

**POSICIONAMENTOS DA LIDERANÇA EM RESPOSTA AOS DESAFIOS
APRESENTADOS PELO COVID-19**

GRACE APARECIDA DE OLIVEIRA MELO

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

POSICIONAMENTOS DA LIDERANÇA EM RESPOSTA AOS DESAFIOS APRESENTADO PELO COVID-19

INTRODUÇÃO

A pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) retrata uma emergência de abrangência global que vem mobilizando atenção e esforços da comunidade mundial e que certamente, trará impactos profundos para a humanidade. Em matéria publicada na Exame, Kemal; Strauss (2020) argumentam que ao longo da história, crise e evolução humana frequentemente andam juntas. Apontam também que a pandemia do COVID-19 pode tanto fortalecer o nacionalismo e acelerar o recuo da globalização, quanto estimular uma nova onda de cooperação internacional semelhante ao que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial. Os autores trazem a perspectiva de que o COVID-19 pode se tornar não apenas uma enorme crise de saúde, mas também uma crise de globalização e governança global.

Em resposta à pandemia, muitas mudanças estão sendo implantadas pelas empresas, que provocam transformações importantes nas relações de trabalho, na aceleração da digitalização, nos hábitos de consumo, dentre outras, corroborando a ideia de que o mundo Pós-COVID-19 não será o mesmo. A necessidade de isolamento social, por exemplo, fez com que as organizações intensificassem o *home-office*. Sem vacina contra o novo Coronavírus, isolar a população em casa é a principal medida para evitar que os casos de COVID-19 cresçam a ponto de colapsar o sistema de saúde. Em recente pesquisa publicada na revista Piauí, foi apontado que quanto menor o nível de desenvolvimento econômico de uma região, menor a capacidade de fazer home office. Quanto mais desenvolvido um país, maior é a proporção de trabalhos que podem ser feitos em home office. A realidade brasileira é que apenas 1 em cada 4 brasileiros pode fazer home-office. Antes da pandemia, o potencial do home office era subaproveitado em todo o mundo.

Com o *home-office*, de acordo com Gondim (2020), o lar passou a ser, para muitos trabalhadores, o lugar de trabalho. Certamente que para cada um deles isto está afetando, diferentemente, a rotina de vida e de relacionamento com seus familiares. Também está fazendo com que o trabalhador reveja os sentidos e significados do trabalho, colocando à prova sua capacidade de regular as emoções.

Na verdade, o contexto afeta as pessoas de maneira ampla, atingindo aspectos relacionados à saúde física e mental, ao emprego, às relações sociais, à renda familiar, ao padrão de consumo, dentre outros. Especialistas apontam que em epidemias o número de pessoas com a saúde mental afetada tende a ser maior que o número de pessoas infectadas. Percebe-se que a pandemia expôs nossa fragilidade humana. Segundo Martins (2020), em matéria publicada na Folha de São Paulo, a nossa sociedade e o mundo irão emergir mais conscientes da fragilidade humana e isso nos encaminhará para uma sociedade mais solidária, respeitosa e cidadã.

E nesse contexto de crise, as discussões referentes ao papel e posicionamento dos líderes, nas instituições e empresas, ganham destaque. Observa-se nas discussões e nos diversos webinars disponibilizados nesse período, que ninguém estava preparado para atuar numa crise global desta magnitude. Todos, líderes ou não, estão experimentando o impacto intenso da

volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade no nosso cotidiano, o chamado mundo VUCA.

A literatura aponta que em contextos de crise, os líderes têm um papel importante. Isso se deve à essência da função de um líder, de criar uma visão de futuro e coordenar e engajar os esforços de colaboração e cooperação do time em direção a objetivos comuns. São conhecidos os exemplos de vários líderes que foram fundamentais em períodos de crise.

Neste contexto pandêmico, o papel da liderança destaca-se ainda mais sendo demandada por maior foco e conexão com as pessoas. Story (2020) argumenta que estudos demonstram o impacto negativo que o estresse e a insegurança no trabalho podem ter em um colaborador, tais como piora no desempenho, comportamento antiético, jogos políticos e esgotamento. A autora argumenta que os líderes têm de achar uma maneira de minimizar o estresse dos colaboradores, e uma saída eficaz está na compaixão. É ter paciência. É demonstrar empatia. É cuidar. Destaca que, além de humano, é estratégico. Afinal, os líderes vão precisar dessas pessoas comprometidas, engajadas e saudáveis para a reconstrução da organização, impactada pelo contexto e a nova realidade que se consolidará Pós-COVID-19.

Em se tratando de uma crise global, os desafios para as lideranças extrapolam os limites de suas organizações. Segundo Harari (2020), num famoso texto publicado recentemente, para derrotar uma epidemia é necessário ter confiança entre os seres humanos e lideranças que possam inspirar, organizar e financiar uma resposta global coordenada. O autor ressalta que neste momento de crise, a batalha decisiva trava-se dentro da própria humanidade e que caso a epidemia gere maior desunião e desconfiança entre os seres humanos, o vírus terá sua grande vitória.

Melo (2020), em matéria publicada no El País, expõe que vários futuristas internacionais dizem que o novo Coronavírus funciona como um acelerador de futuros, antecipando mudanças que já estavam em curso, tais como o trabalho remoto, a educação à distância, a busca por sustentabilidade e a cobrança para que as empresas sejam mais responsáveis do ponto de vista social. Ressalta-se também que outras mudanças em estágio embrionário, agora ganham novo sentido diante da revisão de valores provocada por uma crise sanitária sem precedentes para a nossa geração, por exemplo o fortalecimento de valores como solidariedade e empatia, assim como o questionamento do modelo de sociedade baseado no consumismo e no lucro a qualquer custo.

Diante do exposto, é de suma importância o desenvolvimento de pesquisas que busquem um melhor entendimento da intensa dinâmica de modificações que vem ocorrendo na sociedade, em decorrência do novo Coronavírus, buscando orientar posicionamentos da liderança que habilitem a construção de respostas efetivas para uma sociedade mais forte, respeitosa e cidadã.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Cabe destacar que o desenvolvimento deste artigo tem como foco a discussão de questões relacionadas à uma pandemia ainda em curso. Dessa forma, as ideias aqui apresentadas consideram reflexões decorrentes da vivência do autor, bem como conteúdos recentemente publicados em fontes variadas.

Assim, a partir de referencial bibliográfico levantado, considerando as especificidades e desafios do contexto de crise em curso, as perguntas que o artigo busca responder são: como as lideranças podem atuar para minimizar os impactos negativos da pandemia nas pessoas? Como podem mobilizar as pessoas para se engajarem com o ambiente de mudanças?

O objetivo é identificar práticas de liderança que possam minimizar os impactos negativos do contexto e promover o engajamento das pessoas com as mudanças, incentivando-as a assumirem o protagonismo em relação ao que está no âmbito de seu controle.

Para alcançar o objetivo sugerido, realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória, apoiada na revisão e análises documentais e bibliográficas, sistematizando o assunto desenvolvido por outros autores, verificando a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Principais impactos da pandemia para as pessoas

A pandemia impacta dramaticamente a vida das pessoas, atingindo uma ampla gama de aspectos. São impactos na saúde física e mental, nas rotinas e relações familiares, na dinâmica do trabalho, nas interações sociais, nos planos de vida, no padrão de consumo, nas atividades de lazer e nos limites entre as atividades profissionais e pessoais.

No tocante à duração, Ornell *et al.* (2020) menciona que tragédias anteriores mostraram que as implicações para a saúde mental podem durar mais tempo e ter maior prevalência que a própria epidemia. Também aponta que os impactos psicossociais e econômicos podem ser incalculáveis se considerarmos sua ressonância em diferentes contextos.

Portanto, os impactos para saúde mental podem perdurar mesmo após a descoberta da vacina e a imunização da população. Dessa forma, conhecê-los é fundamental para que se possa administrá-los e endereçá-los adequadamente, nos diferentes papéis e contextos vivenciados, social, familiar, profissional e pessoal. Todos são impactados.

Sem vacina contra o novo Coronavírus, a Organização Mundial da Saúde orientou que as medidas de isolamento social são a melhor alternativa para conter a propagação do vírus. Assim, repentinamente, grande número de pessoas se viu no sistema de trabalho *home-office*. Os olhares, então, voltaram-se para o trabalho remoto, que ainda não era uma realidade para 51% das empresas em funcionamento no Brasil, segundo pesquisa realizada pelo ISE Business School e publicada pelo Estadão.

Essa única mudança deflagra uma ampla gama de desdobramentos, já que o lar passa a ser para muitos trabalhadores também o lugar de trabalho e o espaço de maior convivência. Ressalta-se ainda que as múltiplas demandas e exigências geram uma sobreposição de funções, num período do dia que seria dedicado somente ao trabalho.

Segundo Schmidt *et al.* (2020), para mães, pais e demais cuidadores, o fato de estarem trabalhando remotamente ou mesmo impossibilitados de trabalhar, sem previsão sobre o tempo de duração dessa situação, tende a gerar estresse e medo, inclusive quanto às condições para subsistência da família, reduzindo a capacidade de tolerância e aumentando o risco de violência contra crianças e adolescentes. A autora ressalta o maior risco de violência contra mulheres nesse período, em que as vítimas costumam ficar confinadas junto aos autores da violência e, muitas vezes, não conseguem denunciar as agressões sofridas.

Segundo matéria publicada na Agência Brasil, referente a relatório da ONG *World Vision*, na América Latina as projeções indicam que a pandemia deve aumentar entre 2,9 milhões e 4,6 milhões o número de crianças e adolescentes vítimas de violência doméstica. É divulgado que as medidas de distanciamento social foram adotadas por 177 países e afetaram 73% de toda a população estudantil mundial, fazendo com que a maior parte das crianças permanecesse em casa, em tempo integral. No Brasil, a violência contra crianças pode crescer 32%, durante a pandemia.

Referente à violência contra mulher, matéria publicada no O Globo apontou que as denúncias no disque denúncia do governo federal aumentaram 35% em abril deste ano, em comparação com o mesmo mês do ano passado. No acumulado dos 4 primeiros meses do ano, o número de denúncias cresceu 14,1% em relação a 2019. As medidas de isolamento social decretadas para conter o avanço do novo Coronavírus foram apontadas como razão para o aumento.

Schmidt *et al.* (2020) apresentando uma outra perspectiva, sugere que o medo da infecção por um vírus potencialmente fatal e cujas origens, natureza e curso ainda são pouco conhecidos, acaba por afetar também o bem-estar psicológico. Assim, sintomas de depressão, ansiedade e estresse diante da pandemia têm sido identificados na população geral.

Em complementação, Ornell *et al.* (2020) ressalta que a pandemia do COVID-19 gera implicações para outras esferas, tais como organização familiar, fechamento de escolas, empresas e locais públicos, mudanças nas rotinas de trabalho, isolamento, levando a sentimentos de desamparo e abandono. Além disso, pode aumentar a insegurança devido às repercussões econômicas e sociais dessa tragédia em larga escala.

Para Gondim (2020), a rotina de vida com o home-office está fazendo com que o trabalhador reveja os sentidos e significados do trabalho, que são conceitos interrelacionados e nos ajudam a criar vínculos com as atividades que realizamos, principalmente aquelas pelas quais somos remunerados. A autora cita que o trabalho pode ter vários significados, dentre eles dignidade e humilhação, saúde e adoecimento ocupacional, prazer e sofrimento, sustento econômico e dureza de enfrentamento, desafios e riscos de acidentes e fonte de amizades e discórdias. O *home-office* provoca mudanças que impactam a maneira como pensava, sentia e agia em relação a este trabalho, isto é, como o significava e lhe dava sentido. Aqueles trabalhadores que não haviam cogitado esta possibilidade vivem um turbilhão de sentimentos, incluindo a angústia e a ansiedade e o contínuo esforço para se adaptarem à nova condição, ainda que provisória. Soma-se a isto, as necessidades de ajustes às demandas do lar. A autora destaca a necessidade

colocada de encontrar alternativas para demarcar melhor o espaço e o tempo dedicado ao trabalho, aos afazeres domésticos e à convivência familiar.

De acordo com matéria publicada na Harvard Business Review, baseada em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, após o choque inicial, 80% dos gestores dizem que gostaram da nova maneira de trabalhar, em *home-office*. Como pontos positivos mencionados pelos participantes, estão maior produtividade, economia de tempo e redução de energia e recursos para o deslocamento diário. Dentre as preocupações, foram mencionadas a forma como os gestores/líderes avaliarão o trabalho remoto, o suporte das empresas para melhor execução do trabalho em *home-office*, além do sentimento de falta do contato presencial, necessário naquelas atividades cuja natureza exigem a interação, ainda que parcial. Foi apontado também que a maior parte das empresas espera que as novas práticas de *home-office* permaneçam após a crise.

Além das questões já apontadas, outro fator de stress importante inerente à pandemia do novo Coronavírus é o luto. De acordo com Crepaldi *et al.* (2020), o adoecimento e o óbito de diferentes pessoas em um mesmo núcleo familiar trazem estressores adicionais aos processos de despedida e à adaptação às perdas, podendo as repercussões serem potencializadas dependendo da fase do ciclo de vida e da função que a pessoa falecida exercia na família. A autora destaca que lutos complicados podem levar a comportamentos que prejudicam a vida diária.

Nesse contexto, as redes sociais se consolidaram como um importante canal para suporte social e acesso a serviços de saúde mental e para enfrentamento às questões críticas decorrentes da pandemia. As pessoas, em isolamento social, buscam as redes sociais para estudar, trabalhar e se relacionar. Em matéria publicada no Nexa, Silva (2020) entende que as redes sociais têm sido usadas pelas pessoas para ver o lado de fora e o palco onde as conversas sobre a pandemia acontecem.

Entretanto, conforme destacado por Cruz *et al.* (2020), as redes sociais também são utilizadas para a disseminação de *fake News*, histeria coletiva, pânico e o excesso de compartilhamento de sentimentos negativos frente à epidemia, o que vai na contramão das ações que visam melhorar a qualidade da saúde mental. O autor destaca que a facilidade de acesso a esses canais pode aumentar as reações sociais negativas, como raiva e agressividade.

Entretanto, se por um lado o acesso aos recursos de suporte oferecidos nas redes sociais tem representado uma contribuição importante, percebe-se como um outro aspecto potencialmente negativo a intensiva oferta de informações. O excesso de informação e de demandas são fatores de estresse, angústia e medo e podem desencadear transtornos mentais ou agravar quadros pré-existentes.

Crepaldi *et al.* (2020), aponta que a COVID-19 pode ser considerada uma crise sob o ponto de vista psicológico, considerando-se as alterações cognitivas, emocionais e comportamentais. Alterações essas que podem durar mais tempo e ter maior prevalência que a própria epidemia.

Assim, os líderes não têm fundamentos para presumir que passada a crise, cujo prazo ainda não se pode estabelecer, tudo voltará ao normal sob o ponto de vista de saúde das pessoas. Levando-se em conta a necessidade de líderes e equipes atuarem alinhados, cooperando e contribuindo para suas organizações e para a sociedade, é fundamental que os impactos na saúde sejam conhecidos, recebam a devida atenção e que o suporte psicológico necessário esteja disponível.

Liderança em períodos de crise e incertezas

As lideranças são fundamentais para o engajamento, o direcionamento dos esforços e o desenvolvimento das equipes de trabalho. Por isso, especialmente em períodos de crise, elas se apresentam como um elemento de extrema importância. Na história da humanidade, líderes foram fundamentais em momentos críticos.

De acordo com Miguelles; Zanini (2011), em períodos críticos em que não havia liderança, foi difícil criar os consensos necessários. Os autores reforçam essa ideia, enfatizando alguns posicionamentos da liderança que a diferenciam. Assim, argumentam que líderes não dividem, integram. Líderes não negam problemas e desafios, e sim, abrem caminhos para a descoberta das soluções. Não desempoderam as pessoas, deixando-as perdidas com meias-verdades e visão fragmentada, e sim, criam uma visão sistêmica e ajudam as pessoas a descobrir como cooperar. Nesse sentido, aponta-se como um grande desafio a construção de visões compartilhadas da realidade que ajudem a remar numa mesma direção e a cooperar. É reforçado ainda que o grau de adesão à visão por parte dos seguidores atesta a qualidade da liderança.

Segundo Koen (2020), grandes líderes enfatizam o poder da comunidade, com base na ideia de que somos mais fortes juntos do que divididos. A autora ressalta que isso nunca foi tão verdadeiro quanto agora, considerando-se a luta travada contra um inimigo silencioso que só será conquistado quando todos nos unirmos e agirmos para o bem maior da comunidade. Destaca-se a ideia de que esse período difícil e turbulento certamente será um dia visto, em parte, como um laboratório vivo e fértil, no qual líderes corajosos foram criados, e não nasceram.

Em especial neste momento, parece fundamental se voltar para as pessoas. Nesse sentido, Wheatley (2014), ressalta que quanto maior o risco, mais precisamos do empenho e da inteligência de todos, contrariando um movimento comum de concentração do poder na mão de poucas pessoas e baseando-se na premissa de que juntas, as pessoas podem realizar mais. Assim, a alta participação não deveria ser uma escolha e sim, um imperativo. A autora argumenta que à medida que confiam nas pessoas com quem trabalham, os líderes libertam níveis altos de contribuição e criatividade. Mas a autora chama atenção para visão limitada presente nas culturas ocidentais, segundo a qual as pessoas são passivas, indiferentes, fragmentadas, incapazes de auto-motivação, sem interesse em questões significativas ou em trabalho bem feito. Essas crenças limitantes relacionadas ao potencial humano sinalizam que estamos diante da necessidade de mudar a nossa visão de mundo ou o nosso paradigma, aprendendo e nos transformando para nos adaptar às constantes mudanças.

Ronald Reagan, 40º presidente dos Estados Unidos, certa vez disse: “O maior líder não é, necessariamente, aquele que realiza as coisas mais extraordinárias, e sim aquele que faz com que as pessoas superem os seus limites e realizem coisas extraordinárias”.

Collins (2013) aponta a humildade como uma das características das lideranças que conduziram as empresas “feitas para vencer”. Segundo o autor, essas lideranças constroem a excelência duradoura por meio de uma mistura de humildade pessoal e força de vontade baseadas em profissionalismo. A humildade é qualificada pela modéstia, determinação, preparação de sucessores para um êxito maior e o olhar através da janela, e não no espelho, na hora de atribuir o crédito pelo sucesso.

Crises pandêmicas como a que se vive hoje ajudam a compreender que não se deve esperar por líderes heróis e sim, que os líderes assumam uma postura mais humilde e corajosa, contando com o auxílio de seu time. Nessa linha, Rego; Pena e Cunha (2020), destacam que as crises constituem oportunidades de aprendizagem a partir da consciência da nossa finitude, das nossas limitações e da nossa capacidade de crescermos, humana e socialmente.

Segundo Lencione (2015), sem confiança o trabalho em equipe é impossível. Ela é uma condição para a influência dos líderes perante seus liderados, permitindo que as decisões e os desafios apresentados sejam melhor acolhidos pela equipe. Entretanto, a construção da confiança é possível somente a partir da superação da necessidade de sermos invulneráveis.

De acordo com Zanini (2016), a presença da confiança é um fator fundamental para a flexibilidade, desenvolvimento e sustentabilidade das organizações, considerando que um ambiente de confiança estimula a criatividade e o espírito de inovação nas pessoas por se sentirem mais livres e poderem oferecer os seus melhores esforços. Assim, o autor aponta também que confiança é um fator fundamental para o surgimento de conflitos positivos. Collins (2013) também aponta o intenso diálogo como uma característica presente nas empresas “feitas para vencer”. O autor aponta que ilustra o processo como um acalorado debate científico, com as pessoas empenhadas na busca das melhores respostas.

Refletindo sobre as características da liderança apresentados e buscando uma visão mais ampla, é suscitada a reflexão quanto ao estilo de liderança mais adequado para momentos de crise. É certo que neste contexto, coloca-se como necessária a conexão com as pessoas, tanto pela necessidade de foco às questões de saúde e vulnerabilidade, quanto pela adoção de práticas de liderança mais humanizadas e que potencialize os resultados, a partir do engajamento das pessoas com uma visão compartilhadas e com novos valores e crenças para o novo normal, pós-COVID-19.

Assim, Nalin; Cassandre (2017) argumentam que líderes capacitados podem gerar vantagens competitivas, combinando de forma eficiente os recursos organizacionais. Nesse sentido, apontam que para os líderes transformacionais o seu relacionamento com o time é relevante e por isso, esse perfil de líder se preocupa com o bem-estar, interesses e objetivos dos liderados. E, em contrapartida, recebe maior dedicação e empenho na realização das atividades. Portanto, para os autores, diante de uma crise, organizações que conseguem desenvolver o estilo transformacional podem obter melhores resultados, pois a motivação e o relacionamento baseado em confiança e credibilidade cultivado por esses líderes com as suas equipes de trabalho, podem proporcionar maior entrosamento e envolvimento com as dificuldades e diversidades enfrentadas pela empresa. Os melhores resultados associados a esse tipo de liderança são atrelados a práticas tais como compartilhamento de visões e objetivos, esclarecimento dos propósitos, motivação, interação, comunicação, desafios, ensinamento, entre outras características que são elencadas por diversos autores ao tentarem retratar esse perfil de liderança.

De acordo com Calassa; Vizeu (2015), na liderança transformacional, o elemento de engajamento dos membros da equipe é um ideal comum compartilhado pelo time. A relação é mediada por uma causa comum, por valores morais compartilhados e compreendidos como importantes por todos. O líder é quem reforça esses valores, podendo mesmo fazê-los emergir no grupo.

Entretanto, embora seja ampla a oferta de orientações, webinars, cursos e outros recursos reforçando os benefícios das práticas de liderança mencionadas, em especial neste momento, são comuns relatos e observação de práticas abusivas, que desmotivam, adoecem e desperdiçam o potencial de contribuição dos colaboradores. O paradoxo é configurado com a coexistência desse contexto e dos esforços para a elevação da produtividade. Práticas simples, adotadas com interesse genuíno, podem ter impactos relevantes na performance das equipes. A pandemia pode levar à consolidação de um novo paradigma de liderança que viabilize a criação de contextos de trabalho capacitantes para engajamento, confiança, cooperação, aprendizado, desenvolvimento e criatividade.

Mas é importante considerar que aspectos da nossa cultura nacional podem funcionar como alavancas ou como obstáculos para as práticas de liderança mencionadas. Entretanto, vale destacar que fatores culturais impactam, e não determinam comportamentos. Por essa razão, embora atuando no mesmo contexto cultural, muitas empresas conseguem construir ambientes de trabalho e adotar modelos de gestão que promovem a eficiência organizacional. A diferenciação encontrada nos ambientes de trabalho varia, por exemplo, desde aqueles hierárquicos, com liderança baseada em comando e controle, com concentração da tomada de decisão, excesso de burocracia e baixo nível de confiança até ambientes colaborativos, nos quais as pessoas se sentem seguras para expressar sua opinião, errar e vêm nas suas lideranças uma inspiração, um exemplo e o apoio necessário para o seu desenvolvimento.

Segundo Zanini (2016), os fatores de cultura nacional, brasileira, que compõem o quadro de passivos organizacionais são propensão à alta distância de poder, grande aceitação da desigualdade, foco no curto prazo, baixa disciplina pessoal, planejamento reativo e de curto prazo e tendências a evitar incertezas. Já os ativos organizacionais são flexibilidade, criatividade, propensão à cooperação, interação ativa e colaborativa. O autor destaca que a combinação de alta distância de poder e baixa confiança institucionalizada no Brasil apresenta desafios para a gestão.

O antropólogo Geert Hofstede (2001) em suas pesquisas encontrou algumas dimensões de cultura nacional em vários países. Dentre essas dimensões, está a percepção de distância de poder, que representa o grau de aceitação de uma repartição desigual de poder por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país. Ressalta-se que o Brasil é um dos países com o maior índice de Distância de Poder do mundo.

Nesse sentido, de acordo com Miguelles; Zanini (2011), relacionado ao traço marcante de desigualdade em nossa cultura, o estilo brasileiro de gestão acaba privilegiando o uso ilimitado do poder – o autoritarismo, gerando uma série de ineficiências na gestão. Aponta-se que o estilo brasileiro de gestão é ineficiente quando apresenta como efeitos colaterais o personalismo, o nepotismo, a impunidade e ausência de meritocracia. Como uma das consequências, isola-se o indivíduo na base da pirâmide organizacional, impedindo que atribuam a ele autonomia e responsabilidade. A desigualdade socialmente percebida também leva à assimetria de informações dentro das organizações, inibindo as contribuições individuais e trazendo danos para resposta adaptativa das empresas.

O momento que se vive traz inúmeros, amplos e complexos desafios, de ordem social, econômica, ambiental e de integração global. A alta participação de todos na construção das soluções é imperativa. Os líderes têm um papel importante nesse contexto, adotando um estilo de gestão que favoreça à coordenação da ampla participação, mobilizando assim o potencial

das pessoas em direção a uma visão compartilhada e alinhada com a necessidade de reinvenção que a pandemia tornou urgente.

Os aspectos culturais expostos aqui exercem importante influência quando se trata da adoção de novas práticas de gestão, mais alinhadas aos desafios apresentados. Entretanto, tomar consciência deles, dá condições de construir modelos de gestão que consigam superá-los. Talvez este aprendizado se torne um legado de desenvolvimento provocado pela crise. É notório que a crise vem acelerando algumas mudanças que já estavam em curso, tais como digitalização, home-office, inovação, resgate da solidariedade, preocupação com os impactos sociais, dentre outros. Dessa forma, o contexto é propício também para que um novo paradigma de liderança também se consolide pós-pandemia, pautado por novas crenças e valores.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) expôs o mundo todo a uma crise sem precedentes nas últimas décadas. Uma crise mundial que traz impactos profundos e amplos, relacionados à saúde física e mental, às relações de trabalho, à forma como as empresas fazem negócios, às demandas de consumo, à digitalização e às relações entre os países. A pandemia acelerou futuros, antecipando mudanças que já estavam em curso. Mas também, atribuiu um novo sentido e urgência a tantas outras, em estágio embrionário. Crises historicamente estão associadas ao desenvolvimento humano. Assim, recorrendo-se a um pensamento de Einstein: “Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”

A fragilidade humana e a interdependência mundial ficaram em evidência. Um vírus que infecta todos, independente da classe social, da raça e da nacionalidade e cujos impactos surpreenderam a todos. Uma epidemia que conscientizou de que não vivemos isolados, pois a propagação do vírus em um país coloca todos em risco.

Harari, Yuval (2020), argumenta que há centenas de milhões de pessoas ao redor do mundo sem acesso aos serviços mais básicos de saúde e este fato representa risco não somente para elas, mas para todos. Ressalta o autor que estamos acostumados a pensar nesse tema em termos nacionais, mas na verdade, oferecer assistência médica a iranianos e chineses também ajuda a proteger israelenses e americanos contra epidemias. Essa simples verdade deveria ser óbvia para todos, mas, infelizmente, ela escapa até mesmo a algumas das pessoas mais influentes do mundo.

No Brasil, as severas e dramáticas desigualdades foram ainda mais expostas. As populações de baixa renda ficam mais vulneráveis à crise de saúde pública e ao colapso econômico associados a atual pandemia. Pessoas sem acesso às condições básicas de saneamento e de estrutura domiciliar e sem trabalho ou, em condições de trabalho degradantes, aumentam o risco de infecção e propagação do vírus, trazem uma complexidade maior para a implantação de medidas de controle efetivas e agravam os desdobramentos sociais e econômicos da pandemia.

A pandemia ameaça à saúde física, mas os impactos na saúde mental são ainda mais extensos e duradouros, podendo perdurar após a descoberta da vacina e a imunização da população. E esta é uma nova variável a ser gerida no desempenho dos mais diversos papéis que se tem, em relação ao trabalho, à família, aos relacionamentos, dentre outros.

Nestes momentos de crise, os líderes desempenham um papel ainda mais importante na condução das pessoas para o futuro, construindo visões compartilhadas da realidade, que ajudem a remar numa mesma direção e a cooperar, corroborando com humildade o poder da comunidade.

A crise evidenciou a necessidade de uma mudança ampla de paradigmas, seja na governança e relações internacionais, na forma de fazer negócios, na relação com o trabalho, nas políticas públicas, nas dinâmicas familiares e nos padrões de consumo, dentre outras. Nesse sentido, as lideranças têm o relevante para criação dos consensos necessários.

Para essa jornada, será fundamental a presença de confiança, pois este é um fator fundamental para o diálogo, a flexibilidade, o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações, considerando-se que um ambiente de confiança estimula os conflitos positivos, a criatividade e o espírito de inovação nas pessoas, tendo-se em vista que elas se sentem mais livres e com segurança para oferecerem os seus melhores esforços.

Pela ênfase na conexão com as pessoas, preocupando-se com o bem estar, os interesses e objetivos dos liderados e também, estabelecendo uma relação mediada por uma causa comum e por valores morais compartilhados, entende-se que o estilo de liderança transformacional pode obter resultados melhores, num contexto como o que vivemos. A motivação e o relacionamento baseado em confiança e credibilidade cultivado por esses líderes com as suas equipes de trabalho, podem proporcionar maior entrosamento e envolvimento com as dificuldades e diversidades enfrentadas.

Entretanto, cabe chamar a atenção para aspectos da nossa cultura nacional que funcionam como obstáculos às práticas da liderança transformacional. A cultura das organizações brasileiras é impactada por estes obstáculos, mas eles não a determinam e isso pode ser percebido nos ambientes de trabalho diversos. Tomar consciência dos nossos passivos culturais dá melhores condições de construir modelos de gestão que consigam superá-los.

As reflexões propiciadas nesse artigo levam-nos a pensar que a pandemia do COVID-19, mais que uma crise sanitária, é uma crise da humanidade. E dessa forma, o surgimento de novos paradigmas pode se consolidar como o maior aprendizado, e também o grande legado de evolutivo provocado pela crise.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

CALASSA, Pedro A. & VIZEU, Fábio. Revisitando a perspectiva de James McGregor Burns: qual é a ideia por trás da liderança transformacional? CadernosEbape.BR. Rio de Janeiro, Jan-Mar/2015.

COLLINS, JIM. Empresas feitas para vencer. HSM Editora Ltda, São Paulo, 2013.

CREPALDI, MARIA A. Terminalidade, morte e luto na pandemia de COVID-19: demandas psicológicas emergentes e implicações práticas. Estudos de Psicologia, Maio/2020.

CRUZ, ROBERTO MORAES et al. Covid19: Emergências e Impactos na Saúde e no Trabalho. Revista Psicologia: Organizações&Trabalho. Abril-Junho/2020.

GOMDIN, SÔNIA. Significados e Sentidos do Trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. Central de conteúdo COVID-19.

HARARI, YUVAL N. Na batalha contra o coronavírus, faltam líderes à humanidade. Companhia das Letras, São Paulo, 2020.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. London: Safe, 2001.

LENCIONE, P. Os 5 desafios das equipes. Sextante, Rio de Janeiro, 2015.

NALIN, RAFAEL & CASSANDRE, MÁRCIO P. A liderança em tempos de crise: a confiança entre líderes e liderados. Psicologia.PT. Janeiro/2017.

ORNELL, FELIPE et al. Pandemia de medo e COVID-19: impactos na saúde mental e possíveis estratégias. Revista debates em Psychiatry, 2020.

REGO, ARMÊNIO & PINA E CUNHA, MIGUEL. Liderar em tempos de crise. Católica Porto Business School, 2020.

SCHMIDT, BEATRIZ et al. Impactos na saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo Coronavírus (COVID-19). Scielo Preprints, 2020.

STORY, JOANA. Liderança em tempos de COVID-19. GVEXECUTIVO. Maio-Junho/2020.

WHEATLEY, M. J. Liderança para tempos de incerteza. São Paulo: Editora Pensamento – Cultrix Ltda, 2007 (1ª edição).

ZANINI, M. T. Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2016 (2ª edição).

ZANINI, M.T. & MIGUELES, C. Gestão Integrada de Ativos Intangíveis. Editora Saraiva, São Paulo, 2017.

ZANINI, M.T. & MIGUELES, C. Liderança baseada em valores: o elo perdido das organizações contemporâneas. Nova Lima, DOM: n. 14, Março–Junho/2011.

Sites acessados:

Disponível em: <https://exame.com/mundo/o-que-o-covid-19-significa-para-a-cooperacao-internacional/>

Acessado em 28/6/2020.

Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2020/04/exposta-na-pandemia-a-fragilidade-humana-pode-fazer-emergir-uma-sociedade-mais-solidaria-sim.shtml>

Acessado em 28/6/2020.

Disponível em: <https://brasil.elpais.com/opiniao/2020-04-13/como-o-coronavirus-vai-mudar-nossas-vidas-dez-tendencias-para-o-mundo-pos-pandemia.html>

Acessado em 28/6/2020.

Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/o-brasil-sem-home-office/>

Acessado em 28/6/2020.

Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/brasil-teve-aumento-de-35-nas-denuncias-de-violencia-contramulher-durante-pandemia-diz-damaraes-24428955>

Acessado em 29/6/2020.

Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2020-05/violencia-contracrianças-pode-crescer-32-durante-pandemia>

Acessado em 29/6/2020.

Disponível em: <https://hbrbr.com.br/trabalho-em-home-office-explorando-realidades-e-percepcoes-no-cenario-covid-19/>

Acessado em 29/6/2020.

Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2020/04/06/Como-achar-o-equil%C3%ADbrio-no-uso-de-redes-sociais-na-pandemia>

Acessado em 29/6/2020.

Disponível em: <https://flipboard.com/@FastCompany/what-fdr-churchill-and-shackleton-can-teach-us-about-leadership-during-the-cor/a-k8ixpFSATyii-YVDScsNnw%3Aa%3A3199563-8a7ee970d2%2Ffastcompany.com>

Acessado em 30/6/2020.