Selma Cristina Muniz Rodrigues

Estilos de liderança predominantes em empresas brasileiras que sobreviveram à pandemia causada pela Covid 19

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

Estilos de liderança predominantes em empresas brasileiras que sobreviveram à pandemia causada pela Covid 19

Selma Cristina Muniz Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos
GRHCO-ISMT

Julho, 2021

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”.
Fernando Pessoa

Resumo

Introdução: Os efeitos da crise COVID foram devastadores para a economia mundial e lideranças empresariais tiveram que se adaptar ao novo contexto. **Objetivo:** Identificar os estilos de liderança que predominaram na gestão das empresas Brasileiras sobreviventes à crise causada pela Covid 19. **Metodologia:** Foi feita uma pesquisa qualitativa básica. Foram entrevistados cinco gestores em cargos de alta liderança nas empresas brasileiras para identificar suas práticas e estilos de liderança durante a crise. **Resultados:** As entrevistas ilustraram um quadro de decisões complexas que foram tomadas rapidamente com pouca ou nenhuma visibilidade de futuro. As lideranças não tinham respostas e tomaram riscos em suas decisões para manter suas operações uma vez que as variáveis eram totalmente novas e a visão do futuro era turva.**Conclusão:** Foram adotados diferentes estilos de liderança durante a crise que foram se adequando às circunstâncias. As organizações inovaram em práticas de gestão de recursos humanos durante a crise de forma significativa. O estudo trouxe elementos substanciais para uma reflexão sobre o novo ambiente que se instala nas organizações: Pessoas com mais autonomia e pouca supervisão e estilos de liderança mais eficientes quando incorporam elementos como comunicação com transparência, confiança, encorajamento, empoderamento e automonia.

Palavras-chave: Liderança. Estilos. Práticas. Crise. Covid. Empresas Brasileiras.

Índice

Introdução 1

Impactos do contexto COVID na sociedade Brasileira 4

Desempenho das empresas Brasileiras na crise COVID 7

Liderança e estilos de liderança 13

Método 20

Análise e discussão 22

Conclusão 33

Referências 37

Anexo 1: Termo de consentimento livre e esclarecido 40

Anexo 2: Guião de entrevista 41

Índice de figuras

Figura 1: Situação epidemiológica em Outubro de 2021 4

Figura 2: Práticas de gestão nas organizações pré e durante COVID 8

Figura 3: Impactos da Crise COVID nas empresas 10

Figura 4: Principais áreas de impacto nas empresas 10

Figura 5: Empresas que fecharam durante a Pandemia 11

Figura 6: Grid gerencial de Blake e Mouton 15

Figura 7: Significados dos pontos do Grid 15

Figura 8: Definição da maturidade e dos estilos de liderança 17

Figura 9: Estilos de líder 18

Figura 10: Perfil dos respondentes 21

Figura 11: Novas práticas de recursos humanos utilizadas durante a crise e práticas que serão incorporadas pelas organizações entrevistadas 31

Figura 12: Estilos de liderança que predominaram na crise COVID e que serão mantidos pelos entrevistados 32

Agradecimentos

Decidir fazer um programa de mestrado estava entre minhas prioridades já há tempos, mas outras prioridades sempre ganhavam frente. Tomei coragem e optei por juntar duas coisas que me motivam: estudar e conhecer novos contextos e novas culturas

Juntar o mestrado com uma experiência internacional foi o que me deu motivação suficiente pra seguir. Nesse caminho, foi fundamental o apoio e como efeito colateral a admiração das minhas duas filhas, agora com treze anos, que me deram o empurrão final. Deixá-las no Brasil só foi possível por uma família e amigos incríveis que me deram a confiança e sustentação pra seguir tranquila.

É a este grupo seleto e maravilho a quem agradeço por estar, neste momento, encerrando um ciclo cheio de novos amigos, novos conhecimentos acadêmicos, culturais e de vida.

Este programa ficará na história porque aconteceu no meio de uma das piores crises mundiais, a pandemia causada pela COVID 19 que começou na China em dezembro de 2019 e foi decretada Pandemia pela Organização Mundial da Saúde – OMS em 11 de março de 2020. A COVID 19 nos pegou no meio do curso o que me inspirou a mudar o tema e inserir a COVID no centro do meu estudo como forma de aprendizado. (Agência Brasil (2020), disponível a partir de: https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/organizacao-mundial-da-saude-declara-pandemia-de-coronavirus)

Deixo aqui minha gratidão por realizar meu programa de mestrado ilesa a despeito de tantas vidas perdidas e entes queridos que se foram e, certamente, por concluir essa dissertação. Deixo aqui também meu grande pesar por todos aqueles que nos deixaram, vitimados por essa pandemia e meu sincero desejo de que os aprendizados da crise que ficaram para mim, permaneçam em nossas vidas e nas gerações futuras para que tenham presença e intensidade em cada momento da vida.

Introdução

O mundo já passou por diversas transformações, seja pela advento de tecnologias, guerras ou ainda questões de caráter sócio econômico e cada uma delas deu sua contribuição no âmbito da gestão. No entanto, nada se compara ao contexto pandêmico que a COVID 19 impôs em nível mundial.

Pela primeira vez na história, todo o globo ficou refém das restrições impostas pelo virus das quais a mais impactante foi o distanciamento social. Por questões sanitárias, escolas, empresas e o comércio em geral foram obrigados e ficar de portas fechadas.

Os efeitos dessa crise foram devastadores tanto em termos de número de mortes de seres humanos quanto em número de mortes de empresas. A economia entrou em colapso e nenhum estudo iluminava o futuro em razão das variáveis serem absolutamente novas. Todo o ambiente de negócio, escolas, comércio e mesmo relações sociais tiveram que se reinventar e criar valor por meio do uso da tecnologia.

É certo que para alguns negócios houve crescimento como para empresas de comunicação, varejo de alimentos, fornecedores de medicamentos e equipamentos hospitalares, laboratórios, empresas de tecnologia, energia, comunicação, plataformas tecnológicas, etc. Para outros negócios, no entanto, o impacto foi devastador. No Brasil, em 15 de Setembro de 2020, seis meses após o início da Pandemia, o Ministério da Economia divulgou, por meio da Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME) nota no Diário Oficial da União (DOU), informando sobre o ranking dos dez setores mais impactados pela Crise Covid instalada no Brasil. Foram eles: 1 - Atividades artísticas, criativas e de espetáculos; 2 -Transporte aéreo; 3 - Transporte ferroviário e metroferroviário de passageiros; 4 - Transporte interestadual e intermunicipal de passageiros; 5 - Transporte público urbano; 6 - Serviços de alojamento; 7 - Serviços de alimentação; 8 - Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias; 9 - Fabricação de calçados e de artefatos de couro e 10 - Comércio de veículos, peças e motocicletas. O desbalanceamento entre empresas que se beneficiaram e empresas que sofreram foi brutal sendo este último a grande maioria (Diário Oficial da União (2020). Disponível a partir de: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-20.809-de-14-de-setembro-de-2020-277430324)

Comitês de crise foram instalados em quase 100% das organizações e decisões complexas tiveram que ser tomadas para permitir que as empresas assegurassem sua sobrevivência.

Decisões como demissões em massa, fechamento de fábricas, devoluções de espaços físicos, venda de ativos, uso de capital próprio, e medidas voltadas para assegurar caixa até que houvesse compreensão desse novo ambiente e da forma como operar nele foram tomadas.

Lideranças empresarais tiveram que agir em um contexto completamente novo, um cenário volátil, ambíguo, incerto e complexo. Não obstante ao cenário caótico de negócio, o medo do novo, a angústia e tristeza pela perda de entes queridos que afetaram toda a humanidade também estava presente nas organizações e nas pessoas que delas faziam parte, o que foi agravado ainda mais por conta do distanciamento social que impedia que colegas pudessem amenizar o luto um do outro com a presença física.

O líder nunca foi tão exigido tendo que atuar do dia para a noite em um ambiente desconhecido, virtual, criando condições de trabalho nunca antes pensadas, administrando situações de estresse atreladas não apenas ao negócio, mas aos colaboradores, impactados emocionalmente pelo contexto e pela perda de entes queridos e ainda, manter e gerar valor para o negócio. Então, compreender os estilos de liderança que predominaram nas empresas que sobreviveram durante a crise Covid 19, pode fornecer informações relevantes para a ação de líderes, aumentando sua capacidade de gerir pessoas e criar valor em novos contextos de crise.

Se considerarmos a teoria clássica da administração, teremos que o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (Stoner & Freeman, 1999).

Kotter (2000) considera que um líder tem, entre suas diversas funções, como principal atribuição a produção de mudança, e que sua ação deve encontrar-se pautada sobre três bases fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas.

Para Bennis (1996), a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. A presença e atuação da liderança em momentos de crise é a alavanca central para movimento de tomada de decisão, motivação e engajamento dos colaboradores e é o que torna possível que a empresa se mantenha viva ou até avance.

Levin (1935) inaugurou um primeiro olhar sobre estilos diferentes de liderança quando publicou seu livro Teoria dos Estilos de Liderança, apresentadono auge do período industrial. Sua teoria aponta três principais estilos de liderança. O Líder Autocrático, o Líder Democrático e o Líder Liberal (ou Laissez-Faire).

Blake e Mouton (1960) desenvolveram a teoria intitulada Grid Gerencial que aumenta a perspectiva no entorno do estilos de liderança. A teoria tinha como essência compreender como líderes aproveitavam sua inteligência e habilidades para trabalhar suas ideias e estratégias com pessoas para, por meio delas, conseguirem resultados extraordinários.

Kotter (2000), Goleman (1998) e Heifetz (2009) trazem novos elementos atrelados ao desempenho da liderança que começam a iluminar ainda mais o objeto desse estudo no que tange a estilos de liderança que colocam o indíviduo no centro e o seu desempenho como resultante de um processo de influência e não de autoridade.

Neste cenário, foi elaborada a seguinte pergunta de investigação: Quais os estilos de liderança que predominaram nas empresas brasileiras sobreviventes à crise causada pela Covid 19?

O objetivo geral do estudo é: Identificar os estilos de liderança que predominaram na gestão das empresas Brasileiras sobreviventes à crise causada pela Covid 19. Este objetivo geral originou os seguintes objetivos específicos:

I. Identificar novas práticas organizacionais relativas a gestão de recursos humanos assumidas durante a crise;
II. Identificar novos estilos de liderança que emergiram durante a crise.;
III. Identificar os estilos de liderança que emergiram durante a crise e que irão permanecer.;
IV. Identificar novas práticas de gestão recursos humanos que irão permanecer.

Esta dissertação está dividida em quatro seções sendo a primeira a introdução do estudo, a segunda uma visão sobre os impactos do contexto COVID na sociedade brasileira, a terceira uma visão geral sobre o desempenho das empresas brasileiras durante a crise COVID, e a quarta uma explanação sobre liderança e estilos de liderança. Na sequência será apresentado o método utilizado, a análise e discussão e a conclusão do estudo.

Impactos do contexto COVID na sociedade brasileira

A atual crise global de saúde causada pela COVID-19 não tem precedentes. É considerado um dos momentos decisivos na história em que está embaralhando as normas sociais e econômicas como as conhecemos e está desencadeando uma nova era humana. A magnitude e a velocidade do colapso em diferentes atividades que se seguiram são diferentes de qualquer coisa experimentada em nossa vida (Gopinath, 2020).

Com os sistemas sociais, econômicos e de saúde à beira do colapso, é impossível saber como será o novo mundo, mas sua forma dependerá das decisões que as lideranças tomarem e da forma como conduzirem as mudanças. Governos, comunidades e organizações estão em modo de crise e procuram orientação de seus líderes.

A crise global teve reflexos gigantescos no Brasil. Segundo publicação realizada pela Agência Brasil em Outubro de 2021, foram mais de 21 mil casos e 600 mil mortes para uma população de 213 milhões conforme demonstrado na Figura

Figura 1
Situação epidemiológica em Outubro de 2021



Fonte:Agencia Brasil, outubro 2021

O coronavírus já matou mais Brasileiros do que o pior conflito armado da história da América Latina, a Guerra do Paraguai que completou 150 e durou de 1864 a 1870. A guerra foi travada entre a chamada Tríplice Aliança (composta por Brasil, Argentina e Uruguai) e o Paraguai, envolvendo disputas políticas, comerciais e territoriais. O número total de baixas é impreciso, mas, segundo uma estimativa do historiador Francisco Doratioto (2002), autor do livro Maldita Guerra, no Brasil foram mortos cerca de 50.000 e no Paraguai a população masculina foi quase

dizimada. Muito embora em termos de equivalência populacional os mortos dessa guerra sejam percentualmente maiores que as mortes causadas pela COVID, os impactos deste último vão muito além de mortes e destruição. O ambiente imposto pela COVID 19 traz reflexos gigantescos na sociedade geral impulsionando novos comportamentos, novos tipos de trabalho, novas formas de relacionamento e convoca a sociedade para um olhar mais humanizado para o mundo.

Vale destacar que o primeiro senso demográfico brasileiro foi realizado em 1872 e apontava para uma população de 9.930.478 brasileiros. Considerando estes dados e o número de mortes de 50.000 brasileiros relatado por Francisco Doratioto (2002) durante a Guerra do Paraguai, o percentual de mortes na Guerra representou 0,504% da população e portanto superior aos números COVID que representaram um total de mortes em Outubro de 2021 de 0,282% para uma população de 213.000.00. (IBGE outubro 2021- https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html)

Os brasileiros sofreram danos emocionais severos causados pelo imenso número de mortes em todo o país, pela perda de entes queridos de forma inesperada, pela mudança abrupta em suas rotinas e em seus estilos de vida e pela massiva perda de empregos. Os jovens tiveram sua educação comprometida e os resultados certamente serão refletidos nos próximos anos.

O isolamento social obrigou a sociedade em geral a adiantar em muitos anos sua entrada no mundo da tecnologia por uma questão de sobrevivência. Essa estratégia certamente colaborará para inúmeras mudanças de hábitos e inúmeras inovações, contudo, a estratégia de utilização da tecnologia para a educação não conseguiu atender a toda população.

Na educação infantil, a internet banda larga está presente em 85% das escolas particulares. Já na rede municipal, que é a rede com a maior participação na oferta de educação infantil, o percentual é de 52,7%. Quando se trata do ensino fundamental, a rede escolar dos municípios, maior ofertante também nessa etapa de ensino, é a que tem a menor capacidade tecnológica. Nesse caso, 9,9% das escolas possuem lousa digital, 54,4% têm projetor multimídia, 38,3% dispõem de computador de mesa, 23,8% contam com computadores portáteis, 52% possuem internet banda larga e 23,8% oferecem internet para uso dos estudantes. (Gov Brasileiro - https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2021/03/conheca-o-panorama-das-escolas-brasileiras).

As escolas particulares conseguiram implementar a estratégia da aula online em razão de seus alunos possuírem telefones celulares ou tablets e internet disponivel em suas casas. Já as escolas públicas não conseguiram implementar com a mesma eficiência, isso porque ao contrário da rede privada, a grande maioria dos alunos da rede pública não possui nem teleone celular e nem internet em casa. Nos dois casos, o dano causado foi gigantesco e os frutos serão colhidos nos próximos anos de formação desses jovens e, como consequência, no futuro do país.

Não obstante ao dano causado nas crianças e adolescentes, houve grande dano na classe trabalhadora. Essa vivenciou o medo em suas mais diversas facetas: medo de adoecer, medo de morrer, medo de perder um ente querido e medo de perder o trabalho.

Nas empresas o dano foi ainda maior, porque além da necessidade de administrar a falta de recursos, mão de obra, as empresas tiveram que gerenciar a falta de capital e pessoas em sofrimento, tiveram que "fazer funcionar" seus processos remotamente, tiveram que assegurar o caixa, cortar gastos, administrar mortes, despedir pessoas em plena crise mundial e os líderes, gestores responsáveis pelas empresas, ainda tendo que administrar seus dilemas pessoais causados pela mesma crise. O caos se instalou.

Até então, o acrônimo VUCA, popular na área dos negócios e criado pelo exército americano durante a Guerra Fria para explicar um mundo em transformação e cujo significado é Volátil, Incerto (Uncertainly), Complexo e Ambíguo ou VICA em português deu lugar para um novo acrônimo, nascido pré COVID mas largamente utilizado por representar melhor o efeito da crise no mundo dos negócios (Bennett 2018) o BANI, criado pelo antropólogo, autor e futurista norte-americano Jamais Cascio (2020), BANI significa Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible ou em português FANI, Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível. (https://experience.hsm.com.br/posts/mundo-bani-com-jamais-cascio)

Com os sistemas sociais, econômicos e de saúde à beira do colapso, é impossível saber como será o novo mundo, mas sua forma dependerá das decisões das lideranças. Governos, comunidades e organizações estão em modo de crise e procuram orientação de seus líderes.

Desempenho das empresas brasileiras durante a crise COVID

Segundo Rafael Munoz Moreno e Marek Hanusch (2020), a pandemia atingiu a economia do Brasil de três formas: 1) um choque de demanda externa, causado pelo fechamento das economias de outros países, 2) um choque de demanda interna (principalmente no consumo privado), decorrente do fechamento da economia brasileira; e 3) um choque no preço do petróleo, que prejudica o Brasil em sua condição de exportador líquido de petróleo (os consumidores, no entanto, se beneficiarão da queda dos preços). O impacto combinado desses três choques empurrará a economia para uma recessão. (https://blogs.worldbank.org/pt/latinamerica/o-impacto-da-pandemia-de-covid-19-na-economia-brasileira-preservando-vida-e-o-sustento)

Não diferente do globo, o Brasil fechou grande parte de sua economia (prática conhecida como lockdown) para reduzir o contato humano por meio do distanciamento social e, com isso, conter a propagação do vírus. O protocolo de lockdown trouxe efeitos gigantescos para as empresas. Muitas famílias brasileiras vivem da renda da prestação direta de serviços ao consumidor que simplesmente desapareceu e com isso, levou as famílias a um colapso. Segundo estimativas do Banco Mundial, sem medidas de mitigação como o Auxílio Emergencial, o número de pessoas vivendo com renda abaixo de meio salário mínimo poderia aumentar entre 5,6 milhões e 9,2 milhões. Felizmente, do ponto de vista das políticas, algumas respostas como o próprio Auxílio Emergencial e o aumento do número de beneficiários do Bolsa Família, se bem implementadas, devem amortecer esse choque. Como forma de apoio aos grupos mais vulneráveis, o Brasil adotou políticas de cunho fiscal e financeiro visando diminuir o impacto da crise nesses grupos e na economia em geral. Assim como famílias com renda informal advinda dos consumidores, boa parte das Pequenas e Médias empresas têm a mesma prática. Esse grupo também tem poucas reservas financeiras: segundo estimativas, a maioria das PMEs de São Paulo, por exemplo, não tem mais de 21 dias de reserva de caixa. Vale ressaltar que as autoridades já alocaram recursos consideráveis que, ao chegarem na ponta, podem atenuar o impacto para as PMEs e reduzir a necessidade de demissões. (https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas).

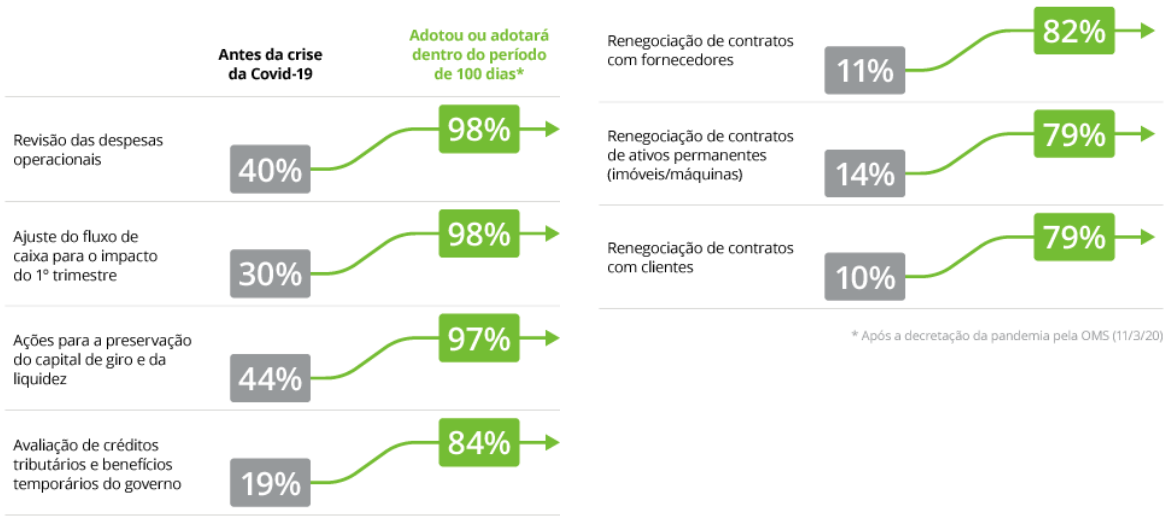
O setores de água e de energia também foram muito impactados pela queda abrupta do consumo de eletricidade e água e por atrasos no pagamento das contas. Empresas de transporte urbano tiveram queda entre 50% e 70% nas áreas metropolitanas.

O ambiente de negócio brasileiro transformou-se em um caos! As modelagens do Banco Mundial, baseadas em dados de alta frequência (como gastos com cartão de crédito e rastreamento da mobilidade), sugerem que o PIB do Brasil pode sofrer uma redução de cerca de 1,1 ponto percentual por mês em lockdown. Com tanta confusão e falta de uma visão clara de futuro, a economia se recolheu ainda mais.

Em uma pesquisa realizada pela Delloitte em 662 empresas, 74% delas acreditam que a recuperação virá entre seis e 18 meses após o período de confinamento.

A revisão das despesas operacionais, o ajuste do fluxo de caixa e as ações para a preservação do capital de giro e da liquidez eram práticas comumente adotadas por uma faixa de 30% a 44% das empresas participantes do estudo antes da crise da Covid-19. Essas mesmas práticas foram realizadas por praticamente todas as organizações pesquisadas ao longo do primeiro semestre de 2020 conforme mostra a Figura 2. (https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-covid-19.html).

Figura 2
Práticas de gestão nas organizações pré e durante COVID



Fonte: https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-covid-19.html

Entre as organizações pesquisadas, no primeiro ciclo de 100 dias de resposta à crise, a busca por outras fontes de recursos como créditos tributários e benefícios temporários do governo e as renegociações de contratos com fornecedores, clientes e de ativos permanentes devem chegar ao patamar de 80% de adesão. (https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-covid-19.html).

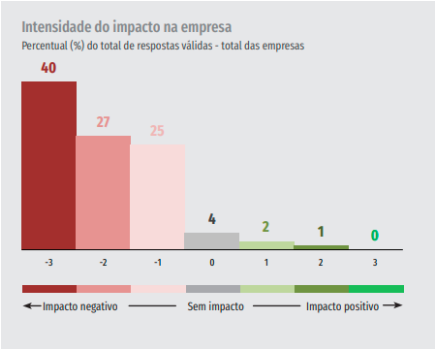
Práticas como revisão de despesas, ajuste no fluxo de caixa, medidas relativas à preservação do capital de giro, estudos tributários e renegociaçao de contratos presentes em cerca de 40% das empresas pré crise, na crise, chegaram a quase 100% conforme demonstrado na Figura 2. A pesquisa também ressalta que uma das medidas adotadas como plano de contingência pela cadeia de suprimentos durante a crise foi otimizar a operação logística considerando desde fornecedores até o cliente final e que 83% das empresas estão conduzindo a migração quase imediata de grande volume de vendas dos canais físicos para os digitais. As principais preocupações listadas pelos líderes segundo a pesquisa são:

60% - mudança do modelo de trabalho e cultura organizacional
42% - revisão no processo operacional
46% - nível de endividamento
41% - acompanhameto de novas tendências de consumo
40% - investimentos em tecnologia e conectividade (infraestrutura tecnológica)

A crise do novo coronavírus afeta a indústria brasileira pela queda na demanda por seus produtos, pela dificuldade em conseguir insumos e matérias-primas e pela redução da oferta de capital de giro no sistema financeiro. O cancelamento de pedidos impactou significativamente o faturamento. Aliada à queda na demanda, a dificuldade em conseguir insumos afetou a produção. Esse cenário, conjugado à continuidade de despesas regulares (salários, tributos, energia, aluguel etc.) e à retração da liquidez no mercado financeiro, levanta a preocupação com a sobrevivência das empresas. (Portal de Indústria SESI, SEST, SENAT, Março 2020 - https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/ec/ad/ecad4487-207b-4a75-96fc-f31cf927a92c/consultaempresarial_marco2020_v2.pdf).

Figura 3

Impactos da Crise COVID nas empresas



Fonte: CNI, Consulta Empresaril, Nro 1, ano 1, Março 2020

Figura 4

Principais áreas de impacto nas empresas



Fonte: CNI, Consulta Empresaril, Nro 1, ano 1, Março 2020

Ainda no contexto da crise, práticas de diversificação da produção, readequação dos preços e de reposicionamento da marca foram intensificadas como resposta à crise. Com o tráfego ainda mais intenso de informações no ambiente digital e a adoção do teletrabalho, a questão dos riscos cibernéticos, que incluem segurança e privacidade de dados, passou a ser uma preocupação ainda maior do que a usual. Por outro lado, os gestores passaram a se preocupar crescentemente com o gerenciamento tempestivo das informações de toda a organização, requerendo mecanismos de acompanhamento e controle.

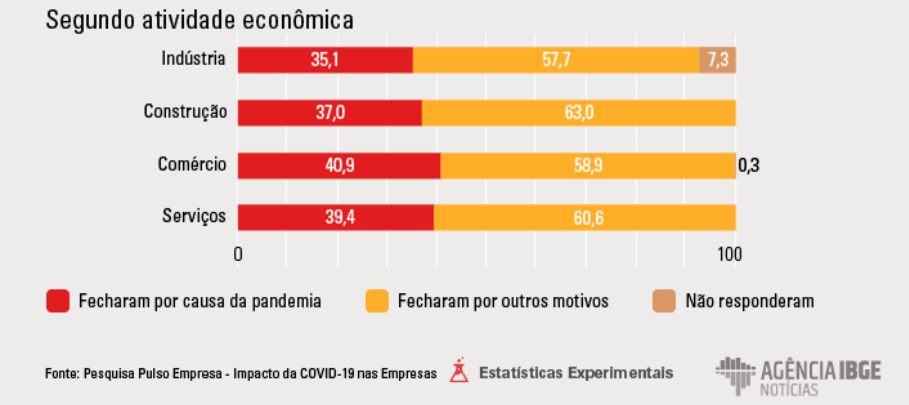
Os efeitos da crise nas empresas brasileiras foram devastadores. Das 2,7 milhões de empresas em atividade, 70% reportaram que a pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio e 16,2% declararam que o efeito foi pequeno ou inexistente. Por outro lado, 13,6% afirmaram que a pandemia trouxe oportunidades e que teve um efeito positivo sobre a empresa.

Entre 1,3 milhão de empresas que na primeira quinzena de junho estavam com atividades encerradas temporária ou definitivamente, 39,4% apontaram como causa as restrições impostas pela pandemia do novo coronavírus. Esse impacto no encerramento de companhias foi disseminado em todos os setores da economia, chegando a 40,9% entre as empresas do comércio, 39,4% dos serviços, 37,0% da construção e 35,1% da indústria. (CNI, Consulta Empresaril, Nro 1, ano 1, Março 2020).

Por segmento, o maior percentual de empresas em que a pandemia tem tido efeito negativo está no setor de Serviços (74,4%), seguido por Indústria (72,9%), Construção (72,6%) e Comércio 65,3%.

Figura 5

Empresas que fecharam durante Pandemia



Fonte: CNI, Consulta Empresaril, Nro 1, ano 1, Março 2020

Segundo Alessandro Pinheiro, coordenador de Pesquisas Estruturais e Especiais em Empresas do IBGE “os dados sinalizam que a Covid-19 impactou mais fortemente segmentos que, para a realização de suas atividades, não podem prescindir do contato pessoal, têm baixa produtividade e são intensivos em trabalho, como os serviços prestados às famílias, onde se incluem atividades como as de bares e restaurantes, e hospedagem; além do setor de construção”. (Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas – 16/07/2020).

Em um contexto tão ambiguo, mutante e desconhecido como este, os líderes têm um papel fundamental na construção de um ambiente de confiança para ter equipes com estabilidade emocional e resiliência na manutenção do negócio e na construção do futuro. O empoderamento dos times em um ambiente remoto é fundamental para a saúde e longevidade dos negócios e este, é um papel da liderança.

Liderança e estilos de liderança

Liderança é um dos aspectos da gestão que mais tem sido estudado. A dedicação de muitos autores em pesquisar fenômenos que possam ser traduzidos em práticas exitosas e disponibilizá-las para a sociedade é enorme. Tal esforço é compreensível em razão de que é por meio das pessoas que uma organização realiza sua estratégia, entrega seus processos e gera seus resultados. Portanto, entender quais práticas de liderança são capazes de aumentar o engajamento das pessoas para entregar melhores resultados para a organização é fator crítico de sucesso em qualquer organização, em qualquer tempo e em qualquer ambiente de negócio. Compreender atitudes, comportamentos e práticas de líderes que tiveram êxito durante sua gestão têm colaborado em muito para o aumento do resultado na gestão de pessoas e das empresas.

Ao longo dos anos, diversos autores buscaram analisar fenômenos comuns atrelados à pratica de liderança. Os primeiros passos foram dados por Lewin e traduzidos em sua obra intitulada Teoria dos Estilos de Liderança, apresentada por volta de 1935, no auge do período industrial. Sua teoria aponta três principais estilos de liderança. O Líder Autocrático, o Líder Democrático e o Líder Liberal (ou Laissez-Faire). O líder autocrático pratica liderança por meio de decisões unilaterais, o processo é centralizado e o discurso imperativo. Este estilo é utilizado em situações cuja equipe é muito operacional e necessita diretrizes claras. A rigidez e o detalhamento presente na liderança autocrática ajuda a evitar desvios por parte dos colaboradores.

O líder democrático lidera com base na troca com sua equipe. Ele dá voz para os liderados, incentiva a troca e o feedback e atua como um porta voz do grupo a partir do consenso. Segundo Lewin (1935), este é o perfil com maior eficiência para gestão de equipes criativas e inovadoras. Já o último estilo, o líder liberal ou laissez-faire é o líder “delegador”, ou liberal. Sua liderança tem como base dar autonomia total ao liderado. O líder não interfere no processo e deixa a decisão para seus membros. Este último é mais encontrado nas empresas cujos colaboradores são da geração Y ou Z que se engajam por meio do alinhamento do seu propósito com o da organizaão e pela autonomia.

Os estudos aprofundaram-se na procura de traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade, capazes de diferenciar líderes de não líderes, acreditando ser a liderança nata e

não construída, privilegiando fatores como inteligência e dominação. O líder poderia ser visto como fato psicossocial, carismático ou com qualidades superiores como idade, altura, saúde, energia, beleza, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, etc. (Aubert, 1991).

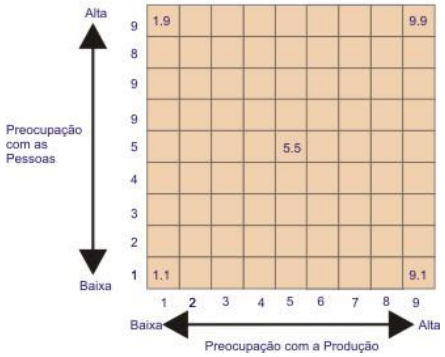
Likert (1961) e McGregor (1966) foram dos primeiros a utilizar escalas em suas pesquisas com base na dimensão humana do líder. Likert (1961) analisou padrões de alta produção a partir da comparação entre os gerentes com alta produção em comparação com o padrão seguido por outros gerentes. A conclusão apontou que o comportamento democrático do líder é o mais produtivo, ao mesmo tempo em que questionou a existência de um único estilo aplicável, em todas as situações.

McGregor (1966) desenvolveu a Teoria X e Teoria Y, cuja essência partia do princípio do líderl como um ente com poder derivado de uma posição na organização. São teorias quase antagônicas. A Teoria X, preconiza que pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, e portanto preferem ser dirigidas por meio de controle e motivadas por aspectos de coação, punição, elogios de reforço positivo e dinheiro. Já a Teoria Y, tem como essência que as pessoas são competentes, criativas e consideram o trabalho parte da vida tanto quanto diversão ou descanso. Desta forma, uma vez que existam condições adequadas desempenham seu trabalho sendo fundamental que essas condições considerem, também, seu desenvolvimento pessoal.

No início da década de 60, a idéia do comportamento ideal do líder parecia pouco realista. A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais (Melo, 2001).

Blake e Mouton (1964) preconizam que a articulação entre os três principais atributos presentes nas organizações: orientação para produção, orientação para pessoas e hierarquia estão interligados entre si e que a forma como o líder conjuga a orientação para a produção e a orientação para pessoas definiria, em última instância, a forma como ele empregaria o atributo "hierarquia" ou qual estilo de liderança se manifesta a partir desta equação. O Grid Gerencial articula essas dimenões por meio de uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança conforme a Figura 6.

Figura 6
Grid gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Blake, Robert & Mouton, Jane S. The Managerial Grid. Houston, Tex., Gulf Publ. Co., 1964

O Grid Gerencial permite a identificação de diferentes estilos gerenciais. Os cantos e o centro são o grande guia para esta interpretação. A Figura 7, abaixo, explica o significado de cada um deles:

Figura 7
Significados dos pontos do Grid

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras Intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas	Pouco envolvimento e pouco comprometimento	Isolamento. Falta de coordenação intergrupal
1.9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia
9.1	Ênfase na produção com mínima preocupação com as pessoas	Não há participação das pessoas	Hostilidade intergrupal. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder
5.5	Estilo do meio termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço	Meio-caminho e acomodação que deixa todos descontentes	Trégua inquieta. Transigência, rateio e acomodação para manter a paz
9.9	Estilo de excelência.Ênfase na produção e ênfase nas pessoas	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas

Fonte: Blake, Robert & Mouton, Jane S. The Managerial Grid. Houston, Tex., Gulf Publ. Co., 1964.

O líder avalia o seu atual estilo de liderança e verifica onde está situado no grid gerencial. O objetivo é mover-se gradativamente na direção do estilo 9.9, que constitui o estilo da excelência gerencial: a ênfase na produção e nos resultados em simultaneidade com a ênfase nas pessoas e nas suas atitudes e comportamentos (Blake, & Mouton, 1964).

Hersey e Blanchard (1986), Schermerhorn et al. (1999), Robbins (2002) e Yukl (2002) destacam os estudos desenvolvidos pela Ohio State University que definiram liderança como

o comportamento de um indivíduo ao dirigir as atividades do grupo, visando à consecução de um objetivo. Esses resultados levaram os pesquisadores a propor uma visão bidimensional do estilo de liderança. De acordo com Melo (2001), as conclusões do estudo de Michigan estão em estreita sintonia com as pesquisas da Universidade Estadual de Ohio, pois as duas dimensões identificam comportamentos de líderes voltados para a tarefa, voltados para o relacionamento, ou para ambos.

Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram a teoria da "Liderança Situacional". Segundo os autores, o estilo de liderança de uma pessoa refere-se ao padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. O fundamento da teoria inter-relaciona o direcionamento recebido do líder, o apoio emocional envolvido e a maturidade do subordinado em relação à tarefa. A teoria preconiza, portanto, que não há um modo único e eficaz de influenciar pessoas. Os estilos de liderança – determinar, persuadir, compartilhar e delegar – são uma combinação de tarefa e de relacionamento e o líder temque ser capaz de articular com esta equação para agir com seus liderados.

A Figura 8 abaixo traduz esses estilos e fornece condições para que líderes a utilizem para desenvolver estratégias de influência para seus liderados: relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa alta; tarefa alta e relacionamento alto; tarefa alta e relacionamento baixo.

Figura 8

Definição da maturidade e dos estilos de liderança

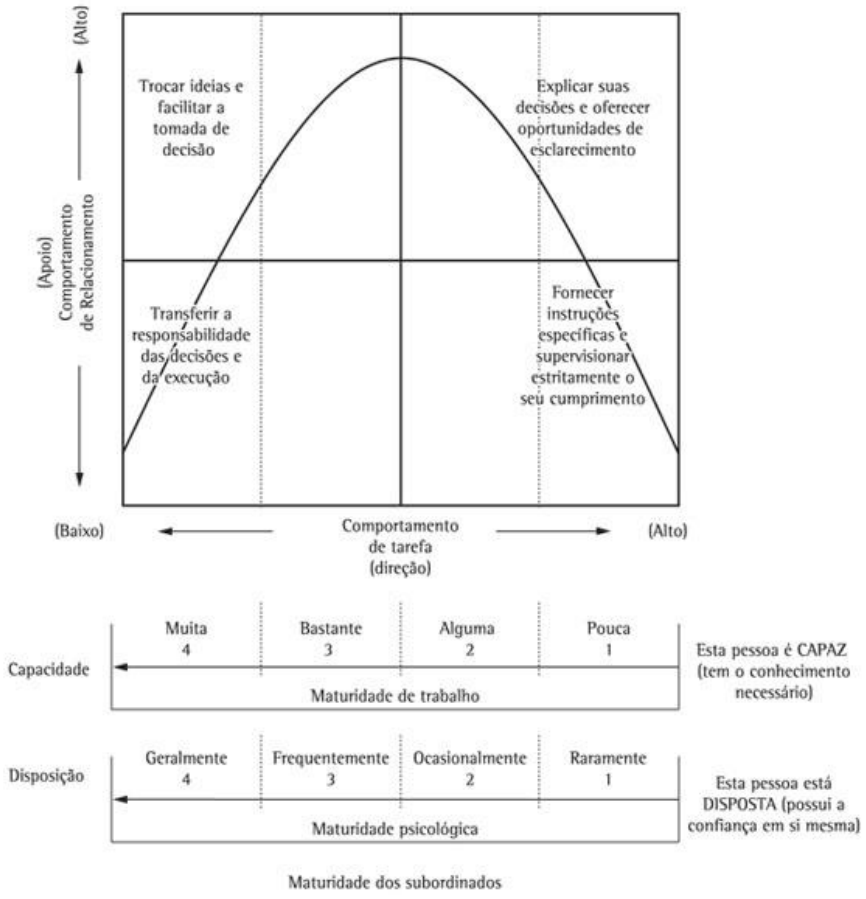


Figura 1. Definição da maturidade e dos estilos de liderança. Fonte: adaptado de Hersey e Blanchard (2007).

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (2007)

Os perfis de liderança, então, surgem como modelos de ações ou atitudes que um líder pode tomar frente a um novo desafio ou situação. Equilibrar o estilo e saber onde e quando utilizá-lo é um processo de autoconhecimento, capacidade de ler contextos, experiência e aprendizado. A capacidade de se manter em desenvolvimento é essencial para a efetividade do estilo na geração de bons resultados.

Fiedler (1993) desenvolve a Teoria das Contigências que traz o conceito do líder adaptativo. Segundo essa teoria, a eficácia do líder está relacionada a três dimensões contingenciais que foram identificadas em seus estudos: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. A primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e

respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não e a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões (Robbins, 2005).

Kouzes e Posner (2012) analisaram milhares de melhores práticas de liderança e descobriram cinco práticas comuns aos líderes que realizaram coisas extraordinárias em organizações. A Figura 9 abaixo detalha essas cinco práticas.

Figura 9

Estilos de líder

Estilo do líder	Descrição
Modela o caminho	Clarifica valores e dá o exemplo: encontrar a própria voz, afirmar e personificar valores partilhados e refletir sobre a ação
Inspira uma visão	Constróe uma visão de futuro: imaginaa possibilidades, encontra um propósito comum e envolve os outros por meio de ideais comuns e pela visão
Desafia o processo	Busca oportunidades e assume riscos: toma iniciativas, exercita a visão, gera pequenas vitórias e aprendee com a experiência
Permite que os outros ajam	Fomenta a colaboração e fortalece os outros: cria um clima de confiança, facilita relacionamentos, estimula a determinação e desenvolve competência e confiança
Incentiva o coração	Reconhece contribuições e celebra vitórias: espera o melhor, personaliza o reconhecimento, cria um espírito de comunidade e está pessoalmente envolvido

Fonte: Adaptado de: Kouzes e Posner (2012)

O efeito da crise nos funcionários teve uma relação direta com os estilos de liderança empregados. Em situações de crise, as organizações trabalham sob forte estresse o que aumenta de forma substancial a pressão sobre o líder. Os principais desafios despontam na forma de informações não confiáveis, novidade situacional, objetivos pouco claros e inconstantes e situações mal estruturadas. (Kayes, Allen, and Self 2017, p. 277). Esses desafios causam um aumento acentuado nas dispensas de funcionários (Adkins et al. 2001).

Embora o valor dos recursos humanos não seja mensurável como o capital financeiro, estudiosos de recursos humanos, enxergam os funcionários como um dos ativos mais valiosos que podem levar a organização a sucesso (Jacobs, 1990; Kurian, 2018; Muduli, 2015; Snell, Youndt & Wright, 1996). Perder bons funcionários significa perder o conhecimento, enquanto mantê-los pode ajudar as organizações a reterem conhecimento e experiência (Ramlall, 2004). Naudé (2012) afirmou que durante tempos instáveis, o planejamento de metas deve ser direcionado para a retenção de colaboradores com alto desempenho para usar suas habilidades para preservar um alto nível de produtividade. Muitas organizações também tentam reduzir o número de funcionários para minimizar seus custos durante a crise e, ao mesmo tempo, esperar maior resiliência dos funcionários remanescentes (Naudé, 2012).

Wang, Anne e McLean (2016) entrevistaram 66 indivíduos da Índia para identificar como os participantes respondem à crise. Eles descobriram que, embora as respostas dos indivíduos às crises fossem diferentes, os funcionários poderiam ser categorizados em três grupos principais. O primeiro grupo inclui colaboradores que buscam se manter ativos e lutar durante a crise. O segundo grupo inclui aqueles que aceitam a situação e se comprometem. E o terceiro grupo confiaria na fé como fonte de sua força durante a crise. Naudé (2012) descobriu que os funcionários tendem a reclamar menos de violações trabalhistas durante a crise devido ao medo de perder seus empregos.

A atual pandemia parece ser um teste definitivo para a liderança em todo o mundo. Enquanto alguns estão à altura da ocasião, outros estão lutando para administrar esta crise de proporções sem precedentes. Os líderes organizacionais estão confiando em seus instintos e percepções, fornecidas por profissionais de recursos humanos, para garantir que sua organização e seus funcionários se sintam apoiados.

Método

A abordagem qualitativa envolve detalhes descritivos relacionados a pessoas, locais e conversas, procura investigar fenômenos em contextos naturais, privilegia a compreensão de comportamentos a partir da perspectiva de sujeitos (Bogdan & Biklen, 1994) e o pesquisador é considerado o principal instrumento de coleta de dados e de sua análise (Merriam, 1998).

Nesse trabalho a escolha foi sobre a pesquisa qualitativa, pois a mesma envolve "qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação" (Strauss & Corbin, 2008, p. 23).

Em relação à tipologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa básica, pois apenas procurou-se descobrir e entender um fenômeno, um processo ou uma perspectiva e visões de mundo de pessoas envolvidas (Merriam, 1998).

Como a pesquisa qualitativa "trabalha normalmente com pequenos números" (Rego, Pina e Cunha, & Meyer Jr, 2018, p 54), os sujeitos foram escolhidos, intencionalmente e por

Participaram cinco gestores em cargos de alta direção e liderança. Essa escolha obedeceu aos critérios propostos por Minayo (2007), a saber: homogeneidade quanto aos seus atributos e pertinência no que se refere à capacidade para dar respostas aos objetivos do trabalho.

O contato com os entrevistados foi feito inicialmente para explicar o objetivo do estudo e a importância de cada participação. Após esse esclarecimento, todos concordaram em participar e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1). Para respeitar o anonimato de cada participante, suas falas foram evidenciadas com a letra "E", seguidas do número correspondente à ordem que as entrevistas foram realizadas, de acordo com a Figura 10, a seguir:

.

Figura 10

Perfil dos respondentes

Nº de entrevistas	Sexo	Idade	Habilitações literárias	Função atual
E4	Masculino	46	Pós - Graduação	Diretor de Recursos Humanos
E2	Masculino	41	Pós - Graduação	Acionista, Diretor de Operações VIX e Conselheiro da Águia Branca
E3	Masculino	42	Pós - Graduação	Acionista e Presidente
E4	Masculino	47	Pós - Graduação	Diretor Financeiro
E5	Masculino	54	Pós - Graduação	Acionista e Presidente do Conselho do Grupo

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Foram realizadas cinco entrevistas via Zoom, devido a situação da pandemia da COVID-19. As entrevistas foram semiestruturadas, com seis perguntas e possibilidade de serem acrescentadas novas informações (Anexo 2). A duração média das entrevistas foi de 50 minutos e foram gravadas com concordância dos/a entrevistados/a e transcritas.

Esta pesquisa foi realizada em conformidade com os princípios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos constantes na Declaração de Helsinque.

Análise e Discussão

A pandemia causada pela COVID 19 impôs um ambiente para as lideranças isento de variáveis conhecidas e que normalmente apoiam a tomada de decisão. Então, decidir pela forma como liderar com base em acertos de situações passadas não mais era possível. Foi este o contexto em que esta pesquisa encontrou as lideranças que participaram deste estudo.

Blake e Mouton (1964) em sua obra O Grid Gerencial, preconizam que a articulação entre os três principais atributos presentes nas organizações e a forma como o líder conjuga os três, definem o estilo de liderança que ele emprega. São elas: orientação para produção, orientação para pessoas e hierarquia. O Grid Gerencial articula essas dimenões por meio de uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança.

A análise de todas as entrevistas que inclui as respostas de E1, E2, E3, E4 e E5, demonstrou uma predominância na manisfestação de um estilo de liderança com alta preocupação com as pessoas e de média a baixa preocupação com aumento da produção durante os primeiros meses da Pandemia. Neste período, todos os entrevistados manifestaram suas decisões pautadas na manutenção da operação ou de entrar no modo de sobrivência para manter a empresa durante a crise. A Figura 12 demonstra essa predominância.

> Como eu disse, no início já colocamos equipe médica à disposição, coloquei psicólogo e tudo. Fizemos mais de 80 atendimentos psicológicos por dia. E aí a gente estendeu a familiares: avós e pais porque assim o cara não fica preocupado, ele pode estar com problema porque a família está com problema. Se ele tem alguém doente em casa, então a gente fornece médico e apoio psicólogo. (E1)
>
> Então a gente fazia comunicados para gerar segurança nas pessoas do que estava acontecendo. Então não vamos demitir. A gente fez três ou quatro comunicados, que não íamos adotar as politicas do governo e tal e outro ponto que a gente fez foi adaptar nossa vida adaptar a companhia na vida das pessoas. Então a preocupação foi de adaptar as pessoas num primeiro momento pra manter a operação.(E1)
>
> São os mesmos valores que a gente tem como família a gente tem como empresa. Então, no final da história isso teve um peso forte, sabe? Porque as coisas foram tratadas com

muito cuidado. As pessoas que foram desligadas da empresa por causa da pandemia se não me engano foram dois ou três meses que foi mandado de ticket refeição e cesta básica. A gente também no ano passado, colocou alguns leitos hospitalares aqui em Vitória a São Mateus. Tudo isso, todas as ações que a empresa fez e faz, eu acho que isso tem um reconhecimento forte das pessoas em relação a isso também, entendeu? Ser uma empresa que apesar de ser um grupo grande, tem uma visão humana. (E2).

Nosso operação sofreu muito no início mas não colocamos pressão na turma. Nossa preocupação era pelo menos manter as coisas andando até ter uma ideia melhor do que estava acontecendo.(E2)

A gente decidiu adotar o tele trabalho como modelo definitivo logo no início e eu usei uma expressão naquela época: Boxnet anywhere. Se a gente superasse esse paradigma a gente poderia trabalhar de qualquer lugar. A gente conseguiu em 4 dias fazer todo o nosso senso então saber onde as pessoas estavam morando, se estavam casadas ou não, se as pessoas tinham condições de trabalho, se as pessoas estavam preparados para receber um ativo da empresa e a gente saiu com várias outras lições de casa. Quem não tinha condições de internet ou que não tinha condições de receber o desktop em casa. Daí, depois a gente abriu em 30 dias as compras e em 90 dias a gente tinha 100% do nosso público atendido". A gente tem essa felicidade porque o pessoal comprou, eles toparam trabalhar em casa mesmo sem o hardware próprio. Tivemos que fazer toda a adequação da operação e colaboradores à legislação trabalhista para teletrabalho. Para a gente foi uma alteração do comprometimento que os nossos funcionários, lideranças queriam, estavam comprometidos com as entregas, com os clientes. Então quando fomos comunicar aos clientes, a coisa já tinha ido.

A gente comprou um parque enorme de computadores. A gente conseguiu colocar 200 pessoas em home office 15 dias junto com um pacote de benefício de trabalho remoto. Conseguimos em 7 meses diminuir nosso espaço físico e dar assistência psicológica. Essas pessoas, muitas delas são da periferia, gente da zona leste, zona norte e o pessoal tinha mesa do lado da cama, né! Então a gente promoveu uma atividade que a gente chamou de clubes, tribos, perdão, do pessoal do cinema, artes, culinária então a cada mês essas tribos tinham esse happy hour, contratamos também a telemedicina porque

começaram os casos de COVIC, fomos também adotando tecnologias. Viramos uma empresa antiga, tradicional em startup, estilo google oriented. (E3).

O conselho me amparou muito e me tranquilizou dizendo que a gente nunca viveu isso, disseram fique calmo e veja o que você precisa pra manter a operação. Então, eu tive muito amparo do conselho que teve uma tolerância com os resultados e acho que maior compreensão do que estávamos vivendo. (E3)

Todo pessoal que podia fazer home office, trabalho administrativo, desde o dia 18 de Março está fazendo. A gente colocou um volume gigantesco de pessoas do dia para noite em home office. O Primeiro desafio eu acho que tem uma acelerada muito grande a questão da transformação digital, porque todo mundo teve que se reinventar na forma de trabalhar e na forma de comunicar. O que eu vejo que a liderança teve que fazer depois do primeiro susto, das primeiras semanas, eu te falo que hoje a gente tá muito mais próximo do nosso pessoal e nós também do nosso board. Então a primeira coisa que foi disseminada aqui dentro da empresa acho que todas as empresas fizeram isso, foi comunicar com transparência o máximo possível daquilo que pode. Converse com seus funcionários, sua equipe o máximo que puder. Pra você ter ideia, nós tínhamos reunião de diretoria todos os dias tipo assim 3 horas todo dia tinha conversa e inclusive o nosso CEO tinha reunião diária com o comitê. (E4)

A gente é uma empresa de quase 17.000 funcionários e uma boa parte operacional. O operacional não tinha como ficar em casa. Então a operação continuou trabalhando, e lógico que com todos os protocolos de saúde e quando tinha qualquer suspeita, a gente afastava e testando o pessoal sem parar pra manter a operação de pé. (E4)

Montamos um comitê de crise com RH, diretor comercial, diretor de industrial, diretor jurídico e financeiro e construímos um plano com comunicação forte. Eu criei esse canal de comunicação no WhatsApp para poder facilitar a vida de todo mundo e comecei a mandar semanalmente de 20 a 25 links de negócios que estavam acontecendo no país independente do setor e da região. Fiz o mapeamento e aumentei o volume de demanda. A preocupação na verdade era uma acomodação do turma.. Então, o que eu fiz, foi alimentar nosso comercial com uma visão de oportunidades no mercado. (E5)

> Um movimento de comunicação positiva, sempre, sempre, otimista e vamos embora e está tudo bem. Então a diretoria da companhia sorridente, otimista e vamos embora porque nossos planos não vão andar para trás. E outra coisa que é o seguinte, nossa empresa é solida, por mais apertado que tenha passado por um momento de caixa, a gente está sempre segurando daqui, reduzido custos e a própria família também tendo que se desfazer de bens para injetar na empresa pra suportar tudo o que foi passado pra manter a empresa de pé. Isso foi gerando a credibilidade, a confiança e o engajamento do pessoal. (E5)

Se considerarmos a visão de Kotter (2000) sobre liderança que é pautada sobre três bases fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas, vemos a presença desses três elementos em toda a amostra com ênfase na comunicação.

E4 Ressalta que a comunicação foi fator determinante para promover confiança e engajamento nos colaboradores. Contudo, há que se destacar o atributo de transparência na comunicação o que foi ressaltado também por E2.

A presença da uma visão, da comunicação forte e do exemplo, mas uma vez despontaram como estilos de liderança considerados eficazes por E5.

As mudanças no estilo de liderança dos entrevistados em razão da circunstância da pandemia, se alinha a teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986) que aborda o estilo de liderança a partir do padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. O fundamento da teoria inter-relaciona o direcionamento recebido do líder, o apoio emocional envolvido e a maturidade do subordinado em relação à tarefa. A teoria preconiza, portanto, que não há um modo único e eficaz de influenciar pessoas. Os estilos de liderança – determinar, persuadir, compartilhar e delegar – são uma combinação de tarefa e de relacionamento e do líder ter que ser capaz de articular com esta equação para agir com seus liderados. A Figura 12 ilustra esses aspectos quando demonstra mais de um estilo utilizado pelos entrevistados.

Em situações de crise, as organizações trabalham sob forte estresse o que aumenta de forma substancial a pressão sobre o líder. Quando isso aflora para além das fronteiras da organização

e envolve politicas públicas, economia e vidas, esses efeitos crescem exponencialmente. Os principais desafios despontam na forma de informações não confiáveis, novidade situacional, objetivos pouco claros e inconstantes e situações mal estruturadas "(Kayes, Allen, and Self 2017, 277).

Kouzes e Posner (2012) estudaram milhares de práticas de liderança e concluíram que existem cinco estilos adotados por líderes que obtiveram resultados extradordinários. Os líderes entrevistados demonstraram a adoção desses estilos. São elas: O líder que modela o caminho (Comunica, clarifica valores e dá exemplos), que inspira uma visão (constróe uma visão de futuro), desafia o processo (busca oportunidades, toma riscos), permite que os outros ajam (fomenta a colaboração, cria um clima de confiança) e incentiva o coração (reconhece a contribuição e celebra a vitória). A Figura 12 demonstra de forma gráfica a utilização desses estilos pelos entrevistados.

> E aí, entra um outro lado, foi dado uma autonomia aos colaboradores, jamais dada anteriorment. Virou balela aquela história de que se mandasse o funcionário para casa ia dar problema de saúde mental. Aí, o pessoal tá vendo que saúde mental vai ser problema se retornar para o escritório, isso sim. Então foi dada uma autonomia tão grande aos colaboradores que eles se organizaram de uma forma tão boa no sentido de que cada um trabalha onde quer, tipo, eu levo meu filho na escola ou mando de perua ou faço minha massagem, enfim. Nós transformamos os benefícios em um valor financeiro e eles usam o valor do benefício como querem. Não devo satisfação de como uso meu benefício, tenho que entregar resultado. Essa autonomia se tirada, você vai colocar em risco o engajamento. Demos transparêmcia em tudo o que estava acontecendo, transparência nos resultados, e eu acrescentaria agradecimento. Então, lógico que quando estava no começo era mais intenso agora agora entrou na rotina. Comunicação com transparência dos resultados, cuidado e reporte do que estava acontecendo o tempo todo. Comunicação em massa. Começamos a fazer reportes para as pessoas verem que tudo estava funcionando e aí sempre acompanhado no final de um agradecimento, tipo, juntos somos mais fortes e estamos fazendo esse resultados porque vocês em casa estão fazendo o papel que precisaria. Comunicação e resultado compartilhado foi o que fez a diferença e vamos seguir assim. Estamos implementando também a avaliação de desempenho por missões ou projetos. Sabemos que tem um

> risco mas vamos praticar e aprender. Achamos que isto tem mais a ver com o novo ambiente" (E1)

A afirmação de E1 sobre o nível de autonomia dado aos colaboradores relativo a mudança definitiva para home office, a transformação do pacote de benefícios em um cota financeira para ser gerida pelo próprio colaborador e a implementação de uma avaliação de desempenho por missões evidenciam a presença dos estilos preconizados por Kouzes e Posner (2012) com ênfase para o estilo que permite que os outros ajam (Fomenta a colaboração, cria um clima de confiança) e também ao estilo que desafia o processo (Busca oportunidades, toma riscos)

A Figura 11 ilustra graficamente as práticas em gestão de recursos humanos que foram utilizados durante a crise e também as que irão permanecer nas organizações.

> Eu falava o seguinte: a gente está passando por alguns momentos, algumas etapas que eu nao sei o que vai acontecer pela frente. No começo estava todo mundo engajado, corpo diretivo, corpo gerencial, todo mundo engajado. A gente junto com os caras. Pra você ter uma ideia, desde o começo da pandemina eu fiquei três dias de home office no começo, eu tinha chegado Estados Unidos. Depois eu falei cara, o que eu estou fazendo em casa e aí a gente foi pra operação. Então, assim, ninguém se recusou a vir para operação. Todo mundo teve decisão própria, apesar de que a empresa deu a opção de home office, mas todo mundo veio pra operação porque todo mundo pensava, o meu motorista está aqui, meu supervisor está aqui e eu vou ficar em casa?! Então foi a questão do exemplo. Então, assim teve esse engajamento muito forte, o pessoal dedicado pra passar dessa fase e fazer acontecer. Teve essa leitura dos funcionários, acho que muito forte de que a gente continuou vindo, trabalhando aqui na base, e assim, foi um recado que a gente deu sim. E aí hoje, eu tenho que fazer uma leitura ainda do momento que a gente está. As pessoas tiveram um momento de estresse e ainda a cobrança que a gente faz, então, eu falei que a qualquer momento do ano eu quero que vocês tirem uma semana de férias sem ser férias. Eu quero que vocês fiquem com sua família. O pessoal viu que a gente estava preocupado com a relação familiar também. Isso faz mais diferença nos primeiros níveis com relação ao engajamento e estar mais próximos, conversando o tempo inteiro. Hoje, toda conversa nossa começa com está tudo certo em casa? Todo mundo bem? Saudável? Quando alguém tinha algum problema, a gente falava, vai lá, resolve, sua família primeiro, a gente segue a vida aqui

> sem você. Tivemos que ser mais flexíveis, pensar de forma mais flexível não é meta, fazer acontecer... Por outro lado, a gente é uma empresa que a gente costuma comemorar muito, quando tem um novo contrato, um resultado bom, a gente sente muita falta disso, de estar junto. Aí eu fiz uma confraternização online. Mandei entregar entre vinho e cerveja, mandei pra casa dos caras e tomamos num dia juntos. Voce tem que ser criativo. (E2)

E2 já demonstra o uso de mais de um, dos cinco estilos de Kouzes e Posner (2012), ele declara que um dos aspectos fundamentais no estilo de liderança para que a operação se mantivesse foi o exemplo da liderança, ou seja, o líder que modelo o caminho (comunica, clarifica caminhos e dá exemplos) e o o que permite que os outros ajam (fomenta a colaboração, cria um clima de confiança). Outro estilo que se manifesta é o do que incentiva o coração (reconhece a contribuição e celebra a vitória).

> Tivemos que tomar as decisões muito mais rápido, a gente aprendeu a ser mais ágil e pra você ser mais ágil você tem que tomar mais risco, você tem que empoderar mais as pessoas tem que confiar mais nas pessoas isso com certeza. A questão da comunicação né. Eu até brinco que eram três Cs da comunicação que não podia faltar: Um era caixa, outro o custo, e nossos clientes, nossa cadeia cliente e fornecedor porque a gente estava muito preocupado com a saúde financeira deles e a própria comunicação. A comunicação foi essencial e não era só comunicação com os nossos funcionários, essa foi a principal. O pessoal do comercial por exemplo, pediu para eu fazer lives com nossos clientes sobre opções de funding. (E4)

E4 manifesta a utilização de dois estilos primordialmente, o do líder que modela o caminho por meio da comunicação constante e o do líder que permite que os outros hajam por meio de um clima de confiança.

> Então, nós tivemos uma preocupação em mostrar pra ele o seguinte: cara, estamos aqui, estamos te apoiando e você é muito importante pra gente. Então a gente tomou cuidado também porque a gente percebeu uma produção exacerbada pra mostrar serviço o que é excepcional para a empresa do ponto de vista econômico financeiro mas se você tem um visão de longo prazo, você vai criar um problema de saúde mental muito séria. Então a gente também se preocupou em falar e comunicar para que eles tivessem

> horário, tem que ter um pano de fundo porque você está em sua casa, mostrar o seguinte, você está trabalhando até meia noite e a gente sabe que as coisas se misturam mas é importante que você tenha uma gestão do tempo. Nós mostramos que daqui a pouco ele poderia ter um burn out e o prejuízo pra ele seria maior e começamos a monitorar e mostrar horas extras e tal e dizer que não fazia sentido trabalhar em excesso e acredito que conseguimos melhorar a segurança dele.(E5)

As práticas de E5 relativas ao acompanhamento das horas de trabalho remoto e a intervenção para garantir que os colaboradores estivessem trabalhando sem excessos e que a empresa estava preocupada em manter uma rotina saudável e que não reconhecia como valor o excesso de trabalho, demonstra um estilo de liderança que modela o caminho (comunica, clarifica valores e dá exemplos). A prática de acompanhar as horas de trabalho de forma remota como mecanismo de prevenção ao excesso de trabalho está demonstrada na Figura 11, assim como as novas práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas entrevistados.

> Nossa empresa é muito pequena, muito familiar. É uma empresa que está presente o tempo todo no chão de fábrica e a gente conhece muita gente e todo mundo, a gente não parou de visitar as unidades. Então, criar este canal de comunicação direta com todos pelo whassapp e mostrando a quantidade de obras em andamento e tal, motivava. E5

> Em seis meses durante o caos, eu levantei 1,5 Bi de oportunidades de coisas que estavam acontecendo, então isso mexeu com o motivacional da turma para falar o seguinte: estamos de pé e ao mesmo tempo não vamos parar. Nós mandamos carta a todos, fazendo lives, dizendo o seguinte: gente, quem não passou por algo que tenha sido uma crise ao longo de 60 anos da companhia, quantas foram as crises que já passamos por elas e hoje continuamos aqui. (E5)

Além de adotar o estilo do líder que modela o caminho como já comentado, E5 também adota o estilo do lider que constróe um visão de futuro o que fica evidenciado com a criação de um canal de whatsapp para demonstrar oportudades de negócio disponíveis apesar do ambiente inóspito o que inspirou os colaboradores a seguir na execução do seu plano de negócio.

> A gente tem medo de mudança, medo de realizar o desconhecido, mas depois que você conhece e vive, você vai. Por exemplo hoje se você me perguntar se vai voltar a trabalhar fisicamente, eu diria que sim, uma vez por semana. As pessoas perceberam que estão produzindo mais em casa. Passada a fobia eles perceberam que podem trabalhar e ficar mais perto da família. Vamos implementar um modelo híbrido, rotacional. A pessoa que ia todo dia, não vai mair. Fora as economias geradas que foram uma boa surpresa, vamos olhar o copo cheio da crise. A gente percebeu que pode continuar reduzindo a equipe que vai presencial para não perder o espírito de equipe e integração das partes. (E5)

Relativamente às novas práticas em gestão de pessoas, além do trabalho remoto ser adotado como prática em todas as organização no modelo híbrido, à excessão de E3 que desde o início da pandemira instituiu o teletrabalho como modelo definitivo. E3, transferiu ativos da empresa (notebooks) para as casas dos funcionários além de adequar toda a operação e colaboradores à legislação trabalhista para teletrabalho. Asssim como E1 que adotou uma política inovadora quando aboliu o pacote de benefícios em substituição a um valor disponibilizado para o colaborador para que ele utilize da forma como melhor agregue valor para a realização do seu trabalho no ambiente remoto, ambos demonstram o uso do estilo de liderança que busca oportunidades e assume riscos. Fica evidenciado também uma intensificação da comunicação nos dois casos. E3 ao definir o teletrabalho de forma definitiva no meio da pandemia também demonstra o estilo do líder que inspira um visão (constróe um visão de futuro).

A Figura 11 demonstra graficamente o conjunto de novas práticas em gestão de recursos humanos utilizadas pelas organizações e quais delas serão incorporadas na nas organizações:

Figura 11

Novas práticas de recursos humanos utilizadas durante a crise e práticas que serão incorporadas pelas organizações entrevistadas

QTD	Novas práticas em gestão de recusos humanos apontadas pelos entrevistados	Práticas apontadas pelos entrevistados					Intensidade das Práticas comuns entre as empresas	
		E1	E2	E3	E4	E5		
1	Comitê de crise	x	x	x	x	x	5	PRÁTICAS QUE SERÃO MANTIDAS PELAS EMPRESAS
2	Comunicação intensiva, transparência	x	x	x	x	x	5	
3	Empoderamento do time por meio da comunicação clara, autonomia e foco nos resultados e não nos comos.	x	x	x	x	x	5	
4	Ajuda de custo para apoiar gastos adicionais com o trabalho em casa (energia e internet)	x	x	x		x	4	
5	Psicólogo para todos os funcionários			x	x	x	3	
6	Adoção de home office em modelo híbrido				x	x	2	
7	Mudança definitiva para home office	x					1	
8	Avaliação de performance por missão	x					1	
9	Democratização do benefício: Cota de benefício financeiro para ser utilizada com autonomia pelos colaboradores	x					1	
10	Adoção do teletrabalho definitivamente			x			1	
11	Happy hour virtual para celebrar resultados		x				1	
12	Happy hour virtual para desestressar e criar senso de equipe			x			1	
13	Realização do Senso detalhado dos funcionários da empresa e seu contexto familiar e habitacional			x			1	
14	Acompanhamento da jornada de trabalho virtual visando diminuir estresse apontando de forma proativa o excesso de trabalho					x	1	
15	Aquisição de note books para todos utilizarem em suas casas.			x			1	
16	Psicólogo para todos incluindo membros da família como pai e mãe	x	x				2	
17	Uma semana de férias adicional ao período normal de férias		x				1	

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 12 ilustra graficamente os estilos de liderança que foram utilizados pelos líderes durante a crise. Foi mapeado um conjunto de estilos que foram comuns a todos entrevistados, outro conjunto que será incorporado pelos entrevistados e um último que será abondonado, pelo menos temporatiamente. Importante ressaltar o caráter de abandono temporário de dois dos estilos utilizados. Isto porque são estilos que cumpriram seu papel em um contexto de crise. Vale ressaltar que poderão ser adotados novamente frente ao contexto no qual a organização estiver inserida.

A Figura também demonstra o uso de mais de um estilo em todos os entrevistados aclarando que não existe um único estilo que funciona, mas, um conjunto definido em função da situação em questão.

Figura 12

Estilos de liderança que predominaram na crise COVID e que serão mantidos pelos entrevistados

Estilo do líder	Estilos manifestado pelos entrevistados					Índice de manifestação dos estilos nos entrevistados	Estilos que serão mantidos pelos entrevistados
	E1	E2	E3	E4	E5		
Mínima preocupação com a produção e com as pessoas						0	
Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção	x	x	x	x	x	5	
Ênfase na produção com mínima preocupação com as pessoas						0	
Estilo do meio termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço						0	
Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas	x	x	x	x	x	5	x
Modela o caminho (Comunica, clarifica valores e dá exemplos)		x		x	x	3	x
Inspira uma visão (Constróe uma visão de futuro)			x		x	2	x
Desafia o processo (Busca oportunidades, toma riscos)	x		x			2	x
Permite que os outros ajam (Fomenta a colaboração, cria um clima de confiança)	x	x		x		3	x
Incentiva o coração (Reconhece a contribuição e celebra a vitória)		x				1	x
Intensidade da presença de diferentes estilos nos entrevitados	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**		

Fonte: Dados da pesquisa

Conclusão

O ambiente imposto pelo COVID 19 se instalou no Brasil em meados de março de 2019 de forma abrupta. Muito embora a China e outros países ja dessem sinais da gravidade do quadro e que de alguma forma isso iria se esplalhar para todo o globo e naturalmente chegaria na América do Sul, o Brasil não se preparou adequadamente. Nem do ponto de vista de ações de mitigação de risco pelo Governo, tampouco pelas empresas.

As entrevistas ilustraram um quadro de decisões complexas que foram tomadas com pouca ou nenhuma visibilidade de futuro. De maneira geral, lideranças não tinham respostas. A volatilidade, a incerteza, a complexibilidade e a ambiguidade que estavam em curso impediam que líderes decidissem com base em situações exitosas do passado. As variáveis eram totalmente novas e a visão do futuro era turva.

As entrevistas foram realizados com o alto nível de liderança das empresas, nível este em que a decisão final é tomada, os riscos são assumidos e também, as responsabilidades com os resultados.

Durantes as entrevistas, nota-se que 20% dos entrevistados tiveram atitudes de mudança em práticas de gestão de recursos humanos significativas e cujo resultado no curto prazo foi exitoso. Contudo, não há uma visão clara de que esses resultados irão se sustentar no futuro o que sinaliza que as práticas implementadas provavelmente serão avaliadas e ajustadas no tempo de maneira a manter os resultados previstos ou, então, serem totalmente revistas. As referidas práticas são: a mudança de um plano de benefícios para uma cota financeira com a gestão do uso feita pelo colaborador; a introdução da avaliação de desempenho por missões ou projetos e a mudança de cem por centro de uma operação para teletrabalho.

Os estilos de liderança utilizados privilegiaram aspectos como: comunicação, transparência de resultados, empoderamento, cuidado, autonomia e confiança além de estabelecer uma relação mais próxima com os colaboradores.

Parece paradoxal que as relações entre pessoas ficaram mais próximas no ambiente virtual do que jamais foram no ambiente físico de trabalho. Certamente em razão do contexto, mas, toda a amostra entrevistada demonstrou ter consciência sobre a importância da manutenção das

relações com seus colaboradores em um nível mais próximo. Em uma parte expressiva dos entrevistados, ficou clara a importância de olhar para o colaborador para além do ambiente organizacional, eles compreenderam que o equilibrio emocional e o respaldo organizacional contribuem de forma significativa com engajamento do colaborador e, como consequência, com a manutenção ou aumento na perfomance e os resultados.

Além da comunicação intensa e transparência, outro estilo utilizado por toda a amostra que demonstrou alto retorno de engajamento foi o exemplo. O nível de engajamento dos colaboradores a partir do exemplo praticado pela liderança é altamente positivo.

Outro aspecto que ficou claro neste estudo é que o estilo de liderança não é único, ele se adequa à circunstância. O líder com capacidade de observar, entender o ambiente instalado, ler contextos, compreender as variáveis presentes e utilizar diferentes estilos de liderança para a obtenção dos resultados esperados, tem uma possibilidade de retorno altamente positivo.

Em resposta ao objetivo 1 desse estudo, foram mapeados 17 novas práticas de gestão de recursos humanos. Três delas trazem mudanças significativas. A primeira foi transformar o plano de benefícios em um cota financeira e transferir para o colaborador autonomia total no uso desse dinheiro, a segundo foi a implementação da avaliação de desempenho por missões ou projetos e a terceira foi a mudança definitiva de toda a operação para teletrabalho já nas primeiras semanas da Pandemia.

Algumas das práticas já existiam como projeto ou como processo mas não tinham sido implementados ou não tinham sido executadas em sua plenitude, à exemplo do comitê de crise e da comunicação.

Em resposta a questão 4, temos que 14 das novas práticas mapeadas serão incorporadas nas organizações com pequenos ajustes.

Três delas que não serão incoporadas estão relacionadas a questões específicas da crise e teriam pouco efeito se mantidas como prática no contexto atual, são elas: aquisição de note books para todos utilizarem em suas casas; psicólogo para todos incluindo membros da família como pai e mâe e uma semana de férias adicional ao período normal de férias.

Das 14 práticas que serão incorporadas na rotina das organizações, 12 estão relacionadas a novos processos e 02 estão relacionados à mudanças na atitude e na forma de gestão - importante salientar que estas estavam presentes nos estilos de todos os entrevistados. Este achado do estudo relacionado à atitude e forma do líder com o liderado, demonstra a importância das lideranças considerarem fortemente questões como comunicação intensiva, transparência, empoderamento do time por meio da comunicação clara, autonomia e foco nos resultados e não nos comos, como um estilo de liderança a ser considerado com grande potencial de engajamento de pessoas.

Já as 12 práticas restantes que tratam de processos, tem uma relação mais forte com o trabalho remoto, à excessão do processo de avaliação de pessoas com base em missões ou execução de projetos.

Em resposta aos objetivos 2 e 3 do estudo, respectivamente quais foram os estilos de liderança que emergiram durante a crise e quais desses estilos irão permanecer, o estudo apontou para uma manifestação de mais de um estilo nos entrevistados o que corrobora a teoria de Hersey e Blanchard (1986) de que o estilo do líder se manifesta de acordo com a situação. O estudo evidenciou os estilos mais praticados durante toda a crise e aqueles que os líderes reconheceram como mais efetivos e que serão incorporados pelos entrevistados.

O estudo indicou práticas relacionados a gestão de pessoas e estilos de liderança voltados a dimensão do indivíduo e não apenas a dimensão do trabalhador. Ações para equilibrar aspectos relacionados a vida desse trabalhador em família, no seu lar e suas condições emocionais estiveram presentes em todos os entrevistados.

O estudo mostra que o contexto de negócios imposto pelo COVID trouxe elementos substanciais para uma reflexão sobre o novo ambiente que se instala nas organizações. Pessoas com mais autonomia e pouca supervisão e estilos de liderança mais eficientes quando incorporam elementos como comunicação com transparência, confiança, encorajamento, empoderamento e automonia.

Em resposta aos objetivos 2 e 3 deste estudo, entende-se que predominância significa o estilo manifestado em mais de 50% dos entrevistados. Portanto, temos que 4 foram os estilos predominantes durante a pandemia. Dois deles apareceram em 100% da amostra, a saber: 1-

Líder que enfatiza as pessoas (mínima preocupação com a produção) cuja ênfase foi no início da pandemia e 2 - Líder de excelência (equilibra pessoas e produção), manifestado depois dos primeiros meses da pandemia. Outros dois estilos aparecerem em 60% dos entrevistados: 3 - Líder que modela o caminho (comunica, clarifica valores e dá exemplos) e 4 - Líder que permite que os outros ajam (fomenta a colaboração, cria um clima de confiança).

Fica claro que os estilos foram sendo utilizados durante diferentes momentos da crise pandêmica. Como já abordado, o estudo indica novos padrões de liderança que devem ganhar força. Ademais de terem clareza sobre a importância e o papel de cada estilo, os entrevistados entenderam que 6 dos estilos deverão ser incorporados de forma mais intensa em seu estilo de liderança: 1 - Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas; 2 - Modela o caminho (Comunica, clarifica valores e dá exemplos); 3 - Inspira uma visão (Constróe uma visão de futuro); 4 - Desafia o processo (Busca oportunidades, toma riscos); 5 - Permite que os outros ajam (Fomenta a colaboração, cria um clima de confiança) e 6 Incentiva o coração (Reconhece a contribuição e celebra a vitória)

Referências

Adkins, C. L., Werbel, J. D., & Farh, J. L. (2001). A Field Study of Job Insecurity During a Financial Crisis. *Group & Organization Management*,26, p. 463–483.

Agência Brasil (2020), disponível a partir de: https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/organizacao-mundial-da-saude-declara-pandemia-de-coronavirus

Aubert, N., de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Benevides, V. L. de A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.* Rio de Janeiro.

Bennett, N.; & Lemoine, J. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world.* Indiana, Estados Unidos da América: Elsevier. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681314000020>. Acesso em: 09/06/2018.

Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Tex., Gulf Publ. Co., 1964.

Consulta empresarial (2020), disponível a partir de https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/ec/ad/ecad4487-207b-4a75-96fc-f31cf927a92c/consultaempresarial_marco2020_v2.pdf

Diário Oficial da União (2020). Disponível a partir de: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-20.809-de-14-de-setembro-de-2020-277430324

Doratiotto, F. (2002). *Maldita guerra: nova história da Guerra do Paraguai*. São Paulo: Companhia das Letras Editora.

Fiedler, F. E. (1993). O modelo de contingência: novas direções para a utilização da liderança. No. Matteson e Ivancevich (Ed's.), *Management and Organizational Behavior Classics.*

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Gopinath, G. (2020). *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn since the Great Depression.* IMFBlog, April 14. https://blogs.imf.org/

Heifetz, R. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business School Press

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

https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas

https://blogs.worldbank.org/pt/latinamerica/o-impacto-da-pandemia-de-covid-19-na-

economia-brasileira-preservando-vida-e-o-sustento

https://brasil500anos.ibge.gov.br/estatisticas-do-povoamento/evolucao-da-populacao-brasileira.html

https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-covid-19.html

https://experience.hsm.com.br/posts/mundo-bani-com-jamais-cascio

https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2021/03/conheca-o-panorama-das-escolas-brasileiras

https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html

Jacobs, R. L. (1990). Human Resource Development as an Interdisciplinary Body of Knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, v.1, n. 1, p. 65–71. oi:10.1002/hrdq.3920010108.

Kayes C., N. Allen, N. Self. (2017). How Leaders Learn from Experience in Extreme Situations: The Case of the US Military in Takur Ghar, Afghanistan. In Holenweger, edited by M. Holenweger, M. Jager, F. Kernic, 277–294. New York, US: Springer, Cham.

Kotter, J. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.

Kotter, J. (2000) Liderando mudança (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus

Kotter, J. (2017) Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções, (1ª ed.). Rio de Janeiro: Alta Books

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kouzes, J. M.; & Posner, B. Z. (2003). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.

Lewin, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.

Likert, R. (1961). *The New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

Melo, E. A. A. (2001). *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional.* 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

Naudé, M. (2012). Global Economic Crisis: Employee Responses and Practical Implications for Organizations. *Organization Development Journal*, v. 30, n. 4, p. 9–24.

Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, v. 48, p. 483-496.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, v. 5, n. ½, p. 52–63.

Robbins, S. P. (2002). *Administração : Mudanças e Perspectivas*. 1.ed. São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G.; & Osborn, R.N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacion*al. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Stoner, J. A. F.; & Freeman, R.E (1985). *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World - Harvard Business School Press (14 abril 2009)

Wang, J., M. Anne, and G. N. McLean. (2016). Understanding Crisis and Crisis Management: Na Indian Perspective. *Human Resource Development International*. v. 19, n. 3, p. 192–208. doi:10.1080/ 13678868.2015.1116242.

Yukl G. (2002). *Leadership in organizations*. Delhi, India; Pearson Education.

Anexo 1

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Instituto Superior Miguel Torga / Escola Superior de Altos Estudos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Título: Estilos de liderança predominantes em empresas brasileiras que sobreviveram à pandemia causada pela Covid 19

1. O objetivo do presente estudo é identificar os estilos de liderança que predominaram na gestão das empresas Brasileiras sobreviventes à crise causada pela Covid 19.

2. Os dados recolhidos neste trabalho serão utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos.

3. Garante-se que a pesquisa não trará prejuízo na qualidade e condição de vida e trabalho dos participantes. Salienta-se o compromisso com o sigilo, não haverá divulgação personalizada das informações e todas as respostas permanecerão em total anonimato.

4. Todos os participantes têm a segurança e a liberdade de retirar o consentimento a qualquer momento.

Eu_____ aceito participar nesta pesquisa de forma livre e esclarecida.

Assinatura do\a participante: _____

Assinatura da investigadora: _____

--

Orientadora: Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos
Professora Auxiliar no Instituto Superior Miguel Torga (ISMT)

Anexo 2

Guião da Entrevista

1. Na sua visão, sua organização foi impactada positiva ou negativamente durante o período de crise?

2. Existe algum fator em especial, que não o COVID ao qual você atribui essa performance?

3. Você acredita que o estilo de liderança utilizado durante este período foi um dos fatores determinantes para a sobrevivência e a performance da empresa?

4. Como você descreveria o estilo de liderança adotado durante a crise?

5. Houve alguma nova prática em termos de recursos humanos que vocês adotaram durante a crise?

6. Relativamente ao estilo de liderança e a novas práticas em recursos humanos, o que você acredita que será mantido após a pandemia?