

A Pandemia de COVID-19 e o Perfil de Liderança em uma Pequena Empresa no Município de Tomé-Açu.

Gilvandro Figueiredo Souza¹
Jaqueline Patriarca Andrade de Souza²
Aline Pedreira Soares³
Bruno Silva de Assunção⁴
Myrza Caroline Cardoso Barbosa⁵

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: Em um mundo dos negócios impactado pela pandemia do COVID-19, torna-se um grande desafio de gestão lidar com essas adversidades. Neste cenário turbulento, observa-se que os líderes de pequenas empresas são desafiados cotidianamente para garantir a sobrevivência destas organizações. Portanto, reconhecer o perfil de liderança do gestor de uma pequena empresa pode facilitar o seu desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais.

Objetivo/proposta: Identificar o perfil de liderança da gestora de uma pequena loja de vestuário, localizada no município de Tomé-Açu, durante a pandemia do COVID-19. Como objetivos específicos, traçou-se identificar o perfil sociodemográfico dos colaboradores, avaliar a percepção de liderança gerencial para cada fator e apontar as questões consideradas mais e menos evidentes quanto a este perfil de liderança.

Procedimentos Metodológicos: Participaram deste estudo os seis vendedores de uma loja de vestuário, localizada no município de Tomé-Açu. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um formulário *GoogleForms* contendo perguntas sociodemográficas e a **Escala de Liderança Gerencial – ELG** (MELLO, 1999), composta por 19 itens, distribuídos entre os fatores de foco no relacionamento, na tarefa e na situação. As médias fatoriais foram obtidas a partir de uma escala *Likert* de 5 pontos, percebidas a partir de “1 nunca age assim” até “5 sempre age assim”.

Principais Resultados: O estudo revelou através da percepção da liderança gerencial por fator (situacional, relacionamento e tarefa) que os resultados demonstraram um alto fator de desempenho para todos os perfis de liderança. Sob tal conjectura, mesmo em tempos de pandemia a gerente mostrou-se resiliente aos panoramas de mudanças quanto seu modo de liderar. Assim, dando uma perspectiva de visibilidade quanto ao desempenho administrativo no cenário PÓS-COVID-19, com base nos resultados em tempos pandêmicos.

Considerações Finais/Conclusão: A percepção das colaboradoras da empresa de vestuário foi satisfatória, em relação ao desempenho e estilos de liderança. Na presente pesquisa,

¹ Orientador, Docente do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural da Amazônia, Doutorando do Programa de Pós-Graduação de Teoria e Pesquisa do Comportamento da Universidade Federal do Pará

² Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural da Amazônia.

³ Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural da Amazônia.

⁴ Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural da Amazônia.

⁵ Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural da Amazônia.

observou-se que a maior característica da gestora da empresa de vestuário foi foco em tarefa. Contudo, os outros perfis de liderança também foram identificados, destacando-se o perfil situacional, concluindo-se que este tipo de gestão pode ser o ideal para o sucesso no período pós-pandêmico, pois nesse período pandêmico, suas atitudes e tomadas de decisões dependem da observação do contexto em questão.

Contribuições do Trabalho: A presente pesquisa contribui com sua análise para as pesquisas sobre liderança feminina e mulheres no mercado de trabalho, demonstrando que mesmo em períodos de pandemia, as mulheres conseguem destaque na liderança e operações das empresas. Observa-se também que a pandemia não deixou a líder discrepante de sua função, mantendo o foco em metas, relacionamento e contexto organizacional e de mercado.

Palavras-Chave: Pequenas empresas; Escala de liderança gerencial; Pandemia; COVID-19.

1. INTRODUÇÃO

Desde o final de 2019, a população mundial centrou sua atenção aos impactos trazidos pela pandemia do novo Corona Vírus (SARS-CoV-2), causador da doença COVID-19 que levou até hoje o registro de quase 6 milhões de mortes no mundo todo (World Health Organization, 2022). Com o passar do tempo e a disponibilidade de imunizantes, percebe-se a queda dos números de mortes e de internações graves nas estatísticas mundiais (World Health Organization, 2022). Neste contexto pandêmico, uma nova configuração de comportamento humano se instalou, a partir das exigências impostas pelas maiores autoridades da área da saúde pública. As novas regras de convívio social provocadas pela necessidade do isolamento social, a manutenção constante da higienização das mãos, de objetos e alimentos foram as exigências constantes para frear o número de contaminados e mortes causadas por este novo vírus.

Essa mudança de comportamento não afetou somente o comportamento humano, mas também a busca da sobrevivência de grandes e pequenas empresas. O desafio maior, com certeza, está nas mãos do pequeno empresário que contém recursos limitados quando comparados aos recursos das grandes empresas. Segundo o Boletim do 2º quadrimestre de 2021, do Mapa de Empresas, publicado pelo Ministério da Economia (2021), o número de empresas abertas neste ano foi de 1.420.782 unidades de negócios, representando um aumento de 26,5% quando comparado com o segundo quadrimestre de 2020. Neste mesmo período, foram fechadas 484.553 empresas, representando um aumento de 44,8% em relação ao mesmo período no ano de 2020. Os resultados demonstram um saldo positivo de 936.229 empresas abertas, com um número total de 18.440.986 empresas em atividade.

O desafio de manter as empresas em funcionamento durante a pandemia requer uma flexibilidade cada vez maior de sua liderança em relação às variáveis internas e externas que impactam sobre o negócio. Essa realidade foi bem percebida durante o início e desenvolvimento da pandemia, quando muitas organizações tiveram que se adaptar às normas de manutenção da saúde física e mental dos seus colaboradores, além de manter o fechamento temporário de inúmeras organizações, principalmente, durante auge da contaminação do vírus (WHO, 2021).

Sob o pretexto de investigar como um líder de uma pequena empresa pode melhorar sua atuação gerencial e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais. A

presente pesquisa lança o seguinte problema: Como os colaboradores de uma pequena empresa percebem o perfil de liderança de sua gestora, durante o período da pandemia de COVID-19?

Como objetivo geral traçou-se identificar o perfil de liderança da gestora de uma pequena loja de vestuário, situada do município de Tomé-Açu-PA. Como objetivos específicos, traçou-se identificar o perfil sociodemográfico dos colaboradores, avaliar o perfil de liderança da gestora durante o período pandêmico e, por fim, destacar as questões mais e menos evidentes, relatadas pelos seus liderados, sobre o perfil de liderança desta gestora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O surgimento da Pandemia da COVID-19

O primeiro sinal de alerta do governo chinês sobre o surgimento de um novo coronavírus, foi publicado em 31 de dezembro de 2019. Neste momento, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi informada sobre uma série de episódios letais de pneumonia, provenientes de causa desconhecida na cidade chinesa de Wuhan (Organização Pan-Americana da Saúde, 2021; Ministério da Saúde, 2021).

A COVID-19 é a doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), agente causador da doença. A mesma causa uma síndrome respiratória grave aguda altamente contagiosa. Muitas pressuposições surgiram acerca do advento do vírus. Segundo Gruber (2020), docente do Departamento de Parasitologia do Instituto de Ciências Biomédicas da Universidade de São Paulo (USP), exclui-se a possibilidade de que o vírus Sars-CoV-2 seja proveniente de um laboratório. O mais provável é que este vírus tenha sido transmitido de morcegos para civetas e desses hospedeiros intermediários para o homem. Contudo, esta é uma questão que a discussão que deve permanecer em aberto. O fato que deve ser levado em consideração é que desde dezembro de 2019, iniciou-se um surto que atingiu cerca de 50 pessoas na cidade de Wuhan, mais especificamente pessoas que tinham circulado no mercado Huanan, onde se comercializa frutos do mar e animais silvestres, frequentemente vendidos vivos ou abatidos. Contudo, algumas dessas pessoas contaminadas não apresentaram relação direta com o mercado, o que abriu indicativos para que outras fontes de infecção fossem investigadas.

Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. O termo “pandemia” se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade. A designação reconhece que, no momento, existem surtos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo (Organização Pan-Americana da Saúde, 2021).

2.2 A Pandemia de COVID-19 no Brasil, no Estado do Pará e no Município de Tomé-Açu

O Ministério da Saúde confirmou em 26 de fevereiro de 2020 o primeiro caso de coronavírus no Brasil. Em 17 de março de 2020, foi confirmada a primeira morte pelo vírus no país, posteriormente aumentando a estatística de modo apavorante. Com a propagação da infecção no país, o Ministério da Saúde regulamentou medidas de isolamento, para a separação de pessoas sintomáticas ou assintomáticas com o objetivo de minimizar a disseminação da doença, como previa a portaria nº 356/3020, regulamentada pela Lei 13.979/20 (Ministério da Saúde, 2020).

Apesar dessas tentativas de reduzir a disseminação do COVID-19 no Brasil, as vastas consequências do vírus não pararam. Desta forma, governantes e prefeitos tomaram

iniciativas de aderir ao *lockdown* (protocolo de emergência que evita que as pessoas saiam de suas casas para atividades consideradas não essenciais) seguindo as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS).

No Pará, essa ação não foi diferente. O governo do estado por meio do decreto nº 609/20 de 16/03/2020, dispôs normas de enfrentamento à pandemia do COVID-19 permanecendo em funcionamento apenas os serviços considerados essenciais. Com isso, de acordo com o que define nos artigos 12, 13 e 23, a suspensão e/ou reconduzidas de forma remota, como shopping centers, academias, restaurantes, padarias e similares (Decreto nº 609/20, 2020):

Art. 12. Fica determinado o fechamento dos shopping centers a partir das 20h de 20 de março de 2020, pelo prazo do decreto.

Art. 13. Fica determinado o fechamento de academias, bares, restaurantes, padarias, casas noturnas e estabelecimento similares, a partir de 23:59h de 20 de março de 2020, pelo prazo do decreto, excetuado o serviço delivery e retirada de comida devidamente embalada.

Art. 23. Fica recomendado o início e o término de funcionamento dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, autorizados a funcionar, conforme horários estabelecidos no Anexo Único deste decreto.

No dia 30 de janeiro, o governador Helder Barbalho decretou *lockdown* em 13 municípios da região oeste do estado, depois do aumento de casos e internações na região além da falta de cilindros de oxigênio em alguns desses municípios. Consecutivamente, nos meses seguintes, tendo também decretado aos demais municípios do estado.

No município de Tomé-Açu, a decisão de aderir ao *lockdown*, proferida pelo juiz José Ronaldo Pereira Sales, no dia 17 de maio de 2020, atendeu a uma ação civil pública ajuizada pelo Ministério Público do Estado do Pará (MPPA) com pedido de tutela de urgência, na qual o MPPA argumentou a necessidade de implementar o isolamento social como forma de prevenir a propagação da COVID-19 (Tribunal de Justiça do Pará, 2020).

A partir destas medidas de *lockdown* nos municípios do Estado Pará, muitas organizações tiveram que reinventar seus modos de trabalho e de lidar com as pessoas. Objetivos organizacionais foram retraçados e realinhados com o contingente de pessoas que permaneceram na equipe. Para isso, a compreensão do perfil de liderança gerencial precisou ser avaliada para assim, compreender a nova postura de atuação do líder.

2.3 Compreendendo a Liderança Gerencial

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2014) a liderança é definida como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para o alcance de metas e objetivos. A influência da liderança pode ser originada formalmente ou informalmente. Na primeira concepção, o líder é imposto por um cargo de direção em uma organização. Na segunda, a liderança é assumida por meio do papel da escolha de seus liderados. Portanto, pode-se dizer que nem todos nem todos os líderes são administradores e nem todos admiradores são líderes, visto que, a organização pode conferir a seus gestores a autoridade formal, o que não lhes garante o exercício de uma liderança eficaz.

Para Silva (2013) a liderança é considerada como um fator mais amplo que gerenciamento, pois o foco está na influência do comportamento individual. No entanto, pode-se considerar o gerenciamento como uma forma especial de liderança com interesses no alcance dos objetivos organizacionais.

Pedruzzi et al. (2014) salientam que a temática da liderança é diariamente mais notada para aqueles que se encontram na posição. Portanto, é de suma importância examinar a

trajetória dos perfis de liderança e observar os traços comuns de maior relevância para um líder em sua atividade gerencial.

Assim, as primeiras observações sobre o fenômeno da liderança foram efetuadas a partir da abordagem dos traços de liderança, a qual investigou as diversas características de personalidade dos líderes com os resultados combinados por diversas particularidades (Robbins, Judge & Sobral, 2014).

Para Yukl (1989) as principais características dos líderes são pautadas na inteligência, criatividade, diplomacia, eloquência, conhecimento das funções do grupo, organização, persuasão e sociabilidade desenvolvida. Bryman (1992) lista três traços tratados pela literatura: fatores físicos, habilidade características e aspectos de personalidade.

Em virtude das limitações de compreensão deste fenômeno, por meio da descrição de vários tipos de personalidade de liderança, os estudos começaram a levar em consideração que todas essas dimensões poderiam ser reduzidas à investigação do foco em liderança nas pessoas e nas tarefas, surgindo assim, a abordagem comportamental de liderança (Robbins, Judge & Sobral, 2014).

Surgida após a segunda guerra mundial, advinda da Escola de Relações Humanas, a teoria comportamental deixa de enfatizar as características natas de personalidade. Essa abordagem se justificou sob a conjectura de que a produtividade, a motivação e a eficiência dos liderados advêm do comportamento de sua liderança. Tolfo (2000) ainda discorre que a abordagem comportamental, por sua vez, diferencia-se da teoria dos traços por oferecer uma lista de estilos ou comportamentos ao invés de uma lista de traços pessoais.

Na abordagem comportamental de liderança, Robbins, Judge e Sobral (2014) mencionam sobre os estudos que merecem destaque os realizados nas universidades de Michigan e de Ohio. Nos estudos de Ohio, foram caracterizados dois fatores de análise, o primeiro foi denominado de "estrutura inicial", retratando o foco de liderança para o cumprimento das metas e o segundo fator, denominado de "consideração", referindo-se ao papel de liderança com foco nas pessoas. Os estudos de Michigan, também resultaram em duas dimensões comportamentais, a primeira com foco na "orientação para o empregado", indicando o apoio e orientação ao liderado e, a segunda, focada na "orientação para produção", o que evidencia o desejo pelo cumprimento das metas organizacionais e execução das tarefas.

Em conformidade a essa teoria, Freire (2018) apresenta as três ramificações desse estilo de liderança. A primeira é a liderança autoritária, com o poder centralizado no líder incluindo a tomada de decisões sem consulta aos liderados. A segunda é a liderança democrática, caracterizada pela confiança do papel dos liderados nas tomadas de decisão e delegação de tarefas. A terceira e última ramificação é conhecida como liderança liberal, a qual o líder não mantém foco nem no relacionamento com as pessoas e nem com as metas, exibindo um excesso de confiança nas pessoas e total negligência com as metas.

Tanto a abordagem de traços, quanto a abordagem comportamental não levavam em consideração condições situacionais nas quais a liderança ocorre e é exercida, o que impulsiona o surgimento de teorias que abordam o fenômeno da liderança observada de acordo com a situação e contexto (Robbins, Judge & Sobral, 2014).

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler (1967). O modelo da contingência de Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Fiedler pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo. Assim, seria necessário que o líder fosse colocado na situação que seu estilo de liderança se mostrasse

mais eficaz. Fidler ainda defende que o líder não consegue mudar seu estilo de liderança para se ajustar a uma determinada situação (Robbins, Judge & Sobral, 2014).

Hersey e Blanchard (1986) ressaltam que a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado, sendo contingente ao nível de maturidade dos liderados. A abordagem situacional deste modelo segue a proposta da maturidade dos subordinados em relação à disposição para a realização de tarefas específicas.

Lopes e Leite (2018) dimensionam a maturidade a partir da avaliação da tarefa específica em questão. Portanto, pode-se considerar o grau de maturidade a partir da avaliação do que os liderados precisam executar. Neste caso, o líder deve avaliar os esforços dos liderados em relação aos objetivos que foram estabelecidos, alinhando a capacidade dos mesmos no cumprimento eficaz dessas atribuições. Para os fins de avaliação situacional, mais relevante utilizar essas teorias, principalmente, quando se é necessário observar a diversidade de opções e as grandes possibilidades de mudança.

Segundo Dorneles, Salvagni e Nodari (2017), a dinâmica de mercado dos dias atuais segue o fluxo imposto pela globalização e competitividade do mercado. Este cenário é configurado pela alta exigência de resolução de problemas, com rapidez e eficácia. Além disso, tanto os líderes quanto os liderados precisam estar preparados para os novos desafios, demonstrando postura criativa e capacidade para promover mudanças rápidas no ambiente de trabalho. Para Maia, Salgado, Muniz (2017), as bases teóricas sobre liderança devem se desdobrar sobre o exercício de influenciar as pessoas, além de manter uma postura ética sob a condução da liderança, seja esta hierárquica ou não.

Desta maneira, Silva (2021) resalta que o perfil adequado de liderança na pandemia do COVID-19, deve ser pautado na flexibilidade e competência do líder sobre as mudanças e múltiplas exigências que surgirão neste período, controlando os distúrbios e buscando os resultados positivos. Além disso, cabe à liderança ser capaz de agir em prol do desenvolvimento de estratégias, enfrentamento de conflitos, e eficácia nas tomadas de decisões, mantendo o desenvolvimento organizacional, o equilíbrio, a tranquilidade e capacidade de influenciar a vontade coletiva.

3. METODOLOGIA

Participaram desta pesquisa, seis vendedores de ambos os sexos, maiores de 18 anos de idade, subordinados à gestora da loja, contratados por tempo indeterminado em regime celetista de trabalho. Foram excluídos da presente pesquisa a própria líder da equipe de vendas, os colaboradores em estágio de experiência na empresa, os estagiários, aqueles que gozavam férias ou qualquer tipo de afastamento e os participantes que não quiseram responder espontaneamente ao instrumento de coleta de dados. Por motivos éticos, foram mantidos em sigilo a identidade dos participantes, da líder e da empresa.

O ambiente de coleta de dados foi na filial de uma pequena empresa, do ramo de vestuário, localizada no município de Tomé-Açu-PA. A matriz da empresa atua no mercado há 18 anos e a filial há 1 ano e meio, ambas dirigidas por gestores diferentes.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um formulário *GoogleForms*, enviado por *WhatsApp* aos participantes, obedecendo aos critérios de distanciamento social previstos durante a pandemia. O formulário continha no cabeçalho o termo de consentimento livre e esclarecido, perguntas sociodemográficas e a **Escala de Liderança Gerencial – ELG** (MELLO, 1999), composta por 19 itens, distribuídos entre os fatores de foco no relacionamento (itens 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19), na tarefa (itens 4, 7, 8, 12, 14 e 17) e na

situação (itens 3, 9, 15 e 18). As médias fatoriais foram obtidas a partir de uma escala *Likert* de 5 pontos, percebidas a partir de “1 nunca age assim” até “5 sempre age assim”.

A aplicação da pesquisa foi autorizada pela gestora da empresa, com a cessão do contato telefônico de cada um dos membros da equipe de vendas. Posteriormente, foi criado um grupo no *WhatsApp* com os participantes e enviado o questionário.

Os dados da Escala de Liderança Gerencial foram calculados a partir da média fatorial de cada um dos três fatores. O cálculo foi realizado a partir da somatória dos itens de cada fator, dividido pelo número de participantes, obtendo-se indicadores entre 1 e 5. Os indicadores foram estabelecidos por $1 \leq 2,99$, nunca age assim e raramente age assim, de, $3 \leq 3,99$ como ocasionalmente age assim, e $4 \leq 5$ como frequentemente age assim e sempre age assim.. As questões sociodemográficas serão apresentadas em termos percentuais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Do total de participantes, 100% eram do sexo feminino, 84% estavam solteiras e 17% mantinham o estado civil em união estável, 50% tinham idade entre 18 a 24 anos, e 50% possuíam o ensino médio completo. (Ver tabela 1).

Tabela 1. Percentuais do Perfil Sociodemográfico dos Colaboradores da Pequena Empresa.

Questões Sociodemográficas		(%)
Sexo	Feminino	100
	Masculino	0
Estado Civil	Solteiro (a)	84
	Casado (a)	0
	União Estável	17
	Viúvo (a)	0
Faixa Etária (%)	18 – 24	50
	25 – 30	17
	31 – 35	34
	36 – 40	0
	41 – 45	0
	46 – 50	0
	51 – 55	0
	56 – 60	0
	61 – 65	0
	66 – 70	0
Regime de Trabalho	Contrato Efetivo por Carteira Assinada	100
Tempo de Colaboração na Organização	0 – 3 meses	0
	4 – 12 meses	67
	1 – 3 anos	34
	4 – 10 anos	0
	Mais de 10 anos	0

Escolaridade	Fundamental Incompleto	0
	Fundamental Completo	0
	Ensino Médio Incompleto	17
	Ensino Médio Completo	50
	Ensino Superior Incompleto	34
	Ensino Superior Completo	0
	Ensino Pós-graduação Incompleto	0
	Ensino Pós-graduação Completo	0

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As mulheres são o total de vendedoras na empresa de vestuário, incluindo sua liderança, corroborando com a análise feita por “Peterson Institute for International Economics” (2020) onde indica que a atuação das mulheres nas empresas só tem aumentado, principalmente em cargos de liderança, e reforça que isso favorece ao desempenho das empresas de várias maneiras. Silva (2017) alega que as mulheres são mais propícias a desenvolver atribuições de liderança, e são tão eficientes quanto os homens para assumir postos estratégicos e de responsabilidade nas organizações. Ademais, a partir de um estudo realizado pelo professor de MBA da Fundação Getulio Vargas, Claudio Tomanini (2010), é válido ressaltar que as mulheres tendem a serem mais eficazes quando se trata de profissionais de venda, pois elas possuem maior visão periférica das situações, uma vez que são mais moldadas por compreensão, sentimentalidade, empatia, capacidade de conciliar várias funções e tarefas e, também, possui aptidão de comunicação verbal.

Em relação à identificação do perfil de liderança, observa-se que os colaboradores perceberam que a líder frequentemente age com o foco para as tarefas (4,81), e frequentemente mantém um bom relacionamento com seus liderados (4,78), além de manter frequentemente um foco voltado para a situação (4,71) (Ver tabela 2).

Tabela 2. Percepção da Liderança Gerencial por Fator

Fatores	Indicadores
Fator Situacional	4,71
Fator Relacionamento	4,78
Fator Tarefa	4,81

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Esses resultados podem demonstrar que a gestora, neste período pandêmico, tem se mostrado preocupada com todas as variáveis situacionais que podem influenciar o desempenho da organização. A alta percepção da gestora para a tarefa pode indicar forte comprometimento com o cumprimento das metas, das normas, dos procedimentos, dos padrões e dos métodos definidos pela organização. A alta percepção para o relacionamento com as lideradas, pode sugerir que esta líder mantém sua equipe coesa e motivada para o alcance desses objetivos. Já a alta percepção para o foco situacional, pode auxiliar na ampla visão do negócio, tanto interno quanto externamente à empresa, melhorando inclusive o processo de tomada de decisão em atividades que exigem o foco em tarefa e relacionamento com as pessoas.

Esses resultados corroboram com a análise clássica da liderança situacional, de Hersey e Blanchard (1986). Para estes autores, o líder que apresenta um alto perfil com foco para as tarefas, não necessariamente deve ser considerado como um líder autocrático. Essa questão

depende muito da disponibilidade de apoio socioemocional oferecida aos seus liderados. Portanto, o alto foco em tarefas pode estar condicionado apenas a uma situação da liderança.

Sobre as questões mais evidentes e menos evidentes percebidas pelas lideradas, observa-se que quatro itens tiveram a média de 5,00 pontos. No item 6. "Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados", presente no foco no relacionamento, foi um dos mais percebidos pelas participantes (5,00). Esse resultado pode sugerir que todas as lideradas concordam ao máximo, sobre a confiança da líder em relação às sugestões, anseios e soluções de problemas no ambiente organizacional. Ademais, outra questão com indicador de maior relevância foi o item 10. "Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho". Este item também pertencente ao fator relacionamento apoia-se ao anterior, pois além da líder respeitar as ideias de seus subordinados, ela também os encoraja a expor suas avaliações do ambiente de trabalho. Além do mais, o item 16. "Mostra-se acessível aos subordinados" evidencia que as participantes enxergam sua liderança aberta e disponível para receber e ouvir os seus colaboradores. Por fim, a questão 4. "Coloca o trabalho em primeiro lugar", está relacionado ao fator tarefa e indica que a líder tem compromisso com a organização, instigando respeito dos colaboradores, assim como os inspirando a ir além.

A questão menos relevante, pelas lideradas está prevista no item 2. "É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados." (3,83), presente no foco relacionamento. Este resultado sugere que a líder se esforça para lidar com as falhas e erros cometidos pelos liderados no ambiente de trabalho. Contudo, isso pode demonstrar que a líder mantém um alto padrão de exigência nos processos administrativos e cumprimento de metas.

5. CONCLUSÕES

Conclui-se, portanto, que todos os perfis de liderança foram percebidos pelas colaboradoras. Dessa maneira, a percepção dos subordinados da empresa de vestuário foi satisfatória em relação à perspectiva de desempenho da liderança no cenário de PÓS-COVID-19, já que este panorama exige tanto no cuidado com as pessoas quanto no cumprimento de metas. Ademais, a liderança situacional é considerada a ideal, pois suas atitudes e tomadas de decisão dependem da observação do contexto em questão. É importante reiterar sobre o perfil adequado de um líder, para saber lidar com toda essa crise, inclusive com as várias demandas que aparecerão no período pós-pandêmico para as quais o mundo organizacional deve estar preparado.

Sob tal contexto de pandemia, exige-se da gestão uma postura visionária, que traga novas ideias para a realidade presente. Acerca disso, o gestor deve considerar seus subordinados como peças-chaves para o sucesso no período pós-pandemia do COVID-19. A reflexão importante é que o líder deve assumir uma posição estimuladora do desempenho das pessoas com quem lida, evidenciando comportamentos e procedimentos significativos para um melhor desenvolvimento da equipe e da organização em um cenário no qual a realização das atividades será feita com maiores garantias de resultados positivos e potencialmente estimuladores do sucesso.

À vista disso, como sugestões para pesquisas futuras, é imprescindível a necessidade da reaplicação da presente pesquisa no período de PÓS-COVID-19, com o objetivo de avaliar novas respostas sobre a efetividade do perfil da gestora em questão, acerca das mudanças incertas que esta pandemia deixará. Pois não se ignora que os efeitos dessa pandemia se estenderão por meses e talvez anos, e irão comprometer cenários socioeconômicos

anteriormente previstos. Desta forma, as organizações devem estar preparadas para o que vir.

Ademais, faz de grande interesse estudos futuros para identificar como a prática da liderança pode modificar e melhorar o relacionamento entre os colaboradores e seus gestores em uma organização, e também analisar o processo de formação de um líder e sua influência na cultura da organização, como também analisar os conflitos entre setores da empresa e seus reflexos na motivação das equipes.

Outrossim, a crescente atuação do papel feminino nas organizações, principalmente em cargos de liderança, também deve ser considerado como pauta para estudos futuros. Visando compreender as variáveis que esta temática significa para as empresas, além da sua representatividade e diferenças de perfis de liderança do grupo masculino.

6. REFERÊNCIAS

Bryman, A. (1992). *Liderança nas Organizações, Handboock de Estudos Organizacionais: ações e análise organizacionais*. (3ª ed., v.3). São Paulo: Atlas.

Dorneles, E. J; Salvagni, J; Nodari, C . N. (2017). A Liderança como Diferencial nas Organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. *Holos*, vol. 08, (33), p. 173. <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151>

Decreto nº 609 de 16 de abril de 2020. Dispõe sobre as medidas de enfrentamento, no âmbito do Estado do Pará, à pandemia do coronavírus COVID-19. Governo Digital. <https://www.sistemas.pa.gov.br/sisleis/legislacao/5444>

Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. *New York: McGraw-Hill*. <https://www.worldcat.org/title/theory-of-leadership-effectiveness/oclc/651865135>

Freire, H. (2018). Afinal, qual é o impacto da liderança comportamental nas empresas?. *Etalent*. <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/impacto-da-lideranca-comportamental-nas-empresas/>.

Gruber, A. (2020 abril 14). Covid-19: o que se sabe sobre a origem da doença. *Jornal Usp*. <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/>

Hersey, P; Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Lopes, M. J., Leite, M. J. L. (2018). Liderança Situacional: Novo Paradigma para os Dias Atuais. *ID on line REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA*, v. 12(n. 42), p. 252-253. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330>

Ministério da Saúde. (2020). Ministério da Saúde regulamenta medidas de isolamento e quarentena. portaria nº 356/3020. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/03/ministerio-da-saude-regulamenta-medidas-de-isolamento-e-quarentena>

Ministério da Economia. (2021 Maio 26). *Mapa das Empresas - Boletim do 2º quadrimestre de 2021*. Gov.br. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-2o-quadrimestre-de-2021-1.pdf>

Maia, S. B. P., Salgado, A. M. P., Muniz, J., Jr. (2017). A Descoberta da Essência da Liderança. FARERJ. in *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/18925184.pdf>.

Organização Pan-Americana da Saúde. (2021). *Histórico da pandemia de covid-19*. <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>.

Pedruzzi, A. J., Silva, J. M. N., Leandro, M. R. L., Pedruzzi, N. L. I. (2014). Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. *Anais*. https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf.

Peterson Institute For International Economics. (2020 Mai 07). *Empresas com mulheres em cargos de liderança são mais lucrativas do que aquelas sem*. <https://www.piie.com/research/piie-charts/companies-women-leadership-positions-are-more-profitable-those-without>

Robbins, S.P.; Judge, T. A; Sobral, F. (2014). *Fundamentos do Comportamento organizacional*. (12ª Edição) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Silva, F. B. (2017). *Desafio das mulheres em cargos de liderança*. 74 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Campus Universitário, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 2017.

Silva, M. S. C; Macedo, M. E. C. (2021). Liderança Do Futuro: Olhar Sobre O Estilo De Liderança Pós-Pandemia Covid-19. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. vol. 15, pp. 05-17.

Silva, R. O. (2013). *Teorias da administração*. Pearson Prentice Hall, (2ª edição).

Tolfo, S. R. (2000). Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. UFRGS/PPGA. <http://hdl.handle.net/10183/3131>

Tomanini, C. (2010, Maio 23). *Mulheres são mais eficientes para vender*. Tomanini. <https://www.tomanini.com.br/mulheres-sao-mais-eficazes-para-vender/>

Tribunal de Justiça do Pará. (2020). Tomé-Açu tem que adotar lockdown. <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/imprensa/noticias/Informes/1077152-tome-acu-deve-adotar-lockdown.xhtml#:~:text=Inicialmente%2C%20por%20meio%20do%20Decreto,cultos%2C%20missas%20e%20outros%20servi%C3%A7os>.

World Health Organization. (2021). *Preventing and mitigating COVID-19 at work*. WHO/2019-nCoV/Workplace_actions/Policy_brief/2021.1.

World Health Organization. (2022). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. <https://covid19.who.int/>.

World Health Organization. (2022). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*.
<https://covid19.who.int/measures/>.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, v. 15(n.2), pp. 83-86. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>