



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

RAÍSSA GABRIELA FERREIRA DA SILVA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a liderança em tempos de  
pandemia**

CARUARU

2022

RAÍSSA GABRIELA FERREIRA DA SILVA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL:** um estudo sobre a liderança em tempos de pandemia

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

**Área de concentração:** Ciências Sociais aplicadas

**Orientador (a):** Luciana Cramer

Caruaru

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Raíssa Gabriela Ferreira da.

Liderança Organizacional: um estudo sobre a liderança em tempos de  
pandemia / Raíssa Gabriela Ferreira da Silva. - Caruaru, 2022.  
49, tab.

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2022.

Inclui referências, apêndices.

1. Liderança. 2. Covid-19. 3. Colaborador. 4. Adaptabilidade. I. Cramer,  
Luciana. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

RAÍSSA GABRIELA FERREIRA DA SILVA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL:** um estudo sobre a liderança em tempos de pandemia

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

Aprovada em: 19/05/2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Cramer (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Alana Alves Silva (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por toda a força que me deu durante o curso e para a conclusão dessa pesquisa, também a minha professora orientadora Luciana Cramer, que com muita paciência me acompanhou durante o trabalho, também agradeço aos colaboradores da empresa analisada, que se mostraram acessíveis a contribuir com o estudo.

## **RESUMO**

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o tipo de liderança em uma empresa de Advocacia em Caruaru Pernambuco, e como a mesma influencia na qualidade de vida no trabalho. Optou-se por avaliar através de uma empresa no ramo advocatício, em que foram escolhidos quatro funcionários de setores distintos, e os dois gerentes desses departamentos. A análise teve como abordagem o método qualitativo, por meio de entrevistas semiestruturadas, de caráter exploratório e descritivo. Através das análises percebeu-se que dentre os tipos de liderança apresentados, o que mais se destacou foi o de agregador, e os gerentes se mostraram adaptativos e flexíveis diante do período pandêmico e pós pandêmico.

Palavras-chave: Liderança; Covid-19; Colaborador; Adaptabilidade.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to analyze the type of leadership in a law firm in Caruaru Pernambuco, and how it influences the quality of life at work. We chose to evaluate through a company in the legal sector, in which four employees from different sectors were chosen, and the two managers of these departments. The analysis was based on the qualitative method, through semi-structured interviews, of an exploratory and descriptive nature. Through the analysis, it was noticed that among the types of leadership presented, the one that stood out the most was the aggregator, and the managers were adaptive and flexible in the face of the pandemic and post-pandemic period.

Keywords: Leadership; Covid-19; Collaborator; Adaptability.

## **LISTA DE SIGLAS**

MEI	MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL
G1	GERENTE DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
G2	GERENTE DO DEPARTAMENTO JURÍDICO
F1.1	FUNCIONÁRIO 1 DO GERENTE 1
F1.2	FUNCIONÁRIO 2 DO GERENTE 1
F2.1	FUNCIONÁRIO 1 DO GERENTE 2
F2.2	FUNCIONÁRIO 2 DO GERENTE 2

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	Objetivos.....	11
1.1.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	11
1.1.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	11
1.2	Justificativa.....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	Organização.....	14
2.1.1	<i>Funções da Administração.....</i>	15
2.2	Estrutura Formal e Informal.....	18
2.3	Organização Pública e Privada.....	19
2.4	Gerência.....	20
2.4.1	<i>A Evolução do Gerenciamento.....</i>	21
2.5	Comportamento Organizacional.....	22
2.6	Cultura Organizacional.....	23
2.7	Qualidade de Vida e Motivação.....	24
2.8	Liderança.....	25
2.8.1	<i>Tipos de Liderança.....</i>	26
2.8.2	<i>Características de um Líder.....</i>	29
2.9	Covid-19.....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
3.1	Classificação da Pesquisa.....	33
3.2	Abordagem da Pesquisa.....	33
3.3	Tipo de Pesquisa.....	33
3.4	População da Pesquisa.....	33
3.4.1	<i>Amostra da Pesquisa.....</i>	34
3.5	Descrição da Empresa Pesquisada.....	35
3.6	Instrumento de Coleta de Dados.....	35
3.7	Análise de Dados.....	35
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>37</b>
4.1	Liderança e Sua Importância.....	37
4.2	A Liderança nas Relações de Trabalho.....	38

4.3	Ajustando a Liderança em Tempos de Incerteza.....	40
4.4	Síntese Analítica.....	42
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>44</b>
5.1	Considerações Finais.....	44
5.2	Recomendações.....	45
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES.....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE B – MODELO DE ENTREVISTA COM OS COLABORADORES.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2020, após a descoberta da Covid-19 e a contaminação ao redor do mundo, os países, inclusive o Brasil, vivenciaram grandes adversidades acerca dos impactos da doença na população. Sem muitas informações sobre as origens e as consequências futuras da enfermidade no país, os números aumentavam de forma desordenada e se alastrava um pânico generalizado devido à falta de informação, preocupação com o desconhecido e os frutos que se dariam perante o problema.

Em sequência, em março de 2020, o Brasil experimentou uma das circunstâncias mais graves em resultados da pandemia no país: a paralisação. Toda a população precisou manter-se em casa, apenas sendo permitido sair para ir em farmácias, mercados e hospitais, geralmente. Sem realizar seus ofícios de forma presencial, muitas empresas não conseguiram continuar funcionando durante esse período, principalmente comércios locais e de MEI (Microempreendedor Individual), porém, algumas empresas conseguiram realizar o serviço remoto, adaptadas ao tipo de negócio, mas ainda assim permanecendo e trazendo benefícios para a organização.

Em efeito dessa demanda, boa parte das empresas que conseguiram funcionar de forma remota, são empresas de médio ou grande porte, com funções, culturas e equipes plenamente estabelecidas, que já obtém lucros permanentes e alto nível de capacidade intelectual, já não necessitando de imposições por parte dos superiores para realizarem as ocupações, mas que já se concentram para aumentar as capacidades emocionais e de relações humanas acerca dos líderes e dos liderados da equipe, com o objetivo de aumentarem os níveis de qualidade de vida internos à empresa.

Pensando nesse cenário, foi escolhida uma empresa em Caruaru, Pernambuco, no ramo da Advocacia, que em função da pandemia da Covid-19 soube se adaptar a adversidade do momento, de forma que não houvesse consequências para a mesma, e com o auxílio das lideranças da organização, manteve-se funcionando em um setor de forma remota.

Em virtude dessas consequências, e baseado nos recentes acontecimentos da pandemia da COVID-19 no país, esse trabalho visa responder a seguinte pergunta: Como a liderança influencia no trabalho em tempos de pandemia?

No primeiro capítulo, serão abordados sobre os objetivos e a justificativa; seguindo para o segundo capítulo com o referencial teórico, onde serão explícitos as considerações dos autores sobre organizações, gerência, ambiente de trabalho e liderança; no terceiro capítulo será

explanado o uso da metodologia usada para gerar os resultados dessa pesquisa; posteriormente o quarto capítulo serão as análises a partir dos resultados da pesquisa, e, por fim, as considerações finais e recomendações no capítulo cinco.

## 1.1 Objetivos

Essa pesquisa busca entender a relação da qualidade de vida no trabalho com o tipo de liderança utilizado dentro de uma organização, e se houve mudança pela recente pandemia da COVID-19. Com isso, será realizada uma pesquisa em uma empresa de Advocacia em Caruaru.

### 1.1.1 *Objetivo Geral*

Analisar o tipo de liderança em uma empresa de Advocacia em Caruaru Pernambuco, e como a mesma influencia na qualidade de vida no trabalho.

### 1.1.2 *Objetivos Específicos*

- ✓ Descrever o que é liderança e os estilos de liderança;
- ✓ Identificar o tipo de liderança e a relação com a qualidade de vida no trabalho presentes na organização;
- ✓ Analisar se o tipo de liderança interfere na qualidade de vida do trabalho.
- ✓ Identificar se houve mudanças na liderança em função da pandemia.

## 1.2 Justificativa

Segundo Chiavenato (2003), a liderança sempre esteve em nossa sociedade, em todos os tipos de instituições: “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos” (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

“A liderança, assim como a motivação, é um outro tópico de comportamento organizacional que tem sido profundamente pesquisado” (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 360). Para os autores, é ela quem impulsiona a vontade de realizar o seu ofício diariamente, pois está unificada com os desejos e anseios dos colaboradores, que precisam estar direcionados com os planos da empresa.

Durante a pandemia da Covid-19, em seu ápice em 2020, muitas empresas sofreram as pressões econômicas devido as paralisações, de acordo com a pesquisa feita pelo IBGE em 2020, 37,5% das empresas foram afetadas negativamente apenas em julho, sendo 37,6% para empresas de pequeno porte (até 49 funcionários) e 37,8% para empresas de grande porte (com mais de 500 funcionários). No Nordeste, 49,6% das empresas sentiram esse impacto (IBGE, 2020).

Diversas organizações precisaram se adaptar a essa nova realidade, avaliando formas de diminuir a crise, para que as perdas fossem menores: “Estamos vivendo uma crise que impacta todos os setores da economia em menor ou maior escala. É importante que as organizações sejam proativas ao avaliar suas capacidades de suportar disrupturas” (DELOITTE, 2020).

Mesmo encontrando formas de avaliar as melhores decisões econômicas, as organizações também precisaram avaliar a sua comunicação com suas equipes, pois o distanciamento não só afastou os lucros para as empresas, mas também aumentaram espaços para uma comunicação menos assertiva: “A velocidade e o alcance da crise do coronavírus representam desafios extraordinários para os líderes [...] É fácil entender por que tantos perderam oportunidades de ação decisiva e comunicação honesta com suas equipes” (ARHSERRANA, 2020).

Dessa forma, é necessário manter-se atualizado sobre a liderança e seus impactos perante crises conhecidas e desconhecidas: “Em momentos de crise como esta causada pela pandemia de Covid-19, o empreendedor precisa, mais do que nunca, exercer o seu papel de liderança para conduzir sua equipe e manter o funcionamento normal da empresa” (SEBRAE, 2020).

O presente estudo optou por pesquisar os impactos da liderança em uma empresa de Advocacia em Caruaru, Pernambuco, para tentar compreender os impactos da liderança no dia a dia dos colaboradores da empresa, e se houve mudanças devido a pandemia da Covid-19.

A pesquisa tem como objetivo auxiliar no entendimento dos processos de liderança em empresas de grande e médio porte, quando os resultados já são eficazes e é necessário começar a investir em relações humanas, para que os métodos sejam cada vez mais eficientes, e a equipe se sinta em constante desenvolvimento interpessoal, como também aspirar novas discussões para futuras pesquisas acadêmicas acerca da liderança e a sua influência no ambiente de trabalho, como também possíveis investigações sobre o impacto da pandemia da Covid-19 em diversos modelos de negócios.

A autora optou por realizar esse estudo após o período de isolamento social, devido a pandemia, em que foi percebido como os negócios foram impactados pela crise que foi gerada,

não apenas financeira (que é evidente em qualquer nível de instabilidade) mas as crises internas que toda a população sofreu durante esse período. Tendo em vista essa adversidade, a autora se propôs a compreender os impactos da pandemia na liderança no ambiente de trabalho, onde já é desafiador gerir pessoas, porém mais árduo ainda é conseguir inspirar os outros, nortear as equipes e alcançar as metas, uma vez que é necessário analisar qual a circunstância em que se encontram, para então encontrar a melhor forma de realizar as suas obrigações, uma vez que impactarão nos lucros da organização, para no fim, identificar como influenciará nas novas crises que virão.

A seguir, no referencial teórico, serão apresentadas as considerações dos autores acerca dos princípios de uma organização, sua estrutura, discussões sobre ambiente de trabalho e liderança.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão inicialmente abordadas as teorias que existiram e permaneceram ao longo dos anos, sobre os conceitos de organizações e suas funções de planejamento, organização, direção e controle. Serão dissertas também acerca dos princípios das estruturas formais e informais, em organizações públicas e privadas. Após essa introdução, serão discutidas sobre as gerências e a sua evolução ao longo dos anos, inserindo o comportamento organizacional, a cultura e a qualidade de vida, até assimilar a liderança organizacional, os seus tipos, e as características de um líder, para enfim, apresentar sobre as considerações recentes acerca das consequências da pandemia da Covid-19.

### 2.1 Organização

Segundo Chiavenato (1998), a organização consiste em grupos funcionais cujas atividades são estruturadas por indivíduos para a execução de tarefas necessárias para alcançarem os propósitos da instituição. Ela só perdura se existir boa comunicação, cooperação e contribuição para o bem comum.

Na sua versão mais recente, Chiavenato fala que:

Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes (2003, p. 2).

“A organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos” (OLIVEIRA,2006, p.63). Segundo o autor, é necessária para ser um norte para os lucros desejados.

Em suas considerações, Sobral e Peci (2013) afirmam que existem dois sentidos na palavra organização, como entidade social e como função da administração. Na primeira, existe um grupo de pessoas que está unido para cumprir os objetivos organizacionais; na segunda, se trata de uma posição encarregada de ordenar e distribuir tarefas na organização.

Segundo Vasconcellos (1989:3), citado por Perrotti e Vasconcellos (2005, p. 2):

a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos

até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Para Robbins (2005, p. 350) “a estrutura organizacional define como as tarefas serão formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”. Para o autor, é necessário ter em mente seis elementos básicos para compor a estrutura: “esses elementos são a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização” (ROBBINS, 2005, p. 350).

Para Mintzberg (2009), a estrutura das organizações deve coordenar os movimentos de cada departamento interno relacionando os grupos para as atividades solicitadas. Quando as empresas se expandem, torna-se ainda mais necessário a presença de um gerente, e quando essas divisões se tornam ainda maiores, os departamentos necessitam de gerências, e assim, sucessivamente.

### *2.1.1 Funções da Administração*

De acordo com Oliveira (2006, p. 69) “a estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções da administração como instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos”. Para o autor, uma boa estrutura é benéfica para bons resultados internos.

Maximiano (2000) afirma que administração é um procedimento de tomada de decisões para o alcance dos objetivos empresariais, compreendido em quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle.

#### *2.1.1.1 Planejamento*

Para Chiavenato (2003, p. 167) “o planejamento é a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções.” Segundo o autor, é ela quem designa anteriormente os propósitos que serão alcançados e como serão realizados (CHIAVENATO, 2003).

Assim como para Maximiano (2000, p. 27) que define o planejamento como “o processo de definir objetivos, atividades e recursos” em concordância com Oliveira (2006), que expõe o

planejamento da empresa como o estabelecimento de metas a serem cumpridas, bem como as estratégias que serão utilizadas.

Sobral e Peci (2013) entregam uma dupla atribuição do planejamento, onde:

Os *objetivos* são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar. Já os planos são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessários para alcançar os objetivos (p.195, grifo do autor).

Pereira (2004) esclarece as vantagens de se planejar:

- Clareia o foco e estimula a flexibilidade;
- Facilita a coordenação;
- Facilita o controle;
- Administração do tempo;
- Aspecto processual;
- Busca a racionalidade da tomada de decisão;
- Visão sistêmica (p. 153).

#### 2.1.1.2 Organização

Para Sobral e Peci (p. 250, 2013), a organização é “Função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos pelos membros e unidades da empresa, e estabelecimento dos mecanismos de comunicação e coordenação entre estes”.

“*Organização* é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir recursos disponíveis segundo algum critério” (MAXIMIANO, 2000, p.27, grifo do autor).

Segundo Chiavenato, organizar consiste em:

- Dividir o trabalho;
- Agrupar as atividades em uma estrutura hierárquica lógica;
- Designar as pessoas para a sua execução;
- Alocar os recursos;
- Coordenar os esforços (2003, p. 174).

#### 2.1.1.3 Direção

“Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação,

da habilidade de liderança e da motivação” (PEREIRA, 2004, p. 237). Para o autor, o conjunto de vários fatores interpessoais auxiliam na direção.

Oliveira (2006) destaca que: “a direção da empresa, que representa a orientação, e/ou coordenação, e/ou motivação, e/ou liderança das atividades e recursos, visando alcançar os objetivos e os resultados esperados” (p. 64).

Segundo Chiavenato (2003), a direção tem como atribuição movimentar e estimular os colaboradores, conduzindo as atividades para um único objetivo. Para o autor:

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores e os supervisores dirigem os funcionários ou operários (CHIAVENATO, 2003, p.175).

Sobral e Peci (2013) enxergam a direção como ocupação de relacionamentos de trabalho, para o sucesso da empresa, é necessário que os colaboradores estejam motivados e bem estabelecidos em suas funções, um bom ambiente de trabalho direcionado para o alcance dos objetivos organizacionais e dos desejos dos membros da empresa é indispensável para que a direção seja bem-sucedida.

#### 2.1.1.4 Controle

Segundo Maximiano (2000), o controle garante a execução dos propósitos e aponta a carência de remodelá-los quando necessário.

Oliveira (2006) explica as duas funções do controle: "o controle da empresa, que representa o acompanhamento, o controle e a avaliação dos resultados apresentados em relação aos objetivos e aos resultados esperados” (OLIVEIRA, 2006, p. 64).

Pereira (2004) define dois tipos de controle, o qualitativo e o quantitativo; o primeiro inspeciona através de observações pessoais, relatórios, avaliações de desempenho e auditorias, é ideal para estudos de comportamento; o segundo é baseado em resultados e análises numéricas, bem como através de orçamentos, investigações de variâncias, relatórios de balanços patrimoniais e vendas, para visualizar as despesas e lucros.

Para Chiavenato, o controle precisa:

- Definir os padrões de desempenho;
- Monitorar o desempenho;
- Comparar o desempenho com os padrões;
- Tomar ação corretiva para assegurar os objetivos desejados (2003, p. 176).

Sobral e Peci (2013) também definem uma dupla atribuição para o controle, onde o monitoramento das atividades é realizado para assegurar o cumprimento das tarefas solicitadas; e para a correção de discordâncias que foram encontradas.

Os autores definem o controle como:” Função da administração responsável pela geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a garantir o cumprimento das metas planejadas” (SOBRAL E PECI, 2013, p. 359).

Eles também realizam uma relação entre planejamento e controle, onde o primeiro realiza a construção dos alvos e as metas, e o segundo examina se os propósitos foram alcançados com êxito, a fim de que ambas forneçam relatórios que serão utilizados posteriormente em outros processos (SOBRAL E PECI, 2013).

## 2.2 Estrutura Formal e Informal

As empresas possuem duas estruturas: formal e informal. Segundo Oliveira (2006, p. 65): “Estrutura formal, objeto de grande estudo das organizações empresariais, é aquela que deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo organograma.” Para o autor, a estrutura informal não está no controle da organização, surge com a convivência diária entre os colaboradores e são fortalecidas espontaneamente quando estão unidas. Do ponto de vista dos gestores, a estrutura informal gera um contratempo nas atividades a serem cumpridas, podendo oferecer resistências nas ordens hierárquicas (OLIVEIRA, 2006).

“Os grupos informais produzem os elementos da convivência social, do bem-estar psicológico, de escape de tensões e de participação, de que as pessoas necessitam e sem os quais as organizações seriam de fato sistemas meramente mecânicos” (MAXIMIANO, 2000, p. 108).

Segundo o autor, eles nem sempre são diferentes, em diversos grupos formais podem acontecer relações informais, em que as necessidades de reconhecimento, participação e afeto se unem de acordo com a interação grupal.

Sobral e Peci (2013, p. 271) definem a estrutura informal como: “relações interpessoais na organização que afetam as decisões internas, mas que nem sempre são reconhecidas e representadas no organograma.”. Segundo os autores, cabe ao gestor assimilar as situações que acontecem entre os colaboradores, pois são essas que verdadeiramente demonstram como as atividades diárias se sucedem na organização.

Para Sobral e Peci (2013), a estrutura formal é formada por um conjunto de diversos fatores de poder e hierarquia que vão construir a cultura organizacional, destacando principalmente a legitimidade de poder e a política organizacional.

Chiavenato (2003) define a estrutura formal de acordo com os princípios de Fayol:

A estrutura formal representa uma cadeia de níveis hierárquicos [...] sobrepostos, formando uma pirâmide, tendo a direção (nível institucional) no topo, os executores na base (administrados pelo nível operacional) e, no nível intermediário, as demais camadas hierárquicas do meio do campo (p. 160).

Para o autor, a autoridade hierarquizada está entrando em extinção, pois as empresas estão procurando enxugar as organizações para torná-las mais acessíveis e desafiadoras no contexto externo às empresas.

### 2.3 Organização Pública e Privada

De acordo com Graham e Hays, (1994), conforme citado por Sadanha (p. 19, 2006): “As funções básicas dos gestores públicos e privados são praticamente idênticas. No entanto, os dirigentes das organizações públicas são obrigados a lutar contra limitações que não são encontradas nas atividades comercial e industrial.”

Segundo Lima (2007), as organizações privadas possuem a opção de escolherem qual empreendimento desejam oferecer, porém, nas organizações públicas: “não é dada essa opção, pois é comissionada pela sociedade para, no âmbito de suas atribuições legais, atender a todos, sem distinção de tratamento” (LIMA, 2007, p. 5).

Para o autor:

A gestão privada não precisa da dimensão social, à medida que sua finalidade é o lucro financeiro, componente natural do campo administrativo. A gestão pública tem sua finalidade na geração do bem comum, no ganho social e este, embora seja objeto da gestão pública, não pertence à administração, mas à política (LIMA, 2007, p. 12).

Para Freitas (1980), citado por Sadanha (2006), existem algumas diferenças entre as duas administrações, descritas em três níveis: político, onde no setor público, independentemente dos resultados, possuem repercussões políticas, mas no setor privado esse impacto é menor, pois existe autonomia; econômico, em que as empresas públicas têm o objetivo de melhorar a qualidade de vida da população, e as organizações privadas procuram

ser cada vez mais competitivas no mercado; e a nível organizacional, onde a administração pública é fortemente afetada por fatores externos, mas possuem grande estabilidade interna, ao contrário das administrações privadas, em os gestores lidam com riscos e com a instabilidade de capital.

## 2.4 Gerência

Para Maximiliano, os gerentes: “formam um grupo, chamado a administração ou a gerência. As pessoas que integram esse grupo desempenham um mandato (têm autoridade e responsabilidade durante um período), também chamado administração ou governo” (2000, p. 28).

Segundo o autor, o gerente executa diversas tarefas, sendo as principais: “tomar decisões e resolver problemas, processar informações, representar a empresa, administrar pessoas e cuidar da própria carreira” (MAXIMIANO, 2000, p. 30).

Peter Drucker (1990) já afirmava que nem todo administrador é gerente, e muitos não-administradores estão se tornando gerentes, isso se deve ao fato de que as organizações estão cada vez mais necessitadas de colaboradores bem qualificados e comprometidos com as suas funções, tendo mais poder de liberdade e decisão.

Maximiano (2000) também sustenta a ideia da administração como uma característica intrínseca do ser humano, ele afirma que em todas as profissões, por mais distintas e particulares que sejam, precisam de planejamento e organização para o alcance dos objetivos desejados, como também, direção e controle dos meios e resultados para a conclusão das tarefas.

Segundo Drucker (1990) os gerentes possuem quatro realidades diferentes: os que se adaptam às necessidades da organização (ele se torna uma figura solucionadora de problemas); os que necessitam estar atuando a todo momento (desenvolver critérios de execução de tarefas); aqueles que pertencem a uma organização (quando os conhecimentos serão úteis quando ele puder usados a favor da empresa); e quando ele faz parte de uma organização (relações, desafios e contatos).

Sobral e Peci (2013, p.102) consideram os administradores como o principal agente de rendimento dentro da organização, eles conceituam três visões sobre o papel administrativo: onipotente, simbólica e equalizadora. Na visão onipotente, o administrador é o principal responsável pelo desempenho da organização, desvalorizando o impacto do ambiente; na visão simbólica, ele é limitado ao desempenho da organização, por ele não ter controle sobre as forças ambientais que o afetam; e a visão equalizadora, que reconhece que o gerente opera

condicionado pelas restrições impostas pelo ambiente; seu papel consiste em equilibrar as interações entre os ambientes externo e interno.

“Warren Bennis diz que administrar é assumir responsabilidade, fazer acontecer, liderar é influenciar, guiar em direção [...] o administrador opera sobre os recursos físicos da administração, sobre seu capital, habilidades humanas. matérias-primas e tecnologia” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 350).

Pereira (2004) assume uma posição de diferenciação sobre líderes e gerentes, para o autor, um líder está sempre procurando o aperfeiçoamento das tarefas, tem uma perspectiva abrangente acerca da organização, e é adaptável diante as estruturas organizacionais; já o gerente está mais atento ao cumprimento dos serviços, tem um olhar mais departamentalizado sobre a empresa, e é mais inflexível sobre a estrutura organizacional.

“O gerente pode influenciar o grupo formal por meio do seu papel como figura de autoridade ou dos mecanismos de liderança” (MAXIMIANO, 2000, p. 432).

Chiavenato (2003) reconhece o gerente como um papel fundamental na participação com os colaboradores, definindo e repassando os objetivos aos subordinados, para que ele possa avaliar e mensurar o progresso da equipe.

Porém, segundo o próprio autor, o reconhecimento da gerência como uma compreensão do próprio ser humano só começou a ser estudada após o decorrer das décadas de evolução da administração através do progresso da industrialização.

#### 2.4.1 A Evolução do Gerenciamento

Um dos princípios gerenciais da administração científica, segundo Taylor, em um estudo publicado em 1903 intitulado “Shop management” sobre a gerência: “Deveria haver uma atmosfera íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios” (MAXIMIANO, 2000, p. 56).

Taylor considerava primordial a presença de um supervisor para o treinamento e acompanhamento dos colaboradores:

Taylor era contrário à centralização da autoridade e propunha a chamada *supervisão funcional*, que nada mais é do que a existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e que tem autoridade funcional (relativa somente a sua especialidade) sobre os mesmos subordinados (CHIAVENATO, 2003, p. 62, grifo do autor).

Para Sobral e Peci (2013), a escola de pensamento da gestão administrativa “conceituou a administração como um processo de cinco funções e que buscou identificar os princípios gerais de uma administração eficiente” (p. 59).

Segundo os autores, Henry Fayol foi o primeiro a conceituar o papel do administrador, como também o primeiro a definir as funções administrativas (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar)

A teoria da Burocracia é um opositor das relações humanas e da teoria clássica, ela veio como um direcionador para o trabalho do administrador (CHIAVENATO, 2003). Para ele, a teoria formalizou os processos e as divisões do trabalho, instituiu a hierarquia da autoridade, criou um sistema de regras e regulamentos e valorizou muito a capacidade técnica.

Chiavenato (2003) expõe: “o impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal, além da crescente incapacidade de compreender o significado de suas próprias tarefas e atividades dentro da organização como um todo (p. 270).

Segundo Chiavenato (2003), a teoria das relações humanas surgiu a partir das necessidades das empresas se adequarem a uma democratização da administração, evidenciando a importância do amadurecimento dos estudos sobre as ciências humanas.

Elton Mayo, psicólogo, professor e fundador do movimento, se contrapõe a Taylor nos aspectos motivacionais: “*O ser humano é motivado pela necessidade de "estar junto", de "ser reconhecido", de receber adequada comunicação*” (CHIAVENATO, 2003, p. 108, grifo do autor).

Maximiano (2000) afirma que as conclusões de Mayo moldaram a filosofia das relações humanas, dentre as suas principais afirmações, estão: a forma como os gerentes se comunicam com os colaboradores afeta diretamente no êxito das atividades corporativas, e conseqüentemente também a fidelidade da equipe com a administração trará benefícios para ambos.

## 2.5 Comportamento Organizacional

Para Sobral e Peci (2013):

A compreensão do comportamento organizacional é uma condição necessária para que os administradores possam entender, explicar e prever o comportamento das pessoas nas organizações. As tarefas são realizadas por pessoas, sob a direção de um administrador (p. 307).

Robbins (2005, p. 24) define o comportamento organizacional como: “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Segundo o autor, existem algumas áreas de estudo que auxiliam no entendimento do comportamento humano: a psicologia, que dedica-se a compreender o comportamento individual, inicialmente concentravam-se nas condições de trabalho do colaborador, mas atualmente abrange outros campos, como as percepções, treinamentos, lideranças, motivação e satisfação, seleção de novos colaboradores, avaliação de desempenho etc.; a sociologia, que estuda o ambiente social da qual ele está inserido, destacando-se os grupos sociais e as equipes de trabalho; a psicologia social, onde mescla os dois anteriores, procurando assimilar a influência de um indivíduo sobre o outro, sondando as consequências e as atitudes dos colaboradores em meio a mudança; a antropologia, que procura compreender o ser humano a vista das comunidades, auxiliando no entendimento de diferenças culturais e valores distintos dentro e fora de uma mesma instituição; e a ciência política, esta estuda o comportamento do sujeito e dos grupos no meio político, investigando a conduta dos colaboradores diante do poder (ROBBINS, 2005).

Além dessas áreas, Sobral e Peci (2013) também propõem como auxiliador no estudo da ética e economia, e enfatiza a análise do comportamento individual e em grupo. Eles apontam quatro bases do comportamento individual: atitudes, que são as ações que o indivíduo realiza diante das opções que são apresentadas a ele diante de uma circunstância; a personalidade, onde as empresas procuram traça-la, para assim melhor compreender as individualidades e seus comportamentos; a percepção, relacionada com a capacidade intelectual do sujeito, e como ele julga e considera as situações em sua volta; e a aprendizagem, que é o processo de aquisição de experiências, que são adquiridas ou transformadas a partir da própria vida, de forma intelectual, social e/ou comportamental.

## 2.6 Cultura Organizacional

Robbins (2005) define a cultura organizacional como: “um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais” (p. 375).

“A cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização” (MOTTA E VASCONCELOS, 2004, p. 302).

Para Motta e Vasconcelos (2004), a cultura muda com o tempo, e ela se adapta de acordo com dois elementos, o formal e o informal; o primeiro elemento é o resultado das relações e trocas de experiência entre os indivíduos dentro da organização; o segundo se refere as normas, princípios e diretrizes da empresa.

A cultura organizacional adaptativa é: “caracterizada pela maior maleabilidade e flexibilidade frente às mudanças organizacionais, distinguindo-se pela capacidade de inovação e criatividade” (SOBRAL E PECI, 2013, p. 129).

Para os autores, culturas que não se adaptam, limitam os gestores as normas e regras da empresa, dificultando a reação perante as mudanças internas e externas à organização.

“A aceitação da divergência cultural levanta a questão da influência das culturas nacionais na teoria e prática organizacionais, sendo muito difícil separar a cultura nacional das formas de gestão empresarial” (PEREIRA, 2004, p. 126).

Segundo Robbins (2005), existem sete características que podem explicar a cultura de uma empresa: os incentivos em correr riscos e criação (inovação); a atenção as particularidades (detalhes); o nível de importâncias aos fins e não aos meios (resultados); o quanto dão atenção para os seus colaboradores (pessoas); se as tarefas são mais realizadas em grupos do que individualmente (equipe); com que intensidade as pessoas são mais agressivas do que pacíficas (agressividade); e de que modo tentam manter a reputação ao invés do progresso (estabilidade).

O clima organizacional está interligado a cultura, através dos desejos e grau de satisfação de cada um, e depende de como os colaboradores se sentem sobre ela:

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais (CHIAVENATO, 2003, p. 373).

## 2.7 Qualidade de Vida e Motivação

“Qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais”

(CHIAVENATO, 2009, p. 334). Para o autor, a satisfação está ligada as condições de higiene, ambiental e de segurança do trabalho.

Segundo Maximiano (2000), quanto mais o ambiente for higiênico, melhor será o ambiente psicológico, e quanto mais as relações interpessoais forem positivas, melhor será o espaço de trabalho. Como também, quanto mais insatisfeito o funcionário estiver com o seu salário, mais aborrecido ele será com os seus superiores e colegas e também resultará em indisposição.

Para Chiavenato (2009), a compensação pode ser financeira (ligada aos salários, prêmios, contribuições e bônus) ou não-financeira. A segunda pode ser relativa ao cargo, (o quanto ele é autônomo no seu dia a dia, quais os frutos que o trabalho dele terá para a empresa); ou ao próprio ambiente de trabalho, onde o reconhecimento, as condições ambientais e a flexibilidade são levadas em consideração.

Para Robbins (2005), a satisfação do trabalho vai além do ofício que se realiza, está também ligado a qualidade das relações internas, e quando existe uma insatisfação nesse aspecto, podem gerar em demissões, quebra na comunicação, deslealdade e negligência.

Chiavenato (2003) afirma que existem necessidades básicas que precisam ser atendidas para um melhor desempenho organizacional, sendo eles as necessidades fisiológicas (alimentação, sono, segurança etc.), psicológicas (segurança em si mesmo, relações interpessoais, autoconfiança etc.) e de autorrealização. Esta última é a mais difícil de se realizar, pois o ser humano está sempre procurando se realizar em algum aspecto da vida.

## 2.8 Liderança

“Liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo” (MAXIMIANO, 2000, p. 388). Segundo o autor, aquele que está à frente dos funcionários e consegue gerir de forma construtiva a sua equipe diariamente, é um líder.

Para Sobral e Peci, “a **liderança** pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos” (2013, p. 329, grifo do autor).

Segundo os autores, a liderança possui três elementos que compõem sua atuação: Pessoas, poder e influência:

Em primeiro lugar, a liderança envolve *pessoas* com a disposição para seguir as orientações de um líder. [...] Por outro lado, a liderança é um conceito relacionado à utilização do *poder* por parte do líder e envolve uma distribuição desigual desse último. [...] Por último, a liderança é a capacidade de usar o poder para *influenciar* o comportamento dos seguidores (SOBRAL E PECCI, 2013, p. 329, grifo do autor).

Segundo Robbins (2005), a liderança organizacional necessita de confiança, ele propõe o uso da confiança como um atributo essencial para o desempenho dela, expondo as dimensões da confiança: Integridade, competência, consistência, lealdade e abertura.

Para Lacombe e Heilborn (2003):

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser multada, assim como produto final ou o processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver (p. 347).

Chiavenato (2003) esclarece que a liderança foi pouco aproveitada na Teoria Clássica, foi a partir da Teoria das Relações Humanas que ela ganhou a sua devida importância, enquanto de um lado evidencia o poder hierárquico da autoridade formal, o outro começa a manifestar as influências das relações e líderes informais no comportamento da equipe.

Pereira (2004) afirma que “a liderança não depende das relações entre o líder e o liderado; depende, sim, da adequação e do acerto da sugestão ou da ordem que o líder tenha passado” (p. 253).

Maximiano (2000) explicita três tipos de líderes:

- Líderes que arrastam multidões: unificam público e pressionam-no para realizar o objetivo;
- Líderes que interpretam multidões: expõem os pensamentos e sentimentos do grupo;
- Líderes que representam multidões: são um símbolo de uma opinião do público.

### 2.8.1 Tipos de Liderança

“A Teoria da Liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos” (ROBBINS, 2005, p. 282). Para o autor, ele influencia seus liderados a partir da articulação da fala, despertando autoconfiança na sua equipe e motivação na sua comunicação.

O líder carismático, para Maximiano (2007), proporciona reconhecimentos representativos, como promessas de missões mais desafiadoras, o convoca para participar de decisões importantes de ideias e soluções de problemas, elogios públicos diante dos colegas, participação em palestras e cursos que são ofertados etc. Isso se deve ao fato de sua influência ser eletrizante e comovedora.

Para Goleman, citado por Rodrigues (2006), a liderança agressiva, por mais que possua uma negatividade pelo próprio nome, ainda desperta admiração da maioria das pessoas, por mais que ele aparente ser altruísta, ele se coloca como único modelo a ser seguido nas atividades, então se ele acaba se ausentando do projeto, os outros ficam sem rumo, é recomendado quando os colaboradores possuem conhecimento suficiente para realizar as tarefas, e o líder apenas cobra quando necessita de resultados rápidos.

Segundo Maximiano (2007), existem dois estilos de liderança baseados no estilo motivacional: a transformadora ou carismática; e a liderança transacional ou negociadora; enquanto o primeiro conduz, modifica e é ousado; o segundo baseia-se nas recompensas materiais, como aumentos salariais, investimentos em treinamentos e promoções.

Enquanto o líder transacional “conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas” (ROBBINS, 2005, p. 285); o líder transformacional possui preocupação com as necessidades e anseios de seus colaboradores, mudando a forma como eles visualizam os problemas, procurando motivá-los e inspirá-los a se dedicarem ao máximo nos propósitos organizacionais (ROBBINS, 2005).

Goleman citado por Rodriguez (2006), apresenta o estilo confiável como um líder visionário, que estimula os seus colegas e aumenta o comprometimento com o trabalho realizado, também entrega aos funcionários independência para realizar as tarefas. Este tipo, porém, não é recomendado em ambientes em que os seus subordinados e colegas possuem mais conhecimento que o líder, pois podem julgá-lo como distraído.

“o estilo conselheiro faz pouco sentido quando os funcionários, por qualquer razão, são resistentes ao aprendizado ou à mudança de seus estilos” (GOLEMAN, apud RODRIGUES, 2006, p. 28). Esse estilo de liderança vem sendo procurado entre as empresas por fornecer melhorias para os funcionários em suas funções e também por criar laços entre o líder e os colaboradores.

“Os líderes transformacionais também parecem ter habilidades de empatia suficientemente desenvolvidas, de modo que tendem a ser bem mais precisos em suas percepções das outras pessoas” (PEREIRA, 2004, p. 253).

Maximiano (2000, p. 408) define uma liderança distante dos seus colaboradores, sendo mais autoritária: “A liderança orientada para a tarefa compreende os comportamentos classificados dentro do modelo autocrático do uso da autoridade. Em essência, o líder orientado para a tarefa tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa”.

Conforme o autor, a liderança orientada para as pessoas promove um clima de trabalho mais leve e participativo, ouve seus funcionários e prioriza o trabalho em equipe. Quando é comumente usada, pode tornar o ambiente sem regras e o líder “em cima do muro”. Na liderança bidimensional, pode-se mesclar as duas coisas, as tarefas e as pessoas.

O líder agregador tem efeitos positivos na comunicação, inspira ideias e promove a harmonia dentro da empresa, a flexibilidade abre portas para um trabalho mais eficaz e calmo. É recomendado que seja usado unido ao estilo confiável, pois é necessário que a equipe também seja corrigida e direcionada para que a liberdade não se torne em relaxamento (GOLEMAN, apud RODRIGUEZ, 2006).

Segundo Sobral e Peci (2013), foram medidos os estilos de liderança mais usados pelos brasileiros:

- coercitivo – exige submissão imediata;
- dirigente – mobiliza pessoas rumo a uma visão;
- afetivo – cria harmonia e constrói laços emocionais;
- democrático – busca consenso por meio de participação;
- modelador – estabelece altos padrões de desempenho;
- treinador – desenvolve pessoas para o futuro. (SOBRAL E PECCI, 2013, p 336).

Para Goleman, citado por Rodriguez (2006), o líder coercitivo é extremamente danoso aos relacionamentos da empresa, pois estimula a competição e a compensação por dinheiro, os funcionários não podem agir por conta própria e precisam se submeter a todas as decisões do líder, que geralmente está a favor dos lucros da empresa. É recomendado apenas em situações de emergência, como funcionários que já tentaram de tudo para resolver uma situação, mas não obtiveram resultados em nenhuma das alternativas.

Para o autor, o líder democrático pode se tornar algo negativo se a empresa optar apenas por esse estilo, solicitando um número interminável de reuniões para tomar decisões desnecessárias que poderiam ser resolvidas apenas com o conhecimento do líder, gerando confusões e pressões nos colaboradores que podem sentir-se perdidos sem uma direção. É recomendado apenas quando a equipe possui conhecimento suficiente para a tomada de decisão, ao contrário, prejudicará fortemente a empresa. (GOLEMAN, apud RODRIGUEZ, 2006)

O líder bidimensional é aquele que consegue unir dois tipos de liderança em um só: “O estilo tarefa e o estilo pessoas não são pontos opostos de uma mesma régua, mas duas réguas que se combinam e formam os limites de um território” (MAXIMIANO, 2007, p. 218).

“Os que defendem a liderança situacional advogam que o comportamento do líder é o previsto na curva de maturidade, isto é, o comportamento de um líder deve variar conforme a maturidade dos liderados” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 353).

Para Maximiano (2007): “Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento” (p. 220). Para o autor, as palavras “reconhecimento”, “competência”, e “autonomia”, são palavras-chave para o processo motivacional em uma relação de líder e liderado.

Segundo o autor, a liderança mais eficaz é aquela que atende aos anseios, desejos e necessidades dos seus colaboradores de forma individual, em algumas ocasiões, a recompensa emocional e simbólica vale muito mais do que a material, mas para o entendimento da empresa, é necessário conhecer quais são as motivações do funcionário, para que a forma de compensação seja a mais adequada (MAXIMIANO, 2007).

### 2.8.2 *Características de um Líder*

Para definir as características de um líder, Robbins (2005) explica que os primeiros estudos sobre liderança, por volta dos anos 40, exemplificam as características de um líder de acordo com a sua personalidade, mais voltada para o autoritarismo e hierarquia de cargos. As teorias comportamentais padronizavam a escolha dos “líderes perfeitos” para o sucesso da organização.

Pereira (2004) destaca a diferença entre os antigos e os novos modelos de líder a serem seguidos:

Os líderes heroicos ganham fama, enquanto os líderes conectivos alcançam resultados. Os líderes heroicos querem captar a atenção da mídia para se autopromover; já os líderes conectivos se satisfazem com menos visibilidade [...]querem delegar tarefas, preferindo ficar como mentores (p. 254).

Dentre as antigas teorias, Chiavenato (2003) descreve a teoria de traços de personalidade, onde os traços físicos, intelectuais, sociais, e relacionados à tarefa são voltados para a autocracia e não se adaptam às situações.

Porém, com o avanço da globalização e a conscientização do trabalho, o líder hoje procura ser mais empático e comunicativo, estabelecendo vínculos de fidelidade e confiança: “Quando os liderados confiam no seu líder, estão dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações dele - sob a crença de que seus direitos e interesses não serão prejudicados” (ROBBINS, 2005, p. 277).

Para Lacombe e Heilborn (2003):

Pesquisas [...] mostraram que o que as pessoas mais buscam e admiram em um líder são a honestidade, competência, ser inspirador e olhar para o futuro [...] reconhecer o valor e a dignidade das pessoas; comprometer-se com os projetos; ouvir e aprender com os liderados; [...] sendo generosos na delegação de autoridade e promover diversidade (p. 351).

Para os autores, a habilidade de mentorear os seus liderados também é uma forma de demonstrar interesse da organização pelas habilidades técnicas do colaborador, ensinar o trabalho que será realizado e demonstrar os resultados obtidos dão suporte e motivação para que o mentoreado continue aprendendo e melhorando as suas habilidades.

A comunicação é extremamente importante para a instrução dos funcionários, a construção de relações e os feedbacks necessários, além de estimular o trabalho em equipe (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Montgomery, citador por Lacombe e Heilborn, um líder necessita da capacidade de enxergar as suas metas e traçar rotas para realizá-las, procurar ter equilíbrio nos momentos de incerteza para a tomada de decisão correta, estar sempre a par das execuções das atividades, fazer o julgo certo de pessoas, como também colocando elas para os departamento certos nos momentos que forem necessários, abraçar a diversidade de opiniões pois elas carregam dinamismo para a empresa, e ter uma visão ampla e conectada sobre a organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Pereira (2004) destaca que o líder precisa ser analítico nas suas tomadas de decisões, utilizando das palavras certas para envolver os colaboradores:

Os melhores líderes, em geral, desafiam o *statu quo* e desenvolvem uma visão que faça sentido à luz da realidade econômica com a qual se defrontam, criando estratégias adequadas para alcançar a sua visão. [...] são comunicadores compulsivos, que sabem que precisam fazer com que todas as pessoas compreendam e acreditem em suas visões e seus sonhos (p. 258, grifo do autor).

A inteligência emocional é a “habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos e a nossos relacionamentos” (GOLEMAN, apud RODRIGUEZ, 2006, p. 33).

Segundo Robbins (2005), líderes que demonstram inteligência emocional conseguem exercer o seu trabalho com melhor eficácia e alcançam feedbacks positivos, é necessário possuir:

- Autoconsciência: Ter uma boa avaliação de si mesmo, como também autoconfiança;
- Autogerenciamento: Ser aberto para mudanças, lidar bem com as incertezas;
- Automotivação: Determinação para o alcance dos objetivos, inspirado e estimulado;
- Empatia: Sensibilidade a se colocar no lugar dos colegas de trabalho e dos clientes, ser paciente quanto às necessidades da empresa, compreensivo diante das situações;
- Habilidades sociais: Usar da comunicação como uma porta de abertura para unir a equipe, coordenar os esforços para os objetivos, motivar os outros e persuadir para o alcance dos desejos da empresa (ROBBINS, 2005, p. 287).

Goleman, citado por Rodriguez (2006), acrescenta ainda mais uma característica da inteligência emocional, a consciência social. Ele descreve que a orientação ao serviço, a habilidade de construir redes de relacionamentos, e a sintonia com os colegas de trabalho, entregam uma perspectiva de compreensão e entendimento do outro.

Os líderes problemáticos, segundo Lacombe e Heilborn são os:

que se fecham às novas ideias, [...] não conhecem realmente a equipe; inconstantes; que não conseguem ser seguidores; que se recusam a reconhecer o mérito dos membros da equipe; [...] não permitem o fracasso; que protegem e culpam; sem ética; distantes [...] não estão dispostos a lutar pela equipe; que não estão dispostos a assumir riscos [...] não valorizam a diversidade; passivos (2003, p. 354).

## 2.9 Covid-19

Os primeiros casos confirmados da Covid-19 surgiram na cidade de Wuhan na China, em meados de dezembro de 2019. Nos próximos meses, os cientistas mundiais começavam a compreender as verdadeiras intenções do vírus, que se espalhara de forma veloz ao redor do mundo, freando economias e derrubando nações, levando milhares de pessoas a óbito em poucos meses.

No Brasil, a situação se agravou em abril de 2020, onde devido as restrições sanitárias as pessoas foram obrigadas a ficarem em casa, fechando seus estabelecimentos, igrejas e escolas, na tentativa de frear o contágio do vírus.

Segundo dados do IBGE (2020):

A pandemia afetou 42,9% de 1,3 milhão de empresas de serviços, especialmente serviços profissionais, administrativos e complementares (53,8%) e aqueles prestados às famílias (48%). No comércio, 36,1% de 1,2 milhão de empresas relataram efeitos

negativos, com destaque para o comércio de veículos, peças e motocicletas (38,3%), e comércio varejista (37,8%).

“A pandemia do novo coronavírus (covid-19) afetou bastante a economia de Pernambuco. Ao todo, mais de 2 mil empresas fecharam as portas, deixando milhares de desempregados no Estado” (TV JORNAL, 2021).

“O advento da Covid resgatou a importância da responsabilidade social dos negócios, do olhar para fora dos muros e de ter uma postura mais humanizada, empática, colaborativa e solidária” (PWC, 2020).

“Os cenários com os quais as empresas trabalham se tornaram mais variados e a velocidade com que eles são substituídos por outros aumentou. Resiliência, adaptabilidade e flexibilidade viraram palavras-chave” (EXAME, 2020).

Segundo o site Pardini, as mudanças devem ser abraçadas para adaptar a liderança dentro da organização: **“Isso significa avaliar rapidamente os riscos e, em seguida, se adaptar a transformá-los em oportunidades”** (grifo do autor).

Para o autor, adaptar-se a essas mudanças é também agir de forma mais empática com os colaboradores, sendo flexível e comunicativo (PARDINI, 2021).

Como também, para o Sebrae (2021), os líderes podem focar em algumas *“soft skills”* para lidar com a pós-pandemia: ser mais flexível, desenvolver e incentivar a colaboração, resiliência e diálogo.

No próximo capítulo serão explanados os motivos para o uso dos métodos de aplicação do estudo, que serão de grande importância para a análise de dados no capítulo quatro.

### 3 METODOLOGIA

A seguir, serão apresentados os métodos de estruturação da pesquisa: classificação, abordagem, tipo, população, amostragem, instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

A fim de compreender os processos de liderança, como também relacionamentos interpessoais e as suas influências no dia a dia, se faz necessário o uso do método de Estudo de Caso: “utiliza-se a estratégia do estudo de caso para compreender, em profundidade, determinado evento, situação, processo, projeto, enfim, algo que ocorrerá no mundo real” (SACCOL et. al., 2012, p. 39).

#### 3.2 Abordagem da Pesquisa

Para melhor domínio dos acontecimentos da empresa e das circunstâncias em que os colaboradores estão inseridos, a abordagem utilizada foi o método Qualitativo:

As investigações de caráter qualitativo têm como alvo situações complexas ou estritamente particulares [...] a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certos elementos, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por indivíduos e grupos sociais (RICHARDSON, 1999 apud SACCOL et.al., 2012, p.35).

#### 3.3 Tipo de Pesquisa

A fim de procurar respostas acerca das influências da liderança e as suas possíveis mudanças durante o período da Covid-19, o trabalho será desenvolvido através do formato de pesquisa de caráter Exploratória e Descritiva.

Segundo Alyrio (2009, p. 58):

A pesquisa exploratória é caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar idéias e a construção de hipóteses [...] na pesquisa descritiva se busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias.

#### 3.4 População da Pesquisa

Conforme Vergara (2007) e Flick (2004) citados por Saccol (2012, p. 56) a amostra por acessibilidade ou conveniência são selecionados: “pela facilidade de acesso a eles; por tipicidade, caso típico ou escolhida – constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo”. Assim, a população escolhida partiu de amostra por conveniência de funcionários da empresa que estiveram presentes durante o período anterior e pós paralisação de 2020 devido a pandemia da Covid-19.

Para essa pesquisa foi fundamental o uso de entrevistas semiestruturadas para análise e entendimento dos dados. Segundo (HAIR et. al., 2005), referenciado por Saccol (2012, p. 67), a entrevista semiestruturada: “segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas pode incluir outras perguntas, conforme o andamento da conversa”.

### 3.4.1 Amostra da Pesquisa

Quadro 1 - Lista de Participantes

Cargo/Função	Pseudônimo
Gerente 1	G1
Gerente 2	G2
Funcionário 1.1	F1.1
Funcionário 1.2	F1.2
Funcionário 2.1	F2.1
Funcionário 2.2	F2.2

Fonte: Elaboração Própria (2021)

Para melhor aproveitamento da pesquisa, foram escolhidos dois gerentes de setores distintos, e dois funcionários dos mesmos departamentos de seus líderes para avaliar as questões levantadas dos gerentes, totalizando quatro funcionários.

Conforme o Anexo 1, foi construído um modelo de entrevista para os gerentes, onde as perguntas abordam sobre os aspectos da liderança na organização, como elas influenciam nas relações diariamente, e como a pandemia influenciou nessa condução no período pós pandêmico nos aspectos de qualidade de vida. Assim como no Anexo 2, as mesmas perguntas foram desenvolvidas para os colaboradores, com a diferença que elas foram adaptadas para refletirem com as respostas de seus líderes, e para facilitar no momento de se contrapor com as

declarações de ambos, visando encontrar semelhanças e diferenças nas declarações que forem apresentadas.

### 3.5 Descrição da Empresa Pesquisada

A empresa analisada atua no ramo da Advocacia, e está inserida em Caruaru, Pernambuco, foi fundada em 2009, e hoje conta com mais de trinta colaboradores, atuando em diversos setores, tendo como destaque o Direito do Trabalho e Direito Imobiliário, sendo divididos em três setores, de controladoria, administrativo, e o departamento jurídico.

Ela foi escolhida devido à grande adaptabilidade durante a pandemia, como também recursos para conseguir manter o trabalho em período remoto no setor jurídico. Foram escolhidos funcionários e gerentes que estavam contratados durante o ano de 2020, em que houve mudanças devido as paralisações devido a Covid-19.

### 3.6 Instrumento de Coleta de Dados

Para a análise de dados, foram aplicadas seis entrevistas individuais para cada participante, aplicando as perguntas dos modelos semiestruturados que foram construídos para os gerentes e funcionários.

### 3.7 Análise de Dados

Encontrando a melhor forma de analisar os dados, foram criadas três categorias a partir dos questionários, que pudessem servir de guia para melhor compreensão, sendo assim, na pergunta sobre a importância do líder e o impacto da liderança do gerente, as respostas que encaminharam para esse sentido foram alocadas para a categoria “liderança e sua importância”; para a segunda categoria, “liderança nas relações de trabalho”, as conclusões que respondiam sobre dificuldades com o líder, comunicação e qualidade de vida no ambiente de trabalho, foram direcionadas para ela; e na última categoria, “ajustando a liderança em tempos de incerteza”, foram considerados os argumentos sobre adaptabilidade na pandemia, mudanças na liderança e na comunicação interna dos líderes.

No capítulo a seguir, serão apresentadas e discutidas as respostas dadas pelos entrevistados, como também as análises pertinentes ao caso, que serão relacionadas com o referencial teórico, com as considerações dos autores.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para melhor compreensão das respostas dadas pelos entrevistados, foram criadas três categorias para analisar as contribuições de cada um dos entrevistados. A categoria “liderança e sua importância”, busca apresentar uma análise sobre como é a liderança dentro da organização, como também compreender como eles consideram importante no ambiente de trabalho; a segunda “liderança nas relações de trabalho” busca compreender como a liderança impacta nas relações entre o líder e o liderado, como também no desempenho das tarefas diárias e qualidade de vida; e a terceira categoria “ajustando a liderança em tempos de incerteza” procura demonstrar como os líderes conseguem se adaptar a crises, mais precisamente a crise da COVID-19, e expor se houve mudanças na qualidade de vida dos funcionários.

### 4.1 Liderança e Sua Importância

Essa categoria disserta sobre as considerações dos gerentes e funcionários acerca da liderança na organização, tal como consideram a sua importância para o dia a dia da empresa.

O Gerente 1 defende que a liderança deve ser exercida na *"orientação para o desenvolvimento de cada pessoa"*. Como também avalia que a sua liderança como *"liderança servidora"*.

A afirmação dada pelo G1 abre uma interpretação para a liderança conselheira, descrita por Goleman (apud RODRIGUEZ, 2006), onde o foco do líder é mentorear os seus colaboradores, ensinando como deve ser feita determinada tarefa ou serviço, mas também não se limita ao profissional, podem ser construídas boas amizades e bons relacionamentos através dessa conduta.

O Funcionário 1.1 descreve que *"é importante ter um líder no meu setor porque me dá realmente um norte, eu consigo produzir melhor quando eu tenho alguém me norteando, e deixando aberto para eu desenvolver da melhor forma"*.

A afirmação descrita pelo F1.1 reconhece a fala de Chiavenato (2003) como os gerentes devem estar participando juntamente com os colaboradores, delegando as tarefas e analisando de acordo com o desempenho de cada um o desenvolvimento das tarefas.

O Funcionário 1.1 declara que *"para qualquer departamento é importante ter a pessoa que vai ficar comandando os demais"*; também exprime que *"é importante para que as pessoas saibam o que estão fazendo e a importância do que estão fazendo"*.

Para o Gerente 2, *“é necessário ter uma visão do todo, sendo de noções de contas a pagar até a gestão de pessoas, em que enxerga onde o colaborador não está feliz com o que está trabalhando, necessitamos de uma visão geral da administração”* e acrescenta que *“o advogado é um futuro empreendedor e uma futura empresa, não é todo advogado que pensa como empresa, apenas como profissional liberal”*.

O Funcionário 2.1 expõe que *“é preciso alguém para orientar, dar as regras, alguém que possa passar o objetivo e a busca pelo objetivo”*; e afirma que *“o meu líder não se envolve mais tanto como antigamente, creio que por questão de confiança, mas querendo ou não ele está sempre ali para orientar caso eu escorregue um pouquinho”*.

Para Maximiano (2007), quanto mais maduro o colaborador, deve-se usar menos da autoridade dada pelo cargo, e uma maior direção para o desenvolvimento interpessoal daquele indivíduo.

Para o Funcionário 2.2, *“a parte estratégica, a parte de conduzir e ensinar, para mim é importante ter, então o líder tem uma função de educador, passar o que ele sabe para mim”*.

A contribuição dada pelo F2.2 reafirma o que Sobral e Peci (2013) descrevem como um líder treinador, em que o principal foco é o desenvolvimento dos colaboradores.

Conclui-se que as falas dos colaboradores de cada departamento, conseguem se encaixar com as contribuições dos seus líderes, por exemplo, onde o G1 afirma que possui *“orientação para o desenvolvimento de cada pessoa”*, o F1.1 afirma que *“consigo produzir melhor quando eu tenho alguém me norteando, e deixando aberto para eu desenvolver da melhor forma”*; como também o F1.2 exprime que *“é importante para que as pessoas saibam o que estão fazendo e a importância do que estão fazendo”*.

Para o G2, na área jurídica *“necessitamos de uma visão geral da administração”*, o F2.1 afirma que *“é preciso alguém para orientar, dar as regras, alguém que possa passar o objetivo e a busca pelo objetivo”*, e para o F2.2 *“o líder tem uma função de educador, passar o que ele sabe para mim”*.

#### 4.2 A Liderança nas Relações de Trabalho

Nessa categoria será discutido a liderança no dia a dia da organização.

O Gerente 1 define a sua abordagem como *“liderança de exemplo”*; *“vamos fazer, tente fazer, se der errado a gente corrige”*.

A colocação do gerente favorece o estilo de liderança conselheiro que Goleman, citado por Rodriguez (2006), descreve como “visionário”, pois estimula os colegas de equipe e fornece sugestões para melhorias nos desempenhos das tarefas solicitadas;

O Funcionário 1.1, considera que o Gerente 1 “*sempre foi me incentivando a ser mais independente*”; para ele “*duas cabeças pensam melhor que uma, tem mais ideias, me ajuda de forma positiva, me ajuda a ser mais proativa*”.

A declaração do Funcionário 1.1 reafirma a colocação de Goleman (apud RODRIGUEZ, 2006) sobre os líderes agregadores, que além de flexíveis, também são ótimos instrumentos de inspiração e motivação no trabalho diário.

O Funcionário 2.1 afirma que “*se eu tenho dúvidas, eu tenho a quem recorrer, e sempre tenho um suporte, sei para onde me direcionar caso eu cometa um erro*”; ainda acrescenta sobre o relacionamento, que “*além do crescimento profissional dentro da organização, eu consegui ter um líder direto que conseguiu ajudar muito de maneira geral, não só como profissional, mas como pessoal*”.

O discurso do Funcionário 2.1 atesta a afirmação de Robbins (2005) sobre a confiança no líder, onde é construído vínculos e troca de experiências que agregam no sentimento de pertencimento à empresa.

Segundo o Gerente 2, “*a liderança é construída, temos que estimular as pessoas, na minha gestão, eu gosto de estar próximo de todos os colaboradores, olho no olho, perguntar como está, tento conversar, escutar*”. E acrescenta: “*vejo minha liderança como participativa, tenho o olhar de preocupar com os outros, prefiro conversar do que punir*”.

A forma de liderança descrita pelo G2 consegue encaixar com a definição dada por Maximiano (2006) a respeito da liderança orientada para as pessoas, que proporciona uma maior atenção no clima organizacional e ao trabalho em conjunto, se preocupa com o bem estar de todos e é mais compreensivo em momentos de orientação.

O Funcionário 2.1 afirma que “*sempre me foi passado a questão de assumir minha própria responsabilidade para que eu pudesse administrar as coisas sozinho, e eventualmente, quem sabe, me tornar um líder também*”.

A fala acima consegue se encaixar no que Sobral e Peci (2013), definem como o estilo de liderança treinadora, onde o líder mentora as pessoas para que no futuro possam realizar os seus trabalhos com mais independência como também os preparar para uma possível liderança no futuro.

O Funcionário 2.2 define como uma “*relação de condução, ele me conduz até eu executar o desenvolvimento*”.

A declaração do funcionário 2.2 respalda a colocação de Maximiano (2007), onde o uso da autoridade se torna menos necessário quando o colaborador possui a maturidade necessária para executá-la sem necessário pressioná-lo.

Sobre as declarações dadas, podemos ressaltar o discurso do G1 onde se define como uma *“liderança de exemplo”*, que é reafirmada pelos F1.1 e F1.2, em que *“sempre foi me incentivando a ser mais independente”* e *“sempre tenho um suporte, sei para onde me direcionar caso eu cometa um erro”*, respectivamente. Como também o G2 que afirma: *“gosto de estar próximo de todos os colaboradores, olho no olho, perguntar como está, tento conversar, escutar”*, onde os F2.1 e F2.2 corroboram: *“sempre me foi passado a questão de assumir minha própria responsabilidade”*; *“relação de condução, ele me conduz até eu executar o desenvolvimento”*, respectivamente.

#### 4.3 Ajustando a Liderança em Tempos de Incerteza

Essa categoria explana as ações e dificuldades tomadas nos tempos de pandemia em 2020, tanto para o departamento do Gerente 1, onde todos tiraram férias, como para o departamento do Gerente 2, em que permaneceram em trabalho remoto.

Para o Gerente1, *“a administração é muito presencial, de ação e de estratégia, senti uma dificuldade nesse sentido”*; *“quando a gente voltou, os setores estavam muito abertos, muitas lacunas, porque não voltou todo mundo, teve algumas pessoas que ficaram sobrecarregadas, porque a outra não estava, de uma maneira ou de outra a gente perde um pouco o do ritmo”*.

A fala corrobora com Drucker (1990), que cita que os gerentes precisam estar em movimento para traçar a execução de suas tarefas, para isso, é necessário um planejamento com uma visão estratégica da situação, tornando a ação mais precisa.

Sobre a liderança, o Gerente 1 afirma que *“a gente precisou ser mais compreensivo, mais flexível, em termos de horários, em termos de pessoas, porque as pessoas estavam muito em pânico do contágio. A gente voltou sem poder se tocar”*; *“a percepção tem que ser diferente, porque é a adaptação a novos tempos, é um pouco complicado, mas estamos aprendendo, essa é a grande verdade”*.

Segundo Pereira (2004), essa atitude do Gerente 1 diferencia um líder de um gerente, pois o primeiro se preocupa com o seu próprio aperfeiçoamento, como também se torna adaptável diante das situações, enquanto o segundo se torna mais um agente cumpridor de metas.

Como sugestão, o Gerente 1 propõe que *“hoje seria muito mais fácil fazer turnos entre os setores, acredito que seria o mais viável”*; *“acredito que hoje temos mais bagagem para desenvolver estratégias diferentes”*; *“independente da pandemia que a gente teve, a liderança vem se renovando como todo ser humano, como tudo na vida a gente tem que sempre melhorar, sempre procurar se adequar”*.

A contribuição acima corrobora com o pensamento de Pereira (2004), onde afirma que os líderes mais competentes são aqueles que conseguem desenvolver e executar planos que se encaixem com a realidade da qual se encontram.

O Funcionário 1.1 alega que *“a comunicação com o gerente sempre foi muito tranquila, sempre estava disponível”*; *“ele se adaptou, porém não mudou, foi se adaptando a realidade que a gente tinha”*; e como sugestão para uma situação semelhante ele afirmou que *“acho que incentivar o home office seria bom, caso fosse necessário novamente, ao invés de tirarmos férias”*.

A contribuição do Funcionário 1.1 descreve o que Goleman (apud RODRIGUEZ, 2006) retrata como “consciência social”, onde a orientação para o serviço, a construção de vínculos e harmonia no ambiente organizacional são fundamentais para que os liderados se sintam acolhidos e ouvidos pela corporação.

Para o Funcionário 2.1 *“não senti dificuldades de comunicação entre as partes”*; *“sempre foi tudo muito objetivo”* e *“percebi um crescimento, na forma de tratar”*. Ainda sobre a evolução da liderança do Gerente 1, ele acrescenta: *“está até melhor, creio que tinha sido porque foi construído essa relação de confiança”*. Ele também sugere caso ocorra uma situação semelhante: *“eu creio que seria bom a possibilidade de home office para mim, porque passar por isso novamente, esse tempo todo em casa foi muito complicado”*.

A declaração dada pelo Funcionário 2.1 reforça o que Robbins (2005) descreve como as dimensões da confiança, sendo elas a integridade, competência, consistência, lealdade e abertura.

Como forma de estratégia durante o isolamento, o Gerente 2 afirma que *“reduzimos a carga horária diante a quantidade de processos, porque os processos foram suspensos, e alguns clientes pediram para suspender também, algumas pessoas ficaram como estratégicas, mas teve, e um limite de horas de 80h, foi uma estratégia correta, porque equilibrou a produção e manteve todos os estagiários”*.

Porém, afirma *“faltou um pouco mais de contato direto, o olhar próximo com os colaboradores, perguntar como as coisas estão, promover momentos de reunião para manter*

*a cultura, interação*”. E coloca como sugestão em um momento semelhante “*ver o lado humano, cuidado, momentos de interação para as pessoas se verem*”.

Sobre a comunicação para o Funcionário 2.1 “*antigamente a equipe se via todo dia, então tinha aquele cara a cara, com o home office, distanciou o contato tanto pessoal como profissional*”, e afirma que a liderança “*continuou da mesma forma, a diferença foram os métodos da comunicação*”.

O Funcionário 2.1 propõe uma confirmação da fala de Chiavenato (2003), onde a comunicação é considerada a ferramenta mais importante para repassar o conhecimento, a construção de relações interpessoais e também motivação da equipe.

Segundo o Funcionário 2.2, “*no começo teve um pouco de dificuldade (na comunicação), até para o outro lado, o líder teve que se moldar*”; mas que com o tempo houve uma adaptação positiva: “*agora ta diferente, a gente já ta adequado a outro método de trabalho, então vai ser diferente, e a gente quer, porque a gente quer continuar nessa mudança, então para mim, temos que pegar as falhas do outro ano e adequar para o de agora*”.

A declaração acima reafirma a declaração de Montgomery, citada por Lacombe e Heilborn (2003), onde a visão do líder deve ser ampla para uma melhor execução das estratégias, e deve sempre tentar encontrar um meio-termo que possa agradar aqueles que se encontram acima e abaixo do seu cargo.

Nesse tópico, pode ser relacionado a fala do G1: “*a gente precisou ser mais compreensivo, mais flexível*”, com o discurso do F1.1: “*ele se adaptou, porém não mudou, foi se adaptando a realidade que a gente tinha*”. Assim como a segunda contribuição do G1: “*quando a gente voltou, os setores estavam muito abertos, muitas lacunas, porque não voltou todo mundo*”, pode-se encaixar com o que o F2.1 explanou sobre a comunicação: “*continuou da mesma forma, a diferença foram os métodos da comunicação*”.

A exposição do G2 sobre a comunicação: “*faltou um pouco mais de contato direto, o olhar próximo com os colaboradores, perguntar como as coisas estão*” consegue coincidir com a fala do F2.1: “*antigamente a equipe se via todo dia, então tinha aquele cara a cara, com o home office, distanciou o contato tanto pessoal como profissional*”, como também com o F2.2: “*no começo teve um pouco de dificuldade (na comunicação), até para o outro lado, o líder teve que se moldar*”.

#### 4.4 Síntese Analítica

De acordo com os autores, na primeira categoria “liderança e sua importância”, que tinha como objetivo encontrar a aplicação e a visão dos empregados sobre a liderança na empresa, os tipos de liderança encontrados foram os visionários e agregadores, percebe-se também que os líderes orientam os seus funcionários de forma eficaz, o que corrobora para um bom funcionamento das atividades diárias no ambiente de trabalho.

Na segunda categoria, “a liderança nas relações de trabalho”, que tinha a finalidade de encontrar as nuances de uma relação do líder com o liderado, como também a forma como são passadas as atividades da equipe, nota-se que os gerentes incentivam seus departamentos para encontrarem a sua forma de trabalhar, estimulando a independência e a liderança, por exemplo, quando o G1 considera a própria forma de atuação como “liderança de exemplo”, os funcionários atestam respectivamente que são orientados a serem mais livres, e que são direcionados da forma correta se afluírem algum erro. Como também sempre procuram estar em contato direto com o colaborador, buscando a melhor forma de se comunicar e ouvir as sugestões da equipe.

Na última categoria, “ajustando a liderança em tempos de incerteza”, que tinha como propósito compreender se existiam mudanças da liderança no período pós pandêmico, viu-se que ambos os líderes conseguiram se adaptar a crise em que se encontravam, de formas distintas porém adequadas para os seus setores, como por exemplo, quando a estratégia do setor do G1 foi estabelecer as férias, para após os decretos, retornarem de forma gradual e no caso do G2, em que houve a possibilidade de trabalho remoto para o seu departamento sem que houvesse muitos impasses, foram exemplos de diminuição na rigidez dos cargos, e de uma maior flexibilidade no trabalho, que o momento necessitava. Entretanto, no caso da pandemia, notou-se uma certa queixa a respeito da comunicação durante o trabalho remoto, já que não houve paralização total para o setor do G2, a distância dificultou um pouco na proximidade dos colaboradores, o que não dificultou que o serviço fosse realizado, mas tornou os vínculos mais limitados durante esse período.

No próximo capítulo, serão descritas as considerações sobre as análises da pesquisa, e as recomendações para a academia.

## 5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste último capítulo serão abordadas as conclusões acerca dos resultados obtidos, como também sugestões para futuras pesquisas.

### 5.1 Considerações Finais

A pesquisa tinha como objetivo analisar o tipo de liderança em uma empresa de Advocacia em Caruaru Pernambuco, e como a mesma influencia na qualidade de vida no trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa de teor qualitativo, com entrevista semiestruturadas, que foram aplicadas em dois setores da empresa, com os gerentes desses departamentos, e dois funcionários que estão em ligação direta com seus líderes.

Assim, percebeu-se que de acordo com os estilos de liderança que foram apresentados no referencial teórico, os superiores obtiveram a apresentação de visionários, agregadores, orientado para as pessoas e treinadores, sempre voltado para o desenvolvimento e independência dos seus colaboradores, e, segundo os seus liderados, eles influenciaram positivamente no andamento dos processos e na qualidade de vida diária na organização, incentivando a independência e o trabalho em equipe, sempre dispostos a ajudarem quando necessário, apontando os acertos e os erros, e sendo exemplos para que os outros façam o mesmo. No que tange a sua influência no período pandêmico e pós pandêmico, a liderança manteve-se atuando da mesma forma, porém, com mais flexibilidade e olhar atento à equipe, atuando de forma complacente com seus liderados, da forma como o seu setor permitia.

Para a autora, pelo pouco tempo que teve-se de experiências com os estudos administrativos na área, e pelas poucas pesquisas no geral, elevou-se muitos questionamentos sobre as consequências em diversos tipos de situações, inclusive de negócios administrativos. Abordar assuntos que ainda estão presentes e influenciam na forma de executar as atividades no dia a dia, podem e devem servir de material de estudo para encontrar novos modelos de desenvolvimento humano, em quaisquer áreas que queiram ser estudadas, pois são maneiras de mensurar o progresso diante de situações críticas.

## 5.2 Recomendações

De acordo com os resultados desse estudo, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas em diversos moldes, categorias, e gêneros, podendo ser não apenas só de negócios, pois a pandemia é um assunto que impacta todos os modelos e padrões de execuções de ofícios, tendo em cada uma delas suas próprias particularidades e influências, é um assunto que será estudado pelas próximas décadas não somente pela biologia ou em livros de história, mas servirá de grande exemplo para as próximas gerações que necessitam de exemplos que possam garantir a sobrevivência e a evolução humana.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BRASIL, Cristina. IBGE: covid-19 afetou negativamente 37,5% das empresas em julho. **Agência Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/ibge-covid-19-afeta-negativamente-375-das-empresas-em-julho>>. Acesso em 06 de nov. de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, Anderson. Linha do tempo: primeiro caso de Covid-19 no mundo completa um ano. **CDL Florianópolis**, 2020. Disponível em: <<https://www.cdflorianopolis.org.br/COVID-19-noticia/linha-do-tempo-primeiro-caso-de-covid-19-no-mundo-completa-um-ano-7205>>. Acesso em 01 de nov. de 2021.

COVID-19: Mais de 2 mil empresas fecharam as portas em Pernambuco durante a pandemia. **TV Jornal**, 2021. Disponível em <<https://tvjornal.ne10.uol.com.br/tv-jornal-meio-dia/2021/03/22/covid19-mais-de-2-mil-empresas-fecharam-as-portas-em-pernambuco-durante-pandemia-206088>>. Acesso em 01 de nov. de 2021.

ESTADÃO, Conteúdo. Como a Covid-19 mudou a gestão de CEOs de gigantes como Natura e Microsoft. **Exame**, 2020. Disponível em <<https://exame.com/negocios/pandemia-obriga-ceos-a-reinventar-gestao-de-empresas/>>. Acesso em 02 de nov. de 2021.

IMPACTOS da pandemia nas lideranças e 6 características que fazem um bom líder. **Arhserrana**, 2021. Disponível em <<https://arhserrana.com.br/blog/2021/05/14/impactos-da-pandemia-nas-liderancas-e-6-caracteristicas-que-fazem-um-bom-lider/>>. Acesso em 06 de nov. de 2021.

LIDERAR em tempos de pandemia: Como as mudanças podem ajudar. **Toxicologia Pardini**, 2021. Disponível em: <<https://www.gestaocovid.com.br/liderar-tempos-pandemia-covid/>>. Acesso em 02 de nov. de 2021.

LIMA, Paulo. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio. **Fundamentos da Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, Anna. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabella. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NERY, Carmen. 6 em cada 10 pessoas percebem o impacto da Covid como pequeno, inexistente ou positivo na 2ª quinzena de julho. **Agência IBGE Notícias**, 2020. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28737-6-em-cada-10-empresas-percebem-impacto-da-covid-como-pequeno-inexistente-ou-positivo-na-2-quinzena-de-julho>>. Acesso em 01 de nov. de 2021.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OS desafios da liderança num cenário pós pandemia. **Sebrae**, 2020. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/artigos/os-desafios-da-lideranca-num-cenario-de-pos-pandemia,5327dc028ac94710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 02 de nov. de 2021.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROCHA, Helena. Mudanças nas empresas no pós-pandemia. **PwC**. Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigo/mudancas-nas-empresas-no-pos-pandemia.html>>. Acesso em 02 de nov. de 2021.

RODRIGUEZ, Martius. **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SACCOL, Amarolinda. et. al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. Rio Grande do Sul: UNISINOS, 2012.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VASCO, Luis. Impactos financeiros da Covid-19: como lidar com crises e volatilidades. **Deloitte**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/finance/articles/impactos-financeiros-covid-19.html>>. Acesso em 06 de nov. de 2021.

VEJA dicas para liderar a equipe durante a crise da Covid-19. **Sebrae**, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-dicas-para-liderar-a-equipe-durante-a-crise-da-covid-19,26d616433a6c1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 06 de nov. de 2021.

## **APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES**

1. Para você, qual a importância da liderança na administração do seu setor?
2. Como você percebe o impacto da sua liderança sobre os seus liderados e sobre a empresa? (Desempenho, qualidade de vida, assertividade nas atividades estabelecidas)
3. Durante a pandemia, onde houve várias alterações (férias antecipadas, banco de horas, trabalho em home office, distanciamento, contato via reuniões online) você detectou alguma dificuldade de liderar durante esse período com essas mudanças?
4. Sentiu que era necessária alguma mudança ou adaptação na forma de liderar com a sua equipe, devido ao momento novo em que se encontravam?
5. Se houvesse outra necessidade de paralização por algum motivo maior (como por exemplo a variante Ômicron, se chegasse novamente a uma situação semelhante) você aplicaria a sua liderança da mesma forma? Ou a experiência lhe abriu os horizontes para outras formas de comunicação e abordagem?
6. Mesmo depois dessa crise maior da pandemia, se houveram mudanças e adaptações na forma de liderar, você permanece liderando da mesma forma que durante a crise da COVID-19?

## **APÊNDICE B – MODELO DE ENTREVISTA COM OS COLABORADORES**

1. Qual a importância de ter um líder no seu setor?
2. Como você percebe o impacto do seu líder sobre o seu trabalho no seu dia a dia?  
(Desempenho, qualidade de vida, assertividade nas atividades estabelecidas)
3. Durante a pandemia, onde houve várias alterações (férias antecipadas, banco de horas, trabalho em home office, distanciamento, contato via reuniões online) você percebeu alguma dificuldade conversar com o seu líder? (troca de informações, mudanças na forma de trabalhar)
4. Você percebeu alguma mudança na forma de liderar do seu líder, devido ao momento novo em que se encontravam? (formas de comunicação e abordagem)
5. Se houvesse outra necessidade de paralização por algum motivo maior (como por exemplo a variante Ômicron, se chegasse novamente a uma situação semelhante) você queria que seu líder atuasse da mesma forma que ele liderou, ou crê que ela poderia ser de uma forma mais adequada?
6. Você percebe que, mesmo depois dessa crise maior da pandemia, se houveram mudanças e adaptações na forma de liderar, seu líder permanece liderando da mesma forma que durante a crise da COVID-19?