

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19

Organizational leadership: application of sustainable processes during the Covid-19 pandemic

Elaine Alves

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba

Dinah Pacheco

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba

Gabriel Lopes

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba

Roseli Leite

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba

David Eugênio

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba

Recebido em 26/04/2023
Aprovado em 30/06/2023

Resumo

A situação excepcional que o mundo sofre com a pandemia de Covid-19, obriga que a gestão de liderança e a sustentabilidade das organizações sejam extremamente dinâmicas no sentido de adaptabilidade ou mesmo de manutenção de suas características e atividades operacionais. Por isso, o objetivo desta pesquisa foi mostrar como os líderes organizacionais que trabalham com o conceito de desenvolvimento sustentável, adaptaram-se durante a pandemia de Covid-19. O objetivo da pesquisa foi levantar dados sobre a liderança e sustentabilidade no período da Covid-19 e seu impacto para as empresas. O processo metodológico foi composto por um estudo de campo com um questionário estruturado composto por dez (10) questões de múltipla escolha, onde 12 (doze) empresas responderam acerca da liderança e sustentabilidade em meio às mudanças socioeconômicas causadas pela pandemia. Os resultados da pesquisa consideraram que as empresas se preocuparam em manter ou aprimorar uma gestão de liderança e práticas sustentáveis como forma de enfrentamento às adversidades socioeconômicas causadas pela pandemia de Covid-19.

Palavras-chave: liderança; gestão de projetos; processos sustentáveis; covid-19.

Abstract

The exceptional situation that the world is suffering with the Covid-19 pandemic, requires that the leadership management and sustainability of organizations be extremely dynamic in terms of adaptability or even maintenance of their characteristics and operational activities. Therefore,

the objective of this research was to show how organizational leaders who work with the concept of sustainable development adapted during the Covid-19 pandemic. The objective of the research was to collect data on leadership and sustainability in the period of Covid-19 and its impact on companies. The methodological process consisted of a field study with a structured questionnaire consisting of ten (10) multiple choice questions, where twelve (12) companies responded about leadership and sustainability amid the socioeconomic changes caused by the pandemic. The survey results considered that companies were concerned with maintaining or improving leadership management and sustainable practices as a way of coping with the socioeconomic adversities caused by the Covid-19 pandemic.

Keywords: leadership; project management; sustainable processes; covid-19.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas e seus gestores enfrentam grandes desafios, moldados por um novo modelo de atuação, gestão e continuidade. É o início de um período ainda pouco conhecido na história, mas que mudará fundamentalmente a forma como as sociedades e as pessoas vivem, trabalham e se relacionam em termos de escala, escopo e complexidade, caracterizando-se como uma mudança de paradigma e não simplesmente um desenvolvimento tecnológico.

Em situações extraordinárias, tal qual a que o mundo enfrentou com a pandemia da Covid-19, especialmente nos anos de 2020 e 2021 (DOWBOR, 2020), as questões sobre a liderança organizacional alinhada com as práticas voltadas a sustentabilidade tomaram corpo nas discussões sobre as organizações, onde a pauta principal foi a forma como as habilidades e competências dos líderes foram afetadas e de que maneira estes conseguiram, diante de um período de restrições e mudanças de rotina extremas, manter a sustentabilidade tanto na forma de condução de projetos, equipes e colaboradores quanto nas ações promovidas pela empresa de responsabilidade e proteção socioambiental

Em vista disso, o objetivo desta pesquisa é demonstrar como as lideranças organizacionais que atuam privilegiando o conceito de sustentabilidade se adequaram no período de pandemia da Covid-19, uma vez que adaptações rápidas e imprevisibilidade foram necessárias na maneira que as corporações conduziram suas atividades. Os objetivos específicos da pesquisa estão fundamentados em três vertentes: embasar o conceito de sustentabilidade, processos e liderança organizacional sustentáveis baseados na literatura, em primeiro momento; trazer um prognóstico de pesquisas sobre a liderança e sustentabilidade no período da Covid-19 e; examinar impactos em empresas, durante o período da pandemia, nas questões de liderança e sustentabilidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de liderança organizacional sustentável

As definições sobre o que significa liderança são convergentes no sentido de mostrar que liderar significa o exercício de alguma influência sobre outras pessoas, para direcioná-las, encorajá-las, estruturar determinadas tarefas e até facilitar as relações entre os funcionários (SILVA,2021).

A origem do estudo da liderança se iniciou na década de 1930, onde diversos autores começaram a pesquisar a capacidade de pessoas que direcionavam grupos ao alcance de determinadas metas, de maneira formal ou não, de modo que os elementos que exerciam este poder – os líderes – poderiam ser eficazes ou não na sua maneira de conduzir, algo que a hierarquia não assegurava por si só. (CHIAVENATO, 2021).

A construção da liderança nas organizações, primeiramente, passa pelo conceito de missão. A missão, para Silva (2021), é a razão de existir da organização, que deve ser claramente indicada, transmitindo informações importantes, tais como: os produtos e os serviços oferecidos, os principais mercados, a preocupação da empresa com o crescimento, a eficiência, os funcionários, os acionistas, o meio ambiente e a rentabilidade em longo prazo.

Para a questão da liderança, uma declaração de missão bem trabalhada pode servir como um mecanismo de controle, como forma de concentrar a gestão na tomada de decisão para criar um equilíbrio entre os interesses conflitantes de várias partes interessadas e para motivar e inspirar os demais membros da organização; assim como uma missão que não esteja clara pode afetar diretamente nos resultados, de forma a fragilizar as relações de gestão e liderança (CHIAVENATO, 2021).

Cada pessoa que ocupa um cargo no grupo de gestão de uma organização é delegada por uma autoridade superior na empresa, pois a tarefa do líder é atingir seus objetivos por meio de seus seguidores, e para isso ele age de acordo com o tipo de líder. Poder ordenar, comandar, delegar e exigir resultados de diferentes formas para atingir o objetivo da empresa (MOTA et al., 2022).

O estudo da Administração também buscou delinear as práticas de gestão comuns entre os líderes para desenhar perfis de liderança, sendo que dentro da Teoria dos Estilos de Liderança, o psicólogo Kurt Lewin, delineia três perfis básicos: o do líder autocrático, que resulta da tomada de decisão unilateral, centralizada, por vezes rápida e imperativa; o do líder

Elaine Alves, Dinah Pacheco, Gabriel Lopes, Roseli Leite e David Eugênio

democrático, que prioriza o exercício do consenso entre as pessoas lideradas, dando oportunidade de a equipe colaborar na gestão e o retrato do líder liberal (*Laissez-Faire*), que busca a autonomia entre os colaboradores, dando a direção por meio de estratégias e interferindo minimamente nos processos (RODRIGUES, 2021).

Para qualquer um destes perfis de liderança, existem contextos, vantagens e desvantagens, bem como vale ressaltar o quanto o estudo sobre a liderança evoluiu ao longo dos anos de forma a delinear novas características de liderança dentro dos cenários de empresas atuais. Batista (2021) ressalta que com a Quarta Revolução Industrial, além de trazer a tecnologia e inovações disruptivas nas organizações e no mercado globalizado, também trouxe a necessidade de novas práticas de liderança, apresentando a figura da Liderança Sustentável, que adaptem a todos os cenários e perfis de liderança apresentados, trazendo consigo a resiliência e melhoria contínua de sua própria atuação.

Os líderes sustentáveis só conseguem mostrar sua atuação em organizações que incentivam a sustentabilidade, de modo que uma organização deve planejar os seus caminhos para a sustentabilidade, por meio de “inovação e da criação de pensamento adequado na *equipa* (sic) e nos gestores. A motivação da *equipa* pode desempenhar um papel importante no sucesso das estratégias de sustentabilidade” (LOPES, 2021, p. 7).

O desenvolvimento organizacional das lideranças tem como premissa a formação de líderes porque uma de suas características é a capacidade de aprender, uma vez que os líderes se destacam das outras pessoas pela fome de conhecimento e experiência. À medida que o mundo destes líderes se expande e se torna mais complexo, expandem-se também as ferramentas e recursos que possuem criado para compreender seu mundo (PRAJAPATI; AGARWAL; MURTAZA, 2022). Na perspectiva das organizações, um líder está profundamente comprometido com seu mundo e seu povo, e sua tarefa é conduzi-los onde as forças e competências particulares de cada pessoa são produtivas (MOTA et al., 2022).

Ainda na perspectiva das organizações, Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) observam que os modelos de gestão procuram atualmente moldar líderes direcionados a ele, diminuindo suas buscas no mercado. Uma empresa com visão democrática ou autocrática vai construir lideranças voltadas às suas características; organizações focadas em desempenho ou processos vão exigir de seus líderes que alcancem seus objetivos estratégicos; corporações direcionadas por comportamento ou competências irão criar líderes por meio de métodos próprios e; organizações concentradas na cadeia de valor construirão gestores que se adaptam ao ambiente facilmente (CABO, 2019).

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19

Uma equipe que é guiada pela liderança sustentável tem por premissa desempenhar um papel crucial no planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade. E nisto, o líder do atual mercado dirigido a sustentabilidade deve, consonante com Nicolletti et al. (2020), reconhecer as mudanças e divergências criadas por estas, e fomentar os liderados para pesquisas, inovações e descobertas que podem não somente manter as organizações competitivas no mercado, mas também colaborar com um planeta mais sócio e ecologicamente viável para a vida.

Uma liderança organizacional sustentável também pode ser caracterizada pela capacidade de os líderes legar a seus liderados a necessidade de se adotar métodos e a operacionalização destes da forma mais enxuta possível (YU, 2022). Assim, a liderança sustentável tem a capacidade de incutir em seus subordinados a vontade de práticas de trabalho mais racionais.

O líder sustentável também direciona e adequa suas equipes para a conquista dos objetivos estratégicos de forma que estas compreendam os ambientes internos e externos da empresa sempre buscando meios de melhoria dos processos, ou outras formas de se realizar determinadas operações que diminuam fluxos, custos, insumos, entre outros elementos envolvidos (PRAJAPATI; AGARWAL; MURTAZA, 2022).

O tripé de capacidades que define a força e qualidade da liderança sustentável, de acordo com Mota et al. (2022) está condicionado à capacidade de aplicação do conhecimento, que alimenta a criatividade, que apoia a capacidade de inovação e que retroalimenta a primeira, como em um ciclo que o líder sustentável deve ser manter para a sua constante evolução.

A criatividade é um recurso primordial de competitividade que o líder sustentável deve possuir dentro da organização, de forma a dominar, desenvolver e direcionar a expertise da organização para metas estratégicas (ARMANI; PETRINI; SANTOS, 2020).

Assim, com o compartilhamento do conhecimento, a criatividade, como processo inicial da inovação, ganha apoio para acontecer, e, esta inovação implementa o conhecimento de forma a aumentar a produtividade e competitividade das organizações e auxilia no desenvolvimento econômico, social e ambiental (RODRIGUES, 2021). Portanto, se faz importante a discussão na próxima seção sobre como os conceitos de liderança e as práticas de sustentabilidade foram direta e indiretamente afetados pela pandemia de Covid-19.

2.2 Sustentabilidade e processos sustentáveis

Antes de se abordar o conceito de liderança organizacional sustentável, objetivou-se nesta seção do trabalho desmistificar os elementos que envolvem o termo ‘sustentabilidade’. Ao se ouvir falar sobre a sustentabilidade, a visão comum social atrela o conceito somente a formas e práticas que visam a proteção ambiental; todavia, sustentabilidade é bem mais abrangente do que as óticas popularizadas. Boff (2012) define, dentro do escopo de seus estudos, sustentabilidade como todas as ações destinadas a manter as condições físico-químicas energéticas, benéficas e sustentadoras da vida dos seres humanos e outros seres vivos, em sua existência continuada e presente.

A partir desta definição, compreende-se que a sustentabilidade não possui uma visão estratificada, tendo quatro ramificações. A primeira delas é a sustentabilidade ambiental, que Lima, Alencar e Fonseca (2022) definem como o uso racional de recursos naturais, visando sempre a forma racional de uso, para que as gerações posteriores não sejam prejudicadas com a queda da biodiversidade, com a destruição de biomas e exploração indiscriminada de recursos naturais.

Já a sustentabilidade social, para Bem e Richter (2020), é o conjunto de atividades de interesse de um coletivo que visa oportunizar melhores condições de qualidade de vida e redução da desigualdade social, por meio de acesso a serviços básicos, como saúde, educação, saneamento, moradia digna, entre outros. A sustentabilidade social se relaciona diretamente com os aspectos políticos, econômicos e ambientais de governabilidade voltada para geração de serviços à população de um determinado território, ou mesmo das sociedades em dimensões globais (CABO, 2019).

A sustentabilidade empresarial tem seu conceito orientado para as ações de organizações empresariais, e isso está intrinsecamente relacionado com a ideia de Responsabilidade Social (BATISTA, 2021) de forma que empresas que possuam estas duas concepções alinhadas conseguem espaço no mercado sustentável (*green market*), melhor respaldo de marca diante da sociedade e também consegue minimizar os impactos socioambientais negativos não somente de suas operações, mas também tornam-se bons exemplos para que outras organizações trilhem por este caminho (DOWBOR, 2020).

A sustentabilidade econômica visa aliar o desenvolvimento econômico com a geração de renda e empregos, com práticas que visem reduzir ou eliminar produtos ou práticas que agridam o meio ambiente, isto é, na base da sustentabilidade econômica têm-se o modelo de gestão sustentável (PRAJAPATI; AGARWAL; MURTAZA, 2022). Esse tipo de

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19 sustentabilidade corresponde à capacidade da sociedade de produzir, distribuir e utilizar a riqueza produzida. Tem como foco uma distribuição de renda mais justa e utiliza métodos que conservam os recursos naturais para as gerações futuras (YU, 2022).

Observa-se que os conceitos de sustentabilidade empresarial e econômica são diretamente dependentes das essências de sustentabilidade ambiental e social. Sobre os dois primeiros, estes adviriam no século XX, no pós-Segunda Guerra Mundial (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020) que o conceito de sustentabilidade em si encontrou um delineamento, importância e força, apesar de que Franco (2022) frisa que a ideia de economia sustentável surgiu na Primeira Revolução Industrial em face do crescimento desenfreado das indústrias e das pólis.

Desde então, a concepção de sustentabilidade passou por diversas evoluções e foi o assunto de variados encontros sobre o meio ambiente e clima mundiais, como a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92 ou Rio-92), ocorrida no Brasil, no estado do Rio de Janeiro, onde fora consolidado o conceito de desenvolvimento sustentável (VILLALBA et al., 2022).

Dentro das quatro noções de sustentabilidade supracitadas, o princípio de desenvolvimento sustentável foi o agente integrador-transformador do papel das organizações na sociedade, pois era massiva a quantidade de corporações visavam a lucratividade acima de quaisquer responsabilidades (VILLALBA et al., 2022) e a ideia trouxe à tona a necessidade de desenvolver um planeta mais sustentável engajando pessoas, governos e empresas na construção de uma sociedade combine justiça social, proteção ambiental e formas de aumentar a eficiência econômica. (BEM; RICHTER, 2020).

Em uma grande evolução no conceito de desenvolvimento sustentável foi colocada para os países como meta: os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que foram oito grandes metas globais adotadas pelos Estados membros da Organização das Nações Unidas (ONU) que visavam coletivamente acelerar o progresso mundial na erradicação da pobreza extrema e da fome do planeta (FRANCO, 2022).

Os ODM davam grandes diretrizes para as práticas sustentáveis de empresas e pessoas, de modo que estes visavam impactar no combate à extrema pobreza, universalização do ensino básico, igualdade de gênero, proteção a mulher, mães e nascituros, combate de doenças, estipulação de parcerias globais e a sustentabilidade ambiental (VILLALBA et al., 2022).

Elaine Alves, Dinah Pacheco, Gabriel Lopes, Roseli Leite e David Eugênio

Advindos e renovados com base nos ODM para substituí-los, em 2012 foram criados os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que nasceram na Conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável no Rio de Janeiro (CABO, 2019).

As 17 diretrizes do ODS têm por objetivo concretizar as ações dos ODM para até o ano de 2030 acrescentando mais elementos a serem alcançados pelas nações-membros da ONU, incluindo o crescimento econômico, combate aos causadores das alterações climáticas bruscas e traz as orientações para melhores práticas empresariais (LIMA; ALENCAR; FONSECA, 2022).

Estas práticas de sustentabilidade, para Yu (2022), devem ser apoiadas nos ODS e podem acontecer de diversas formas, desde políticas de economia de energia, de insumos, de processos até mesmo impactar na escolha dos fornecedores ou inferir positivamente na sociedade com de responsabilidade social interna e externa, por meio de ações concretas para a diminuição do impacto negativo de operação da organização.

Decerto, as práticas sustentáveis podem melhorar a reputação da sua empresa à medida que se esforçam para reduzir o impacto ambiental de suas operações, reduzir os custos de produção e o produto. Mas para que esta prática aconteça em toda a cadeia de suprimentos de uma ou mais corporações, é necessário que a organização possua lideranças sustentáveis.

2.3 Liderança e sustentabilidade nas organizações durante a pandemia de Covid-19

A eclosão da pandemia causada pelo Covid-19 no primeiro trimestre de 2020 determinou o conceito das bases do desenvolvimento sustentável, alicerçadas pela liderança sustentável responsabilidade ambiental e econômica, e práticas antigas foram abandonadas, principalmente por empresas que não estavam acostumada com o conceito de mudança (LIMA; ALENCAR; FONSECA, 2022).

A ressignificação de liderança e sustentabilidade na pandemia de Covid-19 exigiu habilidades técnicas (*hard-skills*) e interpessoais (*soft-skills*) de forma que os líderes e as organizações necessitaram se adaptar as restrições sociais necessárias para o combate ao Coronavírus, causador da doença (LOPES, 2021).

A *soft-skill* mais necessária para a volatilidade do mercado, além da criatividade, inovação e conhecimento, durante esse período, foi a da resiliência. “Diferentemente da robustez organizacional (habilidade em manter as funções quando há disrupção), resiliência implica aprendizagem” (STORY, 2020, p.58).

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19

Em relação às organizações, a necessidade de adaptação ao contexto atual destacou argumentos que tornam visíveis os problemas que persistem principalmente de duas maneiras: o achatamento da curva da doença ou o prolongamento da recessão global (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). O fator Covid-19, segundo Dowbor (2020) mostrou o quanto é importante considerar o impacto do ambiente externo global em toda a sua extensão sobre as empresas e seus empreendedores, principalmente as micro e pequenas empresas.

Em vista da conjectura da pandemia, Mota et al. (2022) conceitua que as lideranças organizacionais sustentáveis se utilizaram da criatividade organizacional para que devesse ocorrer em um contexto multidisciplinar, onde as habilidades de equipes de diferentes competências precisaram trabalhar juntas para criar soluções de problemas e projetos inovadores. Líderes não podem ignorar a importância do problema. Devem compartilhar com suas equipes os valores necessários para sair dessa crise com resiliência: confiança, transparência, agilidade e integridade (STORY, 2020, p.58, *italico do autor*).

As lideranças sustentáveis, conforme Silva (2021), tiveram que utilizar-se da resiliência e adaptabilidade na questão das restrições sanitárias na Covid-19, e ainda assim isto não foi suficiente para manter um sistema organizacional que fosse capaz de se manter sobre os distúrbios frequentes gerados. Neste caso, o fortalecimento da resiliência deve ser combinado, devendo-se construir não apenas ferramentas para uma gestão com foco na resiliência, mas também uma nova ética para a atuação e relacionamento dos empreendimentos com responsabilidade social. (NICOLLETTI et al., 2020, p.416).

Sobre a sustentabilidade, a pandemia de 2020 levou à interrupção da cadeia de suprimentos sustentável em muitas empresas, pois as medidas de contenção levaram à irrelevância e à funcionalidade insuficiente em maioria as áreas (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Ainda assim, para Bem e Richter (2020) destacaram-se o papel comum das organizações e governos nas iniciativas para minimizar o impacto das ocorrências não apenas na saúde pública, implementando ações que visaram diminuir sua incidência e disseminação, como no contexto dos negócios, buscando proteger o segmento produtivo de modo geral.

A situação da Covid-19 também trouxe a ideia de sustentabilidade e responsabilidade compartilhada, isto é, organizações – mesmo que não atuando em mercados correlacionados - começaram a se unir para fortalecer a agenda 2030 dos ODS e garantir que, além de

Elaine Alves, Dinah Pacheco, Gabriel Lopes, Roseli Leite e David Eugênio

cumprir os objetivos de desenvolvimento sustentável, as organizações não retrocedessem nos ganhos alcançados nos últimos anos (FRANCO, 2022).

Lutar contra a pandemia, não se tratou apenas de mitigar a doença, mas traçar um novo caminho para lidar com os danos multidimensionais nas organizações. Portanto, para é importante examinar os efeitos do COVID-19 nos facilitadores de uma cadeia de suprimentos sustentável, ou seja, econômica, ambiental e social.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia que foi utilizada no presente trabalho é uma pesquisa quali-quantitativa de campo com questionário estruturado composto por dez questões de múltipla escolha, divididas em duas frentes: liderança e sustentabilidade durante a pandemia da Covid-19. O objeto-fonte da pesquisa de campo foi o meio ambiente de atuação das empresas. A coleta dos dados foi feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorreram, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos (*surveys*), que são mais descritivos, até estudos mais analíticos” (SEVERINO, 2013, p.95-96).

Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa de campo considera a observação dos fatos e fenômenos dentro de um conjunto de variáveis, tanto qualitativas quanto quantitativas, de forma que estas sejam relevantes para análise, para além de uma coleta de dados utilizando-se de maneiras adequadas de aferição destes dados e com objetivos já estabelecidos para a suficiente discriminação dos dados.

Esta pesquisa teve uma base inicial teórica, por meio de pesquisas em livros, artigos originais de base de pesquisas, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), além de dissertações de mestrado brasileiras e estrangeiras. Severino (2013) observa que a pesquisa de campo necessita de uma abordagem bibliográfica anterior para situar as partes interessadas no assunto ao qual foi desenvolvida a pesquisa, para mostrar ao leitor o estado atual da literatura, bem como as conclusões que outros autores já chegaram sobre estes. Assim, o pesquisador deverá ter um método teórico referencial, de forma que esta auxiliará na determinação das variáveis e na confecção da pesquisa em si.

Os sujeitos da pesquisa se concentraram em um rol de 12 empresas de diversos ramos e portes que se interessaram em responder o questionário, o qual foi dividido em duas seções a saber: cinco questões na seção sobre liderança organizacional durante a pandemia de Covid-19

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19 e outras cinco indagações na seção sobre sustentabilidade no mesmo período. O questionário foi disponibilizado no serviço *Google® Forms*, por meio de uma análise sobre os impactos da pandemia em suas atividades e gestão. Lakatos e Marconi (2003) observam que a amostragem estatística é uma porção da população ou mesmo organizações que fornece resultados para a pesquisa por meio do fornecimento de dados.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Na seção sobre lideranças organizacionais, as pesquisas foram direcionadas a responder o desenho do perfil de liderança no período da pandemia de Covid-19. A questão 1 mostrada indagou sobre como foi a rotina da empresa durante o período de isolamento e distanciamento social. (25%) das empresas trabalharam em regime totalmente presenciais e outros (25%) trabalharam em regimes predominantemente presenciais. Grande parte das empresas trabalharam em regimes predominantemente remotos (33,3%), e (16,7%) trabalharam em regimes totalmente remotos, o que deve ter afetado as formas de gestão e princípios de liderança.

A questão 2 procurou saber sobre os impactos que a pandemia de Covid-19 e as medidas sanitárias necessárias para seu combate (isolamento, distanciamento e *lockdown*) impactaram na gestão de processos e pessoas das empresas respondentes. Tanto para as que acharam que o impacto foi ‘muito negativo’ ou ‘pouco negativo’ o percentual foi o mesmo (41,7% para ambas as respostas), e para 16,7% o impacto fora considerado ‘muito positivo’. As alternativas de ‘impacto pouco positivo’ e ‘impacto neutro’ não foram consideradas nas respostas das empresas.

Este escopo da questão 2 mostrado pela resultante da pesquisa pode indicar, consoante Bem e Richter (2020) que as organizações e suas lideranças não estavam suficientemente preparadas para uma ocorrência tão extraordinária, tendo que rapidamente readaptar processos gerenciais e operacionais, causando perdas de valor e de oportunidade. A questão 3 perguntou se as novas rotinas de trabalho na pandemia afetaram a liderança em relação ao alinhamento dos setores e estratégias, representada pelo gráfico 1.

Elaine Alves, Dinah Pacheco, Gabriel Lopes, Roseli Leite e David Eugênio

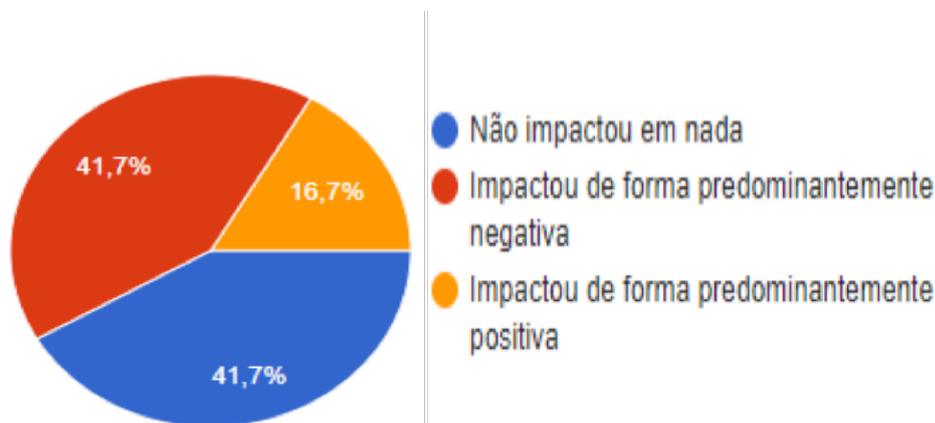
Gráfico 1 - Impacto da Covid-19 na eficiência da liderança estratégica das empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

Na maior parte das organizações conforme ilustra o gráfico 1, (58,3%) teve a eficiência da liderança afetada parcialmente, e em (33,3%) dos casos as medidas da Covid-19 nada afetou e pouco afetou (8,4%) no desempenho dos líderes em seu exercício. Deduz-se com base em Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) que, ainda em meio às adaptações técnico-operacionais urgentes da pandemia, os líderes conseguiram em sua maioria exercer suas funções com eficiência, não tendo nenhum caso em que os perfis de liderança foram muito afetados. A questão 4 perguntou sobre o impacto da Covid-19 na tomada de decisão, sendo mostrada no gráfico 2.

Gráfico 2 - Impacto da Covid-19 na eficiência da liderança estratégica das empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 2 que ilustra o resultado da questão 4 mostra que tanto para as empresas que foram negativamente impactadas quanto para empresas que não foram impactadas, que apresentaram o mesmo índice percentual (41,7%) observa-se dois extremos de gestão da liderança delimitados por Rodrigues (2021), onde, no primeiro caso, as organizações pesquisadas onde as lideranças não sofreram com o ambiente externo e, no segundo caso, a gestão fora impactada diretamente pelo fator extraordinário da pandemia. Ambas estão em contraponto àquelas que foram positivamente impactadas (16,7%) nas quais suas lideranças se

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19 sobressaíram e conseguiram inovar em meio a um cenário caótico de mercado.

A questão 5 perguntou sobre o nível de importância de sete itens na questão de liderança organizacional durante a Covid-19, com base nos preceitos de Chiavenato (2021): desenvolvimento de novas habilidades de estratégia, melhoria da estrutura organizacional, melhoria das Tecnologias de Informação (TI) e das habilidades tecnológicas dos colaboradores, melhoramento da gestão de equipes e competências interpessoais (*soft-skills*) e direcionamento a maximização de processos e técnicas profissionais (*hard-skills*).

Em relação ao desenvolvimento de novas habilidades de estratégia, maioria absoluta das 12 (doze) empresas respondentes (cinco delas) das empresas considerou este item como ‘extremamente importante’; já acerca da melhoria da estrutura organizacional, maioria absoluta (quatro empresas) considera este ponto como ‘muito importante’; sobre a melhoria das TIs e das habilidades tecnológicas dos colaboradores; seis empresas responderam como ‘muito importante’ o trabalho deste item no período pandêmico da Covid-19 e acerca do melhoramento da gestão de equipes e competências interpessoais (*soft-skills*) foi considerado igualmente ‘muito importante’ para quatro empresas e ‘extremamente importante’ também para outras quatro empresas

Ainda sobre questão 5, em relação ao o direcionamento a maximização de processos e técnicas profissionais (*hard-skills*), as empresas consideraram isso de forma também igualitária: quatro delas consideraram como ‘pouco importante’ e outras quatro organizações como ‘extremamente importante’; na relação à revisão da gestão de custos e finanças, a maior parcela das empresas (cinco delas) consideraram este ponto como ‘extremamente importante’ no período de pandemia e; por fim, a priorização da autonomia dos colaboradores foi considerada equitativamente um ponto ‘neutro’ para quatro respondentes, tal como um ponto ‘muito importante’ para outras quatro organizações.

Na seção sobre sustentabilidade durante a pandemia da Covid-19 do questionário, procurou-se levantar acerca das práticas sustentáveis e seus impactos na gestão de liderança e na organização como um todo. Na questão 6, as organizações responderam sobre suas práticas sustentáveis durante o período de Covid-19. No gráfico 3, que ilustra a questão 6, notou-se que a maior parte das empresas (58,3%) consideraram as práticas sustentáveis como muito importantes durante a pandemia, e nenhuma delas considerou como ‘não importante’. Isso denota, alinhado a Armani, Petrini e Santos (2020) o quanto as ações de sustentabilidade contribuíram de certa forma a dar uma sobrevida para as empresas, que começaram a perceber

a importância da responsabilidade social para si e para toda a comunidade interessada.

Gráfico 3 – Nível de importância das práticas sustentáveis durante a pandemia de Covid-19



Fonte: Dados da pesquisa.

A questão 7 quis saber acerca do orçamento para investimentos em sustentabilidade durante o período de Covid-19. Boa parte das organizações respondeu que ‘sim’ (41,7%), (33,3%) responderam que ‘não’ e (25%) delas não souberam informar acerca disso. Observa-se que maioria delas não investem ou desconhecem acerca de seus ativos de sustentabilidade, o que pode representar uma dificuldade futura em um mercado cada vez mais responsável no campo socioambiental (BOFF, 2012).

Na questão 8 foi perguntado as empresas pandemia de Covid qual a relevância que as práticas de sustentabilidade passaram a ter na empresa, comparando-se ao período anterior ao início da pandemia. Os resultados da questão 8 mostraram que (50%) delas responderam que o nível de relevância se manteve, e (41,7%) disseram que as práticas sustentáveis passaram a ter maior relevância no período da pandemia. Isso é um indicativo da conscientização organizacional em relação a importância da sustentabilidade principalmente em períodos atípicos do cenário mundial (YU, 2022).

A questão 9 buscou estabelecer a relação entre as práticas sustentáveis e os processos de liderança durante a pandemia. As tomadas de decisão, para maioria dos casos absolutos onde sete (7) das empresas pesquisada (58,3%) foram afetadas em relação à liderança de forma bem maior ao período anterior à pandemia. Os processos de liderança foram afetados da mesma forma que o período anterior à pandemia para maior parte das seis (6) empresas (50,0%); tal qual a competitividade que também sofreu o mesmo impacto ao período anterior à Covid-19

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19 em sete (7) empresas das pesquisadas (58,3%). Isso mostra que os processos de liderança só precisaram ser adaptados para novas decisões baseadas na operacionalidade da liderança durante a Covid-19.

A questão 10 procurou levantar as ações sustentáveis que a empresa tomar durante o período da pandemia de Covid-19, baseados nos 17 Objetivos de Desenvolvimento sustentável (ODS) (FRANCO, 2022). Das 12 empresas respondentes: nove delas realizaram ações sustentáveis no entorno; dez delas fizeram gestão de resíduos sólidos; todas elas procuraram fazer uso consciente e eficiente de água e energia elétrica e dez delas aumentaram o uso de documentação eletrônica em detrimento a de papel.

Continuando acerca da questão 10, acerca das 12 empresas participantes do questionário, sete das delas passaram a fazer a seleção de fornecedores alinhados ao desenvolvimento sustentável; somente cinco empresas investiram na formação das equipes sobre os conceitos de sustentabilidade; seis delas reduziram o impacto ambiental no transporte de produtos / prestação de serviços; metade delas incentivou a utilização de recursos orgânicos e naturais; metade delas fizeram investimentos em infraestrutura e ações socioambientais; metade delas também realizaram outras ações sustentáveis não listadas e oito empresas somente fizeram uma atividade sustentável ou nenhuma considerável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que a maior parte das empresas participantes que responderam o questionário se preocuparam em alinhar suas estratégias de liderança e sustentabilidade mesmo ante a uma situação socioeconomicamente crítica advinda da Covid-19.

Desta maneira, percebeu-se que ainda mediante a resistências internas de algumas organizações que possivelmente sejam mais tradicionais, a maior parte das organizações pesquisadas procuraram manter ou fortalecer a gestão de liderança, blindagem da missão, exploração de novas possibilidades que trouxessem lucros ou respaldo social, e o mais importante: a questão da sobrevivência competitiva dos mercados atuais, que buscam corporações verdadeiramente responsáveis com seus respectivos ambientes interno e externo.

Com base na descritiva dos objetivos da pesquisa, o objetivo geral da pesquisa foi atingido de forma a mostrar como as lideranças se portaram de que forma as práticas sustentáveis foram afetadas na pandemia. E na listagem dos objetivos específicos também foram atingidos no que tange dar suporte na investigação inicial da pesquisa.

Elaine Alves, Dinah Pacheco, Gabriel Lopes, Roseli Leite e David Eugênio

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa conseguiu trazer os conceitos de sustentabilidade e liderança presentes na literatura, conseguiu resumir o estado da arte acerca da liderança sustentável e seus aspectos relacionados na pandemia de Covid-19 e examinou o impacto, dentro das empresas respondentes, da situação da pandemia, nas questões de liderança e sustentabilidade.

Esta análise empresarial sobre o período de pandemia da Covid-19 não se encerra por meio deste artigo e este está aberto a discussões e aprofundamentos futuros, não possuindo nenhum conflito de interesse, pelo contrário, poderá abrir novas perspectivas.

6 REFERÊNCIAS

- ARMANI, Ananda; PETRINI, Maira; SANTOS, Ana Clarissa. **What are the Attributes of Sustainable Leadership?** Review Of Business Management, [S.L.], v. 22, n. 4, p. 820-835, 1 out. 2020. FECAP Fundacao Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>.
- BATISTA, Gisele Victor, Dra. Liderança 4.0 e Sustentabilidade: Gerenciamento de Projetos Inovadores no Contexto da 4ª Revolução Industrial. In: **ENCONTRO DE SUSTENTABILIDADE EM PROJETO**, 9., 2021, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: UFSC, 2021. p. 1-11.
- BEM, Andreia de; RICHTER, Marc Francois. Sustentabilidade em tempos de pandemia (COVID-19). **Revista Científica Multidisciplinar**, [s. l], v. 2, n. 1, p. 264-279, 2020. Anual.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012. 180 p.
- CABO, Inês Simões do. **A sustentabilidade como fator impulsionador da competitividade empresarial: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - O caso BNP Paribas**. 2019. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Controle de Gestão dos Negócios, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 384 p.
- DOWBOR, Ladislau. **Além da pandemia: uma convergência de crises**. In: PASSOS, João Décio. A Pandemia do Coronavírus. São Paulo: Paulinas, 2020. p. 25-48.
- FRANCO, Jacqueline de Almeida Barbosa. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no contexto da pandemia de Covid: uma análise sob a ótica da teoria das capacidades dinâmicas**. 2022. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia de Bauru – Unesp, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2022.

Liderança organizacional: aplicação de processos sustentáveis durante a pandemia de Covid-19

- LIMA, Jorcelyo Alencar; ALENCAR, Elisangela de Andrade Borges; FONSECA, Graicy Cavalcante. Sustentabilidade em tempos de pandemia: uma análise hoje para um novo fazer amanhã. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 1-12, 23 jan. 2022. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.22921>.
- LOPES, Ana Isabel Marques. **Alinhamento Liderança-Estratégia-Performance para empresas industriais: efeito da crise da covid-19**. 2021. 56 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Estratégia Industrial, Lisboa School Of Economics And Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2021.
- MOTA, Teresa Lenice Nogueira da Gama *et al.* Empreendedores “pós” pandemia: contribuição na gestão da inovação. **Revista de Administração da UFSM**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 370-387, 20 jul. 2022. Universidade Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465968131>.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 1, 6 fev. 2020. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE). <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>.
- NICOLLETTI, Mariana *et al.* Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da COVID-19. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 60, n. 6, p. 413-425, dez. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200605>.
- PRAJAPATI, Dimpy; AGARWAL, Saurabh; MURTAZA, Qasim. Impact of COVID-19 on Sustainability Enablers and Evaluation of Performance Index. **Materials Today: Proceedings**, [S.L.], v. 56, p. 3790-3796, 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.matpr.2022.01.137>.
- RODRIGUES, Selma Cristina Muniz. **Estilos de liderança predominantes em empresas brasileiras que sobreviveram à pandemia causada pela Covid 19**. 2021. 47 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Recursos Humanos, Depto. de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Manoel Torga, Coimbra, 2021.
- SILVA, José Miguel Jacome da. **Práticas de liderança e de gestão de pessoas durante a Covid-19: um estudo exploratório na reestruturação**. 2021. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Turismo e Hospitalidade, Faculdade de Turismo, Universidade Europeia, Lisboa, 2021.
- STORY, Joana. **Liderança em tempos de pandemia**. Gv Executivo, São Paulo, v. 3, n. 19, p. 56-58, mai./jun. 2020. Bimestral.
- VILLALBA, Veronica Ahimaras *et al.* **Índice de Sustentabilidade como geração de sinal: Um estudo com empresas listadas na B3 em período de pandemia**. In: XLVI



Elaine Alves, Dinah Pacheco, Gabriel Lopes, Roseli Leite e David Eugênio

ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 2022, Online. Encontro. Online: Anpad, 2022. p. 1-19.

YU, Huaibing. Does sustainable competitive advantage make a difference in stock performance during the Covid-19 pandemic? **Finance Research Letters**, [S.L.], v. 48, p. 102893, ago. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.frl.2022.102893>. Disponível em: www.elsevier.com/locate/frl. Acesso em: 18 set. 2022.