A percepção de liderança no setor público e privado em tempos de pandemia

The perception of leadership in the public and private sector in times of pandemic

DOI:10.34117/bjdv8n6-246

Recebimento dos originais: 21/04/2022
Aceitação para publicação: 31/05/2022

Gilvandro Figueiredo Souza
Mestre em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará
Instituição: Universidade Federal do Pará
Endereço: Rodovia PA, 451, Km-03, Tomé-Açu – PA
E-mail: gilvandro.figueiredo@ufra.edu.br

Nils Monteiro de Abreu
Graduado em Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia
Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia
Endereço: Rodovia PA, 451, Km-03, Tomé-Açu – PA
E-mail: nilsadm2012@gmail.com

Jéssica da Silva Teixeira
Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia
Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia
Endereço: Rodovia PA, 451, Km-03, Tomé-Açu – PA
E-mail: jhessiteixeira@gmail.com

Débora Carvalho da Costa
Graduada em Administração pela Universidade Federal do Pará
Instituição: Universidade Federal do Pará
Endereço: Rua Augusto Corrêa, 01, Belém – PA
E-mail: deborac19988@gmail.com

João Victor Teles Rodrigues
Graduado em Administração pela Universidade Federal do Pará
Instituição: Universidade Federal do Pará
Endereço: Rua Augusto Corrêa 01, Belém – PA
E-mail: joaotr18@gmail.com

Kleber Miranda Medeiros
Mestrando em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará
Instituição: Universidade Federal do Pará
Endereço: Rua Augusto Corrêa 01, Belém – PA
E-mail: klebermm01@gmail.com

Simone Andrea Lima do Nascimento Baía
Mestra em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pará
Instituição: Universidade Federal do Pará
Endereço: Rodovia PA, 451, Km-03, Tomé-Açu – PA
E-mail: simone.baia@ufra.edu.br

Rodrigo Fraga Garvão
Mestre em Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente pela Universidade da Amazônia
Instituição: Universidade da Amazônia
Endereço: Rodovia PA, 451, Km-03, Tomé-Açu – PA
E-mail: rodrigo.garvao@ufra.edu.br

Olívia Misae Kato
Doutora em Psicologia (Psicologia Experimental) pela Universidade de São Paulo
Instituição: Universidade de São Paulo
Endereço: R. Augusto Corrêa, 01, Belém – PA
E-mail: omk@ufpa.br

RESUMO
A presente pesquisa avaliou a percepção de colaboradores do setor público e privado, sobre perfil de liderança de seus gestores no período pós-lockdown, decretado no Estado do Pará, e doze meses após esse evento. Na Etapa I deste estudo, participaram 9 colaboradores do setor privado e 13 do setor público, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e devidamente contratados por essas organizações. Na Etapa II, somente os 13 servidores públicos participaram deste estudo; os participantes da loja de telefonia não foram autorizados a participar da coleta de dados. Foi utilizado como instrumento de coleta um questionário contendo questões sociodemográficas e a Escala de Liderança Gerencial (MELO, 2014) avaliando os fatores de tarefa, relacionamento e situacional, com os indicadores de concordância: 1 ≥ 2,99 (baixo), 3 ≥ 3,99 (neutra) e 4 ≥ 5 (alto). Os resultados da Etapa I, demonstraram alta percepção de liderança para a gestora do órgão público sob os três fatores (relacionamento, tarefa e situação). Na Etapa II, a nova gestora do setor público apresentou um perfil neutro de liderança e não foi permitida a coleta de dados na loja. Conclui-se que, durante a pandemia, a primeira gestora do órgão público apresentou melhor perfil de liderança em comparação ao líder do setor privado e à nova líder do órgão público. Contudo, o perfil da nova líder do órgão público, pode ter sido avaliado como neutro devido a pouca convivência com a equipe de trabalho ou a obrigatoriedade do retorno presencial ao trabalho durante a pandemia.

Palavras-chave: liderança, escala de liderança gerencial, liderança situacional, pandemia.

ABSTRACT
The present research evaluated the perception of employees from the public and private sector, about the leadership profile of their managers in the post-lockdown period, enacted in the State of Pará, and twelve months after this event. In Stage I of this study, 9 employees from the private sector and 13 from the public sector participated, all of both sexes, over 18 years old and duly hired by these organizations. In Stage II, only the 13 public servants participated in this study; the mobile operator store participants were not allowed to participate in the data collection. A questionnaire containing

sociodemographic questions and the Managerial Leadership Scale (MELO, 2014) was used as a data collection instrument, evaluating the task, relationship and situational factors, with the agreement indicators: 1 ≥ 2.99 (low), 3 ≥ 3 .99 (neutral) and 4 ≥ 5 (high). The results of Stage I showed a high perception of leadership for the manager of the public agency under the three factors (relationship, task and situation). In Step II, the new public sector manager presented a neutral leadership profile and the data in the mobile operator store was not allowed to be collected. It was concluded that, during the pandemic, the first manager of the public agency had a better leadership profile if compared to the leader of the private sector and to the new leader of the public agency. However, the new leader profile of the public agency may have been evaluated as neutral due to little coexistence with the work team or the mandatory return to work in person during the pandemic.

Keywords: leadership, managerial leadership scale, situational leadership, pandemic.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do novo Corona Vírus (SARS-CoV-2), causador da doença COVID-19, trouxe um novo desafio a toda população mundial. Para as organizações, o primeiro desafio foi estabelecer medidas de prevenção à doença no ambiente de trabalho, incluindo ações voltadas à saúde mental dos trabalhadores. Medidas mais severas de segurança à saúde, foram sugeridas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e o fechamento de inúmeras organizações foi uma realidade presente nos momentos de pico da doença (WHO, 2021).

O isolamento social foi uma das saídas encontradas pela OMS, para evitar os riscos de contaminação em massa da população. Em muitas localidades do mundo, países inteiros decretaram o fechamento das cidades, impondo à população apenas o funcionamento dos serviços considerados essenciais, como supermercados, farmácias e hospitais. No Brasil, essa realidade não foi diferente e muitos locais de trabalho adotaram novos formatos de funcionamento.

O Governo do Estado do Pará, por meio do decreto nº 609 de 16/03/2020, dispôs medidas de enfrentamento à pandemia do Corona Vírus permanecendo em funcionamento apenas os serviços considerados essenciais, tais como supermercados, farmácias e atendimentos médico-hospitalares. Dessa forma, atividades comerciais como o funcionamento de *shoppings centers* e as atividades da administração pública foram suspensas e/ou reconduzidas de maneira remota.

O cenário pandêmico trouxe uma nova realidade aos gestores e desenvolver estratégias para lidar com o novo formato de trabalho tornou-se um fato compulsório. Algumas organizações suspenderam o contrato de trabalho conforme a Medida Provisória

936/2020 e outras mantiveram o trabalho de forma remota em conformidade com a Medida Provisória 927/2020.

Reconhecer o perfil de liderança dos gestores pode ser um elemento-chave para a implementação de uma gestão focada em resultados, principalmente, neste momento de incertezas provocado pela pandemia da COVID-19. Sendo assim, o presente estudo avaliou a percepção dos colaboradores sobre o perfil de liderança de um gestor do setor privado e outro do setor público, durante o período pandêmico. Além disso, foram identificados o perfil sociodemográfico dos participantes e as questões mais e menos relevantes sobre o perfil de liderança de cada um dos gestores, a partir da comparação das duas etapas de coleta de dados, a Etapa I realizada ao final do primeiro *lockdown* e a Etapa II, doze meses depois.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Robbins e Judge (2020) definem a liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para o alcance de metas e objetivos. O exercício dessa influência pode ser concebido formalmente, por meio de uma imposição da organização, ou informalmente, por meio da escolha de seus liderados. A partir deste fato, é importante considerar que nem todos líderes são administradores e nem todos admiradores são líderes, pois o exercício da liderança formal não garante o desempenho eficaz da liderança.

As influências percebidas na liderança são mais amplas que aquelas vistas no gerenciamento, pois o líder foca suas ações no comportamento dos indivíduos. Entretanto, pode-se considerar o gerenciamento como uma forma especial de liderança, que visa o alcance dos objetivos organizacionais (SILVA, 2013).

As teorias dos traços de personalidade talvez sejam uma das mais antigas na investigação do fenômeno da liderança (FERNANDES; SOUZA JR; MORAES, 2020; MAIA; SALGADO; JÚNIOR, 2017). A crença de que o líder nasce com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa, como por exemplo, estatura alta, bela aparência, força física, entre outros, pode gerar um resultado frustrante se forem comparados às grandes lideranças como Napoleão, Rosa de Luxemburgo e Gandhi. Essa comparação só demonstra que liderança não é inata e se fosse congênito, a pessoa com estes traços lideraria por tempo indeterminado e aqueles que não tivessem essa característica estariam fadados a serem apenas liderados, fatos estes que não se observam no cotidiano (VERGARA, 2007).

Os avanços dos estudos sobre liderança por traços de personalidade demonstraram que seus resultados não possuíam um padrão, visto que, houveram líderes excepcionais na história tímidos e modestos (VECCHIO, 2009). As teorias dos traços de liderança podem ser classificadas de acordo com o paradigma funcionalista e determinista, o qual não é possível apresentar uma mudança de status (GARGARY; HOFFMANN; FRANCO, 2019).

Pesquisas de comparação entre líderes ineficazes e líderes eficazes, apesar de destacar características como iniciativa, determinação, inteligência e integridade, demonstraram que a eficácia de um líder não depende de um composto de características, mas sim a maneira como essas características adequam-se a determinadas situações (BENEVIDES, 2010). Essas explicações redundantes dos traços de personalidade desencadearam novos debates que buscavam compreender se existia alguma característica específica, que passou a ser investigada na abordagem comportamental de liderança (ROBBINS; JUDGE, 2020).

As teorias da abordagem comportamental propõem investigar os comportamentos específicos que diferenciam líderes de não líderes e divergem dos pressupostos das teorias dos traços de liderança (ROBBINS; JUDGE, 2020). As teorias desta abordagem, surgiram nos Estados Unidos a partir dos nos anos 50, revelando a importância de mensurar o comportamento dos líderes e não apenas focar na identificação dos aspectos do comportamento do mesmo (BENEVIDES, 2010).

As mais reconhecidas teorias da abordagem comportamental de liderança, estão pautadas mais precisamente, em duas dimensões observacionais do comportamento do líder: o foco no relacionamento com os liderados e o foco nas tarefas. Os estudos da universidade de Michigan, observaram essas duas dimensões comportamentais, denominados de "orientação para o empregado" e "orientação para produção", a primeira indica o apoio e aconselhamento do líder ao liderado e a segunda indica o foco no cumprimento das metas organizacionais e execução das tarefas (ROBBINS; JUDGE, 2020). Nos estudos de Ohio, também foram caracterizadas duas dimensões comportamentais, a "consideração" e a "estrutura inicial" a primeira retrata o foco no relacionamento com as pessoas e a segunda demonstra o foco na organização do trabalho, nas relações corporativas e no cumprimento das metas (BENEVIDES, 2010; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Ainda sobre a abordagem comportamental e análise de liderança, Blake e Mouton (1987) sugerem duas dimensões, uma “orientada para pessoas” e outra “orientada para a

produção", ambas descritas em um gráfico chamado de Grid Gerencial. A primeira dimensão é representada pelo eixo horizontal e a segunda é representada pelo eixo vertical. Cada eixo é descrito por uma escala de nove pontos, com 81 combinações entre orientação para pessoas e produção. Os resultados deste grid, indicam os cinco estilos básicos de uso de autoridade. O líder (9,1) é altamente preocupado com a produção e minimamente com as pessoas, sugerindo um perfil centralizador e controlador. O líder (1,9) tem máxima preocupação com as pessoas e mínima com a produtividade, buscando maior harmonia nos relacionamentos em detrimento do alcance dos resultados. O líder (1,1) tem a mínima preocupação com as pessoas e produtividade, considerada uma gerência empobrecida. O líder (5,5) tem média preocupação com a produtividade e com as pessoas, perfil de busca do equilíbrio entre motivação das pessoas e alcance dos resultados (BENEVIDES, 2010; SANTOS; GALINDO; SOUZA, 2008; MANOLA; MOREIRA, 2014; VERSIANI; CAEIRO; CARVALHO NETO, 2017).

Na abordagem contingencial de liderança, os pesquisadores passaram a analisar o comportamento de líderes em diferentes situações e contextos. Neste caso, pode-se observar que um estilo de liderança pode ser mais eficaz em uma situação do que em outra, por exemplo, se a situação exige que metas precisam ser cumpridas de imediato, a postura mais diretiva do líder poderia ser mais eficaz que uma postura mais focada no relacionamento (FERNANDES; SOUZA JR; MORAES, 2020; MAIA; SALGADO; JÚNIOR, 2017; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Hersey e Blanchard (1986) sugerem que a liderança se torna eficaz quando o líder emite o comportamento adequado à situação, além de confiar na maturidade dos seus liderados. A maturidade dos liderados refere-se à extensão de capacidade que os mesmos detêm para executar as tarefas, sendo expostos minimamente ao controle do líder. A maturidade não somente eleva o grau de confiança entre líder e liderado, mas também reforça o comprometimento e o foco do subordinado ao alcance dos objetivos (ROBBINS; JUDGE, 2020). Neste caso, o ponto principal da utilização da liderança situacional é a análise do nível de maturidade dos liderados e o comportamento adequado aos objetivos (LOPES; LEITE, 2018). Portanto, pode-se dizer que há um estilo diferente de liderança adequado para cada nível de maturidade de seus seguidores (MANOLA; MOREIRA, 2014).

O modelo de Fiedler (1967), analisa qual o estilo de liderança é o mais adequado em cada situação, além de sugerir que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Neste modelo, o perfil do líder é concebido a partir da escolha do colega de trabalho

menos preferido sob a medida da escala *Least Preferred Coworker* (LPC). Os estilos de liderança são pautados a partir de três variáveis intervenientes, a relação entre líder-liderado, estrutura da tarefa e poder de posição (FERNANDES; SOUZA JR; MORAES, 2020). A partir dessa análise, o modelo sugere que o líder orientado para a tarefa apresenta o melhor desempenho em situações favoráveis ou desfavoráveis (ROBBINS; JUDGE, 2020).

As teorias situacionais podem ser consideradas a melhor forma de influenciar o comportamento dos liderados, pois o líder pode observar qual variável do ambiente é mais favorável à sua tomada de decisão. Para a liderança situacional ser adotada nas organizações, é necessário avaliar algumas questões relacionadas ao objetivo, a ação de liderança e ao acompanhamento das metas, entre outras variáveis. A liderança pode ser explicada pelos estilos autocrático, liberal e democrático (VECCHIO, 2009). Um líder autocrático concentra suas decisões sem consultar o grupo e utiliza da punição para o desvio da conduta de obediência. O líder liberal acredita na maturidade da equipe e delega as responsabilidades, metas e resoluções dos conflitos a estes membros. Contudo, é preciso ficar alerta para a questão da maturidade dos membros de forma a cumprir os objetivos. O líder democrático apoia-se na participação da equipe no processo de tomada de decisão estimulando o processo de solução de conflitos e cumprimento das metas (MAIA; SALGADO; JÚNIOR, 2017).

O momento de pausa nos serviços, provocados pela pandemia da COVID-19, provocou uma série de rearranjos no ambiente de trabalho. Portanto, a realização de diagnóstico do perfil de liderança durante esses momentos críticos, torna-se imprescindível para a manutenção do desenvolvimento organizacional. Identificar o *feedback* da equipe sobre o comportamento da liderança pode facilitar a compreensão da performance do líder e a possível modificação de seu comportamento no ambiente organizacional, melhorando o seu desempenho e o processo tomada de decisão gerencial.

3 METODOLOGIA

Os participantes desta pesquisa foram duas equipes de trabalho, sendo 9 colaboradores de uma loja de telefonia (organização do setor privado) e 13 servidores públicos de um órgão de assistência social (organização do setor público). Os critérios de seleção dos participantes foram ser de ambos os sexos, maiores de 18 anos de idade, ter contrato por tempo indeterminado no setor privado e ser concursado ou contratado no setor público. Considerando o período de experiência do setor privado ser de 90 dias para

o estabelecimento do contrato de trabalho por tempo indeterminado, foi estabelecido como critério de exclusão de participantes, aqueles que tinham menos de três meses de integração nas equipes de trabalho, além daqueles que não quiseram participar espontaneamente, aqueles que estavam afastados do trabalho por quaisquer motivos (licença saúde, férias, viagem etc.), estagiários e o próprio líder da equipe. Por motivos éticos, foram mantidos em sigilo as identidades dos participantes, dos líderes e das empresas.

Os ambientes de coletas de dados foram uma unidade de uma loja de telefonia, localizada em um *shopping center* no município de Ananindeua e um órgão público de assistência social, localizada no município de Tomé-Açu, ambas cidades do estado do Pará.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um formulário do *googleforms*, contendo o termo de consentimento livre e esclarecido, as questões sociodemográficas e a Escala de Liderança Gerencial - ELG (MELO, 2014). A ELG é composta por 19 itens relacionados aos fatores de relacionamento interpessoal (itens 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19), tarefa (itens 4, 7, 8 e 17) e situacional (itens 3, 9, 15 e 18). Os cálculos da ELG foram obtidos pela média fatorial de cada um dos três fatores, a partir da somatória dos itens de cada fator, divididos pelo número de participantes, obtendo-se indicadores entre 1 e 5. Os indicadores foram estabelecidos por $1 \geq 2{,}99$, nunca age assim e raramente age assim, $3 \geq 3{,}99$ como ocasionalmente age assim e $4 \geq 5$, como frequentemente age assim e sempre age assim. As questões sociodemográficas serão descritas em termos percentuais e as questões mais e menos evidentes serão apresentadas por médias aritméticas.

O delineamento da pesquisa foi programado em duas etapas. A Etapa I foi programada duas semanas depois do término do *lockdown* no Estado do Pará. Neste período os contratos de trabalho dos colaboradores da loja de telefonia estavam suspensos por 100 dias e todos tinham sido recém-contratados para o retorno presencial das atividades laborais. A maior parte da equipe do órgão de assistência social estava realizando atividades remotas, raramente presenciais. Neste contexto, foi agendado com os gestores a programação da coleta de dados e a havendo a sensibilização dos colaboradores para a participação desta pesquisa. Os formulários foram encaminhados via grupos de *Whatsapp*, criados com a autorização dos líderes e ciência dos participantes em ambas as equipes de trabalho.

A Etapa II, foi programada após 12 meses da Etapa I e os critérios de seleção do ambiente de coleta de dados e dos participantes foram os mesmos. Neste caso, a segunda

etapa dependia de um novo aceite dos gestores e dos colaboradores para a continuidade da pesquisa, em caso de não aceite por um dos gestores só serão apresentados os dados da primeira etapa justificando os motivos alegados pelo gestor pela não permissão da aplicação desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Etapa I, todos os participantes da loja de telefonia e do órgão de assistência social responderam ao questionário. Na loja, liderada por um gestor, 85% dos participantes eram do sexo feminino, 78% eram casados e solteiros, 54% tinham idades entre 18 e 30 anos e 54% tinham o nível superior completo. Na Etapa II, a coleta de dados não foi autorizada pelo gestor da loja, pois o mesmo alegou mudanças na postura da empresa.

Os resultados da Etapa I, para o órgão público, demonstraram que 56% dos participantes eram do sexo feminino, 78% eram solteiros, 56% tinham idades entre 25 e 30 anos e 90% tinham o nível superior completo ou incompleto. Todos os membros desta equipe de trabalho eram liderados por uma gestora nomeada pelo prefeito da cidade. Na Etapa II, houve a troca da gestão municipal, incluindo a mudança de gestora. O percentual de participantes desta etapa, demonstra que 82% participantes do sexo feminino, 54% estavam casados, 45% tinha idades entre 25 e 30 anos, além de 82% destes participantes indicarem o nível superior completo ou incompleto (Ver Tabela 1).

Tabela 1. Percentuais do perfil do Sociodemográfico dos colaboradores da loja de telefonia (organização setor privado) e o Órgão de Assistencia Social (organização setor público).

Questões Sociodemográficas		**Etapa I (%) Privado**	**Etapa II (%) Privado**	**Etapa I (%) Público**	**Etapa II (%) Público**
Sexo	♂	15	-	44	18
	♀	85	-	56	82
Estado Civil	Solteiro	39	-	78	46
	Casado	39	-	11	54
	União Estável	22	-	11	-
Faixa Etária	18¬ 24	23	-	-	-
	25¬ 30	31	-	56	45
	31¬ 35	08	-	22	18
	36¬ 40	08	-	22	09
	41¬ 45	15	-	-	18
	46¬ 50	-	-	-	-
	51¬ 55+	15	-	-	-
Escolaridade	Ensino Médio Completo	31	-	10	18
	Ensino Superior Incompleto	15	-	45	18
	Ensino Superior Completo	54	-	45	64

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No período de 12 meses, a gestão da loja de telefonia permaneceu com a mesma liderança enquanto o órgão público tinha duas mulheres diferentes no comando. É importante lembrar a área de atuação do órgão público é a assistência social sendo o profissional predominantemente feminino. Sobre as diferenças entre as lideranças entre homens e mulheres, observa-se que elas tendem a liderar de forma mais democrática e empática e eles atuam de forma mais diretiva e focada em metas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2020).

Os resultados da Etapa I para setor privado apresentaram um alto grau de concordância no estilo de liderança focado na tarefa (4,69) e no relacionamento (4,43). Neste caso demonstra-se a liderança em questão preocupa-se, de forma isolada, com o cumprimento de normas, procedimentos, padrões e métodos. Contudo, os resultados apontam a busca frequente de um bom relacionamento com os colaboradores, facilitação do cumprimento das metas, valorização da individualidade dos liderados e confiança mútua na realização das atividades no trabalho.

Os liderados do gestor da loja, demonstraram neutralidade quanto a percepção da liderança situacional (3,34). Neste caso, os colaboradores indicam que o líder ocasionalmente leva em consideração a situação no processo de tomada de decisão. Como não houve coleta de dados na Etapa II, não haverá resultados nessa descrição (Ver Tabela 2).

Tabela 2. Percepção da Liderança Gerencial por Etapa e Fator

	Etapa I	**Etapa II**	**Etapa I**	**Etapa II**
Fatores	**Loja**	**Loja**	**Órgão Público**	**Órgão Público**
Fator Situacional	3,34	-	4,63	3,91
Fator Relacionamento	4,43	-	4,76	3,71
Fator Tarefa	4,69	-	4,79	3,91

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os resultados da Etapa 1, para o órgão público, apontam alta percepção da líder para todos os estilos de liderança situacional (4,63), relacionamento (4,76) e, principalmente, a tarefa (4,79). Este resultado demonstra que é bem definido para os liderados os estilos de liderança adotados pela sua gestora. Comparando os perfis dos dois líderes na Etapa I, observa-se que ambos demonstraram os maiores indicadores para o estilo de liderança focada na tarefa. Este resultado pode ter sido influenciado pelo momento, o qual a pesquisa foi aplicada, pois ao mesmo tempo os gestores deveriam manter o foco no relacionamento pessoal à distância também não poderiam perder o foco das metas organizacionais. Para ambos os gestores, a habilidade de se tornar mais flexível

foi um grande desafio em meio a pandemia. O aprendizado de cuidados com a sáude e vida dos colaboradores pode ser considerado essencial para o exercício da flexibilidade, pois as tecnologias de ambiente remotos foram bastante utilizadas neste período.

Na Etapa II, os dados foram coletados no mesmo órgão público, porém sob o comando de uma nova líder e equipe modificada com alteração de até 60% dos membros. Os resultados demonstraram que ocasionalmente a liderança é percebida nos três estilos, foco na tarefa (3,91) foco na situação (3,91) e foco no relacionamento (3,71). Contudo, este resultado pode ter sido provocado pelo pouco tempo de convívio que a liderança tem com sua equipe.

Robbins, Judge e Sobral (2020) sugerem que uma liderança focada em tarefas pode desorientar o alinhamento dos objetivos da organização e das pessoas. Embora o estilo mais percebido pelos colaboradores tenha sido o perfil com foco nas tarefas, a liderança situacional foi também considerada, principalmente, pelos colaboradores do setor público. Neste caso as duas gestoras do órgão público além de manter o foco em tarefas também exercem a habilidade de liderança de acordo com as demandas do contexto. Hersey e Blanchard (1986) sugerem que a liderança situacional é o melhor modelo a ser seguido, pois antes de tomar decisões o gestor observa as situações decorrentes do contexto organizacional facilitando o relacionamento e o alcance dos objetivos.

Os resultados da loja de telefonia na Etapa 1, demonstram que o indicador de maior relevância foi o item 8 -“Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)” [4,86]-, relacionado ao fator tarefa e indicador frequentemente de que o gestor age de acordo as normas, regras e padrões estabelecidos em uma ordem hierárquica. A questão considerada com menor indicador de relevância foi o item 18 -“Dá liberdade de trabalho aos subordinados que mostram-se motivados para executar a tarefa” [2,37] -, resultado indicador de que o gestor raramente incentiva ou delega aos colaboradores a tomada de decisão na execução das tarefas. Essa fraca percepção de liderança pode ser uma limitaçao da confiança do gestor quanto à maturidade da equipe ou uma política da empresa. No entanto, a loja em questão é pertencente a um grupo multinacional atuante em diversos países do mundo e investe no desenvolvimento de todos os seus colaboradores. A proposta da Etapa II, poderia mostrar o desenvolvimento atual do comportamento do líder, porém sem a autorização da coleta de dados não foi possível demonstrar esse resultado.

No caso do órgão de assistência social, em sua Etapa I, observou-se o item 18 - “Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa” [4,92]-, apresentou o maior indicador de concordância, exatamente o contrário à liderança da loja, a qual foi indicada como o item menos revelente para os participantes. Esse resultado demonstra que os colaboradores percebem frequentemente o apoio da líder no processo de tomada de decisões, o qual pode sugerir a existência de um alto grau de confiança na maturidade da equipe além de a liderança observar as contingências presentes no ambiente. Quanto ao indicador de menor relevância, o item 15 -“Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua competência para realizar sua tarefa” [4,00]-, sendo este pertencente ao fator situacional. Este resultado, mesmo apresentando o indicador de alta concordância foi o menor considerado pelos participantes. No entanto, ainda assim, pode-se afirmar que a líder tem o cuidado frequente de analisar cada situação ao delegar responsabilidades aos membros da sua equipe de trabalho.

Sobre o item mais relevante considerado na Etapa II, observa-se que o item 17 - “Valoriza e respeita a autoridade” [4,45] -, está relacionado ao fator tarefa. A percepção desse item pode revelar que a gestora preocupa-se com os valores hierárquicos já que sua liderança foi formalizada pela autoridade máxima do governo municipal. Quanto ao indicador de menor relevância observou-se o item 5 -“É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados” [3,27]-, pertencente ao fator relacionamento, demonstra ocasionalmente que a líder esforça-se para lidar com as falhas e erros cometidos pelos liderados no ambiente de trabalho.

Os resultados obtidos na Etapa I podem sugerir um alto grau de desenvolvimento da liderança para os líderes de ambos os setores. Já os resultados da Etapa II, para a loja de telefonia, ficaram comprometidos pela não autorização da coleta de dados e, para o órgão público a percepção de neutralidade da liderança pode ter sido justificada pela troca de gestão e pelo pouco tempo de convívio entre a equipe de trabalho e a nova liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos essenciais, o perfil de liderança da gestora do órgão público na Etapa I, foi altamente por todos os liderados para todos os três fatores, ao contrário da segunda gestora que apresentou um perfil neutro de liderança para todos os fatores. Esse resultado pode ter sido ocasionado pela troca de gestão e o pouco tempo de convívio entre a nova líder e seus liderados.

A percepção de liderança para a empresa privada foi neutra para o fator situacional e alta para os fatores de relacionamento e tarefa, típico resultado de empresas privadas, que prezam pela motivação dos colaboradores e por alcance de resultados simultaneamente. Contudo, os resultados comparativos para a empresa privada não puderam ser coletados na Etapa II, de modo que não se pode avaliar o perfil do líder após o período de doze meses.

As mulheres foram o perfil predominante entre os trabalhadores dos dois setores, além de a maioria ter idade média entre 25 e 30 anos e possuir nível superior ou em curso. É importante salientar que a maior parte delas trabalha na linha de frente dos serviços de assistência social e está presente em todos os níveis hierárquicos.

Os resultados para o perfil do gestor da loja demonstram que este deve elaborar estratégias capazes de alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais de seus colaboradores, principalmente, no que está relacionado ao desenvolvimento de confiança entre seus subordinados. É importante salientar que o ramo de atuação da empresa é bastante dinâmico e isso pode reforçar o foco em tarefas se comparado ao foco no relacionamento e na situação.

Os resultados do perfil da primeira gestora do órgão público são deliberadamente situacionais, visto que, todos os perfis de liderança foram percebidos pelos colaboradores. O líder situacional é preponderantemente considerado ideal, pois suas atitudes e tomadas de decisões dependem da observação do contexto em questão. No caso da liderança de um órgão de assistência social, esse tipo de liderança pode ser essencial para a manutenção e atendimento ao público, o qual exige tanto o cuidado com as pessoas quanto com o cumprimento de metas e objetivos do serviço. Portanto, o próprio ambiente pode interferir na dinâmica de atuação do gestor e de seus colaboradores.

Quanto ao perfil de liderança da segunda gestora do órgão público, os funcionários percebem ocasionalmente os estilos de liderança. No entanto, essa variável precisa ser melhor investigada a fim de que a líder possa rever algumas estratégias e posturas de gestão capazes de estabelecer um grau maior de confiança entre os membros da equipe com a finalidade da produtividade ser alcançada com maior efetividade.

Futuras pesquisas podem verificar a percepção ~~de~~ da liderança em uma única organização pública ou privada, em um período pós pandemia, com dados coletados em formato presencial e simultâneos para verificar se os estilos de liderança são percebidos de forma diferente pelos colaboradores. Além disso, uma pesquisa de clima

organizacional poderia facilitar a visão da atmosfera do ambiente de trabalho e assim tomar as decisões pertinentes ao desenvolvimento organizacional.

Conclui-se, portanto, que no serviço público foram percebidos todos os fatores de liderança da gestora do órgão. Contudo, esse resultado não foi tão discrepante da realidade do setor privado. A verificação das medidas de percepção de liderança realizadas após um ano, demonstraram diferenças entre os fatores de liderança, no entanto, não se pode afirmar que estas diferenças foram causadas pela troca de líder ou porque a equipe já estava em serviço presencial há quase um ano durante a pandemia.

REFERÊNCIAS

BENEVIDES, V. L. de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Rio de Janeiro, 2010. 114 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/8000. Acesso em: 10 de maio de 2021.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

BRASIL. Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus. **Congresso Nacional, Poder Legislativo**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141145. Acesso em: 08 de junho de 2020.

_____. Medida Provisória nº 936, de 1 de abril de 2020. **Presidência da República Secretaria-geral Subchefia para Assuntos Jurídicos**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm. Acesso em 10 de junho de 2020.

FIEDLER, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: Mc Graw-Hill.

FERNANDES, C. de S.; SOUZA JR, A. A. de; MORAES, A. F. de M. **Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas.** Rio de Janeiro: RASI, v.6, n.3, p57 – 77, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.450. Acesso em: 10 de maio de 2021

GARGARY, Ademir; HOFFMANN, Cíntia Dietrich; FRANCO, Simone Carla Delfino. **A Ótica Dos Paradigmas Sobre Os Conceitos De Liderança**. Pensar Acadêmico, Minas Gerais, v. 11, n. 2, p. 75-82, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.21576/rpa.2014v11i2.1022. Acesso em: 22 set. 2020.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 1986.

LOPES, M. J.; LEITE, M. J. L. Liderança Situacional: Novo Paradigma para os Dias Atuais. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 349-366, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330. Acesso em: 10 de março de 2021.

MAIA, S. B. P.; SALGADO, A. M. P.; MUNIZ JR, J. **A Descoberta da Essência da Liderança**. *In:* Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 14, 2017, Rio de Janeiro. Artigo científico. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/18925184.pdf. Acesso em: 10 de março de 2021.

MANOLA, C. C. V.; MOREIRA, S. A. S. Liderança: Uma abordagem entre líderes e liderados à luz do Grid Gerencial. **Revista Reuna**, v. 19, n.4, p183 – 204, 2014.

Disponível em: https://revistas.una.br/reuna/article/view/658. Acesso em: 12 de março de 2021.

MELO, E. A.de A. Liderança gerencial. *In*: SIQUEIRA M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre**:** Artmed, 2014. p. 217-229.

PARÁ. Decreto Nº 609, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas de enfrentamento, no âmbito do Estado do Pará, à pandemia do Corona vírus COVID-19. **Diário Oficial do Estado do Pará**: Ano CXXIX da IOE, 130º da República, Nº 34.143. Disponível em: https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=390756. Acesso em: 10 de junho de 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE T. A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 18ª Edição, 2020.

SANTOS, J. C. dos; GALINDO, F. L. O. da C.; SOUZA, M. A. de. **A Gestão no Sistema Educacional Público da cidade do Rio de Janeiro: Uma visão através do Grid Gerencial**. *In:* Encontro de Administração pública e Governança, 2008, Bahia. Artigo Científico. Bahia, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG25.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2021.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. Pearson Prentice Hall, 2ª edição, 2013.

SOUZA, S. S. R. de. **Perfil de liderança prevalente na gestão de inovação na organização militar**. Porto Velho, 2017. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/2436. Acesso em: 12 de março de 2021.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos**. [tradução Roberto Galman]. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. A Liderança Aprendida. **GV executivo**, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M. de L.; CARVALHO NETO, A. Líder versus liderado? Percepções a partir do grid gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 88-104. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N3ART4104. Acesso em: 11de maio de 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Preventing and mitigating COVID-19 at work.** 2021. Disponível em: WHO/2019-nCoV/Workplace_actions/Policy_brief/2021.1. Acesso em: 11 de junho de 2021.