gráficos. Tal abordagem permitiu identificar padrões e tendências nas respostas dos participantes, tornando possível avaliar a predominância de percepções em relação aos estilos de liderança observados e à motivação dos liderados.

A única questão aberta do questionário foi submetida à análise de conteúdo temática, conforme os procedimentos metodológicos de Bardin (2016), com o objetivo de identificar categorias de sentido emergentes nas definições espontâneas de liderança fornecidas pelos participantes. Embora não seja o foco principal da abordagem, a análise qualitativa serviu como recurso de triangulação interpretativa, possibilitando a incorporação de uma dimensão compreensiva ao estudo predominantemente quantitativo. Para Richardson (2017), a articulação entre dados quantitativos e qualitativos, mesmo que pontual, contribui para maior robustez na interpretação dos resultados.

Dessa forma, a combinação entre abordagem quantitativa, técnicas estatísticas descritivas e análise qualitativa exploratória confere ao presente estudo coerência metodológica e densidade analítica, permitindo avançar na compreensão sobre como os liderados percebem a atuação de seus líderes em contextos de crise, oferecendo subsídios tanto para o desenvolvimento teórico quanto para a prática organizacional.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados referentes ao perfil dos respondentes podem ser observados nos Gráficos 1 e 2. A amostra é composta na sua maioria por mulheres jovens, de 21 a 25 anos de idade, correspondendo a 57% dos respondentes.

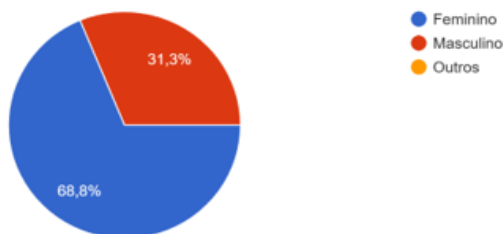


Gráfico 1: Sexo
Fonte: Dados da pesquisa.

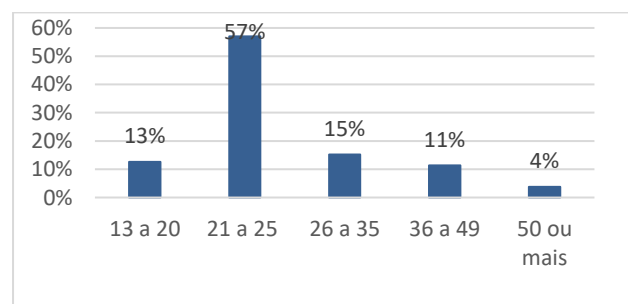


Gráfico 2: Idade
Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 3, entre as características citadas como as consideradas mais importantes em um líder, o conhecimento e tratar as pessoas com respeito foi a mais escolhida, por 68,8% dos respondentes. Em seguida, esteve honestidade e confiabilidade com 60%. A característica menos escolhida foi poder e autoridade, com 2,5% dos respondentes considerando-a como a mais importante em um líder. Esses dados



corroboram com pesquisa realizada por Sousa (2021) que aponta a comunicação, privilegiar a confiança mútua e demonstrar uma verdadeira proximidade com os colaboradores como características de um líder eficaz numa situação de crise. Birch (2000) ressaltou a necessidade de o líder ter conhecimento das técnicas para liderar, ajudar no desenvolvimento e aprendizagem dos seus liderados, tendo o foco em um clima organizacional agradável e onde haja satisfação, para que dessa forma aumente a produtividade e o desempenho das atividades. Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança acontece quando alguém procura influenciar o comportamento dos membros da equipe, qualquer que seja a finalidade. Pode ser feito visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, podendo ser coerentes ou não com os objetivos da organização.

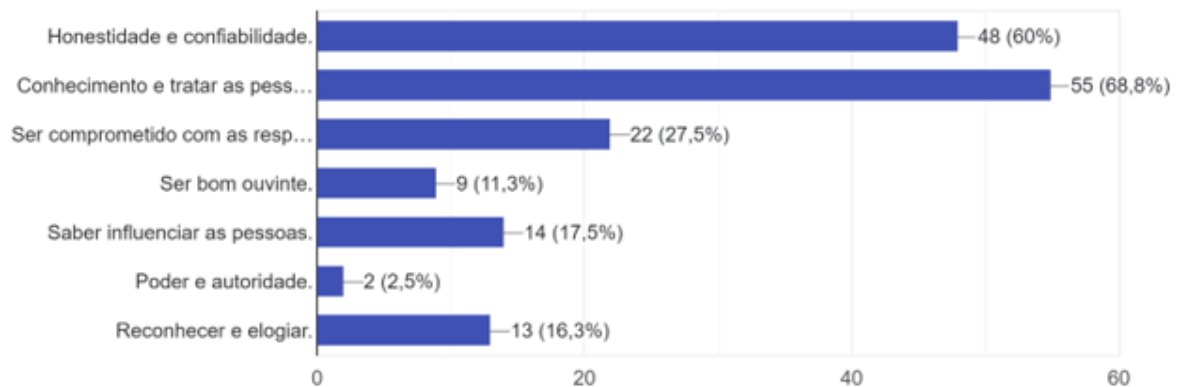


Gráfico 3: Quais das características a seguir você considera mais importantes em um líder? (marque até duas opções)
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a importância que o líder tem no desempenho das atividades dos liderados (Gráfico 4), 46% dos entrevistados consideram extremamente importante, e apenas 1% não considera tão importante. A média de resposta foi 8,6, em uma escala de 1 a 10, o que representa um alto grau de importância. Segundo Hunter (2000) liderança influencia na habilidade dos indivíduos, possui um papel essencial nas relações humanas, no desempenho e empenho de cada membro da equipe. Os liderados necessitam de um líder que contribua para sua motivação e incentivo para que exerçam com destreza suas funções.

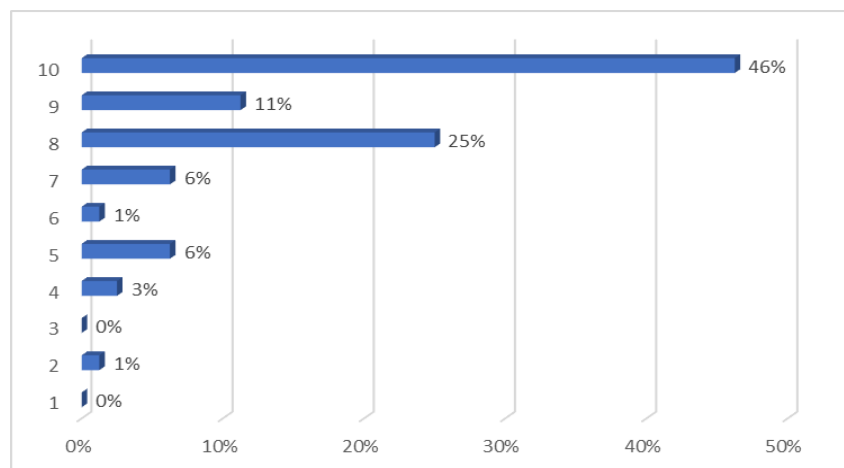


Gráfico 4: Em uma escala de 1 a 10, qual a importância do líder para o desempenho de suas atividades?



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre qual tem sido a preocupação do líder com sua saúde física e mental em tempos de pandemia de Covid-19, pode-se observar, no Gráfico 5, que 33% dos respondentes avaliaram com nota baixa, de 1 a 5, o nível de preocupação. Em contrapartida, 24% consideram que o seu líder esteve extremamente preocupado. A média geral, na escala de 1 a 10, foi de 7 pontos, o que pode ser considerado um grau satisfatório. Com base em Silva e Macedo (2021), mais do que nunca, durante a pandemia foi preciso que o líder dominasse não somente as questões técnicas, mas também, exercer um olhar humanitário voltado a saúde dos membros da equipe, pois a pandemia gerou emoções e sentimentos controversos que resultaram em complicações na saúde dos liderados, e tais complicações que devem ser consideradas pelos líderes.

Com a pandemia do Covid-19 situações complicadas referente a liderança surgiram, exigindo dos líderes um reposicionamento sobre a forma de liderar legítima, levando em consideração e destacando as dificuldades que surgiram com a pandemia. Segundo Melo (2020) no contexto de crise do Covid-19, as discussões sobre o papel e posicionamento dos líderes nas organizações ganharam destaque, por conta de nenhum líder ou não líder estar capacitado para atuar durante uma crise pandêmica, que nunca havia sido vivenciada.

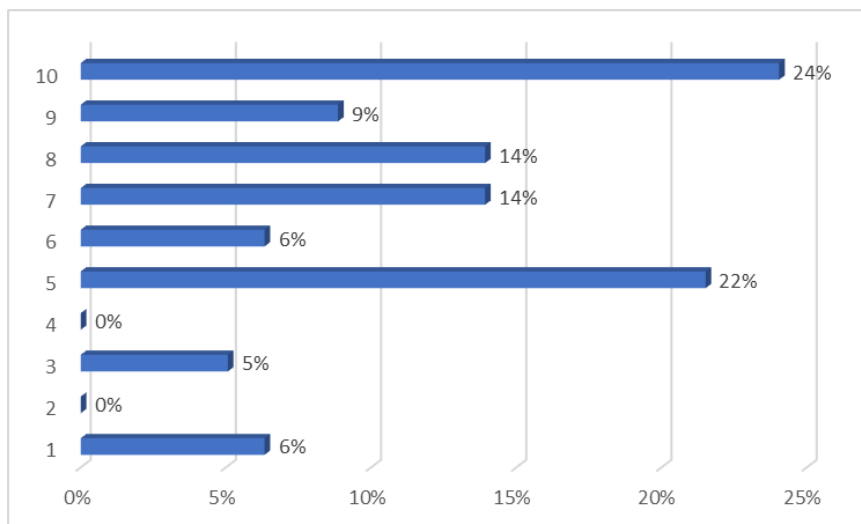


Gráfico 5 - Em uma escala de 1 a 10, qual tem sido a preocupação do líder com sua saúde física e mental em tempos de Covid-19?

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 6 demonstra resultados sobre a contribuição na satisfação dos liderados em relação a forma que os líderes executam a liderança. Cerca de 30% dos respondentes indicaram que seus líderes têm contribuem bastante, 9% afirmam que só contribuem um pouco e 3% afirmam que não houve boas contribuições. A média na escala de 1 a 10 foi de 7,7 o que na perspectiva dos respondentes tem sido uma boa contribuição. A literatura tem destacado a necessidade de que o líder permita que os membros da equipe além de execução das tarefas, analisem com uma visão de importância e valor para a organização, essa visão proporciona que a equipe desenvolva os trabalhos conforme os objetivos e gera também a satisfação em cada membro.

De acordo com Birch (2002), nas organizações onde apresenta a eficiência, são as que atingem os principais objetivos de desempenho. Contudo, o autor ressalta que, ao mesmo tempo, elas desenvolvem a capacidade de conservar um padrão alto de qualidade de vida dos subordinados, cooperando com a satisfação dos mesmos. Com isso, é preciso que o líder desempenhe a função de se importar com o desenvolvimento e aprendizagem



dos seus liderados, visando sempre um clima organizacional harmônico e satisfação no ambiente de trabalho, auxiliando dessa forma no aumento, na produtividade e no desempenho.

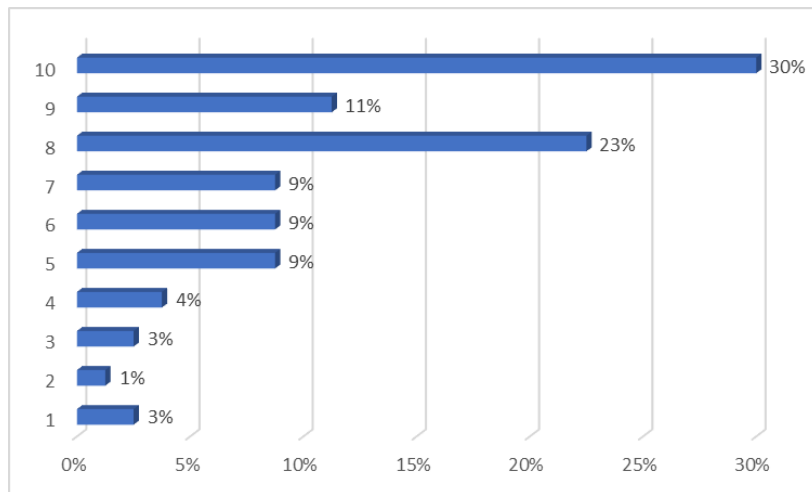


Gráfico 6 - Em uma escala de 1 a 10, quanto você considera que a forma de liderança tem contribuído para sua satisfação no trabalho?

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 7 apresenta a classificação do relacionamento entre líder e liderado, no qual 46,3% dos entrevistados afirmam ter um bom relacionamento com seu líder e 31% assinalam que o relacionamento é ótimo. Em contrapartida, 17,5% afirmam que o relacionamento poderia melhorar e 5% classificaram o relacionamento como ruim. De acordo com Melo (2020), a liderança deve ser restabelecida em tempos de Covid-19, sendo necessário ampliar competências transversais por conta do surgimento de novos desafios, fazendo com que os líderes exercessem de uma nova maneira os processos de gestão de pessoas e de decisão.

Com isso, percebe-se as discussões acerca das demandas ocasionadas pela pandemia do Covid-19 no campo da liderança, tornando de grande importância compreendê-la em seus conceitos. De acordo com vários estudiosos, a liderança se relaciona com o fato de influenciar pessoas de forma intencional para que alcancem determinado objetivo e de prezar por relacionamento harmonioso entre líder e liderados.

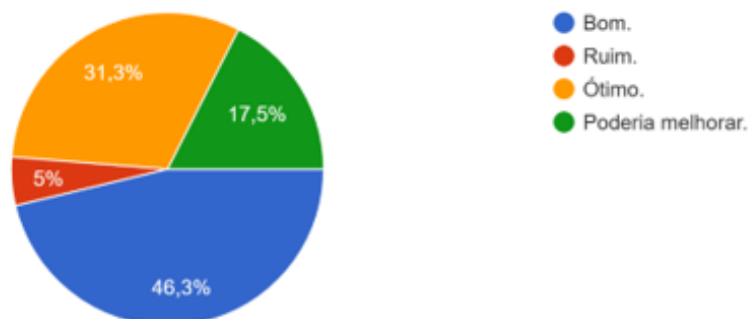


Gráfico 7 – Como você classifica o seu relacionamento com o seu líder durante a pandemia do Covid-19?

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Silva e Macedo (2021), a pandemia ocasionou transformações que acabaram alterando a rotina de trabalho e comportamento da equipe, isso impôs uma



revisão da parte do líder em relação as necessidades dos liderados para que buscasse formas de amenizar esse impacto, visando manter desempenho e satisfação. Ao serem questionados sobre as medidas adotadas pelo seu líder para reduzir o impacto da pandemia de Covid-19 no seu trabalho (Gráfico 8), 15% afirmaram que os líderes adotaram ótimas medidas, 57,5% afirmaram que os líderes tiveram boas medidas e 21,3% afirmaram que poderiam ter adotado melhores medidas. O restante, cerca de 6% dos respondentes, consideraram as medidas ruins ou alegaram que nenhuma medida foi adotada.

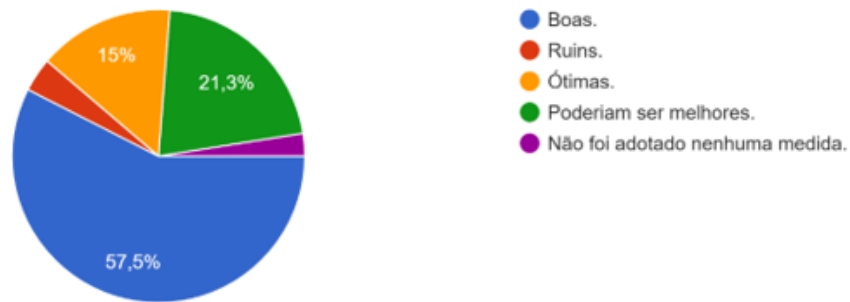


Gráfico 8 – Como você classifica as medidas adotadas pelo seu líder para reduzir o impacto da pandemia do Covid-19 no seu trabalho?

Fonte: Dados da pesquisa.

A literatura demonstrou que no momento de pandemia, que ficou marcado pelo gerenciamento à distância e pela rotatividade de horários, exigiu dos líderes um desempenho proativo em relação a motivação e comprometimento com os liderados, que se viram diante de uma nova rotina de serviço, de sentimentos e incertezas. Algumas das habilidades relacionadas a liderança, são: adaptação à mudança, relacionamento interpessoal, autoconfiança, motivação, empatia, capacidade de resolução de conflitos/problemas, originalidade e aprendizado contínuo. Os resultados da pesquisa demonstraram que 31,3% dos respondentes consideram que seus líderes sempre oferecem condições para que eles se sintam motivados no trabalho, 32,5% dizem que frequentemente e 31,3% assinalaram que raramente seus líderes oferecem condições para estarem motivados.

Para Pereira (2014), a motivação dentro da forma utilizada para liderar são essenciais, pois quando bem aplicadas, as estratégias para melhorar a evolução da equipe, não traz somente benefícios para a organização, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores melhora, isso ajuda a evitar doenças mentais e outros problemas psicológicos.

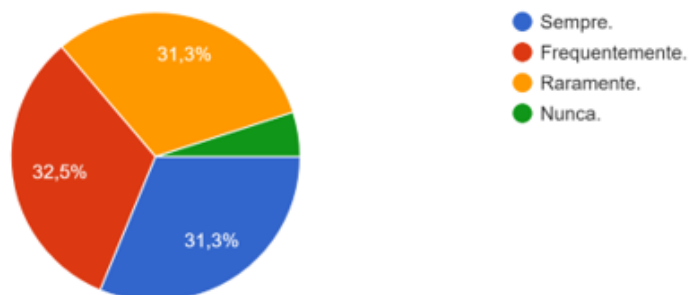


Gráfico 9 – Você sente que seu líder te oferece condições para você estar motivado no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa.

Diferentes estudos alegam que o desenvolvimento das pessoas deve ser um dos focos de um líder, que precisa estimular os funcionários a serem criativos, participando do processo de decisão, sendo motivados a obterem maior desempenho. Nesta pesquisa, conforme Gráfico 10, 25% dos participantes alegaram sempre participar das decisões da empresa que impactam diretamente o seu trabalho, 27,5% disseram que raramente participam e 15% nunca participam. Portanto, de acordo com as respostas, a maioria participa diretamente nas decisões que os afeta. Na Teoria dos Estilos de Liderança, segundo White e Lippitt (1960), é preciso que o líder promova a democracia com os liderados, onde as diretrizes são debatidas por todos e as opiniões são levadas em consideração, para que as metas e satisfação sejam atendidas. Essa questão tem muito a haver com a Teoria dos Estilos de Liderança um dos três estilos criados por White e Lippitt (1960), é o estilo democrático, no qual a democracia é a sua base, em que as normas são discutidas e decididas por todos os liderados e cabe ao líder estimular e assistir os debates. Sendo assim, os próprios liderados decidem as técnicas que utilizarão para executar as tarefas, mas também solicitarão conselhos do líder. O líder será objetivo e limitado aos fatos em relação aos elogios e críticas.

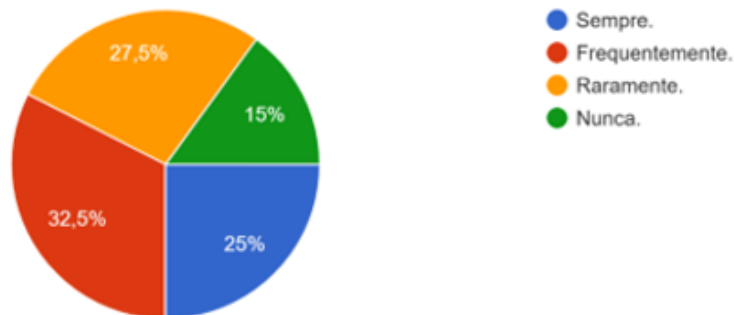


Gráfico 10 – Você participa nas decisões da empresa que impactam diretamente o seu trabalho?

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 11 apresenta o nível de preocupação do líder com o impacto da pandemia com todos os membros da equipe, 15% afirmaram que o líder foi extremamente preocupado, 41,3% dos liderados afirmam que se demonstrou muito preocupado e 11,3% disseram que não houve muita preocupação do líder no momento de pandemia. Segundo Macedo (2021) nos tempos da pandemia os líderes precisaram dominar não apenas as questões operacionais, técnicas, práticas e cognitivas, foi necessário, além disso, desenvolverem mais um olhar humanitário, porque a pandemia do Covid-19, gerava emoções e sentimentos controversos, que necessitam ser levados em consideração pelos líderes.

De acordo com Pereira (2014), a motivação e a liderança inspiradora são indispensáveis, é necessário afirmar que quando bem aplicadas, as estratégias desenvolvidas para melhorar a evolução da equipe, não trará benefícios somente a instituição com aumento de produtividade, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores tende a melhorar, evitando assim, as doenças mentais e outros tipos de problemas psicossomáticos.

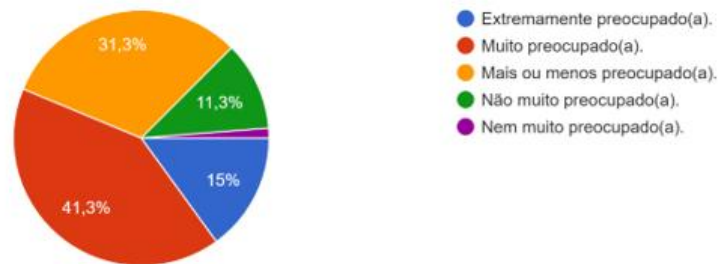


Gráfico 11 – Qual foi o nível de preocupação do líder com o impacto da pandemia do Covid-19 em você e nos demais colegas de trabalho?

Fonte: Dados da pesquisa.

A última questão foi aberta, os entrevistados responderam o que significa liderança para eles. Nas respostas obtidas os liderados disseram que liderança é saber conduzir, ter conhecimento técnico, motivar, inspirar, tomar decisões positivas levando em consideração também o interesse de todos. Acreditar que cada membro da equipe é capaz de desenvolver as atividades designadas e administrar a organização de forma honesta. Descreveram que o líder deve ter ética, carisma, empatia, inteligência, agilidade na resolução de problemas, ser responsável, organizado e estratégico.

De acordo com as respostas dos liderados, o líder também deve ouvir as opiniões dos membros das equipes, respeitá-los, reconhecer seus esforços e valorizá-los, cobrá-los de forma justa sem intimidar, dar aos mesmos a oportunidade de aprendizados para dessa forma alcançarem cada vez mais os objetivos e metas, conduzir a equipe sempre com harmonia e discernimento, ser cordial, ter comprometimento e com isso realizar um trabalho que faça a diferença, visando sempre a melhoria para os membros da equipe e para a organização.

A maneira de liderar está relacionado com a capacidade que o líder possui de conduzir, orientar, motivar e influenciar o comportamento dos liderados. É necessário ressaltar que o estilo de liderança se refere a forma que o líder executa, como ele age dentro do papel de liderar, adotando o que é predominante em seus princípios quando se trata da maneira que os indivíduos se comportam, como administra e conduz os seus liderados.

Essa descrição de liderança que os entrevistados deram, se aproxima da Teoria dos Estilos de Liderança, em especial no estilo democrático, pois nessa forma de liderar a democracia é a base, na qual o líder busca ser um membro a mais, sendo objetivo e limitando-se aos fatos nos elogios e nas críticas. As diretrizes são debatidas por todos e o líder estimula e assiste os debates. São os liderados que decidem as técnicas que utilizarão para executar as tarefas, determinam a divisão de tarefas e escolhem seus parceiros de trabalho, mas também solicitarão conselhos do líder. Dessa forma, os funcionários também participam das decisões da organização.

As descrições também compactuam com o estilo de liderança que foi criado por Burns (1978), a Teoria da Liderança Transformacional, essa teoria parte da análise de aproximar o líder dos liderados, tendo como base um aspecto com amplitude, onde ocorre a contemplação do 5 desenvolvimento da equipe, a comunicação que leva a inspiração, expectativa no desempenho e valorização das atividades executadas.

Conforme a revisão da literatura, nesse estilo transformacional de liderança a base é motivar os liderados, permitindo que os mesmos além de executar tarefas, as compreendam com uma visão de importância e valor para a organização, fazendo com que a equipe trabalhe conforme os objetivos a serem alcançados. De acordo Gomes, Cunha e Rego (2006), por meio da liderança transformacional nasce o estilo de liderar baseado na



capacidade dos líderes de influenciar os liderados e com isso transformar a organização em sua visão, assim, os liderados serão motivados a transcenderem os seus interesses pessoais a favor também da organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender a perspectiva dos funcionários em relação à forma de liderar adotada por seus líderes em contextos de crise. Para tanto, a pandemia de Covid-19 foi tomada como exemplo emblemático.

Por meio dos resultados da pesquisa foi constatado que a maneira de liderar desenvolvida pelos líderes tem sido majoritariamente satisfatória na perspectiva dos liderados. Ainda que 33% tenham atribuído nota baixa, para a maioria dos respondentes seus líderes têm demonstrado preocupados com a saúde física e mental dos liderados, tomando como exemplo a pandemia de Covid-19. Apesar de não ser maioria, se considera importante um olhar para esses 33% que perceberam uma lacuna na atenção dos líderes para um dos fatores que tem sido bastante destacado na literatura, por ser negligenciado em muitos casos, que é a sobrecarga e sofrimento mental durante a pandemia de Covid-19, sobretudo, no caso das mulheres, principal perfil dos participantes desta pesquisa.

Os resultados demonstraram também que a maioria dos respondentes tiveram um bom relacionamento com o líder durante a pandemia e consideraram boas as medidas adotadas pelos líderes para reduzir o impacto da pandemia do Covid-19. Uma boa parte dos liderados afirmaram que sempre ocorreram situações que trouxeram motivação no seu trabalho e também informaram que os líderes se demonstraram muito preocupados com os impactos que a pandemia do Covid-19 na vida de todos da equipe.

Dentre as teorias relacionadas a liderança citadas neste artigo, foi possível compreender que as teorias de liderança englobam estudos sobre as características dos líderes, o impacto de diferentes variáveis no processo de liderança, os estilos de liderança, e suas diferentes formas de influenciar a equipe. As teorias que mais se aproximou à percepção dos participantes sobre o que é liderança para eles foram a Teoria dos Estilos de Liderança que destaca a liderança democrática e a Teoria Transformacional. No entanto, em relação aos estilos de liderança e suas características, percebeu-se, a partir deste estudo, que não há propriamente dito um estilo de liderança certo ou errado, mas aquele se mostra mais adequado para cada ocasião. Nesse sentido, a Teoria Situacional se adequa bastante ao momento atual caracterizado pelas mudanças, incertezas e instabilidades. Com o propósito de compreender o cenário da pandemia do Covid-19 e a liderança nesse período, constatou-se que a liderança sofreu impactos por conta da pandemia, sendo assim requerido aos líderes agir com mais empatia e se preocupar mais com a saúde mental e física dos membros da equipe. Ademais, este estudo demonstra também a necessidade dos líderes serem conscientes do cenário de imprevisibilidade cada vez maior trazido pela globalização, tornando necessário cada vez uma preocupação constante com a saúde e satisfação dos liderados.

As principais contribuições dessa pesquisa estão na construção de conhecimento de uma realidade compartilhada por tantos outros liderados dentro das organizações que trabalham e na junção de dois temas que são altamente relevantes para as organizações em vista do ocorrido nos últimos anos, que é a temática de liderança e o seu desenvolvimento em tempos de crise. Porém, sendo este também uma das limitações desta pesquisa, o número pequeno de artigos que unem os dois temas. Recomenda-se o aprofundamento dessa temática por meio do desenvolvimento de mais estudos nessa linha de pesquisa, com questionário e entrevistas envolvendo os liderados das organizações.

Portanto, o presente artigo proporcionou uma visão mais ampla sobre o tema de liderança. Com isso, pode contribuir para uma perspectiva de que a liderança eficaz envolve



diferentes variáveis, nos quais os campos de aprofundamento são amplos, configurando um tema de modo geral extremamente rico, tanto pela quantia de estudos já realizados, quanto pela diversidade de abordagens existentes.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIRCH, P. **Liderança: alcance o seu potencial absoluto já!** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Perenium, 1978.

DAY, D. V.; THORNTON, A. M. A. 2017. Desenvolvimento de liderança. Em: a natureza de liderança. Sage publications, (pp.354-380).

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, J. F.S.; PINA; CUNHA, M.; REGO, A. **Comportamento Organizacional e Gestão – 21 temas e debates para o século XXI**. Editora RH. 2006.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIPPITT, Ronald. WHITE, Ralph k. **Autocracy and democracy: na experimental inquiry**. Nova York: Harper & Row, 1960.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 2001.

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.

PEREIRA, L. Z.; PESSOA, J. K. D. Satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito do setor público. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 1, jan./jun. p. 07-28. 2014.



RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Eirilúcia 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.

SOUSA, Sara Sofia Gonçalves de. **O impacto da liderança da Gestão de Recursos Humanos na sobrevivência e desempenho organizacional em contexto de pandemia**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) Universidade do Minho, Portugal, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV executivo**, v.6, n.1, p. 61-65, 2007.