

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
ORGANIZACIONAL

NÚBIA JACQUELINE PINHEIRO DE FREITAS

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE:
Lições de líderes mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da
Covid-19

UBERLÂNDIA
2023

NÚBIA JACQUELINE PINHEIRO DE FREITAS

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE:

**Lições de líderes mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da
Covid-19**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Linha de pesquisa: Gestão empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Cintia Rodrigues de Oliveira.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

F866L Freitas, Núbia Jacqueline Pinheiro de
2023 Liderança em tempos de crise [recurso eletrônico] : lições de líderes
mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da Covid-19 /
Núbia Jacqueline Pinheiro de Freitas. - 2023.

Orientadora: Cintia Rodrigues de Oliveira.
Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de
Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2024.5017>
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Oliveira, Cintia Rodrigues de, (Orient.). II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em
Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

André Carlos Francisco
Bibliotecário Documentalista - CRB-6/3408



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 108 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3239-4525 - www.ppggo.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

| | | | | | |
|------------------------------------|--|-----------------|-------|-----------------------|-------|
| Programa de Pós-Graduação em: | Gestão Organizacional | | | | |
| Defesa de: | Dissertação de Mestrado Profissional, 102, PPGGO | | | | |
| Data: | Vinte de novembro de dois mil e vinte e três | Hora de início: | 09:00 | Hora de encerramento: | 11:00 |
| Matrícula do Discente: | 12112GOM009 | | | | |
| Nome do Discente: | Núbia Jacqueline Pinheiro de Freitas | | | | |
| Título do Trabalho: | LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: Lições de líderes mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da COVID-19 | | | | |
| Área de concentração: | Gestão Organizacional | | | | |
| Linha de pesquisa: | Gestão Empresarial | | | | |
| Projeto de Pesquisa de vinculação: | - | | | | |

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: Noezia Maria Ramos (UFU), Rodrigo Miranda (UFU), Silvia Pereira de Castro Casa Nova (USP), e Cintia Rodrigues de Oliveira, orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dr^a. Cintia Rodrigues de Oliveira, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a senhora presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Miranda, Professor(a) do Magistério Superior**, em 20/11/2023, às 10:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cíntia Rodrigues de Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 20/11/2023, às 10:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Noezia Maria Ramos, Professor(a) do Magistério Superior**, em 20/11/2023, às 11:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sílvia Pereira de Castro Casa Nova, Usuário Externo**, em 28/11/2023, às 10:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4916009** e o código CRC **C4B9A861**.

*Com o tempo, eu aprendi que
as pessoas vão esquecer o que disse,
as pessoas vão esquecer o que você fez,
Mas elas jamais esquecerão de como você as fez sentir.*

Maya Angelou

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado, através do conhecimento, a oportunidade de cumprir mais uma etapa em minha jornada e de viver uma das experiências mais marcantes da minha vida. Por me transformar em uma pessoa melhor e por sempre me abençoar mesmo quando as coisas pareciam impossíveis. Pela saúde e pela força que me proporciona para superar minhas dificuldades e fraquezas e realizar os meus sonhos.

O meu apreço incondicional à minha orientadora, a Profa. Dra. Cintia Rodrigues de Oliveira, pela paciência, compreensão, orientação, competência e profissionalismo. Ela que tantas vezes me motivou e me tirou de abismos nos quais eu estava imergida. Obrigada por acreditar em mim e me apoiar em momentos difíceis. Foi um privilégio tê-la como orientadora e ter aprendido muito com você na realização deste sonho.

Meu profundo agradecimento à minha família. Ao meu marido, obrigada por sempre estar ao meu lado e deixar o fardo do dia a dia mais leve. Você sempre compreendeu minhas ausências em decorrência dos estudos e teve paciência nos momentos difíceis. À minha filha, pelo companheirismo, empatia, acolhimento, orações e torcida pelo meu sucesso. Ao meu filho pela compreensão nos momentos de ausência. À minha mãe, símbolo de luta e superação, que sempre me motivou a buscar sempre o melhor para mim.

No campo acadêmico, agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, os quais compartilharam generosamente seus conhecimentos e experiências. Aos meus colegas de curso, obrigada por todas as partilhas, trocas de experiências e companheirismo, principalmente a Carol, a Lucila, o Vasco e o Rafael.

Expresso minha gratidão a todas as profissionais de Recursos Humanos que gentilmente aceitaram participar da minha pesquisa e com quem tive a oportunidade de ter conhecido as suas experiências. Agradeço por terem disponibilizado um pouco do seu tempo para conversarmos e trocarmos experiências. Sem o seu contributo, eu não teria conseguido terminar esta investigação.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste estudo – muito obrigada.

RESUMO

A pandemia ocasionada pela Covid-19 no início de 2020 despertou a necessidade de as organizações buscarem alternativas adaptativas para seus negócios, já que a realidade que se apresentou consistia em um cenário imprevisto para os próximos tempos, visto que, em apenas três meses, todos os continentes foram afetados, o que resultou em insegurança econômica e social a milhões de pessoas em todo o mundo. Nesse contexto, as mulheres foram desafiadas de diferentes formas, principalmente aquelas que ocupavam cargos de liderança. Assim, o problema de pesquisa que guiou este estudo foi: como líderes mulheres atuaram na pandemia da Covid-19 em termos de suas experiências de liderança? Partindo dessa indagação, esta dissertação tem como objetivo analisar as experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho para o enfrentamento dos desafios impostos pela pandemia da Covid-19. Para a fundamentação teórica desta pesquisa, são apresentados estudos sobre o desenvolvimento das teorias de liderança, destacando os principais estilos, abordagens e etapas da liderança. Por fim, foram percorridos caminhos teóricos que embasam noções sobre enfrentamento de crise em contexto profissional e sobre a atuação das mulheres no ambiente corporativo em relação à liderança. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi desenvolvida em uma abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com 10 (dez) mulheres líderes, sendo o *corpus* de pesquisa submetido à técnica de análise de conteúdo. A partir da análise dos dados, foram identificados padrões e similaridades nas experiências vividas pelas entrevistadas, com vistas a contribuir para a compreensão de um fenômeno atual e relevante. Desse modo, os principais resultados apontam para quatro categorias finais: (1) Desafios para as lideranças em contextos de crises; (2) Líderes-mulheres no contexto da crise; (3) O contexto desafiador; e (4) Lições para liderança em tempos de crise. Essas categorias reúnem um conjunto de temas sobre as mulheres líderes os quais contribuem para compreender os desafios e as formas de enfrentamento das mulheres pesquisadas, instigando o aprofundamento nas causas das desigualdades que elas vivem. Como contribuição potencial, esta pesquisa oferece ainda uma visão conjunta das líderes aqui entrevistadas sobre si mesmas acerca dos desafios da liderança para as mulheres quando enfrentam uma situação geral de crise, para além das crises pessoais, o que pode vir a instigar ações para promover a meta 5.5 dos ODS-5, da agenda 2030, a qual almeja: “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”. Como produto tecnológico, propomos um curso de “Formação e Desenvolvimento de Lideranças em Tempos de Crise”, ofertado na plataforma Sympla pela autora da dissertação.

Palavras-chave: Liderança. Crise. Líderes-Mulheres. Contexto de crise. Covid-19.

ABSTRACT

The pandemic caused by Covid-19 at the beginning of 2020 aroused the need for organizations to seek adaptive alternatives for their businesses, as the reality that presented itself consisted of an unforeseen scenario for the coming times, given that, in just three months, all continents were affected, resulting in economic and social insecurity for millions of people around the world. In this context, women were challenged in different ways, especially those who held leadership positions. Thus, the research problem that guided this study was: how did female leaders act during the Covid-19 pandemic in terms of their leadership experiences? Based on this question, this dissertation aims to analyze the experiences of female leaders in the work context to face the challenges posed by the Covid-19 pandemic. For the theoretical foundation of this research, studies are presented on the development of leadership theories, highlighting the main styles, approaches and stages of leadership. Finally, theoretical paths were covered that support notions about coping with crises in a professional context and about the role of women in the corporate environment in relation to leadership. Regarding methodological procedures, the research was developed using a qualitative approach, with semi-structured interviews carried out with 10 (ten) women leaders, with the research corpus being subjected to the content analysis technique. From data analysis, patterns and similarities were identified in the experiences lived by the interviewees, with a view to contributing to the understanding of a current and relevant phenomenon. Thus, the main results point to four final categories: (1) Challenges for leadership in crisis contexts; (2) Women leaders in the context of the crisis; (3) The challenging context; and (4) Lessons for leadership in times of crisis. These categories bring together a set of themes about women leaders which contribute to understanding the challenges and ways of coping faced by the women researched, encouraging a deeper understanding of the causes of the inequalities they experience. As a potential contribution, this research also offers a joint vision of the leaders interviewed here about themselves regarding the challenges of leadership for women when facing a general crisis situation, in addition to personal crises, which may instigate actions to promote goal 5.5 of SDG-5, of the 2030 agenda, which aims to: “Ensure the full and effective participation of women and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life”. As a technological product, we propose a course on “Leadership Training and Development in Times of Crisis”, offered on the Sympla platform by the author of the dissertation.

Keywords: Leadership. Crisis. Women-Leaders. Crisis context. Covid-19.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Principais diferenças entre chefe e líder..... | 21 |
| Quadro 2 – Estágios teóricos sobre liderança e principais características. | 24 |
| Quadro 3 – Traços de Liderança..... | 27 |
| Quadro 4 – Dimensões do comportamento do líder na abordagem do estilo..... | 228 |
| Quadro 5 – Diferenças entre uma liderança transformacional e transacional. | 32 |
| Quadro 6 – Roteiro da Entrevista. | 42 |
| Quadro 7 – Categorias analíticas. | 44 |
| Quadro 8 – Identificação das Entrevistadas. | 466 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-------|--|
| ANPAD | Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| GPTW | <i>Great Place to Work</i> |
| MBA | <i>Master in Business Administration</i> |
| ODS | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| OMS | Organização Mundial de Saúde |
| OPAS | Organização Pan-Americana da Saúde |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| RH | Recursos Humanos |
| TCLE | Termo de consentimento Livre e Esclarecido |
| TI | Tecnologia da Informação |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 Contextualização do estudo | 10 |
| 1.2 Apresentação do problema de pesquisa | 13 |
| 1.3 Objetivo geral e objetivos específicos | 14 |
| 1.4 Justificativa da pesquisa..... | 14 |
| 1.5 A pesquisadora..... | 16 |
| 1.6 Delimitação do estudo | 17 |
| 1.7 Estrutura da dissertação | 17 |
| 2 LIDERANÇAS: ABORDAGENS CONCEITUAIS E TEÓRICAS..... | 19 |
| 2.1 Liderança: conceituação histórica e desenvolvimento inicial do tema..... | 19 |
| 2.2 Abordagens teóricas sobre liderança | 22 |
| 2.3 Liderança e suas etapas..... | 25 |
| 2.4 Liderança: a compreensão de diferentes estilos..... | 27 |
| 2.4.1 A liderança transformacional..... | 30 |
| 2.4.2 A liderança transacional | 31 |
| 2.5 Liderança na perspectiva de enfrentamento de crise | 32 |
| 2.6 Liderança: a perspectiva de gênero em meio à crise da Covid-19..... | 35 |
| 3.1 Abordagem da pesquisa | 40 |
| 3.2 <i>Corpus</i> de pesquisa: entrevistas e participantes..... | 40 |
| 3.3 Análise do <i>corpus</i> da pesquisa | 43 |
| 4 RESULTADOS: EXPERIÊNCIAS DE MULHERES LÍDERES NO CONTEXTO DA CRISE DA PANDEMIA DA COVID-19 | 45 |
| 4.1 Experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho da pandemia..... | 46 |
| 4.1.1 <i>Desafios para as lideranças em contextos de crises</i> | 46 |
| 4.1.2 <i>Líderes-mulheres no contexto da crise</i> | 49 |
| 4.1.3 <i>O contexto desafiador</i> | 54 |
| 4.1.4 <i>Lições para liderança em tempos de crise</i> | 57 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 62 |
| REFERÊNCIAS | 65 |
| APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO..... | 74 |
| CURSO FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PARA MULHERES EM TEMPOS DE CRISE..... | 74 |

- Como resolver conflitos gerados entre pessoas da organização 78
- Diferenças de gêneros nas posições de liderança 78
- Liderar na crise: exemplo de mulheres na liderança..... 78
- Dinâmica de grupo 79
- Seminários 79
- Rodas de conversa 79

A avaliação terá uma abordagem holística e será feita ao final de cada módulo, com discussões para conclusão do conteúdo abordado, participação e, ao final do curso, um teste com questões objetivas..... 79

1 INTRODUÇÃO

Esta seção dá início à dissertação de Mestrado intitulada “Liderança em tempos de crise”, na qual apresento¹ reflexões iniciais na condição de pesquisadora de um tema que considero de suma importância para o meio organizacional, especialmente enquanto fenômeno com referência a um momento de crise sem precedentes: a pandemia da Covid-19.

1.1 Contextualização do estudo

Esta dissertação representa uma possibilidade de examinar, sob o crivo de uma abordagem qualitativa, como líderes mulheres compreendem o impacto da liderança, em especial, no enfrentamento de crises como a recém-vivenciada por conta da pandemia da Covid-19².

Para avançarmos, destacamos o contexto em que esta pesquisa se insere. No final do mês de dezembro de 2019, casos de pneumonia surgiram na cidade de Wuhan, na China, o que serviu para que as autoridades sanitárias ficassem em alerta. Cerca de um mês depois, no início de 2020, confirmou-se a existência de uma nova cepa do coronavírus, que, via de regra, não causava danos mais graves à saúde de humanos, apesar de circular entre esses. Contudo, esse novo vírus, denominado de SARS-CoV-2, responsável por causar a patologia Covid-19, ocasionou uma crise sanitária sem precedentes, que veio a ser caracterizada como pandemia, conforme comunicado da Organização Mundial de Saúde (OMS), em 11 de março de 2020. Esse vírus, além de avançar rapidamente entre os continentes, provocando diversos surtos, exigiu um esforço internacional coordenado para seu combate.

Considera-se tal crise sanitária inédita nos tempos atuais, já que se trata da crise de saúde pública que atacou com maior virulência todo o mundo, justamente em um momento em que a globalização já se encontra consolidada como propulsora de um sistema global e interdependente, cujos resultados – conflituosos ou vantajosos – são vivenciados quase que

¹ Opto por construir a escritura desta dissertação oscilando, por vezes, entre a primeira pessoa do singular e do plural e a terceira, o que resulta na possibilidade de o leitor e a leitora ora se sentir com maior proximidade da autora, ora se posicionar de forma mais distanciada desta, observando um contexto mais amplo. Tal transição me permite, também, reconhecer que disserto a partir de inúmeros textos, disciplinas, momentos de orientação e diálogos que foram indispensáveis para a construção de interpretações sob um prisma mais amplo.

² A Organização Mundial da Saúde (OMS), por meio de seu diretor-geral Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunciou em Genebra na Suíça no dia 11 de março de 2020 que, a partir dessa data, a doença causada pelo novo corona vírus, a Covid-19, seria caracterizada e tratada como pandemia. Tal condição sanitária continua a preocupar especialistas e comunidade em geral em todo o mundo, mas encontra-se mais controlada depois de ter havido vacinação em número relevante de pessoas em todo o mundo (OPAS, 2020a).

instantaneamente em diversas partes do mundo.

Em outras palavras, foi possível observar que a pandemia ocasionada pela Covid-19 despertou a necessidade de as organizações buscarem alternativas adaptativas para seus negócios, já que a realidade que se apresentava era assustadora e construía um cenário imprevisível para os próximos tempos, visto que, em apenas três meses, todos os continentes foram afetados, resultando em insegurança econômica e social a milhões de pessoas em todo o mundo. Nesse sentido, pontuamos nossa concordância com a afirmação de Tourish (2020, p. 262): “embora essa seja principalmente uma crise de saúde pública é, também, uma crise econômica, social e política, cujos efeitos serão sentidos por muitos anos”.

Para ilustrar tal cenário, conforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Jiménez, 2021)³, houve queda brusca na economia, com picos acentuados em abril e maio de 2020, o que culminou na redução de até 30% nas atividades do comércio, de um mês para outro. O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro teve uma retração de 4,1% em 2020, indicando que todos os setores foram afetados pela crise. Em 2021, os segmentos de serviços e comércio se beneficiaram das melhorias nas condições sanitárias, apesar do aumento das taxas de juros, da inflação, da escassez mundial de matéria-prima e do custo elevado da energia (Jiménez, 2021).

Tal contexto de desaceleração econômica exigiu que as empresas buscassem possibilidades para o enfrentamento da crise. Uma alternativa que se mostrou viável para tamanho desafio foi a obtenção de vantagem de infraestrutura, recursos humanos e processos do setor privado (Alves; Costa, 2020). Outra foi investir no desenvolvimento e fortalecimento da liderança corporativa, a qual passaria a ser ainda mais indispensável já que, com o isolamento social, a maioria das empresas passou a depender dos canais virtuais para fazer negócios (Liu; Yang, 2021), o que significou um novo paradigma corporativo. Isso quer dizer que liderar estrategicamente confirmou-se um fator determinante para a consolidação de vantagem competitiva e para a busca de oportunidades de crescimento (Bergh *et al.*, 2014).

As definições de liderança são abundantes e renovadas esporadicamente, o que faz com que novos elementos sejam acrescentados enquanto outros são mantidos, conforme apontam Streimikiene *et al.* (2021, p. 36). A principal tarefa dos líderes organizacionais é garantir um ambiente em que os membros da organização, na busca de atingir objetivos organizacionais comuns, sejam motivados a adquirir, desenvolver, usar e compartilhar conhecimento (Yang *et al.*, 2020). Porém, dois aspectos parecem ser comuns à maioria das definições de liderança. O

³ Jiménez, C. PIB de 2020 no Brasil cai 4,1% com pandemia, o pior resultado em 24 anos. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2021-03-03/pib-de-2020-fecha-em-queda-de-41-no-brasil-com-pandemia-de-covid-19.html>. Acesso em: 10 out. 2022.

primeiro aspecto é que essas definições conservam o denominador comum de que a liderança estaria ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolveria duas ou mais pessoas. O segundo aspecto, por sua vez, é o processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores, conforme postula Bergamini (1994, p. 24). Tais compreensões conceituais parecem acenar para a necessidade de compreendermos a liderança como um valioso artifício a ser acionado para dar respostas em ambientes de crise.

Afirmamos isso com base no fato de que as dificuldades identificadas no meio corporativo, e elencadas até aqui, são agravadas com a alteração do ambiente de trabalho físico para o remoto, já que se tornou imperioso, conforme pontuam Carnevale e Hatak (2020, p. 184), o ajuste dos trabalhadores às novas condições e formas de trabalho, bem como a implementação de medidas, procedimentos e políticas com o propósito de evitar a aglomeração de pessoas.

Fernandez e Shaw (2020) mencionam que uma resposta rápida da liderança é crucial para uma gestão eficaz de crises, e que líderes humildes, atenciosos e intuitivos são fundamentais em cenários conturbados porque ajudam a regular os níveis de estresse nos trabalhadores e porque conseguem estabelecer relações com empatia enquanto oferecem apoio pessoal e profissional. Em contrapartida, os seguidores tenderão a apoiar os seus líderes enquanto a crise se prolongar. Nessa perspectiva, a confiança mútua é fundamental durante a gestão de todo esse processo e impõe que os líderes adotem um comportamento autêntico, ou seja, adquiram capacidade de ouvir os funcionários e partilhar informações de forma clara e transparente. Esses autores destacam ainda o entendimento de que líderes devem ter a capacidade de cultivar uma cultura na qual existe confiança, cooperação e partilha de responsabilidades, antes de a crise ser instalada, para facilitar a sua gestão quando esta vier a se revelar, já que “hierarquias burocráticas e pouco flexíveis são simplesmente um entrave para que as organizações sejam bem-sucedidas” (Fernandez; Shaw, 2020, p. 56).

A discussão arquitetada até aqui deixa revelar a razão de o tema liderança ter sido escolhido como direcionador desta pesquisa. Como se percebe e, conforme postula Bergamini (1994, p. 103), “a liderança é um tema de forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos”. Tal compreensão, com a qual coadunamos, permite-nos vislumbrar este estudo como um mecanismo de reflexão e análise do cenário de crise enfrentado e como um alerta para as lacunas detectadas na gestão estratégica, o que poderá servir de auxílio para o enfrentamento de crises semelhantes que se apresentarem no futuro. Ocupam espaço central nas discussões que tencionamos construir, também, as representações das mulheres como lideranças em ambientes de conflito. É isso que apresentamos na seção 1.2, a seguir, em que declaramos o problema de pesquisa.

1.2 Apresentação do problema de pesquisa

Meagher, Singh e Patel (2020) averiguaram a importância de as mulheres ocuparem cargos de gestão em tempos de pandemia e concluíram que uma maior diversidade e liderança com equilíbrio de gênero são requisitos essenciais em governos e organizações, especialmente, no que tange à preparação e à construção de respostas rápidas e eficazes para o enfrentamento de pandemia. Para os autores, cultivar e ampliar intencionalmente a liderança feminina é fundamental para a criação de modelos de liderança com resultados e respostas inclusivas de gênero para impactar positivamente nas populações vulneráveis em ambientes de conflito.

Tal vulnerabilidade, a ser superada por meio da inserção mais regular de mulheres no ambiente corporativo, decorre de anos de construção de barreiras limitantes ou impeditivas para o desenvolvimento da liderança feminina. Hryniewicz e Vianna (2018) destacam que as mulheres, ao ocuparem cargos de níveis estratégicos, precisam superar ao menos seis principais barreiras: preconceito, resistência à liderança feminina, estilo de liderança, demandas da vida familiar, capital social e, também, a cultura de superioridade dos homens como influenciadores do modo como as mulheres se percebem e são percebidas na sociedade. Notadamente, esse último desafio acaba por ocasionar os cinco outros e se mostrou como grande barreira a ser superada no momento de crise pandêmica.

Ocorre que uma barreira pode se revelar como uma oportunidade de as mulheres mostrarem suas boas experiências de gestão. De certa maneira, isso aconteceu durante o tempo de acentuada crise ocasionada pela Covid-19, quando as mulheres precisaram romper os impeditivos de crescimento profissional e, ao mesmo tempo, majorar os resultados positivos das instituições em que atuam. Afinal, como pontua Lee (2018), a mesma crise que desafiou as mulheres na vida profissional e pessoal, também exigiu delas um esforço para apresentar resultados diante do cenário de crise.

Dito de outra forma, compreendemos que, quando uma crise se instaura, o fator “gênero” passa a receber menos atenção corporativa, já que o que mais interessa às empresas é a manutenção de suas operações e a obtenção de sucesso. Ou seja, não interessa à empresa se a manutenção e o aumento dos indicadores corporativos serão atingidos por um líder homem ou por uma líder mulher. Na esteira dessa compreensão, Lakatos e Marconi (2010, p. 144) destacam que “um problema deve ser valorado pelos aspectos de viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade”. Assim, pelas líderes do sexo feminino, tanto a viabilidade quanto a exequibilidade são fatores determinantes para que uma crise leve a uma

ampliação de resultados e de redes de contatos com clientes e profissionais da área de atuação.

Acompanhando o entendimento de Lakatos e Marconi (2010), de Lee (2018) e de Hryniewicz e Vianna (2018), estruturamos o presente estudo, cuja temática circunda a tentativa de responder ao seguinte problema de pesquisa: como líderes mulheres atuaram na pandemia da Covid-19 em termos de suas experiências de liderança?

Compreendemos que, ao responder a essa pergunta de pesquisa, poderemos atingir os objetivos geral e específicos que traçamos como estruturantes para esta pesquisa. É sobre eles que passamos a discorrer na seção 1.3 a seguir.

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral desta dissertação é analisar as experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho para enfrentamento dos desafios da pandemia ocasionada pela Covid-19.

Para atingir o objetivo geral proposto, tem-se como objetivos específicos:

- a) caracterizar o contexto desafiador ocasionado pela pandemia de Covid-19, na visão das mulheres entrevistadas;
- b) reconhecer padrões e similaridades nas experiências de liderança das entrevistadas que apontem sua relevância no contexto de crise da Covid-19;
- c) sintetizar recomendações para a formação e desenvolvimento da liderança para atuação das mulheres em contexto de crises.

Tais objetivos, conforme detalharemos na seção seguinte, sustentam, edificam e justificam o estudo ora proposto. Para melhor compreendermos tal justificativa, reservamos a seção 1.4 exclusivamente para escrutinar as razões pelas quais esta dissertação de Mestrado foi realizada.

1.4 Justificativa da pesquisa

Esta pesquisa é justificada em termos teóricos, práticos e sociais. Visando problematizar experiências, políticas e valores adotados pelas organizações em contexto de crise, busca-se compreender como a liderança de mulheres constitui-se em aspecto relevante para as organizações, no contexto da crise ocasionada pela Covid-19. Espera-se que esta pesquisa contribua para uma melhor compreensão das características e estilos de liderança das mulheres e, também, construir recomendações para o enfrentamento de outros contextos de crise que possam se apresentar, podendo trazer implicações práticas para as organizações em seus

processos de liderança.

Nessa perspectiva, no âmbito prático, intenta-se mapear a atuação das mulheres, por meio de relatos de suas experiências no contexto do estudo, a fim de compreender rumos estratégicos adotados no presente e subsidiar um enfrentamento mais preparado de adversidades que possam surgir no futuro incerto no qual estão inseridas as empresas. Um estudo sobre liderança pode contribuir para a comunidade científica e para a sociedade de forma geral, no sentido de possibilitar um maior entendimento sobre os assuntos abordados e um aperfeiçoamento nas experiências corporativas que alicerçam as corporações. Mais especificamente, este estudo tem potencial para contribuir para a promoção de ações que considerem a meta 5.5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 – Igualdade de Gênero, da Assembleia Geral das Nações Unidas: “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”.

Pesquisar sobre a liderança, a atuação das mulheres na liderança no meio corporativo e o contexto de crise ocasionada pela Covid-19 justifica-se na medida em que se trata de temas que se inter-relacionam e se imbricam em um verdadeiro amálgama analítico. Ou seja, compreendemos que se torna mais proveitosa uma pesquisa que compreende a relação estabelecida entre os dois primeiros temas em meio ao terceiro, que se apresentou recentemente de forma inesperada. Isso posto, o fato de o tema de crise ocasionada pela Covid-19 ser recente amplia a potencialidade da pesquisa em termos teóricos, podendo beneficiar o campo de conhecimento com a geração de explicações de um fenômeno antigo em contexto recente.

Segundo Oliveira (2015), a questão da liderança desperta interesse tanto dos acadêmicos quanto daqueles envolvidos na prática profissional da gestão. É vasta a literatura sobre o tema produzida, tanto nacional quanto internacionalmente. E, em meio a tamanho interesse por tal temática, o que o chancela como um dos temas muito estudados no meio acadêmico, surgem inúmeras abordagens oriundas de pesquisas realizadas por cientistas sociais, em especial, psicólogos e especialistas em gestão. É fator de ampla atenção acadêmica estudar como algumas pessoas conseguem atrair outras e influenciá-las na realização dos objetivos traçados pela empresa.

Neste sentido, o presente estudo poderá resultar na melhor compreensão sobre as experiências de mulheres na liderança em organizações, de modo que possa trazer benefícios para uma categoria que busca ocupar espaços em posições de decisões. Em termos teóricos, a pesquisa poderá contribuir para o conhecimento sobre a liderança das mulheres em tempos de crise, apontando para padrões e similaridades das experiências de liderança no enfrentamento

da Covid-19.

Como as mulheres têm alcançado espaços antes ocupados majoritariamente por homens, investigar o comportamento de lideranças é, em certa medida, investigar como as empresas promoveram mudanças na gestão dos negócios. Nessa direção, a matéria publicada pela Revista Exame (2020)⁴, apresenta dados de uma pesquisa realizada pela consultoria Mckinsey and Co., de acordo com a qual “companhias com maior equidade de gênero entre os líderes tendem a ter resultado financeiro 25% maior do que as demais”. Também por esse motivo, a pesquisa tem como foco líderes mulheres, tendo em vista que, a cada dia mais, reconhece-se o fato de que ter mulheres em cargos de liderança contribui para as mudanças mais amplas da sociedade, incluindo aquelas de responsabilidade das organizações.

Sabemos, por fim, que a historicidade e as vivências da pesquisadora que conduz o estudo impactam diretamente na escolha do tema a ser pesquisado. Por essa razão, para além de justificar o tema do ponto de vista acadêmico, profissional e social, passamos, na seção 1.5, a seguir, a melhor conhecer a autora desta pesquisa para, assim, tomarmos conhecimento das inquietações pessoais que levaram à realização deste estudo.

1.5 A pesquisadora

A escolha de um tema de interesse é, na visão de inúmeros estudiosos, fator preponderante para a realização de um estudo, em nível de pós-graduação, que seja prazeroso, qualificado e proveitoso. Por essa razão, cumpre apresentar um pouco de minha trajetória para que a pesquisa ora realizada possa ser justificada em termos pessoais.

Como administradora e consultora empresarial em subsistemas do setor de Recursos Humanos (RH), atuei desde a função de auxiliar até a de gerente de RH eu tive a oportunidade de criar e desenvolver projetos de diversas naturezas, alguns dos quais estiveram voltados para atender a critérios e a classificação em 1º lugar de empresas que participaram do processo de avaliação da *Great Place to Work* (GPTW) e Valor Carreira.

Quando optei por ingressar no curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, intentei delimitar um estudo que dialogasse com minha trajetória acadêmico-profissional e que, no mesmo sentido, pudesse ser útil para a melhor compreensão de minhas inquietações.

⁴ Pesquisa realizada em 2019 pela empresa de consultoria Mckinsey and Co., cujos dados foram publicados em 2020 e estão disponíveis em “Por que a diversidade faz a diferença”, na Revista Exame. Acesso em: 10 out. 2022.

Destaco essa perspectiva na escolha temática à luz de Lakatos e Marconi (2010), para as quais a escolha do tema deve ser compatível com as qualificações pessoais, em termos de *background* da formação universitária. Com graduação em Administração, duas pós-graduações em nível de *Master in Business Administration* (MBA) em Gestão Estratégica e Pessoas, formação como *Coach*, além da experiência profissional, sinto guardar alinhamento com o tema proposto para a pesquisa, o qual será fundamental para que eu possa aprofundar minha compreensão sobre como as lideranças femininas do setor de RH atuam em momentos de crise e como tal atuação pode se traduzir em ampliação de resultados organizacionais que contemplem todos os *stakeholders*, especialmente, os trabalhadores. Entendo, outrossim, que outras mulheres poderão, também, beneficiar-se do estudo e ampliar seu entendimento sobre a importância de sua atuação nas corporações.

1.6 Delimitação do estudo

Por vezes, uma pesquisa acadêmica esbarra na vastidão e na amplitude temática que se apresentam. Por essa razão e por ter ciência que pesquisar sobre como líderes mulheres atuam em momentos de crise, ressaltando as melhores experiências de RH, não é uma tarefa simples, tivemos que delimitar a pesquisa ora realizada. Tal delimitação permitirá que os elementos com os quais efetivamente trabalharemos possam ser pesquisados com maior profundidade.

Conforme já pontuamos, esta pesquisa tem como foco apenas as líderes mulheres do setor de RH. Contudo, cumpre ressaltar que serão convidadas a participar deste estudo somente aquelas que atuam em empresas privadas e que exercem a função de liderança há mais de dois anos, com carreiras em empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil.

Dessa forma, acreditamos que o estudo poderá elucidar como a liderança pode contribuir para ajudar as organizações em momentos de turbulência.

1.7 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos e seus apêndices. No primeiro, que é esta introdução, contextualizamos a pesquisa desenvolvida e ora apresentada e, também, apresentamos o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa para que tal estudo seja realizado. É nesse primeiro capítulo, portanto, que são feitas as considerações iniciais que permitirão situar o(a) leitor(a).

No segundo, concentramos nas questões teóricas que embasaram a análise realizada dos

dados gerados. Interessam-nos sobremaneira textos (artigos, dissertações e teses) que tratem das três temáticas-eixo deste estudo, a saber: liderança, liderança feminina e crise ocasionada pela Covid-19 e seus desdobramentos em contexto corporativo. Intentamos, nesse segundo capítulo, conduzir o leitor em um estudo dirigido sobre esses temas para que ele tenha acesso a alguns dos mais recentes e produtivos conceitos acerca dessas temáticas, o que favorecerá sua compreensão da análise dos dados a ser realizada posteriormente.

Já no terceiro capítulo, descrevemos as questões metodológicas, para que os leitores tenham a oportunidade de saber, com detalhes, como os dados apresentados foram gerados. Nesse mesmo capítulo metodológico, apresentamos os procedimentos adotados para a análise qualitativa das entrevistas realizadas.

No quarto capítulo, apresentamos os resultados e análises que nos permitiram responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Por fim, no quinto capítulo, trazemos as considerações finais, ressaltando as contribuições da pesquisa, as limitações e uma agenda de pesquisas futuras que possam contribuir para a investigação de lacunas que não consideramos nesta pesquisa.

Como parte dos requisitos de um programa de mestrado profissional, que é a elaboração de um produto tecnológico, apresentamos o curso “Formação e desenvolvimento de lideranças em tempos de crise”, com foco para mulheres, disponibilizado na plataforma virtual Sympla, bem como o material didático relativo ao curso (APÊNDICE A).

2 LIDERANÇAS: ABORDAGENS CONCEITUAIS E TEÓRICAS

Neste capítulo, embora devamos considerar que ainda existem trabalhos inéditos dentro da temática *liderança* sendo desenvolvidos, serão abordadas as temáticas que consideramos ser mais relevantes para o entendimento sobre o assunto, ou seja, trataremos dos seguintes elementos estruturantes: abordagens conceituais e teóricas, com uma perspectiva de contextualização histórica do estudo sobre liderança, trazendo as principais definições sobre o tema; noções de liderança e suas fases, com especial atenção aos entendimentos teóricos construídos à luz da abordagem de Kouzes e Posner (2003); Estrutura conceitual de liderança, em que serão apresentadas as quatro abordagens que recebem enfoque maior neste estudo, quais sejam: traços pessoais, a abordagem de estilo, abordagem situacional / contingencial e a abordagem da nova liderança, ressaltando em cada abordagem o período de maior prevalência; estilos de liderança transformacional e transacional, com ênfase na busca por compreender como tais formas de liderar influenciam seus seguidores; análise histórico-conceitual sobre como a liderança é primordial no enfrentamento a crises organizacionais; a perspectiva de gênero no meio corporativo, o que foi crucial no enfrentamento à crise ocasionada pela Covid-19.

Passamos, neste instante, pois, a tratar do primeiro tópico teórico observado para esta pesquisa, a liderança em seu estado conceitual mais amplo.

2.1 Liderança: conceituação histórica e desenvolvimento inicial do tema

Em pesquisas conceituais, inúmeras são as acepções que encontramos para a palavra “liderar”. Podemos, a partir daí, compreender que por mais que o entendimento da ação de liderar não diste tanto de uma esfera conceitual para outra, há sim nuances que devem ser levadas em consideração para melhor compreendermos tal termo.

De forma dicionarizada, a palavra “liderar” vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar” (Houaiss, 2001, p. 204). O primeiro registro dessa palavra remontaria aos anos 825 d.C. Os conceitos relacionados a liderança advêm do latim *ducere*, que pode ser traduzido como conduzir, em língua portuguesa, o “duzir” precedido de prefixo, cuja semântica influenciou as derivações de *to lead*. No ano de 1300, foi documentado o *leader*, referindo-se a guizador, condutor, capitaneador, ou seja, aquele cuja função é guiar ou conduzir. Nessa mesma época surgiu o *leading*, substantivo derivado de *to lead*, que pode ser traduzido como

“ação de conduzir”; em 1843 surgiu o *leadership*, significando posição ou função de guia, de chefe, de condutor (Mirador Internacional, 1987).

É certo também que diversos autores ligados à Administração, tais como Fiedler (1967), Bergamini (1997), entre outros, já acenaram para a proficuidade de compreendermos o conceito de *liderar* a partir de uma análise histórica em que esse termo evolui, e se diferencia do conceito de *chefiar*.

Para melhor compreender a diferença entre esses conceitos, remontamos à década de 1960, quando o termo *chefe* era muito mais utilizado do que *líder*. Nessa época, o chefe via os seus subordinados na organização como peças de um tabuleiro que, se organizadas dentro do que ele compreendia mais adequado, trariam o resultado que ele esperava. Nessa época, noções como clima organizacional, bem-estar dos funcionários e gestão participativa eram totalmente desprezadas e superadas por uma forma de conduzir as empresas que era marcada por atitudes arrogantes, ensimesmadas e monocráticas. Dito de outra forma, nessa época, os funcionários sequer tinham sua presença ou atuação notadas, a não ser que fosse por conta de algum erro que deveria pronta e duramente ser “corrigido” pela chefia (Bergamini, 1997).

Nos anos 1970, estudos apontavam que somente força braçal seria insuficiente para o bom desenvolvimento das suas empresas. Logo, observou-se uma valorização, ainda que de forma incipiente, da força intelectual. Nesse contexto, ainda não se valorizavam de forma significativa opiniões de funcionários e as decisões continuavam a ser tomadas “de cima para baixo”, o que garantia ao *chefe* seus espaços confortáveis de atuação. Contudo, já começava a ser introduzida a ideia de valores partilhados e a criação de confiança nos seguidores. A partir daí, lenta e gradativamente, ampliava-se a conceituação de liderança, passando a incluir o empoderamento dos seguidores, a adição de significado, o propósito ao trabalho e a infusão de valores (Cooper; Argyris, 2003).

Nos anos 1980, a noção de *trabalho em equipe* começou a ser mais frequentemente utilizada. Isso, de certa forma, já antecipava os anos que estavam por vir, em que os funcionários perceberiam sua interdependência laboral e, também, reconheceriam seu espaço central na produção. Como a cobrança por produtividade, por parte do chefe, continuava e só crescia, “o nível de desmotivação e desânimo dos funcionários era tremendo” (Iannini, 2000, p. 16).

Já nos anos 1990, a motivação dos funcionários passa a ser foco das empresas. Elas começaram a reconhecer que seria necessário que os *chefes* das empresas comesçassem a conduzir mais do que corrigir e que, portanto, não se poderia pensar em aumentar produtividade organizacional sem, antes, motivar os funcionários. Nesse período, o termo *líder* começa a ser mais comumente utilizado. Restava claro que o papel dessa liderança seria justamente descobrir

e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significaria “confrontar antigos conceitos e condutas” (Peters, 1989, p. 36).

Tal evolução na compreensão dessa noção fez com teóricos começassem a pautar tal conceito em seus estudos, já que o resultado que começava a ser observado de uma conduta menos ensimesmada começava a surgir. Considera-se, pois, o período de ruptura da noção de chefia e da real implantação do conceito de liderança organizacional. As principais diferenças entre esses dois entendimentos de condução empresarial podem ser observadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Principais diferenças entre chefe e líder

| Chefe | Líder |
|---|---|
| Ordena | Solicita |
| Impõe sua visão | Está aberto a sugestões |
| Controla as atividades | Delega e atribui funções |
| É paternalista (protege alguns e persegue outros) | Sabe explorar as potencialidades de cada um dos seus subordinados |
| É monocrático e autoritário | É democrático |
| Cria um clima negativo de insegurança e ameaça | Conquista credibilidade por meio do respeito e admiração mútuos |
| Comunica-se mal | Comunica-se com clareza |

Fonte: Iannini (2000).

A partir de então, cresceram o número de estudos sobre liderança e, principalmente, sobre os resultados positivos que uma liderança qualificada poderia trazer. A área de Administração passa a considerar imprescindível enfatizar tais questões em seus cursos e o estudo das melhores experiências foram ganhando volume e o número de autores da área que tratavam do assunto cresceu exponencialmente (Iannini, 2000).

Cumpramos esclarecer que, ao resgatarmos conceitos nos anos 1900, não intentamos desconsiderar que tal noção já era exercida de forma milenar. Apenas optamos por fazer um recorte mais contemporâneo para análise, mesmo porque *liderança* parece ser uma daquelas temáticas em que não se identifica uma origem explícita, pois essa se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos das organizações. Dos comandos militares emergiram pressupostos sobre o papel do líder nas organizações, relativos à função de alcançar objetivos, mantendo a hierarquia e o seu poder permanentemente estabelecido. Foi, talvez, a preocupação em sistematizar os atributos e comportamentos inerentes aos líderes que deu amplo destaque a esse conceito na História (Bergamini, 1997).

Na esteira da compreensão dessa antiguidade da noção de liderança, destacamos Fiedler (1967), para quem a preocupação com liderança é tão antiga quanto a história escrita: a República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como grande parte dos filósofos políticos que desde a época procuravam lidar com esse problema.

Stoner (1999, p. 344), por sua vez, amplia essa compreensão para um cenário para além do político ao postular que "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de qualquer grupo" e que, nesse sentido, o líder tem o papel de distribuir as tarefas certas para cada integrante mais adequado da equipe.

No século XXI, diante de crises econômicas e de desafios e mudanças mercadológicas de várias ordens, as empresas têm enfrentado um mercado cada vez mais competitivo, e essa disputa acirrada tem culminado na exigência cada vez maior dos líderes, que passam a enfatizar a importância de pensar liderança de forma estratégica, a fim de majorar os resultados obtidos.

2.2 Abordagens teóricas sobre liderança

Estudos indicam que uma pessoa não nasce líder. Como em qualquer outra função ou atividade desempenhadas por pessoas, tem-se o desenvolvimento de habilidades para tal atuação. É o mesmo que ocorre, por exemplo, com médicos, cientistas, professores, contadores, artistas, atletas, engenheiros, advogados entre outros. Portanto, para ser um destes anteriormente citados, a pessoa precisa estar disposta para tal. Nesse sentido, poucos são aqueles que podem ser considerados líderes natos, pois mesmo que alguns exibam qualidades natas de liderança, "é possível treinar a maioria das pessoas para exercerem lideranças dentro de determinados contextos" (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 17).

A liderança se distingue dos demais processos administrativos, como planejamento, organização e controle, porque estes podem ser praticados como processos impessoais, ou seja, o gestor pode executá-los sem a obrigatoriedade da interação interpessoal. A liderança, por sua vez, conforme advogam Yamada, Lopes e Queiroz (2017), demanda constante interação, para que obtenha os resultados desejados.

Davis e Newstrom (1992) usam a metáfora da orquestra para exemplificar o papel da liderança. Segundo esses autores, sem liderança, uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos. Segundo Bergamini (1994), a orquestra, como a organização, requer liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos e apresentar resultados. Assim também como

o amor, a liderança, por anos, continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas não conseguiam definir. A partir daí inúmeros foram os conceitos e modelos que passaram a ser desenvolvidos para preencher essa lacuna conceitual que por anos se apresentou. Dentro dessa proliferação de conceitos e modelos, coadunamos com o proposto por Kouzes e Posner (2003), que definem a liderança como uma relação recíproca entre aqueles que optam por conduzir e aqueles que decidem seguir.

A maioria das conceituações de liderança tende a se aglutinar em torno de alguns elementos-chave, conforme esclarece Bryman (2004), cujos estudos tiveram relevante impacto para a melhor compreensão dos conceitos de liderança existentes. Isso acena para a proficuidade de melhor compreendermos as diferentes visões teórico-práticas acerca do tema e a evolução que houve ao longo dos anos. Para Bryman (2004), a história da pesquisa sobre liderança pode ser dividida em estágios, mais precisamente, em quatro estágios: (i) a abordagem do traço pessoal; (ii) a abordagem dos estilos; (iii) a abordagem contingencial; e (iv) a abordagem da nova liderança.

A abordagem dos traços pessoais, que dominou a cena até o final de 1940, acenava para a existência de características e qualidades essenciais em um líder de sucesso. A abordagem do traço pessoal, portanto, busca determinar as qualidades pessoais e características dos líderes. Essa orientação implica a crença de que a liderança é uma característica inata, e não uma habilidade aprendida, a natureza é mais importante do que a educação. A pesquisa tende a preocupar-se com as qualidades que distinguem os líderes e não-líderes ou seguidores (Bryman, 2004).

A abordagem dos estilos, que se manteve firme e dominou até o final de 1960, apresentando-se como um contraponto para a abordagem anterior, na medida em que se considera impossível traçar características universais para todos os líderes. A ênfase no estilo de liderança, portanto, sinalizou uma mudança no foco, indo das características pessoais dos líderes para seu comportamento como líderes (Bryman, 2004).

Já a abordagem contingencial, que reinou até aproximadamente o começo dos anos 1980, defendeu que para cada situação, há uma forma diferente de liderar e que, portanto, qualquer tentativa de engessar, emoldurar ou criar guias práticos fracassaria, já que nenhum deles teria acesso à situação enfrentada na prática pelo líder. Os defensores da abordagem contingencial colocaram os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento de liderança, buscando especificar as variáveis situacionais que moderariam a efetividade das diferentes abordagens de liderança.

E, por fim, a abordagem da nova liderança, que tem sido a maior influência desde o

início dos 1980 e desloca o foco da influência do líder para seu próprio comportamento e para suas ações, no intuito de majorar seus resultados. Nota-se, nessa abordagem, que são as ações que trazem resultados, positivos ou negativos e que, por conseguinte, enfatizar demais o gestor seria um erro. A “nova abordagem de liderança” tem por base as ideias da gestão pelo simbólico, desdobrando-se em “liderança carismática”, “liderança visionária”, e “liderança transformacional”.

Apresentamos no Quadro 2 as principais características das abordagens supracitadas.

Quadro 2 – Estágios teóricos sobre liderança e principais características

| Estágio teórico | Liderança | | Período histórico |
|-----------------|-----------------------------|--|-------------------|
| | Nome do estágio | Principais características | |
| 1º | Abordagem do traço pessoal | Entende que existem algumas características essenciais para um líder de sucesso. | Anos 1940 |
| 2º | Abordagem dos estilos | Compreende a impossibilidade de traçar características universais para todos os líderes; enfatiza o comportamento de cada líder. | Anos 1960 |
| 3º | Abordagem contingencial | Considera a liderança em contexto mais amplo; não há forma única de liderar; “tudo é relativo” para cada situação. | Anos 1980 |
| 4º | Abordagem da nova liderança | Analisa o comportamento do próprio líder e sua atuação como um gestor de significados | Após 1980 |

Fonte: Bryman (2004).

Por mais que as abordagens pareçam sinalizar um avanço de um estágio para outro, não se advoga neste estudo que o surgimento de uma abordagem representa o sepultamento de outra. O que se apresenta é, sim, uma evolução de abordagens mediante os períodos cronológicos, mas que compreende que o surgimento de uma nova teoria pode coexistir com a(s) anterior(es). Nas palavras de Bryman (2004, p. 28), “cada um desses estágios sinaliza uma mudança de ênfase em vez de um sepultamento das abordagens anteriores”. Isso quer dizer que uma abordagem pode permanecer em uso mesmo depois do advento de uma outra. O ponto central é que cada período cronológico está associado a uma mudança de ênfase.

E, assim, tendo discorrido sobre alguns dos embasamentos teóricos que são caros a esta pesquisa, passamos, neste instante, a dissertar sobre algumas das etapas geralmente percorridas no desenvolvimento da liderança.

2.3 Liderança e suas etapas

Conforme já foi acentuado em seções anteriores, tratar de liderança não é algo simples. Trata-se de estudar um conceito amplo e marcado por diferentes compreensões teóricas. Contudo, parece guardar bastante relevância os estudos desenvolvidos por Posner e Kouzes (2013), que, depois de quatro décadas, conseguiram compilar sua prática de liderança em cinco etapas, descritas na obra “O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar”.

Antes de apresentar tais etapas, cumpre esclarecer que não se trata de uma receita a ser seguida, mas, sim, de uma orientação de um possível direcionamento que será, seguramente, impactado por fatores outros envolvidos, tais como as características pessoais de cada pessoa e as condições ambientais em que se encontram inseridas.

Para Posner e Kouzes (2013), em um processo de liderança, em qualquer contexto, há cinco etapas que se caracterizam por: i) praticar; ii) refletir; iii) manter-se humilde e humano; iv) aproveitar o momento; e v) apresentar o segredo do sucesso da vida.

A primeira etapa, segundo por Posner e Kouzes (2013), denominada **pratique**, descreve a liderança como fator de caráter não hereditário, congênito e que não se encontra impresso no DNA, ou seja, a liderança pode ser aprendida. Nesse momento, tem-se como uma característica relevante a identificação do estilo de cada indivíduo, em que cada um apresenta algumas características de sua personalidade, configurada por meio de treinamentos, bem como, o querer liderar e ser líder (Lacombe; Heilborn, 2008). Para isso, desde que haja desejo e vontade, a qualificação para a liderança pode ser aprendida ou desenvolvida (Posner; Kouzes, 2013).

A segunda etapa é caracterizada por **refletir**, em que o líder tem como o domínio da arte ele mesmo, ou seja, seus resultados decorrem dele mesmo. Por isso o líder precisa refletir, e na concepção de Posner e Kouzes (2013, p. 34), “trazer para fora o que está em seu cerne. É liderar o líder que se esconde em seu âmago. E tudo começa com a introspeção, com o olhar para dentro de si mesmo”. Desse modo, o ser humano se adapta e busca por meio da autorreflexão crítica compreender-se, como, também, atingir o equilíbrio de suas ações, revisando, assim, seus pressupostos antigos para o desenvolvimento de novos, bem como as crenças ou maneiras de ver o mundo (Silva; Rebelo, 2006).

A terceira etapa é composta por **manter-se humilde e humano** e, para isso, é preciso “manter os pés no chão, fincados com firmeza na realidade”, pois os líderes, quando detêm o poder, são frequentemente prejudicados por arrogância e/ou surgimento de eventuais problemas, pois é interessante e empolgante exercer influências sobre outras pessoas. A humildade apresenta sua importância, como recurso para evitar o excesso de orgulho, além de

destacar que o líder é também um ser humano, que precisa de ajuda de outros seres humanos (Posner; Kouzes, 2013). Nesse contexto, o líder necessita da constante aprendizagem, pois é isso que o mantém entusiasmado para o surgimento de novas opiniões, conceitos e desafios (Lacombe; Heilborn, 2008).

A quarta etapa se configura por **aproveitar o momento**, ou seja, aproveitar as oportunidades ocorridas no dia a dia, ainda que sejam pequenas, mas que façam a diferença. Nesse contexto, cada dia é único. Logo, práticas como orientar e escutar alguém melhor, apresentar-se de forma mais positiva, entre outras, são pequenas oportunidades que podem fazer a diferença. Por isso, a liderança pode ocorrer em momentos nos quais a líder percebe que é capaz de fazer a diferença (Posner; Kouzes, 2013). Nessa perspectiva, o **aproveitar o momento** também deve ser instigado pelos liderados e pelas organizações, estimulando, assim, a capacidade do líder por meio de oportunidades, o que o incentiva ao crescimento por meio da vivência de experiências (Vendramini, 2000).

A quinta e última etapa configura-se por **apresentar o segredo de sucesso da vida**. Estudar liderança é muito intenso, e manter-se um bom líder e prosperar diante desse sucesso só pode ser realizado por meio do “amor sem restrições”. Isto é, é necessário desenvolver a noção de liderar por suas próprias convicções. Por isso, um dos insights mais valiosos compartilhados por líderes altamente eficazes reside no cultivo do afeto: nutrir uma paixão genuína pela liderança, pelo esforço das pessoas envolvidas, pelos frutos que as organizações geram, e por aqueles que escolhem apoiar a causa através da utilização dos produtos e serviços oferecidos (Posner; Kouzes, 2013).

As cinco etapas arroladas até aqui parecem confluir com o conjunto de comportamentos que serve de base para que se aprenda a liderar, o que é chamado pelos autores de **os dez compromissos da liderança**, a saber: (i) descobrir sua voz, esclarecendo seus valores pessoais; (ii) dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados; (iii) antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras; (iv) envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas; (v) buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar; (vi) experimentar e se arriscar gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros; (vii) fomentar a colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança; (viii) fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade; (ix) reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais; e (x) celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade (Posner; Kouzes, 2013, p. 28).

Logo, para Kouzes e Posner (2003, p. 28), a liderança não é uma questão de cargo nem

de função. Trata-se de uma questão de relacionamento, credibilidade e do que o líder faz. Em mais de 40 anos de pesquisa, os autores tiveram a sorte de ter ouvido e lido as histórias de pessoas comuns que levaram outras a realizar feitos extraordinários. Não é a ausência de potencial de liderança que inibe o desenvolvimento de um número maior de líderes; é a persistência do mito de que liderança não é algo que possa ser aprendido. É fundamental, no entanto, em meio a essa aprendizagem, que os estilos de cada líder sejam considerados e respeitados. É disso que tratamos na seção 2.4 a seguir.

2.4 Liderança: a compreensão de diferentes estilos

Diante dos fatores que arrolamos até aqui, resta claro o entendimento que não há “receitas de bolo” que expliquem o porquê de um líder cativar, orientar e inspirar sua equipe, mesmo porque há diferentes estilos de liderança, e isso deve ser mais bem compreendido.

Aparentemente de forma equivocada, por anos, vários teóricos se preocuparam muito com aquilo que o líder *é*, procurando retratar traços ou características de personalidade que fossem os responsáveis pela eficácia de um gestor. Houve, também tantos outros estudiosos que enfatizaram mais a concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder *faz*, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança (Bergamini, 1997).

Para ilustrar a aparente ineficácia da compreensão de traçar características “lineares” do líder, apresentamos, no Quadro 3, traços identificados por Stogdill, depois de revisar 128 artigos ao longo de mais de 40 anos de estudo que, em tese, representariam o que um líder *é*.

Quadro 3 – Traços de Liderança

| Idade cronológica | Escolaridade | Dominância |
|------------------------------|---|--------------------------|
| Status social e econômico | Transferência e persistência de liderança | Altura |
| Conhecimento | Iniciativa, Persistência e Ambição | Vida Social e Mobilidade |
| Vigilância | Peso | Julgamento e Decisão |
| Responsabilidade | Atividade Biossocial | Realizações atléticas |
| Psique, energia e saúde | <i>Insight</i> | Integridade e convicção |
| Habilidades Sociais | Fidelidade | Aparência |
| Originalidade | Autoconfiança | Popularidade e Prestígio |
| Agressividade/vigor | Oratória | Adaptabilidade |
| Controle de humor e otimismo | Cooperação | Desejo de exceder |
| Inteligência | Introversão/Extroversão | Controle Emocional |

Fonte: Stogdill (1948).

Como observado, diferentes traços foram examinados nos estudos de Stodgill, a fim de traçar possíveis traços de personalidade considerados como predisposições comportamentais típicas. Contudo, por mais que seus estudos, e outros, insistissem nessa perspectiva, sempre parecia haver consideráveis evidências que impediam a confirmação da importância desses traços. Nesse sentido, Bass (2008, p. 30) afirma que “uma pessoa não se torna um líder pelo fato de possuir uma determinada combinação de traços”.

E, assim, conforme pontua Bryman (2004), as pesquisas nessa perspectiva de traços pessoais resultam em fracasso a partir do final dos anos 1940, e a tendência de estudo migra para a análise de estilos de liderança.

A ênfase no estilo de liderança a partir do final dos anos 1940, portanto, sinalizou uma mudança no foco do que se estudava. Para Bryman (2004), um dos principais estudos sobre o tema é o conjunto de pesquisas realizadas pela Universidade Estadual de Ohio (*Ohio State University*), que também contou com Stodgill como um dos seus principais pesquisadores. O caminho central tomado pelos pesquisadores de Ohio foi administrar questionários aos subordinados dos líderes em uma ou em várias organizações, que, no início da pesquisa, eram – via de regra – organizações militares. O questionário compreendia uma bateria de itens que continha proposições sobre o comportamento do líder.

Nesses estudos, procurava-se identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. A pesquisa consistia na aplicação de questionários aos subordinados dos líderes. Dentre várias proposições sobre o comportamento do líder a cada subordinado era solicitado que indicasse quanto cada proposição indicava o comportamento do seu líder. As mais de mil dimensões foram afinando-se e condensadas até chegar a duas dimensões que são substancialmente responsáveis pelos comportamentos de liderança descritos pelos funcionários, a *consideração* e a *iniciativa*. Construímos o Quadro 4, a seguir, para apresentar – de forma esquemática – as principais características dessas duas dimensões:

Quadro 4 – Dimensões do comportamento do líder na abordagem do estilo

| Consideração | Iniciativa |
|--|---|
| Os líderes estão preocupados com seus subordinados como pessoas; | Os líderes definem claramente o que os subordinados devem fazer; |
| Os líderes têm a confiança dos subordinados; | Os líderes definem precisamente como os subordinados devem atuar; |
| Os líderes são corresponsáveis; | Os líderes agem de forma proativa; |
| Os líderes promovem um ambiente amigável. | Os líderes prontamente programam suas atividades. |

Fonte: Bryman (2004).

A importância da abordagem das pesquisas de Ohio é tanto metodológica quanto subjetiva, já que os pesquisadores anteriormente se mostravam incomodados com os rumos que os estudos tomavam. A **consideração e a iniciativa** continuaram a ser empregadas de várias formas, sendo sua influência ainda percebida em estudos publicados na década de 1990. Entretanto, a principal tendência a partir do final dos anos 1960 foi na direção dos modelos contingenciais de liderança (Bryman, 2004).

Dito de outra forma, ao enfatizar **consideração e iniciativa**, a liderança passa a ser centrada basicamente nos seguintes fatores, conforme descrevem Stoner e Freeman (2000): personalidade, experiências passadas e expectativas do líder; expectativas e comportamento do superior; exigências da tarefa; expectativas e comportamentos dos pares; características, expectativas e comportamento dos subordinados; e cultura e políticas organizacionais.

Já segundo Bowditch e Buono (1992), dentre os trabalhos identificados, destacam-se os de Fiedler (1967), cujo considera que as variáveis situacionais básicas são as relações líder-membros (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito); a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida); e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados. Este modelo prevê qual estilo de líder tende a ser mais eficaz em cada situação.

A abordagem caracterizada por Fiedler (1967) sugere que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Portanto, ou os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder.

Já que reservamos esta seção para discutir diferentes estilos de liderança, entendemos que a liderança transformacional inspira os seguidores com uma visão de um futuro ideal, em que eles são transformados por meio de seu envolvimento com algo maior do que eles mesmos. Já a liderança transacional motiva os seguidores com recompensas materiais pelo comportamento desejado (Nazarian *et al.*, 2021).

Entre os teóricos, devemos destacar, no entanto, que não há consenso de como esses dois estilos se relacionam. Um exemplo dessa falta de consenso é que, enquanto Burns *et al.* (1978) veem a figura do líder transformacional e transacional como distintos e até opostos, Bass (2008) as percebe como complementares, pois as recompensas psicológicas e o reconhecimento material devem ser equilibrados pelos gerentes, e nenhuma das duas recompensas funciona de forma isolada, formando parte de um prisma completo de liderança (Marion; Gonzales, 2014), tampouco “se adaptando às contingências ambientais emergentes” (Gupta; Macmillan; Surie, 2004, p. 43).

2.4.1 A liderança transformacional

Burns *et al.* (1978) apresentaram a teoria da liderança transformacional e, mais tarde, muitos estudiosos vieram a ampliar tal conceito. Para esses autores, trata-se de um estilo de liderança que se caracteriza quando uma ou mais pessoas se envolvem com os outros de tal forma que líderes e seguidores se elevam uns aos outros aos níveis mais altos de motivação e moralidade.

Tal conceito recebeu novo fôlego por Bass e Avolio (1994), que compreenderam que a liderança transformacional é uma ferramenta para motivar os funcionários, sendo caracterizada pelos seguintes indicadores: influência idealizada, que exige que os funcionários trabalhem e se sacrifiquem pelo bem do grupo; motivação inspiradora, que inspira a buscar a visão; estimulação intelectual, que envolve os funcionários olharem para os problemas com diferentes abordagens; e consideração individual, em que o líder lida com cada um individualmente considerando suas necessidades, habilidades e qualidades.

A liderança transformacional está relacionada a emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo. Em contraste com outras teorias de liderança, a liderança transformacional está focada no crescimento mútuo, desenvolvimento de um líder e seguidor. Esse estilo de liderança reflete a possibilidade de assumir riscos e dinamizar a organização. Esses líderes se distinguem de outros pela alta motivação e forte conexão emocional (Wiltshire, 2012; Nerding; Pundt, 2012) e, assim, veem seus seguidores como futuros líderes. Nessa perspectiva, o líder que exerce liderança transformacional inicia mudanças nos seguidores, busca motivá-los e ampliar seus limites (Streimikiene *et al.*, 2021). Nessa via, distancia-se do conceito de gerente que, ao contrário, estimula a autoridade e a estabilidade, atendo-se mais à perspectiva de presente e de curto prazo.

Os líderes transformacionais atuam de forma mais complexa que os transacionais, mas são considerados mais potentes. Eles reconhecem e exploram uma necessidade de demanda existente para um seguidor potencial, mas, além disso, buscam motivos potenciais em seguidores, procuram satisfazer necessidades mais elevadas e envolvem a pessoa do seguidor. O resultado da liderança transformadora é uma relação de estimulação e elevação mútua que converte os seguidores em líderes e pode converter líderes em agentes morais, conforme explicitam Burns *et al.* (1978).

Para Burns *et al.* (1978), a liderança é distinta da detenção de poder e oposta à força bruta e, na liderança transformacional, existe uma formação de vínculo autêntico entre líder e liderado, e não uma presença passiva do liderado. A liderança transformacional corresponde ao

verdadeiro sentido da liderança.

2.4.2 A liderança transacional

Este estilo de liderança é descrito por Long *et al.* (2012) como as trocas entre líder e seguidor, em que se espera que os subordinados desempenhem suas responsabilidades e deveres de acordo com as instruções do líder, enquanto, em troca, os seguidores esperam benefícios positivos, incluindo, elogios, reconhecimento e outros benefícios materiais (Burns *et al.*, 1978). Logo, a liderança transacional é o estilo em que os seguidores trocam bom desempenho por recompensas. Ela ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de fazer contrato com outras, a fim de realizar a troca de coisas valorizadas por ambos. Essa troca pode ser econômica, política ou de natureza psicológica (Burns *et al.*, 1978).

O líder transacional, também chamado de líder interacional, tenta implementar metas estabelecidas. As regras são claramente definidas, e a equipe é direcionada para atingir tais metas. Em outras palavras, a atenção principal é alocada para a interação entre um líder e os subordinados (Khan; Nawaz, 2016). Nessa perspectiva, ao compreender claramente o objetivo, um líder conduz a organização para frente, mas ao mesmo tempo, suprime a iniciativa, criatividade, confiança na própria força e competência dos trabalhadores. Os líderes transacionais incentivam com base no mérito: é um processo de troca entre um líder e os seguidores, durante o qual os esforços dos seguidores são trocados por incentivos específicos. Isso poderia ser chamado de troca entre um líder e trabalhadores, quando os serviços do trabalhador são trocados por recompensa (Sergiovanni, 1990).

Líderes transacionais são indivíduos que enfatizam padrões de trabalho e objetivos orientados para tarefas e, por essa razão, exercem sua liderança dentro das restrições organizacionais e aderem às regras e regulamentos existentes (Burns *et al.*, 1978). Poder, autoridade e controle estão enraizados nesse comportamento, pois os objetivos organizacionais são alcançados recompensando ou punindo os subordinados no estilo de uma transação (Jogulu, 2010). Líderes transacionais veem o papel do líder como instrumental e não como inspirador, já que se baseia no princípio da troca, “fornecendo incentivos ou desincentivos necessários para obter os resultados desejados da tarefa” (Gupta; Macmillan; Surie, 2004, p. 43).

Bass (2008), um expoente da abordagem da liderança transacional, sugere que a gestão por exceção (apagar incêndios e tomar medidas corretivas quando ocorrerem problemas) e o comportamento de recompensa contingente (recompensar um profissional por fazer um bom trabalho) são dois dos comportamentos mais eficazes dos líderes transacionais.

E, assim, tendo detalhado textualmente características do estilo de liderança **transformacional e transacional**, optamos por apresentar de forma esquemática, no Quadro 5, a seguir, as principais diferenças entre os estilos.

Quadro 5 – Diferenças entre uma liderança transformacional e transacional

| Aspecto | Diferenças principais entre um líder transformacional e um transacional | |
|--|---|--|
| | Transformacional | Transacional |
| Razão do trabalho | Bem do grupo, valores, ética, objetivo de longo prazo | Recompensa pessoal e de curto prazo |
| Motivação | Inspiradora e idealizada | Material |
| Promoção intelectual | Elevado estímulo intelectual | Limitação intelectual |
| Grau do vínculo estabelecido entre líder e liderados | Forte vínculo estabelecido | Vínculo frágil estabelecido em torno de uma tarefa |
| Padrão de trabalho | Flexível, expansível e complexo | Pré-estabelecido |

Fonte: Burns *et al.* (1978).

Para além dos estilos de liderança tratados por teóricos clássicos da liderança, Woolley, Caza e Levy (2010) pesquisam a teoria da liderança autêntica (Luthans; Avolio, 2003), que enfatiza os componentes éticos e morais da liderança, indo além da liderança transformacional ou liderança de alcance total. A liderança autêntica caracteriza-se pela autoconsciência, transparência relacional, processamento de informações equilibradas, colocando no centro uma perspectiva ética e moral.

Tendo proposto uma reflexão sobre alguns dos estilos de liderança mais estudados, passamos agora a tratar da liderança em momentos de crise.

2.5 Liderança na perspectiva de enfrentamento de crise

Até o momento, a maioria das pesquisas sobre liderança durante crises se concentrou em crises específicas da organização, como, por exemplo, acidentes e escândalos ou tempos de guerra ou recessão econômica. Embora esses contextos sejam semelhantes à crise sanitária ocasionada pela Covid-19, pois a ansiedade gerada tende a levar à redução do desempenho da força de trabalho, trata-se de contextos diferentes para os funcionários (Eichenauer; Ryan; Jo, 2021).

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada sobre uma alta incidência de pneumonia em uma cidade da China, conforme já destacamos na introdução deste texto. No dia 7 de janeiro de 2020, foi confirmada a identificação de um

novo tipo de coronavírus, denominado SARS-CoV-2, causador da doença a que se deu o nome Covid-19. Essa doença, para a qual não havia uma vacina para a imunização das pessoas, começou a se espalhar pelo mundo no início de 2020. Se não contida, ela apresenta uma alta taxa de transmissibilidade. Por essa razão, uma das medidas recomendadas pelas autoridades sanitárias, naquela época, para a prevenção da disseminação do vírus causador da Covid-19, foi o distanciamento físico (Lana *et al.*, 2020).

O coronavírus poderia se espalhar por inalação de partículas transportadas pelo ar ou contato com indivíduos assintomáticos ou toque de superfícies contaminadas nas quais poderia sobreviver por longos períodos. À medida que se tornou uma pandemia, as abordagens sugeridas para reduzir a transmissão incluíram distanciamento social, lavagem e higienização frequente das mãos, uso de máscaras faciais em público e aumento da ventilação de espaços anteriormente fechados. Muitas regiões impuseram vários graus de bloqueio. Como não havia cura, vacina ou medicamento eficaz disponível e, “cambaleando sob o isolamento social devido ao bloqueio”, observou-se ainda um aumento dos níveis de estresse e ansiedade, conforme esclarecem Joshi e Karmakar (2021, p. 434).

Para Tourish (2020), a escala gigantesca dessa crise em particular significa que políticos, líderes de serviços de saúde e chefes de universidades estiveram entre os que foram testados, como poucos poderiam ter previsto, já que o grau de conflito gerado foi considerável. Pragas e doenças afligiram os seres humanos ao longo da história, juntamente com respostas de pânico, fracassos institucionais e histórias de coragem, sabedoria e redenção. Contudo, a crise ocasionada pela Covid-19 resultou em uma das mais significativas crises de gestão de toda a história recente.

Em primeiro lugar, tratou-se de uma crise prática de liderança, haja vista que se perguntava qual seria o desempenho dos principais tomadores de decisão e quais sistemas de liderança, relacionamentos e dinâmicas estariam produzindo bons e maus resultados? Em segundo lugar, sugeriu-se se tratar de uma crise teórica de liderança, já que se indagava até que ponto as teorias de liderança poderiam nos ajudar a entender o que estava acontecendo. E, em meio ao prático e o teórico, entendemos que insurge uma abordagem que precisa ser considerada pelos líderes, qual seja, até que ponto a crise instaurada pode servir para apontar abordagens que os líderes devem adotar se quiserem garantir resultados mais positivos do que negativos.

Uma crise organizacional, independentemente de sua origem, não acontece da noite para o dia. A liderança e a dinâmica cultural das organizações estabelecem as condições para o evento a esses precursores complexos e se manifestam em padrões previsíveis. Dadas as

ferramentas para reconhecer e responder a esses sinais, as organizações podem se preparar para o advento das crises antes que elas ocorram e se posicionar para o sucesso, entendendo a cultura organizacional predominante e identificando a pessoa certa para liderar a organização durante uma crise, conforme pontuam Browsers, Hall e Mandyam (2017).

Contudo, as organizações têm passado por profundas alterações ao longo dos anos e, com isso, elas têm constantemente demandado rápidas e eficazes respostas de seus líderes, em meio a intensas transformações e pungentes necessidades de reestruturação dos processos produtivos. De outra maneira, pode-se dizer que os modelos antigos de liderança não são mais adequados aos padrões atuais de organizações e competitividade. As transformações impulsionaram rupturas e mudanças gerenciais relevantes e, nesse contexto, a liderança alterou-se, passando a representar um elemento relevante para o sucesso da instituição (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

Tanto Bennis (1996) quanto Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) entendem que a presença do líder impacta na eficácia organizacional, no enfrentamento das constantes turbulências do ambiente do qual faz parte, nas modificações dos cenários e na sua integridade. A autoridade da liderança seria suficiente em períodos de estabilidade. Contudo, em épocas de transformações, a sua presença é vital, pois como afirmam Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 27), ela é “a força incentivadora e direcionadora que torna possíveis o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto”.

A liderança está fundamentada na competência de influenciar indivíduos em diferentes contextos, podendo, também, ocorrer em grupos de diversos segmentos, estando pautada no processo de comunicação, que funciona como um direcionador para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. O papel do líder organizacional refere-se, então, à articulação das demandas que se originaram nas orientações estratégicas e nas necessidades dos indivíduos. Nesse processo, deve considerar tanto o desenvolvimento e comprometimento institucional, quanto o individual, para que as ações ocorram com excelência e conduzam a organização a altos desempenhos e resultados crescentes e positivos (Guimarães, 2002).

Uma das formas de liderança descrita por Hersey e Blanchard (1986) é a situacional, que a considera como atributo psicossocial completo, diferenciando-a da forma de liderança que avalia os traços de personalidade do líder. Assim, o indivíduo não deve usar uma única forma para influenciar seu grupo para atingir o objetivo, mas, sim, precisa empregar diversos estilos, que variam segundo os diferentes contextos e necessidades da equipe. Por essa razão, fortaleceu-se o pensamento de que não existe método único e superior relacionado à condução das pessoas: é preciso adaptar o estilo de liderança à situação e aos trabalhadores de cada

atividade específica.

Tendo por característica essencial o exercício da influência direta sobre as pessoas, a liderança incentiva a equipe a alcançar os objetivos empresariais, por meio da promoção de ações que visam maior eficácia, além de ser mais bem preparada para enfrentar os desafios. Nessa perspectiva, o líder oferece orientação e assistência a seus liderados, contribuindo para a autoestima do grupo e o seu desenvolvimento. Como consequência, estimula o senso de realização dessas pessoas, no sentido de que elas possam escolher as melhores soluções e caminhos em seus trabalhos. Visando a excelência empresarial, os líderes buscam um novo modelo de gestão, com filosofia que instiga os indivíduos a alcançarem um estado de alta motivação (Robbins, 1999).

Para Fleury e Fleury (1995), o líder não deve se fixar de forma estática ao poder do conhecimento. A busca pelo aprendizado, no erro e acerto, garante uma aprendizagem contínua, por intermédio do desenvolvimento de atitudes e habilidades.

Inclusive, a liderança atuará como vantagem competitiva, tendo responsabilidade no desenvolvimento de uma visão empresarial que condiz com a realidade, criação de estratégias para implementação da visão, pela comunicação da visão, buscando conquistar os adeptos a ela, pela delegação de poder às pessoas que fazem parte do meio, além de depositar confiança nos indivíduos para que possam criar e implementar a visão previamente estabelecida (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

Nessa via, Tourish (2020) sugere que os estudiosos de liderança têm muito a oferecer, pois esses podem analisar a dinâmica da liderança, alertar e identificar a liderança positiva onde ela existe. Ainda, podem desafiar as teorias tradicionais e ajudar a desenvolver novas que podem ajudar a iluminar o que é e o que deveria ser.

Assim, tendo discorrido sobre o papel significativo que a liderança exerce em crises, passamos, neste instante, a tratar mais detidamente de como a liderança foi crucial especificamente na crise ocasionada pela Covid-19 e como a liderança das mulheres mostrou-se enriquecedora para esse contexto adverso.

2.6 Liderança: a perspectiva de gênero em meio à crise da Covid-19

Compreendemos que a dinamicidade das empresas e o “certo ineditismo” do que se relatava fizeram com que as instituições, empresariais ou não, mantivessem praticamente seu ritmo normal de trabalho durante a pandemia, e, com isso, o índice de transmissão não parou de subir em todo o mundo. No final de fevereiro de 2020, foram identificados os primeiros

casos de Covid-19 no Brasil, e no início de março, depois de a OMS declarar o status de pandemia do novo coronavírus, autoridades municipais e estaduais implementaram medidas de contenção da disseminação do vírus, entre elas o uso obrigatório de máscaras faciais e a suspensão das atividades de determinados ramos comerciais (OPAS, 2020b).

A decisão de suspender as atividades empresariais foi recebida com muita preocupação e tensão por funcionários e, sobretudo, por gestores. Naquele momento, toda uma estrutura construída por anos estava em xeque, dada a excepcionalidade do momento. Passado o período de excepcionalidade, quando já temos um contexto de maior controle sanitário, poucos gestores estavam preparados para um contexto de completa reorganização da lógica de trabalho. O espaço de trabalho já não era o mesmo; aos desafios diários foram somados casos de afastamento de funcionários; a rigidez, por vezes adotada no mercado de trabalho, teve que ser equilibrada com a sensibilidade de gestores que precisaram compreender momentos de enlutamento de funcionários cujos entes ou amigos próximos vieram a falecer, e, por conta disso e de tantos outros fatores inesperados que se apresentavam, o caos foi instaurado.

Talvez tenha sido justamente esse último contexto adverso que apresentamos que demandou das equipes uma postura de coragem para enfrentamento da crise, mas, também, de sensibilidade e sensatez com os trabalhadores, que fez com que as lideranças por parte das mulheres tomassem espaço de destaque. Ainda que não seja objeto desta pesquisa a comparação entre gêneros, visto que concentramos exclusivamente em experiências de mulheres, observamos que poucos estudos se concentraram especificamente nas diferenças de gênero na recuperação de negócios ou na articulação do modelo de negócios após desastres naturais ou choques econômicos (Li; West; Qiu, 2019; Marshall *Et Al.*, 2015; Young; Greenbaum; Dormady, 2017). Algumas literaturas, que se concentraram a estudar o contexto de crise, sugerem que mulheres e homens respondem de forma diferente ao estresse e choques externos gerenciando suas empresas de forma diferente (Young; Greenbaum; Dormady, 2017), enquanto outros sugerem que as diferenças de gênero na sobrevivência são mais bem compreendidas pelos diferentes tipos de negócios que homens e mulheres possuem e administram (Fothergill, 1996; Kalnin; Williams, 2014; Marshal *et al.*, 2015).

Em um estudo de empresas se recuperando do furacão Andrew, Morrow e Enarson (1996) descobriram que as empresas de propriedade de mulheres experimentaram efeitos mais adversos durante o período de recuperação. Após o terremoto de Wenchuan em New Beichuan, China, Li, West e Qiu (2019) descobriram que os empresários do sexo masculino eram mais propensos a ter sucesso na operação contínua de seus negócios do que as proprietárias mulheres. Após o furacão Katrina, Marshall *et al.* (2015) descobriram que as empresas pertencentes a

mulheres eram mais propensas a falir do que aquelas de propriedade de homens, e que empresas maiores e mais antigas, empresas baseadas em serviços e aquelas administradas por proprietários com mais experiência no setor e experiência anterior em desastres, eram menos propensas a falhar.

Os resultados da pesquisa de estudos que investigam as diferenças de gênero na preparação, capacidade de resposta e benefícios do alívio empresarial também são variados. Em um estudo sobre o processo de solicitação de empréstimos federais para desastres após o furacão Katrina, Josephson e Marshall (2016) descobriram que as mulheres proprietárias eram mais propensas a solicitar empréstimos para desastres, mas, em média, recebiam valores menores. Hiramatsu e Marshall (2018) descobriram que receber um empréstimo de desastre de administração de pequenas empresas após o furacão Katrina desempenhou um papel positivo e estatisticamente significativo na determinação da mudança real na receita e na percepção do proprietário sobre as receitas, mas apenas para proprietários do sexo masculino.

Wolfram e Gratton (2014), considerando que pesquisas sobre liderança apontam que gerentes do sexo feminino são mais propensas a exibir liderança transacional-transformacional, mas são menos propensas do que seus colegas do sexo masculino a se beneficiar disso em termos de eficácia da liderança, investigam essa questão, com a expectativa de que gerentes do sexo feminino precisam de masculinidade para que sua liderança possa exibir efeitos positivos no desempenho percebido do grupo de trabalho, enquanto a androginia seria vantajosa em gerentes do sexo masculino. Os autores concluíram que a androginia pode ser vantajosa em gerentes do sexo masculino usando recompensa contingente, estimulação intelectual e carisma/inspiração. Para gerentes do sexo feminino, no entanto, a falta de atributos típicos de gênero pode ser desvantajosa, especialmente quando se usa carisma/inspiração.

Após a crise financeira de 2008, um estudo concluiu que as mulheres empreendedoras lidaram com a recessão resultante de maneira defensiva enquanto os homens usaram uma abordagem ofensiva conforme pontuam Cesaroni, Pediconi e Sentuti (2018). Outro estudo sobre a crise financeira global descobriu que as mulheres tiveram menor demanda por empréstimos bancários, mas tiveram mais sucesso, o que nos permite concluir que a aversão ao risco feminizada pode sinalizar uma abordagem mais conservadora (Cowling; Marlow; Liu, 2020).

Alternativamente, um estudo comparativo de proprietários individuais durante a crise financeira mostrou que as mulheres cuidam pessoalmente da casa e da família e, portanto, tiveram mais dificuldade com conflito trabalho-família e equilíbrio psicológico interno do que seus pares masculinos (Cesaroni; Pediconi; Sentuti, 2018).

No contexto deste estudo, é importante examinar quem está se destacando em fornecer liderança eficaz durante a crise da Covid-19. Conforme já antecipamos, há um entendimento de que lideranças das mulheres obtiveram destacado desempenho no enfrentamento corporativo desta crise. Afirmamos isso sustentados por uma narrativa construída na imprensa popular de que as mulheres podem ser mais hábeis a liderar durante a pandemia do que os homens, como aponta Wittenberg-Cox (2020). Para embasar tal afirmação, o autor apontou o fato de que muitos países que vieram a ser elogiados por enfrentarem eficazmente a pandemia têm mulheres na posição chefes de estado. É esse o caso de, por exemplo, Nova Zelândia, Alemanha e Taiwan. Os homens, por sua vez, estiveram à frente de inúmeros países que foram duramente criticados por sua resposta à pandemia, o que é ilustrado pelos Estados Unidos, Brasil e Rússia.

Na esteira desse entendimento, Fioramonti, Coscieme e Mortensen (2020) afirmam que a narrativa da imprensa popular atribuiu o sucesso das mulheres líderes durante a crise da Covid-19 às diferenças de gênero em liderança, destacando que mulheres líderes demonstram qualidades como liderança comunitária, honestidade, empatia, compaixão, colaboração e humildade. Tais características, conforme acenam os autores, foi de grande valia durante esse período de crise.

É certo que estamos cientes que a escolaridade e a representatividade de homens e mulheres, tanto em cargos subordinados a lideranças quanto entre os líderes, são distintas⁵. Contudo, mesmo diante dessa disparidade, sendo a ocupação feminina bem menor que a masculina, Eichenauer, Ryan e Jo (2021) destacam que a imprensa popular construiu narrativas que atribuíram maior sucesso de enfrentamento à crise da Covid-19 às mulheres. A mídia destacou, especialmente, algumas características das lideranças de mulheres como honestidade, empatia, compaixão, colaboração e humildade. Tal afirmação, esclarecem os autores, é baseada na suposição de que a liderança comunitária se mostrou como imprescindível durante a crise sanitária.

Considerando a colaboração como característica da liderança feminina, as abordagens não hierárquicas, ou seja, aquelas que não consideram o líder como chefe, conceituam liderança como um fenômeno coletivista, por envolver múltiplos indivíduos que compartilham a

⁵No Brasil, por exemplo, a proporção de trabalhadores em ocupações por tempo parcial (até 30 horas semanais) é maior entre as mulheres (28,2%) do que entre os homens (14,1%). Isso pode estar relacionado à predominância feminina nos cuidados de pessoas e afazeres domésticos, aos quais as mulheres trabalhadoras dedicavam 73% mais horas do que os homens. Seja no conjunto da população, seja no universo do trabalho, as mulheres são mais escolarizadas do que eles, mas o rendimento médio delas equivale a cerca de $\frac{3}{4}$ dos homens. Além disso, no Brasil, o percentual de mulheres ocupando cargos gerenciais é reconhecidamente menor. Em 2016, para ilustrar, 60,9% dos cargos gerenciais (públicos ou privados) eram ocupados por homens enquanto que apenas 39,1% eram comandados por mulheres, conforme detalha o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

liderança (Yammarino *et al.*, 2012). Também chamada de liderança em equipe, compartilhada, coletiva, distribuída e em rede, a abordagem da liderança coletiva considera que os papéis e responsabilidades de liderança são adotados por vários atores nas equipes, a depender da tarefa (D'Innocenzo; Mathieu; Kukenberger, 2014), o que pode ser aderente à abordagem contingencial da liderança.

Chen *et al.* (2023), sem fazer comparações entre gêneros, pesquisam o impacto das expressões de gratidão do líder nos comportamentos proativos dos seguidores a partir de uma perspectiva de autoavaliação. Os dados de um estudo de campo e um estudo experimental de vinheta na China. Os resultados apontaram que as expressões de gratidão do líder estavam positivamente relacionadas aos comportamentos proativos dos seguidores, contribuindo para uma compreensão diferenciada da gratidão, lançando luz sobre o fenômeno das expressões de gratidão do líder e seus resultados positivos, visto que a literatura sobre o tema se concentra nos estilos de liderança e geralmente não considera as demonstrações de emoção, uma característica atribuída às mulheres.

Eagly (1987, p. 76) considera que o estereótipo tradicional do gênero masculino encoraja a exibição de traços de agência, como assertividade e autoconfiança. Já o estereótipo tradicional do gênero feminino incentiva o engajamento em comportamento comunitários, como agir com gentileza e demonstrar preocupação com os outros. Outro ponto a ser considerado, destacado por Manolova, Brush e Elam (2020), é que tradicionalmente o gênero feminino busca por reduzir riscos, enquanto o gênero masculino apresenta-se mais disposto a correr riscos, sob a justificativa de aproveitar as oportunidades.

Conforme De Brún e McAuliffe (2023), apesar das evidências do impacto positivo das abordagens de liderança coletiva no desempenho da equipe, não são comuns estudos em ambientes de saúde, os quais são caracterizados pelo alto nível de interdependência de tarefas e do contexto adequado para esse tipo de liderança, bem como associação da liderança coletiva com gênero. No entanto, os autores apontam que “a maioria das intervenções destinadas a introduzir abordagens coletivas à liderança demonstrou sucesso, com benefícios observados no envolvimento e satisfação da equipe, desempenho da equipe e resultados de qualidade e segurança” (De Brún; McAuliffe, 2023, p. 156).

E, nesse contexto de vantagem de atuação às mulheres, esta seção é encerrada. Em seguida, procedemos ao detalhamento dos aspectos metodológicos considerados neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. O foco principal será esclarecer o enfoque da pesquisa, a definição do *corpus* de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.1 Abordagem da pesquisa

Esta pesquisa justifica-se pela oportunidade de melhor compreender a questão de liderança exercida, especialmente por mulheres, em meio à crise sanitária ocasionada pela Covid-19. Ademais, incumbe a este estudo a tarefa de indicar para as comunidades acadêmica e corporativa recomendações para o desenvolvimento da liderança para atuação em contexto de crises. Por essa razão, compreendemos que, para proceder com esta pesquisa de natureza social aplicada, utilizaremos da abordagem qualitativa para analisar as interpretações sobre as experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho para enfrentamento dos desafios da pandemia.

Esse tipo de abordagem é adequado para nosso propósito, visto que, conforme Creswell (2007), a pesquisa qualitativa provê o pesquisador de um conhecimento detalhado e profundo sobre o fenômeno a ser estudado, sendo também adequado quando o contexto é intrínseco ao fenômeno.

Optou-se pelo estudo empírico, pois em ciências sociais, a pesquisa social aplicada corrobora profundamente na constatação de novas demandas, ofertando subsídios para o processo de reflexão sobre a realidade das organizações (Marchi; Dellagnelo; Erdmann, 2011). Isso faz com que essas se destaquem por meio da interação e comunicação em estudos de gestão, somando forças pela própria visão que gestores possuem acerca dos espaços corporativos (YIN, 2001).

3.2 *Corpus* de pesquisa: entrevistas e participantes

Para compor o *corpus* de pesquisa, adotamos entrevistas semiestruturadas com mulheres líderes. As mulheres convidadas para responderem a pesquisa fazem parte da rede de relacionamento da pesquisadora e do grupo do Núcleo de RH de Uberaba. Este grupo é

composto atualmente por 163 profissionais da área de RH de diversas empresas da cidade, que participam espontaneamente, com intuito de promover entre os integrantes apoio, compartilhamento de informações, materiais, conteúdos, esclarecimento de dúvidas, sugestões práticas, divulgação de vagas de RH, entre outros assuntos pertinentes ao setor. Para participar do Núcleo de RH, é necessário que seja residente na cidade de Uberaba e que esteja atuando profissionalmente na área de RH. O Núcleo é coordenado por uma comissão de cinco profissionais da área de RH na qual faço parte da gestão 2022/2023.

Inicialmente, o contato para as entrevistadas participarem da pesquisa foi feito por ligação telefônica ou contato *WhatsApp* e, posteriormente, fez-se um convite formal e individual por *e-mail*, agendando a entrevista para ser realizada em um local e data escolhida pelas participantes, considerando as modalidades de entrevistas *online* e presencial.

Para a seleção de entrevistadas, adotamos os seguintes critérios para participação: a) reconhecer-se como mulher; b) idade acima de 18 anos; c) mínimo de dois anos de experiência como líder do setor de RH; d) ter atuado como líder de equipes no período da pandemia da Covid-19. Como critérios de exclusão, foram considerados: a) homens; b) mulheres com menos de 2 anos de experiência de líder; c) mulheres que ficaram afastadas de suas atividades laborais por mais de 30 dias, por exemplo, para licença para tratamento de saúde, licença maternidade ou qualquer outro tipo de afastamento no período da pandemia, compreendido entre 01/12/2019 a 01/09/2022.

A escolha pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função dessa técnica proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva das entrevistadas, pois as entrevistas livres, segundo Roesch (1999), resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado.

Para a entrevista semiestruturada, foi elaborado um roteiro (Quadro 6), visando responder os objetivos da pesquisa. As entrevistas individuais possibilitam alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos grupos possuem em relação às variáveis de estudo. Conforme Richardson (1999), trata-se de uma técnica relevante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida.

De acordo com Teixeira (2006), a organização e a elaboração do instrumento de coleta de dados é uma etapa importante, no planejamento da pesquisa. Este é determinado, quer pela natureza do problema, quer em função das variáveis, técnicas e estratégias de análise de dados, tendo em conta igualmente os objetivos do estudo e as características da população alvo. Nesse sentido, cumpre esclarecer que as entrevistas serão individuais e semiestruturadas e serão

realizadas pessoalmente na modalidade presencial ou *on-line*.

Quanto ao número de entrevistadas, considerando que no Núcleo de RH participam aproximadamente 30 líderes mulheres que atendiam os critérios da seleção, esperava-se alcançar o número de 12 entrevistadas. No entanto, na décima entrevista observamos que não havia nenhum novo elemento nas respostas para responder o objetivo da pesquisa, além disso, o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não alteraria a compreensão do fenômeno estudado (Guest; Bunce; Johnson, 2006). As entrevistas tiveram em média de 30 a 60 minutos de duração e foram posteriormente transcritas e analisadas.

Quadro 6 – Roteiro da Entrevista

| Parte | Descrição | Questões |
|---|--|---|
| 1ª PARTE Identificação do entrevistado | Identificação | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do Entrevistado: Sequência numérica (1,2,3...12) 2. Cargo que atua: 3. Há quanto tempo você exerce cargo de liderança? 4. Qual é o nome da empresa? (o nome da empresa não será identificado na apresentação da Dissertação). 5. Qual é o ramo de atividade da empresa em que trabalha? 6. Cite o número de funcionários que a empresa possui: |
| 2ª PARTE Objetivos específicos | Identificar os desafios enfrentados na atuação das líderes durante a pandemia: | <ol style="list-style-type: none"> 7. Quais foram os 3 principais desafios enfrentados na organização que você trabalha durante a pandemia. Conte como foram essas experiências. 8. Você sentiu alguma vantagem ou desvantagem para enfrentar os desafios por ser mulher? Conte como foram essas experiências. 9. Você sentiu alguma vantagem ou desvantagem para gerenciar a sua equipe, por ser mulher? Conte como foram essas experiências. |
| | Identificar as melhores | <ol style="list-style-type: none"> 10. Quais experiências de RH foram adotadas na empresa, visando a minimizar os impactos da pandemia? |

| | | |
|--|---|---|
| | experiências de liderança durante a pandemia. | <p>11. Quais foram as facilidades e as dificuldades na implementação destas experiências?</p> <p>12. Quais experiências foram adotadas pelos líderes das demais equipes da empresa, que merecem destaque?</p> <p>13. Quais experiências foram adotadas que não deram certo?</p> |
| | Explorar recomendações para o desenvolvimento da liderança para atuação em contexto de crise. | <p>14. Quais recomendações você faz para as mulheres líderes para o desenvolvimento da liderança para atuação em contexto de crise?</p> <p>15. Após as experiências vividas pelos líderes da empresa, você considera que eles estão preparados para o enfrentamento de outras crises?</p> <p>16. Cite no mínimo três aspectos em que a liderança necessita ser melhor desenvolvida para o gerenciamento de crise. Como foram suas experiências relacionadas a esses aspectos?</p> |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia, sendo aprovada conforme processo 6.134.187. As entrevistas foram gravadas com consentimento das participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de iniciar a entrevista. Para evitar um risco possível às participantes, foi garantida a codificação das informações fornecidas de modo que não seja possível sua identificação nominal, tendo sido adotados nomes fictícios. Uma vez concluída a entrevista, a pesquisadora fez um *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". As gravações ficarão sob guarda e responsabilidade da pesquisadora por cinco anos após a publicação desta dissertação.

3.3 Análise do *corpus* da pesquisa

O *corpus* de pesquisa é constituído pelas entrevistas com as participantes, que foram submetidas à Análise de conteúdo, conforme Bardin (1977). Na perspectiva qualitativa, as

conclusões e os resultados de estudos e pesquisas podem ser localizados num espectro contínuo que vai da descrição à interpretação, conforme afirma Silva *et al.* (2020) que ainda ressaltam que não há busca de regularidades, mas sim da compreensão dos agentes, do que os levou a agir e do como agiram, sendo interesse do pesquisador passar pela busca do significado e do sentido das ações e práticas que configuram a dinâmica social.

Os estudos qualitativos permitem oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos de investigação que se aplicam a diferentes ambientes, contextos, sujeitos e relações. Tais estudos também demandam seu próprio espaço de experimentação e testagem e sugerem a necessidade de interação entre os campos do conhecimento a partir da interdisciplinaridade no sentido de encontrar os caminhos mais adequados à análise e interpretação de fenômenos que se dão dentro e fora do ambiente das organizações, eminentemente dinâmico, contraditório e interativo (SILVA *et al.*, 2020).

Das muitas técnicas de coleta de dados da metodologia qualitativa, utilizamos aquelas consideradas apropriadas para garantir maior abrangência e profundidade ao tema (Sampieri; Collado; Lúcio, 1991), a entrevista semiestruturada, que nos permite trabalhar os dados primários.

Assim, foram formuladas inicialmente as categorias iniciais, que para Silva e Fossá (2013), são aquelas que se configuram nas primeiras impressões do pesquisador acerca da realidade investigada e constituída e nomeada a partir dos dados, e, posteriormente, as categorias intermediárias que emergem das categorias iniciais aglutinadas e são baseadas no referencial teórico, na narrativa das entrevistas e nos objetivos a serem alcançados. Por fim, as categorias finais foram constituídas pela síntese dos significados revelados pelas entrevistas que puderem ser identificados durante a análise realizada no estudo. O Quadro 7 sintetiza as categorias iniciais, intermediárias e finais.

Quadro 7 – Categorias analíticas

| Iniciais | Intermediárias | Finais |
|------------------------------------|--|--|
| 1. Medo e insegurança | I – Lidar com emoções pessoais e da equipe | I. Desafios para as lideranças em contexto de crises |
| 2. Ansiedade | | |
| 3. Pânico | | |
| 4. Impactos financeiros da empresa | II – Preocupações com os processos e resultados da empresa | |
| 5. Agir com rapidez | III – Preocupações com os membros da equipe | |
| 6. Saúde dos membros da equipe | | |
| 7. Adaptação ao home office | | |

| | | |
|---|--|--|
| 8. Intuição | IV – Características das mulheres | II. Líderes mulheres no contexto de crise |
| 9. Habilidade com multitarefas | | |
| 10. Sensibilidade | | |
| 11. Valorização das mulheres | V – Políticas das empresas | |
| 12. Assistência social e psicológica | | |
| 13. Benefícios materiais | | |
| 14. Atividades online para socialização e desenvolvimento | VI – Ações de enfrentamento das líderes | III. O contexto desafiador |
| 15. Acompanhamento aos membros da equipe | | |
| 16. Suporte técnico – home office | | |
| 17. Baixo engajamento da equipe | VII – Dificuldades encontradas | |
| 18. Uso da TI | | |
| 19. Falha comunicação | | |
| 20. Liderar a distância | | |
| 21. Controle emocional | VIII – Características para enfrentar crises | IV – Lições sobre liderança em tempos de crise |
| 22. Visão do todo | | |
| 23. Escuta ativa | | |
| 24. Aprendizado | | |
| 25. Conhecimento técnico | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4 RESULTADOS: EXPERIÊNCIAS DE MULHERES LÍDERES NO CONTEXTO DA CRISE DA PANDEMIA DA COVID-19

No presente capítulo, são apresentados os resultados e as considerações analíticas referentes ao conteúdo coletado e analisado neste estudo a partir das entrevistas semiestruturadas sobre a Liderança em tempos de crise: Lições de líderes mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da Covid-19. Os resultados aqui descritos são frutos de uma análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), demonstra o entendimento dos entrevistados, por meio dos quais foram identificadas as categorias analíticas. Logo, iniciamos com a apresentação do resumo do perfil das entrevistadas (Quadro 8).

Quadro 8 – Identificação das Entrevistadas

| Identificação da Entrevistada | Cargo | Tempo em cargo de liderança | Ramo de Atividade | Nº de Funcionários |
|-------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|--------------------|
| Sandra | Gerente de RH | 5 anos | Transporte de Cargas | 80 |
| Raquel | Gerente de RH | 5 anos | Embalagens | 520 |
| Ruth | Gerente de RH | 8 anos | Indústria de Ferramentas | 1000 |
| Helena | Gerente de RH | 7 anos | Agronegócios | 6500 |
| Catarina | Gerente de RH | 12 anos | Saúde | 1000 |
| Elizabeth | Supervisora de Desenvolvimento de Pessoas | 13 anos | Educação | 3500 |
| Luiza | Gerente de RH | 5 anos | Material de construção | 120 |
| Eva | Coordenadora de RH | 6 anos | Educação | 140 |
| Maria | Gerente de RH | 16 anos | Usina de Açúcar e Álcool | 8000 |
| Ângela | Gerente de RH | 7 anos | Agronegócios | 220 |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados da pesquisa.

4.1 Experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho da pandemia

Esta seção apresenta a análise do conjunto de depoimentos das entrevistadas, buscando responder à questão de pesquisa proposta e alcançar o objetivo pretendido de analisar as experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho para o enfrentamento dos desafios da pandemia ocasionada pela Covid-19. Estruturamos o tópico pelas quatro categorias finais identificadas: (1) Desafios para as lideranças em contextos de crises; (2) Líderes-mulheres no contexto da crise; (3) O contexto desafiador; e (4) Lições para a liderança em tempos de crise. A discussão das categorias finais resultará na resposta à questão de pesquisa apresentada.

4.1.1 Desafios para as lideranças em contextos de crises

Esta categoria compõe-se dos temas que remetem aos desafios encontrados pelas entrevistadas durante sua atuação na pandemia. A análise das respostas a esse questionamento conclui que o que a maioria das entrevistadas enfrentaram como maior desafio foi lidar com as emoções dos membros da equipe, relacionadas principalmente ao medo e à insegurança.

O medo provoca o estado de paralisia, mas também pode desencadear atitudes que visam a transgressão, a simulação e a recriação de formas de sociabilidade (Koury, 2002). Em

situações em que o medo é um elemento organizador, reelaborações de busca de sobrevivência e integração ou de adequação aos modelos estabelecidos em dada organização social parecem ser elementos contínuos da vida social. No entanto, o medo pode estabelecer, de um lado, a prática de imposição associativa, normas e regulação e, de outro, fundamentos de negação desta imposição para um melhor ajustamento ou mesmo a sua superação.

Segundo as entrevistadas, o sentimento de medo foi o mais difícil de ser trabalhado e controlado, porque circulava em diversos canais de mídias uma quantidade enorme de informações, porém muitas delas sem nenhum embasamento, o que afluía ainda mais a emoção dos funcionários. Era necessário, então, promover um alinhamento da situação em busca da sobrevivência e da superação dos desafios que estavam sendo enfrentados naquele momento. Com base nesse objetivo, eis a seguir alguns apontamentos das entrevistadas:

Primeiro foi gerenciar os aspectos emocionais (**medo e insegurança**) dos colaboradores. Isso foi disparado. E também a questão **da empregabilidade**. As pessoas tinham muito medo de perder o emprego e passarem por dificuldade financeira. (Elizabeth, entrevistada).

Adaptação dos funcionários perante os protocolos da COVID para atender a alta demanda de clientes / **Medo** dos colaboradores com relação à doença X morte, **gestão da emoção, principalmente da ansiedade**. (Luiza, entrevistada).

Controlar o **emocional** dos colaboradores, porque, mais que a doença, tínhamos que controlar a **ansiedade** e [o] **pânico** que alguns colaboradores apresentavam. Os colaboradores homens tinham mais dificuldade em controlar a questão emocional, na época tínhamos 97% dos colaboradores do sexo masculino. A equipe de liderança com aproximadamente 700 líderes, tinham dificuldade em tratar dos problemas técnicos e emocionais concomitantemente. (Eva, entrevistada).

Eu acho que primeiro a **conscientização** dos colaboradores em seguir as regras de segurança para tornar a fábrica mais segura possível, já que nós somos que fornecemos suprimentos básicos para indústrias do ramo alimentício, limpeza e produtos hospitalares, então nossa demanda aumentou muito. Lidar com a **gestão da emoção** e [da] **saúde mental** dos colaboradores, principalmente com relação à perda de entes queridos, e trabalhar a **insegurança** dos colaboradores, porque tinham medo de perder o emprego. (Raquel, entrevistada).

Lidar com 1000 colaboradores de quatro segmentos diferentes e todos da área da saúde, que também estavam ficando doentes, e tínhamos a necessidade de termos a maior quantidade de pessoas possível trabalhando, **adaptar ao regime de trabalho home office** e lidar com o **medo e [a] insegurança dos colaboradores**. (Catarina, entrevistada).

Sem dúvida nenhuma, os maiores desafios era trabalhar o **sentimento de medo, pânico** e insegurança dos colaboradores. Ninguém tinha informação, tudo era muito incerto, nós mesmos tínhamos que tomar cuidado com o que falávamos, porque os colaboradores confiavam muito na fonte de informação da empresa. Aí construímos canais seguros de **comunicação** para passar e receber informações de fontes e formas seguras. (Ângela, entrevistada).

Sentimentos de medo, pânico e preocupações com a perda do emprego não foram uma realidade observada apenas neste estudo. Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021) mostram que trabalhadores em todo o mundo enfrentaram uma onda de medo e insegurança sem precedentes. Somente em 2020, cerca de 8,8% das horas de trabalho globais foram perdidas, o equivalente a 255 milhões de empregos em tempo integral. No Brasil, a taxa de desocupação chegou a 14,2% no primeiro trimestre de 2021, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Alvarenga; Silveira, 2021), atingindo 14,4 milhões de pessoas. Esse cenário foi agravado pela incerteza sobre a estabilidade dos empregos, pelas medidas de distanciamento social e, em alguns casos, pela exposição direta ao vírus para aqueles que não puderam trabalhar remotamente. No cômputo geral, o medo da contaminação e a incerteza econômica deixaram muitos trabalhadores em situação vulnerável, que, dentre outros aspectos, foi mostrada por meio dos sentimentos vivenciados.

Outro desafio enfrentado pelas entrevistadas nesse contexto foi a responsabilidade de acompanhar a gestão e a saúde financeira das empresas, com o intuito de monitorar os impactos causados pela pandemia para traçar as estratégias de acordo com a necessidade e a possibilidade do momento, visando garantir a sustentabilidade do negócio e minimizar a consequente perda de emprego, como ressalta Eva: “Lidar com insegurança relacionada à manutenção do emprego das pessoas/Manter a saúde financeira da empresa e não desligar colaboradores” (Eva, entrevistada); e como pontua Ruth: “Cuidar da **gestão financeira da empresa, saúde dos colaboradores e gerenciar as demissões** – aproximadamente 30 pessoas da equipe comercial” (Ruth, entrevistada). Ademais, era fundamental zelar pela saúde e pela segurança dos funcionários, com monitoramento constante, criação de protocolos e uma rápida atuação em casos específicos que necessitavam de uma maior atenção. Como destacam as entrevistadas:

Alguns [funcionários outrora desligados] foram readmitidos posteriormente devido ao crescimento do volume de vendas. O RH participa ativamente das decisões estratégicas da empresa e a opinião da Gerente de RH é muito respeitada. A primeira coisa foi mandar todo mundo para casa e fazer cenários financeiros. A empresa tem o departamento de Medicina do Trabalho bem estruturado, que dava apoio constante durante a gestão da crise da Covid-19. A empresa tinha um protocolo traçado já para questões de pandemia, o que facilitou na atuação do plano de ação. Antes da pandemia estava sendo desenvolvida há 3 anos a política de home office, porém o RH estava tendo dificuldade em finalizar. Com a pandemia instaurada, a política foi rapidamente finalizada e implementada. (Ruth, entrevistada).

Eu acho que começou muito fortemente com uma **parceria com a equipe de segurança e saúde ocupacional** para que a gente pudesse garantir que as operações continuassem, porque nós éramos parte da indústria essencial. Então nós não tínhamos a menor chance de parar, né? Mas garantindo que fosse de **forma segura**, né?, para os nossos funcionários então próprios e terceiros. Então eu acho que a primeira coisa que a gente fez foi isso assim, a gente teve a criação de muitos **protocolos de saúde e segurança**, muita parceria com equipe jurídica também para tratar as questões legais

das ações que seriam tomadas... Inicialmente, os desafios foram na construção desses protocolos, na comunicação e na preparação dos gestores. Enfim atuamos muito, muito fortemente nisso. (Helena, entrevistada).

Para Barreto *et al.* (2020), é um grande desafio garantir a segurança e a proteção efetiva dos trabalhadores em um cenário de muitas dúvidas e poucas certezas, considerando-se o insuficiente conhecimento sobre as formas de tratar e controlar a doença e, principalmente, a sua alta transmissibilidade e velocidade de disseminação.

Atrelado a isso, os desafios relacionados à gestão financeira das empresas no período pandêmico não ficaram restritos às datas de início e fim dos decretos da OMS, perdurando até os dias atuais. Mas no primeiro momento, especialmente em 2020, quando houve o pior período da crise sanitária e poucas informações com as quais lidar, as expectativas do Banco Mundial eram de que a economia mundial retraísse cerca de 5,2%. Só nos Estados Unidos, grande potência econômica, a economia recuou 3,5%, retração que só perdeu para a ocorrida durante a II Grande Guerra Mundial (World Bank, 2020). No Brasil, de acordo com o IBGE, houve uma queda de 4,1% no Produto Interno Bruto (PIB) em 2020 (PIB..., 2021). As lideranças tiveram que lidar com uma demanda instável, cadeias de suprimentos interrompidas e uma crescente incerteza econômica. Além disso, a necessidade de adaptação rápida às novas circunstâncias, como a transição para o trabalho remoto, criou desafios adicionais na monitorização e no controle das finanças das empresas.

Nesse ambiente de transformação e poucas informações, as lideranças também precisaram zelar pela saúde e segurança dos funcionários, e esta preocupação foi unanimemente percebida em todas as entrevistas.

4.1.2 Líderes-mulheres no contexto da crise

Esta categoria compõe-se de temas que abordam as características das mulheres na liderança em contexto de crise e as políticas e ações das empresas quanto à igualdade de gênero. A maioria das entrevistadas disseram que, por serem do sexo feminino, acreditaram na intuição e na habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, como relatam Sandra e Helena: “Acho que, por ser mulher, tive a intuição de não alterar em nada o contrato dos funcionários e consegui convencer minha Diretoria. Fizemos diferente da maioria dos franqueados. Preferi aguardar para ver o que poderia acontecer. Confiei em minha intuição” (Sandra, entrevistada); “Eu acho que pude contribuir com a sensibilidade e intuição em algumas situações, que algumas vezes o homem não tem” (Helena, entrevistada). Além de terem que cuidar da gestão do RH da

empresa, elas também tinham que cuidar da gestão das suas famílias, que necessitavam de cuidado e atenção, uma característica atribuída às mulheres pelo fato de serem capazes de lidar com diferentes demandas ao mesmo tempo: “Acho que nós mulheres temos uma vantagem, pois somos multitarefas. Então tive dificuldade – sim, mas acho que consegui conduzir bem este processo” (Eva, entrevistada).

Nogueira e Kubo (2013) atribuíram percepções sobre a liderança feminina, como a facilidade de comunicação, a intuição para a tomada de decisões, a integração com os membros da equipe, entre outras, das quais pode-se dizer que elevam a importância da mulher dentro de uma organização e o seu potencial na execução das tarefas. Nesse sentido, as entrevistadas apontam que a sua atuação durante a pandemia teve o caráter colaborativo, bem como uma abordagem não hierárquica (YAMMARINO *et al.*, 2012).

Lodi (1999) enfatiza que as mulheres executivas apresentam características como a humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, autorrenúncia e disposição para operar em ambiente de contrariedade. A sua disposição para negociar fazendo menos concessões e sua inteligência geral são enriquecidas pela intuição, assim administram de forma diferente daquela dos homens. O autor ainda destaca que as mulheres dirigentes são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado, apresentam também maior estabilidade emocional apoiada numa maturidade psicológica, têm maior disposição para uma pronta superação das frustrações e são objetivas e persistentes.

Algumas entrevistadas apontaram que as empresas nas quais trabalham têm políticas de inclusão das mulheres no ambiente de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança.

Não senti nenhuma desvantagem, porque eu tenho orgulho dizer isso, a nossa empresa tem como objetivo estratégico atração e desenvolvimento de mulheres. Então o empoderamento das mulheres aqui é muito forte. Temos metas de desenvolvimento muito interessantes e programas específicos para mulheres. Então nesse momento eu acho que foi até valorizado o fato de ser mulher. (Raquel, entrevistada).

Há anos a empresa vem trabalhando na questão de inclusão e diversidade. Antigamente, 100% das lideranças eram do sexo masculino. Hoje esta porcentagem está dividida entre 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Considero a empresa sempre pioneira em questões inovadoras. Por este motivo não senti nenhuma dificuldade em exercer a minha função durante a pandemia. (Ruth, entrevistada).

A empresa vem trabalhando muito bem a questão de inclusão de mulheres em cargos de liderança, por acreditarem no potencial e [na] intuição feminina, por este motivo não senti nenhuma desvantagem. (Ângela, entrevistada).

Coutinho e Coutinho (2011) ressaltam que é possível notar no Brasil mulheres ocupando posições de destaque, ainda que predominem a desigualdade salarial e a exclusão, mesmo que, na maioria das vezes, de forma oculta. O cenário passa por mais transformações relacionadas à

contratação de mulheres, conforme afirma Gomes (2005), mediante as quais muitas empresas assumem o compromisso em contratar mais mulheres no seu quadro funcional. Essas empresas buscam estabelecer uma nova identidade organizacional, baseada na flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, características essas largamente atribuídas às mulheres.

Ainda nesta categoria, as entrevistadas responderam terem sido bem-sucedidas em suas ações durante a pandemia, devido a muitos atributos associados às mulheres, quais sejam: acolhimento, emoção, mediação, como evidenciado no depoimento de Catarina, a qual afirma que

Acredito que, por ser mulher, o acolhimento e o lado sentimental fizeram toda diferença para que eu pudesse gerenciar a equipe com maior êxito. Mediar a razão e a emoção com empatia e sabedoria feminina, acredito ter sido um grande diferencial perante os gestores do sexo masculino. (Catarina, entrevistada).

Algumas entrevistadas disseram não ter observado desvantagens relacionadas às diferenças de gênero, como os exemplos de Luiza, Eva e Ângela:

Nenhuma desvantagem, apenas muito respeito, porque tratava todos da equipe com muita empatia. Quando precisei do apoio da equipe porque estava doente, também me senti muito bem acolhida. (Luiza, entrevistada).

Sempre fui muito respeitada por toda [a] equipe e na época tive muito apoio da presidente da empresa. (Eva, entrevistada).

Na verdade, nunca havia me sentido tão bem valorizada, os líderes do sexo masculino vinham a todo momento me pedir orientações de como proceder no melhor acolhimento com os membros da sua equipe. No início eu fazia o acolhimento junto com eles, mas chegou um tempo que eles faziam sozinhos, porque já tinham aprendido a melhor forma de como serem mais afetuosos. (Ângela, entrevistada).

Não tive dificuldade porque, embora a maioria dos diretores sejam do sexo masculino, temos uma diretora na empresa que é do sexo feminino e me dava total apoio e liberdade para traçar planos de ações. Em todo [o] período da pandemia fui muito respeitada, até mesmo porque fazia questão em acolher e escutar "todos" os problemas dos funcionários. (Luiza, entrevistada).

Apesar de serem constantemente vítimas de uma avaliação rigorosa pela equipe de trabalho, as entrevistadas perceberam uma evolução com relação ao respeito que tiveram pela equipe perante as ações que gerenciaram durante a crise da Covid-19, como exemplifica o depoimento de Raquel:

Por ser mulher, não tive nenhuma desvantagem. Mas, por ser RH, a gente não teve tempo de pensar em ficar em casa. Muitos outros grupos puderam ir para casa, mas a gente precisava estar aqui. Não tinha como não estar. Eu não poderia exigir da produção que viesse e eu estar em casa. Não deu tempo para sentir esse medo que

todo mundo sentiu, era só “pegar com Deus”, e porque realmente a gente era o suporte [da empresa] o todo tempo. (Raquel, entrevistada).

Segundo Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), sabe-se que os homens são vistos como líderes naturais pela sociedade. Já as mulheres são constantemente testadas, inclusive por sua equipe de trabalho, além de possuírem mais conflitos entre vida pessoal e profissional e sofrerem maior preconceito velado na empresa.

Buscando identificar a atuação das mulheres líderes durante a pandemia, as entrevistadas foram questionadas sobre quais foram as ações e iniciativas adotadas na empresa visando minimizar os impactos da pandemia. É notório, dentre as práticas realizadas pelas representantes do RH deste estudo, que o apoio social prevaleceu sobre melhores experiências, dentre as quais a sensibilização da equipe quanto ao contexto, posto que houve, na atuação delas: “A conscientização dos funcionários para seguirem o protocolo de cuidados da Covid-19, atendimento acolhedor e individualizado para os funcionários” (Sandra, entrevistada).

Em adição, o suporte material e psicológico, tanto pela empresa quanto pela atuação das lideranças femininas, foi identificado na maioria dos depoimentos. A ação de um acompanhamento sistemático de várias situações foi relatada, por exemplo, por Raquel como uma iniciativa em conjunto com o setor de RH e o departamento de Medicina do Trabalho:

O setor de RH e a equipe da Medicina do Trabalho acompanhavam o funcionário durante todo os dias que estava de quarentena. A gente tinha um contato no WhatsApp quase que diário com ele. Tinha ali o rastreamento das pessoas que ele poderia ter tido contato para também para fazer as testagens. Tinha a cesta de frutas que a gente mandava para alguns casos específicos, quem sabíamos que estava passando um pouco mais de dificuldade, e teve os auxílios com medicamentos em todo [o] tempo. Ninguém foi penalizado por trazer atestado dessa natureza ou perder benefícios. Tinha um teste que a gente avaliava se estávamos ou não contaminados para sabermos se poderia entrar no ônibus. Então foi conscientizada essa autoanálise nos funcionários com o seguinte questionamento: Priorize-se, você está bem? Na tentativa de minimizar a contaminação entre os funcionários da fábrica, criamos também um número de 0800... chamado de Beta X, para que os funcionários pudessem ligar e ter apoio psicológico, financeiro, social ou jurídico. Porque a gente sabia que algumas pessoas realmente estavam necessitadas de conversar com psicólogo e sabíamos [que] os caminhos pelo plano de saúde estavam mais difícil. E este benefício era para os funcionários e dependentes e existe até hoje. (Raquel, entrevistada).

Também foram citadas pelas entrevistadas outras iniciativas de natureza material, que foram fundamentais para auxiliar os funcionários no enfrentamento dos desafios que impactaram o trabalho e suas vidas pessoais:

A empresa ofereceu **ajuda de custo** para os funcionários que estavam trabalhando de *home office*, visando ajudar na despesa de energia, internet e etc. A empresa tem um refeitório e por este motivo não é necessário fornecer ajuda de custo para alimentação,

mas durante a pandemia, [visto] que muitos funcionários estavam em *home office*, foi ofertado vale alimentação, para que cada um pudesse comprar seus alimentos. Oferecemos também o reembolso de 100% das despesas com medicação dos funcionários e familiares que eram afetados pela Covid-19, enviamos caixas de máscara para residência dos funcionários e o serviço médico da empresa ficou disponível para que funcionários e familiares pudessem realizar consultas, uma vez que a rede médica (particular e do SUS) estava congestionada. (Ruth, entrevistada).

Como houve aumento do faturamento da empresa, adotamos um plano de participação nos lucros (PL) temporário, que durou 12 meses, para apoiar nas despesas de casa. A compra dos medicamentos dos funcionários, quando ficavam doentes, era por conta da empresa. Eles podiam fazer horário mais flexível quando havia necessidade de levar familiares em consulta médica ou hospital. Não houve desconto no vale alimentação por 12 meses, mesmo quando apresentavam atestados. Tínhamos reunião com a equipe sempre na primeira meia hora do dia para sabermos das estratégias da empresa com processos e pessoas. (Luiza, entrevistada).

Logo, diante das mudanças e incertezas, é possível perceber como foram importantes as iniciativas relacionadas com a saúde e o emocional dos trabalhadores, como bem citam ainda as entrevistadas:

Proporcionamos atendimento aos funcionários com os psicólogos da empresa, criação de protocolos e boletins informativos e demos bastante agilidade nas informações que eram repassadas para eles. (Catarina, entrevistada).

Oferecemos o suporte psicológico e atuamos com a área de Assistência Social com avaliação de benefícios para auxiliar algumas famílias. Como, por exemplo, o complemento salarial para o time operacional, fornecimento de cesta básica para auxiliar durante um período de afastamento e de redução da renda familiar. (Elizabeth, entrevistada).

Nossos funcionários receberam apoio da equipe de psicólogos para lidar com as emoções. Tivemos que criar uma equipe de apoio técnico para ajudar os funcionários que tinham dificuldade com ferramentas de tecnologia ágeis, que foram adotadas para serem utilizadas em reuniões e treinamentos *online*. (Eva, entrevistada).

Tínhamos uma equipe destinada para fazer as reuniões *online* com assuntos importantes “do momento”, em formato de palestras, seminários, reuniões. Falávamos sobre atividades físicas para fazer em casa, *hobbies* dos funcionários, prevenção à saúde e segurança, entre outros assuntos que pudessem despertar a atenção e ao mesmo tempo instruir, e deu muito certo. (Eva, entrevistada).

Para Fonseca e Moura (2008), a definição de apoio social consiste em avaliar as relações entre os seres humanos e implica analisar um conjunto de fatores que envolvem a família, os laços afetivos, os comportamentos, as emoções e o ambiente social onde os indivíduos estão inseridos. Essas relações interpessoais – em que a existência ou a disponibilidade das pessoas para confiar, demonstrar preocupação com o outro, valorizar, comunicar-se, ajudar, assistir o próximo com os recursos disponíveis é primordial – resumem o que seria o apoio social ou o suporte social. Os autores ainda afirmam que, além dos tipos de apoio social provenientes de

familiares e amigos, o apoio advindo das relações de trabalho também tem forte influência na vida do indivíduo, já que boa parte do tempo deste é gasto no ambiente ocupacional.

Ser líder, optar por conduzir equipes para extrair o máximo dos funcionários mesmo em momentos de crise, exigiu das entrevistadas uma aglutinação de execução dos conceitos dos estágios teóricos sobre liderança e suas abordagens defendidas por Bryman (2004) e a execução das etapas da prática em ser um líder compiladas por Posner e Kouzes (2013). Embora não haja uma “receita de bolo” para o exercício da liderança, é fundamental que existam entre líder e liderado fatores como um bom relacionamento, credibilidade e respeito com aquilo que o líder faz de acordo com a cultura e as políticas organizacionais de dada instituição.

Em face disso, o entendimento de que a liderança das mulheres ganhou destaque no enfrentamento da crise, ressaltado por uma narrativa construída na imprensa popular (Wittenberg-Cox, 2020), é também identificado nas falas das entrevistadas, que ressaltaram tais características supracitadas como relevantes para sua atuação durante a pandemia. Como Eichenauer, Ryan e Jo (2021) observaram, estudos confirmaram a suposição de um estilo de liderança comunitária que se tornou imprescindível no caso da crise sanitária e poderá ser um aprendizado para lidar com crises em geral. No entanto, retomando o desenvolvimento dos estudos de liderança, aponta-se que características universais de liderança foram descartadas, passando-se a focalizar em comportamento de líderes (Bryman, 2004).

4.1.3 O contexto desafiador

As entrevistas do presente estudo permitiram identificar as características do contexto desafiador, na visão das participantes. As respostas foram diversas, abordando diferentes aspectos, dependendo do ramo de atuação de cada empresa, porém chamou atenção a dificuldade em se manusear e utilizar as diferentes formas da Tecnologia da Informação (TI), como atesta o depoimento de Catarina: “A dificuldade foi na implementação de **novas TI** na rotina de trabalho” (Catarina, entrevistada). Esse aspecto prevaleceu fortemente nas respostas, mas também foi apontada a dificuldade para se obter o engajamento da equipe e para a adaptação dos funcionários. De acordo com as entrevistadas:

Alguns líderes tiveram dificuldade em gerenciar o time que estava em *home office*, com a redução da carga horária, e ainda acompanhar o desempenho da equipe. Tudo era muito novo. Tivemos alguns funcionários que não se adaptaram ao trabalho [em] *home office*, isto acabou ocasionando pedidos de demissão e outros até foram desligados pela empresa pela dificuldade de adaptação. E todo este processo gerou muita insegurança entre os funcionários. Tivemos uma perda muito grande de clientes. (Elizabeth, entrevistada).

Dificuldade foi o uso da TI por parte de 30% dos líderes que tiveram dificuldades em utilizar as ferramentas adotadas (WhatsApp, chamada de vídeo, Google Meet). (Luiza, entrevistada).

Dificuldade de encontrar mão de obra capacitada para instruir nossa equipe com ferramentas de TI que atendessem a nossa demanda e necessidade. (Eva, entrevistada).

Dificuldade em manter o engajamento dos funcionários com as rotinas e premissas da empresa. As lideranças também tiveram bastante dificuldade em fazer a gestão da equipe em *home office*, porque antes tínhamos a cultura de ter que acompanhar e ver o funcionário de perto (ao alcance dos olhos). Então lançamos vários *e-books* para auxiliar os líderes no desempenho de suas funções com gerenciamento da equipe à distância. Eu mesma, quando ia fazer a reunião com minha equipe, fazia questão de solicitar que eles abrissem as câmeras para que pudesse ver o rostinho de cada um – isto foi muito importante para toda [a] equipe. (Eva, entrevistada).

Períodos como o da pandemia da Covid-19 são desafiadores, marcando o ambiente empresarial com uma série de obstáculos sem precedentes. A incerteza econômica e as restrições operacionais impostas pelas medidas de distanciamento social tornaram a gestão de negócios extremamente complexa. Além disso, a necessidade de adaptação rápida a novos modelos de trabalho remoto e a pressão para manter níveis de produtividade elevados em um contexto de crise sanitária foram fontes adicionais de dificuldades. Nesse sentido, Guberina e Wang (2021) destacam que, durante esse período desafiador vivido recentemente, líderes empreendedores adotaram estratégias proativas, como a comunicação transparente, a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças, visando mitigar o temor dos funcionários em relação à segurança no emprego e ao bem-estar psicológico. Além disso, a liderança empreendedora se destacou por promover uma cultura organizacional que encorajava a inovação e a resiliência, fatores cruciais para enfrentar os impactos da pandemia e promover o engajamento e o bem-estar dos funcionários.

Facilidades também foram identificadas no contexto da pandemia, conforme a visão das participantes, como pontuam alguns depoimentos: “Facilidade foi a união da equipe para [a] resolução dos problemas” (Catarina, entrevistada); “Facilidade foi que na época até os líderes que estavam necessitando de engajamento ficaram bem mais atentos nas estratégias da empresa” (Luiza, entrevistada); “Facilidade por ter uma equipe interna de TI, que ajudaram bastante na adaptação dos funcionários ao ‘meio’ digital, formatação de máquinas de funcionários para levarem para trabalhar [em] *home office*” (Eva, entrevistada).

No contexto da pandemia, foram observadas iniciativas merecedoras de destaque adotadas pelas líderes das demais equipes das empresas, as quais foram percebidas pelas gestoras de RH, bem como relacionadas a um melhor alinhamento ao processo de comunicação

clara, ágil e transparente. Esses fatores contribuíram para que as ações dessas líderes fossem mais bem-sucedidas em seus processos.

Segundo Guimarães (2002), a liderança está fundamentada na competência de influenciar indivíduos em diferentes contextos, podendo, também, ocorrer em grupos de diversos segmentos. Nesse sentido, o ato de liderar está pautado no processo de comunicação, que funciona como um direcionador para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

Em suma, o contexto da pandemia também foi marcado pelas dificuldades de comunicação, porém tais dificuldades foram enfrentadas pelas potencialidades da equipe, da organização e, principalmente, da atuação das lideranças que adotaram posturas e ações de enfrentamento, como reuniões constantes, abertura de acesso comunicacional para a equipe, acompanhamento de perto da situação, entre outras medidas providenciais. Como relatam as entrevistadas:

Eu acho que em alguns casos foi a dificuldade de comunicação, mas mesmo assim eles souberam como lidar com a situação. (Raquel, entrevistada).

Para os líderes que tinham dificuldade em fazer o uso da TI, adotamos um caderno, onde eles tinham que descrever no decorrer do dia os assuntos a serem tratados com RH e Direção. O caderno era para eles não esquecerem de anotar nenhum fato relevante, e funcionou bastante, o caderno servia como um *check list* das dificuldades enfrentadas no dia a dia. Mas também tinham total liberdade para comunicar algum fato muito relevante a qualquer momento, por telefone ou pessoalmente. (Luiza, entrevistada).

Trabalhamos sempre em conjunto, então ou todos acertavam ou todos erravam, mas a realização de reuniões mais constantes fez muita diferença no processo como um todo. (Eva, entrevistada).

Os líderes que adotaram uma postura de monitoramento diário e constante tiveram bons resultados, principalmente porque adotaram as regras básicas de segurança e distanciamento dos funcionários. Alguns líderes que as equipes ficaram em *home office* faziam reuniões virtuais simulando um café virtual para estreitar laços. Isto também deu muito certo. (Eva, entrevistada).

Os líderes que monitoravam a equipe constantemente tiveram melhores resultados nos processos e no engajamento da equipe, [uma vez] que, quando alguém tinha algum problema, o líder logo percebia e resolvia ou compartilhava conosco para alinharmos a melhor solução. (Ângela, entrevistada).

Foram poucas as rotinas adotadas no período da pandemia da Covid-19 pelas empresas contidas neste estudo que tiveram experiências adotadas que não deram certo. Embora tenha sido um período de muita incerteza e adaptação de vários processos, a grande maioria das entrevistadas não relataram algo relevante.

Gerir funcionários para período de férias – Tivemos dificuldades para reorganizar a gestão das férias, porque em nosso segmento houve aumento de demanda e aqueles poucos funcionários que solicitaram férias no início da pandemia fizeram falta durante este período. (Sandra, entrevistada).

Alguns funcionários que adotaram o trabalho na modalidade híbrida não estavam correspondendo às expectativas dos gestores por não cumprirem a rotina de trabalho. (Catarina, entrevistada).

No contexto desta pesquisa, as análises apontaram que o estilo da liderança transformacional foi exercido pelas entrevistadas, visto que esse estilo está relacionado com uma conexão emocional (Wiltshire, 2012; Nerdinger; Pundt, 2012), além de potencializar a capacidade de dinamizar a organização, como foi percebido em diversos depoimentos relacionados ao enfrentamento de situações de crise.

4.1.4 Lições para liderança em tempos de crise

Esta categoria reúne os temas relacionados às recomendações das participantes diante das experiências no contexto da pandemia. Nesse sentido, conforme a literatura estudada, a liderança não é nata, ou seja, pode ser aprendida e ser aplicada em diferentes contextos, pois “é possível treinar a maioria das pessoas para exercerem lideranças dentro de determinados contextos” (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 17).

Segundo as entrevistadas, as recomendações que elas fazem para as mulheres líderes para o desenvolvimento da liderança para a atuação em contexto de crise são diversas, entre elas: “**Ter inteligência emocional**, não [se] precipitar diante das incertezas, ter cautela e procurar ao máximo passar tranquilidade para a equipe” (Sandra, entrevistada); “**Estar sempre preparada para o cenário mais crítico**. Mas ter otimismo, fazer o melhor, focando nas pessoas” (Raquel, entrevistada); ter otimismo, fazer o melhor, focar, ter um olhar mais detalhista e de acolhimento; “**Procurar ter a visão do ‘todo’**. Mapear as ações que precisam ser tomadas e analisar quais são os impactos e, principalmente, envolver e fazer parcerias, isto é, trabalhar em colaboração” (Helena, entrevistada); ajudar a preparar todos os envolvidos no processo, reconhecer que está em uma crise e se fortalecer junto com o time, ser resiliente; “Desenvolver habilidade de trabalhar bastante a resiliência, a empatia, ter processos bem estruturados e obter confiança da equipe” (Ângela, entrevistada), entre outras recomendações bem oportunas.

Porém, percebeu-se que o mais recomendado está relacionado à gestão de pessoas, a uma boa estrutura de comunicação e ao preparo para a gestão de processos organizacionais:

Ter a consciência que não vai conseguir fazer tudo sozinha. O RH não tem que se sentar em um lugar que não é dele. E é ter esse cuidado de não ter iniciativa de sentar no lugar que não é nosso e nem aceitar quando dão pra gente este lugar. (...) eu acho

que esse seria um principal conselho. Analisar o que precisa ser feito, fazer parcerias e ter papéis e responsabilidades para todos os envolvidos. Ajude a preparar todos os envolvidos. (Helena, entrevistada).

Eu acho que primeiro é reconhecer que está em uma crise e se fortalecer junto com o time. Ter reuniões e transparência no processo, estar junto, pegar na mão do grupo (...) fortalecer o grupo no sentido da positividade, transparência na comunicação. E também ver o funcionário como um “todo”, por ser um ser humano que ele tem filhos, família e enxergar a extensão dele fora da instituição e perceber o que é possível a gente apoiar. (Elizabeth, entrevistada).

Para Ruão (2020), uma crise é um evento repentino e inesperado que ameaça afetar, ou mesmo interromper, a vida das organizações ou de outros grupos sociais. Por isso, são fenômenos carregados de emoções. Estas, por sua vez, são reações psicológicas que se exprimem no interior das comunidades que vivem os acontecimentos críticos e na leitura que deles fazem os seus públicos. A participante Catarina traz uma recomendação sobre esse aspecto:

Conter a ansiedade, ter controle das emoções, ter fonte(s) de informações seguras para garantir o sucesso da operação, ter um ciclo completo de rotina PDCA (planejar, desenvolver, comandar e acompanhar) para garantir que [a rotina] seja bem realizada, para que possam gerar confiança, segurança e credibilidade. (Catarina, entrevistada).

De modo mais específico para as mulheres, as entrevistadas consideram que as características socialmente atribuídas a elas lhes conferem algumas responsabilidades, o que pode gerar maiores desafios:

Sempre trazer esse olhar mais detalhista que a mulher faz muito bem, esse detalhe, esse olhar de acolhimento. Porque o homem é muito racional e prático. Então acho que a mulher coloca esse toque feminino, que traz excelentes resultados. (Ruth, entrevistada).

As mulheres têm já um sexto sentido para perceber as emoções e sentimentos das pessoas. Durante a pandemia tivemos que ser ainda mais coração, emoção, empáticas, resilientes e muito mais. Estão são emoções que raros gestores do sexo masculino conseguem desenvolver. (Luiza, entrevistada).

O poder da mulher [reside] em ter mais resiliência, porque eu acho que o homem é mais fácil de relacionamento e a mulher acaba que as vezes tem mais problemas para resolver. O homem tem mais facilidade para lidar emocionalmente com problemas, já a mulher tem mais facilidade de lidar com coisas novas, apesar de [que] emocionalmente talvez seja um pouco mais difícil pra ela, mas a prática da mulher é melhor. (Eva, entrevistada).

Sou a favor da diversidade, pois é aí que crescemos, sou a favor da convergência, aprendo com os homens e eles podem aprender conosco e o trabalho se torna rico. A mulher não pode perder a sensibilidade e, acima de tudo, não podemos impor o nosso jeito de pensar somente, temos que tê-los como aliados na luta e não como inimigos. A mulher na função de liderança precisa manter a sua essência, mas precisa aprender que o homem tem um pensamento diferente e precisamos aprender como devemos fazer para trabalhar em conjunto. (Eva, entrevistada).

Segundo as recomendações das líderes entrevistadas neste estudo, o processo de comunicação foi parte fundamental para o bom desempenho de suas atribuições durante a pandemia, porque acreditam que uma comunicação clara e confiável tem um impacto positivo neste contexto. Ruão (2020) afirma que a comunicação constitui, muitas vezes, o estímulo que gera a emoção, positiva ou negativa, dentro e fora da empresa/instituição. Por isso, cabe aos responsáveis pela comunicação atender aos efeitos emocionais das mensagens organizacionais, que levam, em alguns casos como as situações de crise, a consequências nefastas na comunidade interna, como a exaustão emocional, a desmotivação, o absentismo ou a redução de produtividade.

Após as experiências vividas pelas líderes das empresas, a maioria das gestoras entrevistadas consideram que elas **estão mais preparadas para o enfrentamento de outras crises**. Apesar de terem passado por diversos desafios, a liderança precisou desempenhar e apresentar habilidades que em algumas delas estavam adormecidas ou até mesmo inexploradas, o que vai ao encontro do movimento do foco dos estudos de liderança das características pessoais para o comportamento de liderança (Bryman, 2004).

A exposição ao “novo normal” vivenciada bruscamente pela liderança foi fortemente imposta na rotina dos líderes, fazendo com que muitos buscassem meios de se sobressair da melhor maneira ao longo da crise da Covid-19. Muitos saíram mais fortalecidos deste processo e buscam a cada dia aprimorar suas habilidades de liderança, por necessidades ainda existentes de um processo constante de desenvolvimento de pessoas. A ênfase no estilo de liderança, portanto, sinalizou uma mudança no foco, indo das características pessoais dos líderes para seu comportamento como líderes (Bryman, 2004). Nas palavras das entrevistadas:

Sim, sem dúvida, eu acho que tudo fortaleceu. O nosso trabalho em equipe, a comunicação foi essencial para que todo mundo tivesse na mesma página e pudesse apoiar uns aos outros. Então, eu vejo assim que a liderança saiu mais resiliente e conseguiu trazer boas práticas que a gente mantém até hoje. (Raquel, entrevistada).

Eu acho que nós [nos] fortalecemos! E isso trouxe um aprendizado que nós somos capazes de refazer de ressignificar o nosso papel, a nossa contribuição. Se aparecer alguma outra pandemia parecida, eu acho que a gente já tem uma experiência que vai nos trazer uma base (...) e remodelar a equipe se for necessário. (Elizabeth, entrevistada).

Estão mais preparados em alguns quesitos, como ferramentas de TI, reuniões *online*, mas ao mesmo tempo enfrentam problemas deixados pela crise, [de modo] que a empresa precisa estar sempre apoiando com implantação de projetos. (Eva, entrevistada).

As entrevistadas destacaram em quais aspectos a liderança necessita ser mais bem desenvolvida para o gerenciamento de crise, o que é possível conforme a literatura estudada

(Lacombe; Heilborn, 2008, p. 17). Segundo o depoimento das entrevistadas, os líderes estão relacionados a diversos aspectos técnicos e comportamentais, que, em seu conjunto, foram relevantes para lidarem com as demandas do contexto da pandemia.

Os aspectos comportamentais, conforme Yamada, Lopes e Queiroz (2017), são importantes para o exercício da liderança, visto que é preciso haver interação das lideranças com sua equipe de modo a alcançarem os resultados. Dentre os citados pelas entrevistadas, estão: Empatia, inteligência emocional, resiliência e humildade:

Ter uma liderança com mais **empatia** e procurar conhecer melhor o seu funcionário, suas virtudes e dificuldades. Os funcionários querem ser vistos como um ser humano na sua individualidade, ele não é só mais um ali. Ele não é insubstituível, mas agrada saber que é uma pessoa que faz diferença. Desenvolver melhor a **gestão de emoção**, gerir pessoas com um olhar humano. Ter habilidade na parte técnica, não adianta você ser um gestor, se realmente não entende o processo. (Sandra, entrevistada).

Acho que exigiu muita **flexibilidade**, muita **adaptabilidade**, muita **resiliência** e saber lidar com um **cenário com pouca informação**. (Helena, entrevistada).

Procurar ter mais **conhecimento**, fazer uma boa **gestão da emoção**, se pautar em tomadas de decisões em **informações consolidadas**, estar muito próximo do seu time exercendo uma **escuta ativa** e **empática**, ter **humildade** para solicitar ajuda quando necessário, porque também somos um ser humano passível de cometermos falhas. (Catarina, entrevistada).

Abertura para o novo, sempre estar aberto para o novo, mesmo com as dificuldades devemos processar o novo num tempo mais rápido. Precisamos ter um tempo de resposta mais rápido para não deixar as coisas acumularem. Mais **resiliência** – não ficar preso ao que era antes. Surgiu coisa nova, absorver e tirar o melhor da situação. (Eva, entrevistada).

Aprender a olhar e ouvir o outro, gastar mais tempo com gestão do que [com] processos técnicos, porque precisamos gerir pessoas e elas precisam estar bem para gerar melhores resultados. **Não se acomodar**, olhar a mudança com copo cheio, não ficar na zona de conforto, ser protagonista da sua carreira. Ser honesto com seus valores, dinheiro não é tudo, se algo estiver te fazendo mal ou você como líder estiver fazendo mal para as outras pessoas, não faz sentido, isto não é papel de líder. (Maria, entrevistada).

Os aspectos técnicos para o desenvolvimento da liderança, que não estão dissociados dos aspectos comportamentais, em contextos de crise são: comunicação, planejamento, gestão de equipe, decisão ágil e *feedback* contínuo. Acerca deles, as entrevistadas defendem:

Primeiro, **planejamento**, independentemente da situação. Às vezes as pessoas não têm essa competência de conseguir pensar e planejar a curto e médio prazo. A **comunicação** de maneira geral ainda acho que é um ponto que todos nós precisamos melhorar e ter mais resiliência. (Raquel, entrevistada).

Buscar sempre antecipar os possíveis problemas que podem ocorrer no futuro com **planejamento** de planos de ação; ser um líder **flexível**, caso contrário não terá bons resultados em gestão de crise, praticar a escuta ativa para reagir às circunstâncias do momento. (Ruth, entrevistada).

Eu abordaria e reforçaria a questão do **autoconhecimento** e **gestão das emoções**. Alguns líderes acham que algumas questões são de responsabilidade somente do setor de RH. *Eu ponho lá no RH para eles resolverem*. Então eu trabalharia a gestão das emoções dos líderes, o **feedback** com relação ao **desempenho da equipe**, e (...) **tomada de decisões mais ágeis**. (Elizabeth, entrevistada).

Gestão de emoção, 80% dos nossos líderes são do sexo masculino e destes uns 20% tiveram dificuldade em compreender e acolher a equipe. Melhorar na **comunicação** rápida e assertiva e **desenvolver o conhecimento** e atuação em outras áreas da empresa para cobrir a ausência de outros líderes. Estes três aspectos impactaram negativamente nas estratégias que eram traçadas, mas depois da pandemia estamos trabalhando estes quesitos com a liderança. Serviu como ponto de alerta para melhor desenvolver a liderança. (Luiza, entrevistada).

Precisam melhorar o processo de **comunicação** com seus liderados, [o] que envolve **escuta ativa** e **feedback**, serem mais **empáticos** e buscar mais **conhecimento técnico e comportamental**. (Ângela, entrevistada).

Ao fazer uma análise da pandemia da Covid-19, Tourish (2020) compara a crise do novo coronavírus a um enigma, devido à incerteza, imprevisibilidade e pouca informação que caracterizam ambos. Mas, a despeito desse fato concreto, investigando-se quais quesitos são necessários promover o desempenho da liderança, torna-se mais fácil desenvolver processos, planos de ação ou treinamentos para formação, visando-se ter um melhor desempenho da equipe. Nesse sentido, ganha ênfase a abordagem da nova liderança, que busca analisar o comportamento do líder e sua atuação como gestor de significados (Bryman, 2004).

As lições desenhadas pelas entrevistadas estão, pois, relacionadas com a perspectiva de liderança transformacional, que é caracterizada pelo estímulo do líder a que sua equipe tenha autonomia e amplie seus limites (Streimikiene *et al.*, 2021), constituindo-se em uma via para enfrentar os desafios de situações de crise. Assim, essas lições têm proximidade com as etapas do processo de liderança de Posner e Kouzes (2013), seja qual for o contexto: i) praticar, ou seja, a liderança não é nata, mas aprendida no contexto da crise; ii) refletir sobre si, atingir o equilíbrio; iii) manter-se humilde e humano, ter humildade e empatia; iv) aproveitar o momento, ver o desafio como oportunidade; e v) apresentar o segredo do sucesso da vida, ter convicção sobre seus valores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo **analisar as experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho para o enfrentamento dos desafios da pandemia ocasionada pela Covid-19**. A importância da atuação da liderança em contexto de crise incitada pela pandemia constituiu o ponto de partida para esta investigação, que buscou compreender como a liderança de mulheres atuou em aspecto relevante para as organizações.

Os resultados permitiram delinear o contexto desafiador para as lideranças ocasionado pela pandemia, como os sentimentos de medo, insegurança, ansiedade, dificuldades técnicas e comportamentais. Ademais, apontamos os desafios e padrões e similaridades nas experiências de liderança por mulheres. Ao final, sintetizamos recomendações para a formação e o desenvolvimento de líderes para a atuação em contexto de crises, a partir das lições expressas pelas participantes da pesquisa.

O resultado das entrevistas evidenciou que, entre os principais desafios enfrentados na atuação da liderança, os mais notórios foram a necessidade de se gerenciar o sentimento de medo “do desconhecido”, a insegurança “por não terem processos definidos e por ausência de informações”, a realização da gestão da emoção “com relação à ansiedade e ao pânico”, o cuidado da saúde e da segurança dos funcionários “para que se sentissem acolhidos e protegidos” e a monitoração da gestão financeira da empresa, “visando proporcionar a empregabilidade” dos funcionários.

As entrevistadas reconhecem que as características atribuídas às mulheres como diferenciadoras dos homens foram fontes de vantagens para gerenciar equipes no contexto da crise. Os resultados obtidos devido a atributos femininos como sensibilidade, intuição, humildade, acolhimento, empatia, facilidade de comunicação e tomada de decisões são frutos de características que as empresas buscam em líderes para compor a identidade organizacional.

A pandemia da Covid-19, de forma indiscutível, acelerou a necessidade de uma liderança adaptável e eficaz. Pesquisas da McKinsey & Company (2020) enfatizam que líderes que demonstram agilidade e são capazes de navegar na incerteza estão em uma posição melhor para conduzir suas equipes através de crises. À luz disso, ainda segundo essa empresa de consultoria, as experiências das líderes mulheres mostram a importância de se possuir esses atributos. A capacidade de gerenciar o medo, oferecer suporte emocional e garantir a segurança dos funcionários não apenas demonstra o papel vital das mulheres na liderança durante crises, mas também destaca a necessidade mais ampla de se cultivar habilidades de liderança que possam prosperar em ambientes imprevisíveis.

As melhores experiências de liderança foram aquelas que proporcionaram apoio social e propiciaram confiança, valorização e melhor comunicação entre a equipe. Por outro lado, os resultados apontaram ainda que, diante da necessidade pela busca de alternativas adaptativas, a maioria das empresas dependiam de canais virtuais para a sustentação do negócio e alguns líderes demonstraram dificuldade em atender à imposição do uso de novas TI nos ambientes de trabalho presencial e remoto, o que ocasionou a demissão voluntária ou por parte da empresa.

Outrossim, as descobertas dos estudos de Bourke e Titus (2020) se alinham com um crescente corpo de pesquisa que destaca as vantagens únicas das líderes mulheres em tempos de crise. O trabalho dessas autoras enfatizou o impacto positivo dos estilos de comunicação das líderes mulheres, caracterizados pela empatia e pela escuta ativa, na promoção da confiança e da coesão da equipe durante momentos desafiadores. Isso reforçou, ainda mais, as contribuições que as líderes mulheres trazem para a resiliência organizacional, especialmente em momentos de adversidade, como aqueles vivenciados no período pandêmico.

Logo, as recomendações das entrevistadas para o desenvolvimento da liderança e da melhor gestão em cenários caóticos despertam a atenção para competências comportamentais como empatia, gestão da emoção, resiliência e humildade e para competências técnicas de comunicação, planejamento, gestão da equipe, decisão ágil e *feedback*, dando maior ênfase na gestão da comunicação 360° com seus pares.

O contexto de crise da pandemia da Covid-19 exigiu que as mulheres líderes desenvolvessem habilidades e demonstrassem boas práticas de gestão em circunstâncias desafiadoras e conturbadas, uma vez que, nesses momentos, o fator “gênero” tem menos atenção no ambiente corporativo. Para elas, o importante foi atuar de maneira estratégica e eficaz, sendo um diferencial competitivo para a empresa, influenciando e conduzindo pessoas a fim de contribuir para resultados corporativos positivos.

No sentido de atuar de maneira estratégica e eficaz, independentemente do fator gênero, é possível observar que as organizações continuam a lidar com as ramificações da pandemia, demandando que os líderes atuem na promoção da mudança cultural e organizacional. Em sua pesquisa conjunta, Cantermi e Lizote (2022) enfatizam a importância dos líderes na formação da cultura corporativa, pois isso impacta diretamente o engajamento e o desempenho dos funcionários. Tal como pode ser visto naquela e nesta presente pesquisa, as experiências das líderes mulheres servem como um testemunho do papel crítico que a liderança desempenha ao navegar e promover uma cultura organizacional positiva, especialmente em tempos de crise.

A crise da pandemia da Covid-19 também exigiu a habilidade das entrevistadas em executar a liderança navegando e imergindo nos estilos de liderança transformacional e

transacional, o que ora requeria inspirar, influenciar, estimular e motivar, e ora levava a recompensar, orientar funcionários por execução de tarefas ou puni-los por objetivos não alcançados, como, por exemplo, a não adaptação ao trabalho em *home office* ou a dificuldade com TI. Mas essa situação de crise também demandou que elas tivessem uma liderança autêntica, por meio de relações honestas, transparentes e éticas, que expressassem um sentimento de gratidão por estarem juntos, enfrentando as adversidades impostas pelo contexto.

Pode-se dizer que as organizações ainda estão se adaptando aos novos paradigmas organizacionais impostos pela crise da Covid-19 e fazendo com que os líderes assumam novos padrões de liderança. É necessário, portanto, que haja uma autoavaliação e uma percepção daquilo que é necessário aprender ou aprimorar em diferentes contextos, porque a “arte” de ser líder e conduzir “orquestras” pode ser aprendida. O desenvolvimento de competências é um fator primordial para o diferencial na gestão da liderança. Avanços foram realizados, mas ainda há muito a ser feito.

Aliado a essa perspectiva, o desenvolvimento contínuo para estar apto a atender a novas demandas foi algo trazido pela pandemia da Covid-19, mas que pode se repetir em outras condições vindouras de crise. Observando o futuro, vemos que as percepções obtidas oferecem lições valiosas para organizações que buscam não apenas enfrentar crises atuais, como também se preparar para desafios nos próximos anos. Dar atenção a essa possibilidade é de suma relevância, visto que um relatório da PwC, denominado Pesquisa *Global Hopes and Fears 2023*, destaca a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de liderança e na sua adaptabilidade para navegar em um cenário de negócios em constante mudança. Assim, as experiências das líderes mulheres aqui apresentadas fornecem um caso convincente para os benefícios de tais investimentos, demonstrando como a liderança eficaz pode ser uma força motriz por trás da resiliência organizacional e do sucesso diante da adversidade.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas, destacamos a importância de se ampliar o escopo deste estudo para analisar a visão de outros membros das empresas, além das líderes de RH, de modo a expandir a avaliação da gestão e dos funcionários em outros níveis hierárquicos, visando construir um material a partir do ponto de vista e da atuação de outros níveis das organizações em contextos de crises diferentes da pandemia. Adicionalmente, sugerimos pesquisas que considerem as demonstrações de emoções nos processos de liderança, tanto por parte das lideranças como também por parte da equipe como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. Desemprego recua para 14,1% no 2º trimestre, mas ainda atinge 14,4 milhões, aponta IBGE. **G1**, Rio de Janeiro, 31 ago. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/08/31/desemprego-fica-em-141percent-no-2o-trimestre-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 27 out. 2023.
- ALVES, M. A.; COSTA, M. M. The collaboration between governments and civil society organizations in response to emergency situations. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 923-935, jul.-ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200168x>.
- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 01, n. 1, p. 01-15, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, M. L.; BARROS, A. J. D.; CARVALHO, M. S.; CODEÇO, C. T.; HALLAL, P. R. C.; MEDRONHO, R. A.; STRUCHINER, C. J.; VICTORIA, C. G.; WERNECK, G. L. O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de Covid-19 no Brasil? **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 23, 2020. DOI : <https://doi.org/10.1590/1980-549720200032>.
- BASS, B. M. **The bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (Org.). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. London: Sage Publications, 1994.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 03, p. 102-114, maio/jun. 1994. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGH, D. D.; AGUINIS, H.; HEAVEY, C.; KETCHEN, D. J.; BOYD, B. K.; SU, P.; LAU, C. L. L.; JOO, H. Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 03, p. 477-497, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2338>.
- BOURKE, J.; TITUS, A. The key to inclusive leadership. **Harvard Business Review**, mar. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>. Acesso em: 30 out. 2023.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BROWERS, M. R.; HALL, J. R.; MANDYAM, M. S. Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management.

Business Horizons, v. 60, n. 04, p. 551-563, july/aug. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. v. 03. São Paulo: Atlas, 2004, p. 257-281.

BURNS, J. M.; LOONEY, A.; CASEY, N.; O'DONNELL, M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CANTERMI, B. A.; LIZOTE, S. A. Leadership and organizational culture in small companies. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 15, n. 04, p. 634-656, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465970384>.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: implications for human resource management. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020. DOI <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>.

CESARONI, F. M.; PEDICONI, M. G.; SENTUTI, A. It's always a woman's problem! Micro-entrepreneurs, work-family balance and economic crisis. **Administrative Sciences**, v. 08, n. 04, p. 74, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci8040074>..

CHEN, S.; ZHU, Y.; GUO, L.; LIU, W. The Impact of Leader Gratitude Expressions on Followers Behaviours: Increasing Gratitude and Increases Proactivity. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 30, n. 02, p. 187-204, 2023. DOI <https://doi.org/10.1177/15480518231151575>.

COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Orgs.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

COUTINHO, M. L. R.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 16, n. 01, p. 61-79, abr. 2011.

COWLING, M.; MARLOW, S.; LIU, W. Gender and bank lending after the global financial crisis: Are women entrepreneurs' safer bets? **Small Business Economics**, v. 55, n. 4, p. 853-880, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00168-3>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. **Journal of Management**, v. 42, n. 07, 2014.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira,

1992.

DE BRÚN, A.; MCAULIFFE, E. When there's collective leadership, there's the power to make changes: A realist evaluation of a collective leadership intervention (Co-Lead) in healthcare teams. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 30, n. 02, p. 155-172, 2023. DOI <https://doi.org/10.1177/15480518221144895>.

EAGLY, A. **Sex differences in social behavior**: a social-role interpretation. London: LEA, 1987. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203781906/sex-differences-social-behavior-alice-eagly>. Acesso em: 30 set. 2022.

EICHENAUER, C. J.; RYAN, A. M.; JO, M. A. Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during Covid-19. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 29, n. 02, p. 190-207, 2021. DOI <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>

FERNANDEZ, A. A.; SHAW, G. P. Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and Covid-19. **Journal of Leadership Studies**, v. 14, n. 01, p. 39-45, 2020. DOI <https://doi.org/10.1002/jls.21684>.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FIORAMONTI, L.; COSCIEME, L.; MORTENSEN, L. F. **Mulheres no poder**: Países com líderes femininas sofrem seis vezes menos mortes por Covid e se recuperam mais cedo recessão. Maio 2020. Disponível em: <https://www.opendemocracy.net/>. Acesso em: 30 set. 2022.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, I. S. S.; MOURA, S. B. Apoio social, saúde e trabalho: Uma breve revisão. **Psicologia, América Latina** [online], n. 15, dez. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 set. 2023.

FOTHERGILL, A. Gender, risk, and disaster. **International Journal of Mass Emergencies and Disasters**, v. 14, n. 01, p. 33-56, 1996. DOI <https://doi.org/10.1177/028072709601400103>.

GUBERINA, T.; WANG, A. M. Entrepreneurial Leadership and Fear of Covid-19 Pandemic Impact on Job Security and Psychological Well-being: A conceptual model. **International Conferences on Information Management (ICIM)**, London, United Kingdom, n. 17, p. 144-148, 2021. DOI <https://doi.org/10.1109/ICIM52229.2021.9417130>.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v. 18, n. 01, p. 59-82, feb. 2006. DOI <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz**: Pessoas motivadas e felizes, organizações

saudáveis. São Paulo, 2002.

GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; SURIE, G. Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 02, p. 241-260, 2004. DOI [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5).

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPE, 1986.

HIRAMATSU, T.; MARSHALL, M. I. The Long-Term Impact of Disaster Loans: The Case of Small Businesses after Hurricane Katrina. **Sustainability**, v. 10, n. 07, p. 1-15, July 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10072364>.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro/RJ: Objetiva, 2001.

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 03, p. 331-344, jul./set. 2018. DOI <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>.

IANNINI, P. P. **Chefia e liderança**: Capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

JIMÉNEZ, C. PIB de 2020 no Brasil cai 4,1% com pandemia, o pior resultado em 24 anos. **El País**, São Paulo, 3 mar. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2021-03-03/pib-de-2020-fecha-em-queda-de-41-no-brasil-com-pandemia-de-covid-19.html>. Acesso em: 10 out. 2022.

JOGULU, U. D. Culturally-linked leadership styles. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 08, p. 705-719, 2010. DOI <https://doi.org/10.1108/01437731011094766>.

JOSEPHSON, A.; MARSHALL, M. I. A demanda por ajuda para desastres pós-Katrina: empréstimos para desastres da SBA e pequenas empresas no Mississippi. **Jornal de Contingências e Gestão de Crises**, v. 24, n. 04, p. 264-274, 2016.

JOSHI, C.; KARMAKAR, R. Lemon Tree Hotels: gerenciando negócios durante o Covid-19. **Decisão**, v. 48, n. 04, p. 433-444, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40622-021-00299-1>.

KALNIN, A.; WILLIAMS, M. When do female-owned businesses out-survive male-owned businesses? A disaggregated approach by industry and geography. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 06, p. 833-835, 2014. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.12.001>.

KHAN, I.; NAWAZ, A. **The leadership styles and the employees performance**: the review. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313624131_THE_LEADERSHIP_STYLES_AND_THE_EMPLOYEES_PERFORMANCE_A_REVER. Acesso em: 22 ago. 2020.

KOURY, M. G. P. Medo e sociabilidade. **Revista de Antropologia Experimental**, v. 01, n. 02, 2002.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

LANA, R. M.; COELHO, F. C.; GOMES, M. F. C.; CRUZ, O. G.; BASTOS, L. S.; VILELA, D. A. M.; CODEÇO, C. T. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 03, p. 01-05, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/0102-311x00019620>.

LEE, L. E. **Women on boards: global trends in gender diversity on corporate boards**. New York: MSCI, 2018. Disponível em: <https://www.msci.com/www/blog-posts/women-on-boards-global-trends/0263383649>. Acesso em: 02 dez. 2022.

LI, G.; WEST, A. J.; QIU, H. Competing effects of mountain uplift and landslide Erosion over earthquake cycles. **Journal o Geophysical Research: Solid Earth**, v. 124, p. 5101-5133, 2019. DOI <https://doi.org/10.1029/2018JB016986>.

LIU, C.; YANG, J. How hotels adjust technology-based strategy to respond to Covid-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.**, v. 33, n. 09, p. 2907-2931, 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1143>.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições: O cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LONG, C. S.; THEAN, L. Y.; ISMAIL, W. K. W.; JUSOH, A. Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. **World Applied Sciences Journal**, v. 19, n. 04, p. 575-581, 2012. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership development. *In*: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Eds.). **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003, p. 241-258.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G.; ELAM, A. Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the Covid-19 pandemic. **International Small Business Journal**, v. 38, n. 06, p. 481-491, 2020. DOI <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>.

MARCHI, J. J.; DELLAGNELO, E. H. L.; ERDMANN, R. H. Pesquisa qualitativa no campo da administração da produção e operações: Enlaces e oportunidades de aplicação. *In*: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, v. 3, 2011, João Pessoa/PB. **Anais...** João Pessoa: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ29.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2022.

MARION, R.; GONZALES, L. D. **Leadership in education: organizational theory for the practitioner**. 2 ed. New York: Waveland Pr. Inc., 2014.

MARSHALL, M. I.; NIEHM, L. S.; SYDNOR, S. B.; SCHRANK, H. I. Predicting small business demise after a natural disaster: An analysis of pre-existing conditions. **Nat Hazards**, v. 79, p. 331-354, 2015. DOI <https://doi.org/10.1007/s11069-015-1845-0>.

MCKINSEY & COMPANY. **How Covid-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever**. Out. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. Acesso em: 29 out. 2023.

MIRADOR INTERNACIONAL. **Enciclopédia**. 16 ed. São Paulo: Enciclopédia Britânica do Brasil Publicações Ltda., 1987.

MORROW, B. H.; ENARSON, E. Hurricane Andrew Through Women's Eyes: Issues and Recommendations. **Internacional Journal of Mass Emergencies and Disasters**, v. 14, n. 04, p. 05-22, jan. 1996. DOI <https://doi.org/10.1177/028072709601400101>.

NAZARIAN, A.; ATKINSON, P.; FOROUDI, P.; SOARES, A. Working together: Factors affecting the relationship between leadership and job satisfaction in Iranian HR departments. **Journal of General Management**, v. 46, n. 03, p. 229-245, 2021. DOI <https://doi.org/10.1177/0306307020968535>.

NERDINGER, F. W.; PUNDT, A. **Transformationale Führung: Führung für den Wandel?** 2012. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31052-2_2. Acessado em: 22 ago. 2020. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_2.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 04, n. 02, p 114-133, jul./dez. 2013. Disponível em: http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175/pdf_33. Acesso em: 20 mar. 2022. DOI <https://doi.org/10.7769/gesec.v4i2.175>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. OIT: Recuperação incerta e desigual é esperada após crise sem precedentes no mercado de trabalho. **OIT**, 24 jan. 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_767317/lang--pt/index.htm. Acesso em: 27 out. 2023.

OLIVEIRA, F. D. S. **Liderança e Gênero: Estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas**. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2015.

OPAS – ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. OMS afirma que Covid-19 é agora caracterizada como pandemia. **OPAS**, São Paulo/SP, 2020a. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 06 de jun. 2022.

OPAS – ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Histórico da Pandemia Covid-19. **OPAS**, São Paulo/SP, 2020b. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico->

da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 12 de jun. 2022.

PETERS, T. J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões. **Agência IBGE Notícias**, 3 mar. 2021. Estatísticas Econômicas. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes>. Acesso em: 27 out. 2023.

POSNER, B. Z.; KOUZES, J. M. **O desafio da liderança**: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PWC BRASIL. **As organizações estão prontas para reinventar sua força de trabalho?** Pesquisa Global Hopes and Fears 2023. 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2023/pesquisa-global-hopes-and-fears-2023.html>. Acesso em: 30 out. 2023.

REVISTA EXAME. **Por que a diversidade faz a diferença**. São Paulo [Online], 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>. Acesso em: 10 out. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

RUÃO, T. A emoção na comunicação de crise: Aprendizagens de uma pandemia. *In*: OLIVEIRA, M.; MACHADO, H.; SARMENTO, J.; RIBEIRO, M. C. (Eds.). **Sociedade e crise(s)**. Braga: UMinho, 2020, p. 93-101.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. **Metodología dela Investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SERGIOVANNI, T. J. Adding value to leadership gets extraordinary results. **Educational Leadership**, v. 47, n. 08, p. 23-27, 1990.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. A gênese da aprendizagem no contexto social: A experiência vivida de gerentes. **Revista UNIVALI**, Porto Alegre/RS, v. 13, n. 01, p. 09-27, jan./abr. 2006.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *In*: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, V, 2013, Brasília. **Artigo**. Brasília: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – ENEPO. Disponível em: <http://www.fei.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/2113-7552-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SILVA, M. R.; SOUZA, B, M. A.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento**

Contemporâneo em Administração, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38405>.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **The Journal of Psychology**, v. 25, n. 01, p. 35-71, 1948. DOI <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.

STONER, J. A. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.

STREIMIKIENE, D.; MIKALAIUSKIENE, A.; DIGRIENE, L.; KYRIAKOPOULOS, G. Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. **Amfiteatru Economic**, v. 23, p. 483-503, 2021. DOI: 10. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>.

TEIXEIRA, M. **Contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz**. Coimbra/Portugal: Universidade Aberta, 2006.

TOURISH, D. Introduction to the special issue: why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. **Leadership**, v. 16, n. 03, p. 261-272, 2020. DOI <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>.

VENDRAMINI, P. **Liderança e Mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. 225 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WILTSHIRE, E. D. **Liderança transformacional**: Qual é a sua motivação? 2012. Disponível em: [motivação_lao_22.pdf](#). Acesso em: 22 ago. 2022.

WITTENBERG-COX, A. O que os países com as melhores respostas ao coronavírus têm em comum? Mulheres líderes. **Forbes Online**, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2020/04/mulheres-na-lideranca-sao-o-diferencial-dos-paises-com-as-melhores-respostas-ao-coronavirus/>. Acesso em: 28 set. 2022.

WOLFRAM, H.-J.; GRATTON, L. Gender Role Self-Concept, Categorical Gender, and Transactional-Transformational Leadership: Implications for Perceived Workgroup Performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 04, p. 338-353, 2014. DOI <https://doi.org/10.1177/1548051813498421>.

WORLD BANK. **O COVID-19 Lança a Economia Mundial na Pior Recessão desde a Segunda Guerra Mundial**. 2021. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>. Acesso em: 27 out. 2023.

WOOLLEY, L.; CAZA, A.; LEVY, L. Authentic Leadership and Follower Development. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 18, n. 04, p. 438-448, 2010. DOI

<https://doi.org/10.1177/1548051810382013>.

YAMADA, J.; LOPES, M. R.; QUEIROZ, A.A F. Liderança em Tecnologia da Informação. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 84-90, 2017. DOI: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2017v21n34p84-90>.

YAMMARINO, F. J.; SALAS, E.; SERBAN, A.; SHIRREFFS, K.; SHUFFLER, M. L. Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 05, n. 04, p. 382-402, 2012. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>.

YANG, L.; YAN, Q.; BALEZENTIS, T.; LI, M. Licensing Strategy and Tariff Policy in an International Trade Model with Foreign Stackelberg Leadership. **Transformations in Business & Economics**, v. 19, n. 01, p. 284-305. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e método. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YOUNG, K. A.; GREENBAUM, R. T.; DORMADY, N. C. Sex, gender and disasters: Experimental evidence on the decision to invest in resilience. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 24, p. 439-450, 2017. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.06.003>.

APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Considerando a natureza do produto de uma dissertação de mestrado profissional, esta pesquisa tem como resultado duas modalidades: (1) curso de formação profissional para mulheres, que teve como fundamento as experiências das líderes mulheres entrevistadas, o qual será ofertado após a aprovação desta dissertação; e (2) material didático para ser utilizado no curso, que será elaborado após a aprovação do curso proposto.

CURSO FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PARA MULHERES EM TEMPOS DE CRISE

Introdução

O conteúdo deste treinamento foi desenvolvido após o estudo realizado, que teve como objetivo analisar as experiências de líderes mulheres no contexto de trabalho para o enfrentamento dos desafios da pandemia ocasionada pela Covid-19. A importância da atuação da liderança feminina em contexto de crise constituiu o ponto de partida para a formação do presente curso.

A construção do curso almeja contribuir com a *Formação e o Desenvolvimento de Liderança Feminina em Tempos de Crise*, abordando os temas: (i) Liderança e Comunicação Assertiva, (ii) A Liderança na gestão da crise, (iii) Desenvolvimento de Liderança estratégica e (iv) Lições de liderança – exemplos de líderes mulheres, a partir de filmes sobre situações de liderança em que o protagonismo é das mulheres. Vale a pena ressaltar que a formação de liderança é um processo contínuo e este treinamento tem o foco de aprimorar as capacidades dos líderes, fornecendo as ferramentas necessárias para enfrentarem os desafios do ambiente corporativo.

Meagher, Singh e Patel (2020) averiguaram a importância de as mulheres ocuparem cargos de gestão em tempos de crise e concluíram que uma maior diversidade e uma liderança com o equilíbrio de gênero são requisitos essenciais em governos e organizações, especialmente no que tange à preparação e à construção de respostas rápidas e eficazes. Para os autores, cultivar e ampliar intencionalmente a liderança feminina é fundamental para a criação de modelos de liderança com resultados e respostas inclusivas de gênero, com o fim de impactar positivamente as populações vulneráveis em ambientes de conflito.

O curso será ofertado na modalidade *on-line*, com duração de 16 horas, sendo 4 horas cada módulo, pela plataforma Symppla Streaming.

O treinamento eficaz das lideranças desempenha um papel fundamental na sustentabilidade e no sucesso de qualquer organização. Líderes que são treinados têm a capacidade de guiar equipes de maneira mais eficaz, inspirando funcionários e promovendo um ambiente de trabalho produtivo. Para Botelho *et al.* (2017), líderes bem treinados têm 50% mais chances de alcançar metas e objetivos organizacionais do que aqueles que não recebem treinamento adequado.

Além disso, líderes capacitados têm habilidades aprimoradas na gestão de equipes, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo. Um estudo conduzido pela Gallup (2015) com 2.551 gestores revelou que equipes lideradas por gestores bem treinados apresentam uma redução de 50% no índice de rotatividade de funcionários, indicando um ambiente de trabalho mais estável e gratificante. Também há intensa correlação entre talento e resultados organizacionais, como lucratividade, vendas e produtividade. Ao examinar o talento de gestores, descobriram-se ainda mais evidências que ligam esse elemento vital ao desempenho organizacional. Neste estudo, constatou-se ainda que 54% dos gestores com alto talento estão engajados no trabalho, sendo o dobro do percentual de gestores com talento limitado.

No entanto, a importância do treinamento de liderança é ainda mais evidente durante períodos de crise. Em crises como a difundida pela recente pandemia da Covid-19, líderes foram confrontados com desafios inesperados e complexos (Pernisa Júnior, 2021). De acordo com Lang (2019), num estudo conduzido pelo Center for Creative Leadership, foi constatado que líderes bem treinados são 68% mais propensos a tomar decisões eficazes em tempos de crise, minimizando impactos negativos nas operações e no moral da equipe.

Além disso, o treinamento das lideranças também se torna crucial para manter a resiliência e a adaptação das equipes diante de mudanças abruptas no ambiente de trabalho. Segundo a Forbes, equipes lideradas por gestores bem treinados demonstram um aumento de 27% na capacidade de adaptação a cenários de mudança, favorecendo as possibilidades de maior flexibilidade e capacidade de inovação (BEER; FINNSTROM; SCHRADER, 2016). Em resumo, essa habilidade de tomada de decisão é um pilar fundamental para a resiliência organizacional em tempos de incerteza.

Além do aumento na probabilidade de promoção, o treinamento de liderança também desempenha um papel crucial no desenvolvimento contínuo das habilidades e competências dos líderes. Ao investir no aprimoramento das capacidades de liderança, as organizações não apenas

preparam seus líderes para os desafios presentes, mas também os capacitam para assumir papéis mais complexos e estratégicos no futuro.

Uma pesquisa realizada por Moldoveanu e Narayandas (2019) revelou que líderes bem treinados apresentam um aumento de 32% em habilidades críticas de liderança, como tomada de decisão, comunicação eficaz e resolução de problemas. Isso contribui para a eficácia imediata do líder e solidifica sua posição como um ativo valioso para a organização, aumentando assim as suas chances de ascensão e liderança em níveis mais elevados. Logo, nota-se que o treinamento contínuo não só beneficia os líderes individualmente, como ainda fortalece a capacidade da organização de cultivar uma liderança excepcional e sustentável a longo prazo.

Portanto, a importância do treinamento das lideranças para enfrentar períodos de crise não pode ser subestimada. É uma estratégia que não apenas fortalece a capacidade da liderança de tomar decisões eficazes em momentos desafiadores, pois contribui igualmente para o crescimento e a resiliência de toda a organização. Ao investir no desenvolvimento das habilidades de liderança, as organizações garantem sua própria prosperidade e ao mesmo tempo criam um ambiente propício para o crescimento e sucesso de seus funcionários.

PLANO DE CURSO

1. IDENTIFICAÇÃO

- Título do Curso: **Formação e Desenvolvimento de Lideranças em Tempos de Crise para Mulheres**
- Eixo Temático: Gestão & Negócios
- Carga Horária: 16 horas

2. REQUISITOS DE ACESSO

- Idade mínima 18 anos
- Escolaridade: Ensino Médio Completo

3. JUSTIFICATIVA

Este curso visa atender o regulamento do programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade de Uberlândia/UFU - Faculdade de Gestão e Negócios, com objetivo de atuar com foco em problemas práticos na produção de material técnico/tecnológico, no âmbito da gestão organizacional de modo a contribuir no desenvolvimento das organizações em suas diversas funções.

4- OBJETIVO DO CURSO

Embora a formação de liderança seja um processo contínuo, este treinamento tem o objetivo desenvolver e aprimorar as capacidades de gestão dos participantes, fornecendo ferramentas necessárias para enfrentarem os desafios do ambiente corporativo, visando fortalecer a capacidade de tomada de decisões eficazes em momentos desafiadores e contribuir igualmente para o crescimento e a resiliência de toda a organização.

5. ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

Modulo 1 – Liderança e Comunicação Assertiva

- Estilos de liderança
- Desafios das mulheres na liderança
- Porque a comunicação assertiva é importante;
- Quais são os principais problemas de comunicação nas empresas;
- Qual é o papel da liderança na comunicação das empresas;

- Como tornar a comunicação mais assertiva;
- 07 leis e 3 regras da Comunicação;

Módulo 2 – A liderança na gestão da crise

- O que é a gestão de crise?
- Como a liderança deve se posicionar em meio à gestão de crise?
- Como realizar uma gestão de crise eficiente?
- Quais os benefícios de realizar a gestão de crise?
- Como resolver conflitos gerados entre pessoas da organização
- Diferenças de gêneros nas posições de liderança
- Liderar na crise: exemplo de mulheres na liderança

Módulo 3 – Desenvolvimento de liderança estratégica

- Qual a importância da liderança estratégica;
- Como desenvolver líderes estratégicas;
- O aperfeiçoamento de competências em líderes estratégicas;
- Qual o impacto e importância da liderança estratégica;
- Lideranças estratégicas e a gestão da emoção;
- Líder de si mesma e líder de outros.

Módulo 4 – Lições de liderança – exemplos de líderes mulheres

- Liderança em tempos de crise;
- Tomada de Decisões Difíceis;
- Trabalho em Equipe;
- Liderança pelo Exemplo;
- Resiliência;
- Negociação e Diplomacia;
- Empatia e Cuidado com a Equipe.

6. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

O conteúdo deste curso tem uma abordagem estruturada e sistemática para desenvolver habilidades e competências de liderança em profissionais que ocupam ou que pretendem ocupar

posições chave nas organizações e que visam aprimorar suas capacidades e adquirir ferramentas necessárias para enfrentar os desafios do ambiente corporativo.

Serão adotadas metodologias, mesclando o aprendizado teórico, estudos de casos práticos, dinâmicas e *Storytelling*, para estimular o processo de ensino-aprendizagem e favorecer o processo da construção do conhecimento e desenvolvimento de habilidades, para que os melhores resultados sejam alcançados.

7. CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Serão utilizados os seguintes métodos para melhor assimilação do conteúdo:

- Sala de aula invertida – após explicação teórica dos tópicos, serão distribuídos temas para os alunos realizarem apresentação para a turma;
- Dinâmica de grupo
- Seminários
- Rodas de conversa

A avaliação terá uma abordagem holística e será feita ao final de cada módulo, com discussões para conclusão do conteúdo abordado, participação e, ao final do curso, um teste com questões objetivas.

8. INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E RECURSOS DIDÁTICOS

- Modalidade: *On-line*
- Plataforma: Sympla Streaming.
- **Conectividade:**
 - Possuir e-mail;
 - Acesso à internet, com velocidade mínima recomendada de 512 kbps.
- **Computador:**
 - Mínimo de 2 GB de memória RAM;
 - Caixas de áudio ou fone de ouvido;
 - Microfone, em caso de conferências de áudio;
 - Monitor configurado com resolução mínima de 1024x768 pixels.

9. PERFIL DO PESSOAL DOCENTE E TÉCNICO

O desenvolvimento da proposta do curso, requer que o docente tenha Ensino Superior Completo e experiência de no mínimo 5 anos em cargo de liderança e que preferencialmente esteve atuando em cargos estratégicos nas organizações no período da Pandemia da Covid-19.

REFERÊNCIAS

BEER, M.; FINNSTROM, M.; SCHRADER, D. Why leadership training fails – and what to do about it. **Harvard Business Review**, may./june 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it>. Acesso em: 28 out. 2023.

BOTELHO, E. L.; POWELL, K. R.; KINCAID, S.; WANG, D. The four essential behaviors that help them win the top job and thrive once they get it by. **Harvard Business Review**, may./june 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/05/what-sets-successful-ceos-apart>. Acesso em: 28 out. 2023.

GALLUP ABOUT. What is talent, and why does it matter? **State Of The American Manager, Analytics and Advice for Leaders**, p. 14-17, 2015.

LANG, J. C. Teaching Leadership Better: A Framework for Developing Contextually-Intelligent Leadership. **Creative Education**, v. 10, n. 02, feb. 2019. DOI <https://doi.org/10.4236/ce.2019.102032>.

MEAGHER, K.; SINGH, N. S.; PATEL, P. The role of gender inclusive leadership during the COVID-19 pandemic to support vulnerable populations in conflict settings. **BMJ Global Health**, v. 05, n. 09, p. 01-04, 2020. DOI <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-003760>.

MOLDOVEANU, M.; NARAYANDAS, D. The future of leadership development. **Harvard Business Review**, mar./apr. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>. Acesso em: 29 out. 2023.

PERNISA JÚNIOR, C. The role of leaders in the face of the Covid-19 pandemic. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 411-426, abr./jun. 2021. . DOI <https://doi.org/10.29397/reciis.v15i2.2189>.