

**ÁREA TEMÁTICA:**

**1 APG3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR**

**TÍTULO DO ARTIGO:**

**DESAFIOS DA LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO SOB A PERSPECTIVA DO HOME OFFICE NA PANDEMIA DE COVID-19: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.**

## RESUMO

Em 2020, a pandemia de *covid-19* transformou o mundo substancialmente, estabelecendo o isolamento social como prevenção ao vírus, impactando diretamente as relações de trabalho, implicando na adoção do *home office* pelas organizações. O presente artigo objetiva analisar os desafios encontrados por líderes na gestão pública com o *home office*, no contexto da pandemia de *covid-19*, e as estratégias utilizadas para superá-los, por meio de um estudo de caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior. A pesquisa foi realizada junto a chefias da área administrativa da IES. Foram coletados 80 questionários online e realizadas 3 entrevistas a fim de que fossem aprofundadas as análises dos resultados obtidos por meio dos questionários. A pesquisa apontou como principais desafios, a não detecção de problemas – quanto à saúde e segurança - dos funcionários e adaptação à rotina de trabalho, com a necessidade de mudança nos processos e tarefas, adequação da infraestrutura e na comunicação interna. E como principais estratégias, o alinhamento das atividades laborais - através de reuniões online, divisões das demandas e treinamentos.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão pública. Home office. Pandemia.

## ABSTRACT

In 2020, the *covid-19* pandemic transformed the world substantially, establishing social isolation as a prevention of the virus, directly impacting work relationships, implying the adoption of *home office* by organizations. This article aims to analyze the challenges faced by leaders in public management with the *home office*, in the context of the *covid-19* pandemic, and the strategies used to overcome them, through a case study in a Public Institution of Higher Education. The research was carried out with the heads of the administrative area of the IES. 80 online questionnaires were collected and 3 interviews were carried out in order to deepen the analysis of the results obtained through the questionnaires. The research pointed out as main challenges, not detecting problems - regarding health and safety - of employees and adapting to the work routine, with the need to change processes and tasks, adequacy of infrastructure and internal communication. And as main strategies, the alignment of work activities - through online meetings, division of demands and training

**Keywords:** Leadership. Public administration. Home office. Pandemic.

## 1. INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e o aumento na disponibilidade de informações tem ocasionado inúmeras mudanças na dinâmica das organizações. Dentre tais mudanças, o *home office*, tem ganhado cada vez mais ensejo e aceitação, mudando a maneira de operar das organizações e equipes (PIRES et al., 2020).

A pandemia de *covid-19* ocasionou a aceleração desse processo, tornando o *home office* uma alternativa indispensável para a maioria das organizações, sejam públicas ou privadas, para a continuidade de suas atividades. No entanto, com essas mudanças, surgem novos desafios para a organização e seus trabalhadores (LOSEKANN E MOURÃO, 2020). As equipes agora estão dispersas geograficamente, e precisam estar em sintonia para alcançarem os seus objetivos em comum. Esse modelo de equipes virtuais pode trazer algumas vantagens, como redução de custos e absenteísmo, todavia, aumentam a dificuldade dos líderes em manter os colaboradores engajados e motivados dentro do ambiente laboral (PEREIRA E CUNHA, 2020). Na gestão pública, há ainda outros fatores que podem dificultar esse processo e afetar o desempenho da liderança pública: a falta de competição, estabilidade dos servidores, normas e regimentos (FILHO E MIRANDA, 2016).

Considerando a necessidade de continuidade das atividades administrativas em uma Instituição Pública de Ensino Superior durante a pandemia de *covid-19*, tem-se o seguinte problema: como foi exercida a gestão pelos líderes face aos desafios que surgiram na pandemia de *covid-19* com relação ao *home office*?

Sendo assim, realizou-se um estudo com as lideranças da área administrativa em uma Instituição Pública de Ensino Superior, para compreensão e análise dos desafios e formas de enfrentamento dos líderes da área administrativa da instituição no contexto da pandemia de *covid-19*. Para tanto, este artigo apresenta uma revisão de literatura nas temáticas de liderança e gestão pública, sob o contexto do *home office*, detalha o percurso metodológico realizado e, por fim, os resultados das discussões e considerações finais.

## 2 LIDERANÇA

A literatura sobre liderança apresenta diversos conceitos, entretanto, os mais recorrentes definem liderança como a habilidade de influenciar um grupo de pessoas para trabalharem entusiasticamente visando estabelecer metas e atingir objetivos comuns (LARA, 2012; PEREIRA E CUNHA, 2020; DIAS E BORGES, 2017; BUCATER, 2016).

Ainda nessa perspectiva, Nascimento et al. (2016) afirma que liderança influencia pessoas de forma positiva em busca do alcance de objetivos comuns, e que essa é uma habilidade de pessoas bem-sucedidas. Para Arruda et al. (2015, p. 3) “Liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra ‘querer’, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples.”

A liderança não é uma característica inata nem exclusiva de determinada profissão. Ela existe e se desenvolve em todos os patamares sociais e culturas, e em todas as profissões, embora as práticas e os comportamentos de liderança possam ter características específicas em algumas delas (RODRIGUES et al. 2019).

Maximiano (2000, p. 388) diz que “a liderança é ter influência de forma não coercitiva a uma equipe e assim alcançar os objetivos da equipe”.

Sousa e Silva (2019) relatam que devido à globalização, os líderes atuais precisam lidar com várias perspectivas ao mesmo tempo, assim como possuir habilidades suficientes para enfrentar as incertezas que o mercado oferece e para melhor acompanhar esse processo e incentivar seus liderados. Cabe salientar que um líder precisa envolver-se nos trabalhos, junto de seus liderados, viabilizando assim um sentimento de pertencimento ao grupo de trabalho (NASCIMENTO et al., 2016).

As organizações necessitam que os gestores sejam líderes capazes de criar visões de futuro e inspirar os membros da organização a realizar essas visões, confiando, reconhecendo e estimulando e ajudando as pessoas a identificarem e desenvolverem suas potencialidades. (BUCATER, 2016; VICENTE, 2021)

Portanto, faz-se necessária a presença de um bom líder para obter um ótimo ambiente de trabalho e a máxima eficiência e eficácia dos colaboradores. Um bom líder desenvolve a sua equipe de colaboradores conciliando os interesses individuais deles com os objetivos organizacionais, para que eles estejam motivados a realizar as suas atividades da melhor forma possível (RODRIGUES et al., 2019). Conforme Karácsony e Czibula (2020), a liderança eficaz é uma das ferramentas essenciais para uma organização sustentar seus negócios em face dos problemas causados pelo meio econômico global.

## **2.1 Competências dos líderes**

Chiavenato (2014, p.9) afirma que o desempenho é resultado de algumas habilidades que o gestor possui e utiliza. “Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”. Katz (2009) dividiu em três, os tipos de habilidades importantes para alto desempenho: habilidades técnica, humana e conceitual.

As habilidades técnicas compreendem como a especialização nas atividades exercidas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014; NASCIMENTO et al, 2016; KATZ, 2009). Sobre as habilidades humanas, Chiavenato (2014) e Katz (2009), apontam que se referem aos relacionamentos interpessoais, e envolvem comunicação, motivação e resolução de conflitos. Kearns et al. (2015) acrescenta a escuta ativa, a persuasão e a construção de confiança. E as habilidades conceituais estão relacionadas à identificação, análise e diagnóstico dos cenários e com a criação de algumas possíveis soluções para os problemas (CHIAVENATO, 2014; KATZ, 2009).

Uma das competências imprescindíveis no ambiente organizacional, citadas por Abreu et al. (2021), é a inteligência emocional, pois através dela há mais oportunidade em desenvolver liderança, contribuindo também para os desenvolvimentos profissional e técnico, de habilidades e atitudes, tais como: comunicação assertiva, relacionamento interpessoal e percepção social. Sousa (2021) argumenta que “as competências de liderança podem ser mais decisivas para garantir uma boa gestão da situação, do que a execução de um planejamento prévio”. No quadro a seguir, apresenta-se atributos das competências de liderança, de acordo com alguns autores.

Quadro 1 - Síntese dos atributos da competência de liderança

Autores	Atributos da competência do líder destacados pelos autores	Síntese dos atributos citados pelos autores
Vries (1997); Goleman, Boyatzis e McKee (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência e energia;</li> <li>• Inteligência;</li> <li>• Domínio e autoconfiança;</li> <li>• Sociabilidade;</li> <li>• Conhecimento de tarefas relevantes;</li> <li>• Estabilidade emocional.</li> </ul>	<p>1.Relacionamento (interna e externamente);</p> <p>2.Resiliência/ Adaptação face às mudanças;</p> <p>3. Decisão</p> <p>4. Estimular (para que o liderado se motive)</p> <p>5. Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)</p>
Bergamini e Coda (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma; Capacidade de motivar e estimular a criatividade na resolução de problemas; Dedicção individualizada aos liderados.</li> </ul>	
Bennis e Nanus (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação diante de mudanças ambientais;</li> <li>• Conduzir as mudanças;</li> <li>• Delegar poder;</li> <li>• Reduzir resistência à mudança.</li> </ul>	
Rowe, (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomador de decisões.</li> </ul>	
Hitt, Ireland e Hoskisson (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar e vislumbrar;</li> <li>• Manter a flexibilidade;</li> <li>• Capacitar outros a criar chances de estratégia.</li> </ul>	
Porter e Kramer (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculador entre a sociedade e a empresa.</li> </ul>	
Gardner (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de relacionamento (conhecer seus liderados).</li> </ul>	
Botha e Claassens (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Liderar e decidir;</li> <li>•Apoiar e colaborar;</li> <li>•Comunicação</li> <li>• Análise e interpretação;</li> <li>• Criar e conceituar;</li> <li>• Organização e execução;</li> <li>•Adaptação e enfrentamento.</li> </ul>	

Fonte: Adaptado de Júnior et al. (2020)

## 2.2 Gestão Pública

O estudo da Gestão Pública tem demonstrado, ao longo do tempo, a prevalência de algumas temáticas recorrentes, em face de desafios e dilemas ainda não completamente superados (MATIAS-PEREIRA, 2012). De modo geral, tem-se buscado neutralizar a prática administrativa da influência política e aumentar sua eficiência, de modo com que a Administração Pública possa responder melhor às demandas sociais, com menor dispêndio de recursos e de forma transparente (MOTTA, 2013).

Diante das problemáticas encontradas na Administração Pública, observa-se uma tentativa de inserção de ferramentas gerenciais utilizadas na iniciativa privada (OSBORNE, 2010). Essa inserção, no entanto, não é tarefa simples, tendo em vista as normas legais que regem e controlam a Administração Pública, o que lhe confere algumas especificidades. Apesar das dificuldades e críticas, essa visão mercadológica da máquina pública trouxe resultados positivos, o que é evidenciado por iniciativas até hoje buscadas na Administração Pública, como a Gestão por Resultados, que prioriza o desempenho, estabelecimento de metas, monitoramento dos resultados obtidos e utilização de ações corretivas. Entretanto, embora grande parte das Instituições Públicas utilizem a gestão por resultados em suas premissas,

a adoção de suas práticas é algo muito desafiador e ainda não está consolidado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Além dos desafios da Administração Pública anteriormente citados, Chiavenato (2008, apud Sousa e Silva, 2019) tece algumas críticas quanto à maneira como é realizada a entrada de novos servidores – geralmente por meio de concursos ou processos seletivos –, afirmando que a legislação que ampara as relações de trabalho do servidor público é inadequada, contribuindo com a inércia do servidor público, e dificultando o empreendedorismo. A estabilidade adquirida pelos servidores, impossibilita contratações pelo requisito competência, o que pode implicar na perda de qualidade no serviço, na estagnação, e interferir na implantação do ambiente de trabalho feita pelos líderes (SOUSA E SILVA, 2019; BOTELHO E PEREIRA, 2015).

Crosby e Bryson (2018) argumentam que os líderes da administração pública têm uma responsabilidade excepcional por agir em nome do poder público. Para Gomes et al. (2015), a gestão pública necessita de líderes autênticos, que viabilizem a melhoria do clima organizacional, motivem e inspirem os subordinados a elevar o nível dos serviços públicos.

Dentro do conceito de liderança na gestão pública, Tummers e Knies (2014) percebem que esses líderes atuam segundo quatro papéis: (1) responsabilidade, (2) seguindo regras e políticas governamentais, (3) mantendo lealdade política e (4) governança de rede. Líderes públicos são responsáveis por muitas partes interessadas e devem incentivar seus funcionários a justificarem suas ações, a seguir os interesses políticos e a se desenvolverem e envolverem nas redes existentes, encorajando-os a se conectarem ativamente com as partes interessadas, tudo isso conforme as normas e regulamentos governamentais.

No que se refere às competências, Kapucu e Ustun (2018) afirmam que o termo competência abrange as esferas da educação, conhecimentos, habilidades e experiências das pessoas para a realização de uma atividade. No setor público, algumas competências necessárias são: determinação, flexibilidade, comunicação, resolução de problemas, gestão da inovação, criatividade, motivação, gestão de equipes, tomada de decisões, networking, análise do ambiente e planejamento estratégico (KAPUCU E USTUN, 2018). Já para Botelho e Pereira (2015) outras competências são necessárias a esses líderes: conhecimento da máquina pública; conhecimento jurídico; capacidade de envolver a sociedade; objetividade; perspectiva global e visão sistêmica.

### **2.3 Liderança no *home office* (ou *e-liderança*)**

Para entender o conceito de *home office*, também conhecido como teletrabalho ou trabalho remoto, Chiavenato (2014) e Benavides et al. (2021) definem como o trabalho que é realizado fora das dependências da organização, podendo ser em seu domicílio ou em outros lugares de preferência. Apesar dos termos utilizados, o Tribunal Superior do Trabalho - TST (2020) afirma que o termo teletrabalho é mais abrangente, já que dentre as modalidades do teletrabalho está o *home office*.

O *home office* possibilita a redução de custos para as organizações, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um local físico em sua estrutura, beneficiando-se com a flexibilidade do trabalho e de horário, além da redução de tempo e de estresse causados pelo trânsito no percurso para a empresa, o que pode resultar em um aumento na qualidade de vida (NOGUEIRA, 2020).

O artigo 75-B da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, dispõe que

Art.75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017).

O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e aprimora as regras relacionadas ao teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional. Segundo o Decreto, acerca do teletrabalho, no seu artigo 9º, incisos I e II, depende de um acordo mútuo entre o agente público e a administração, como também o teletrabalho quando adotado, pode ser executado em regime parcial ou integral (Brasil, 2022).

Adentrando aos conceitos de equipes virtuais, Brown et al. (2021) e Schmidt e Dellen (2021) conceituam como (1) as que utilizam de tecnologias virtuais para desempenharem suas atividades, mas que tenham a possibilidade da comunicação face a face e (2) as que estejam dispersas geograficamente e utilizam das tecnologias para manter a comunicação e suas rotinas de trabalho. Este artigo trabalha o segundo conceito, visto que aborda o contexto específico já citado.

Dito isso, conforme Pereira e Cunha (2020), partindo dos conceitos de liderança, esse processo torna-se mais dificultoso quando as equipes estão em modelo virtual. O e-líder continua a focar-se nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração e confiança, tal qual a liderança tradicional, mas terá de os implementar eletronicamente, em ambiente virtual. Para isso, o e-líder demanda de um sistema capaz de suportar o ambiente virtual, bem como de incrementar e potencializar as sinergias da equipe, cabendo a realização do enquadramento de competências (*skills*) específicas (SAMARTINO et al., 2014).

### **3. METODOLOGIA**

Tendo em vista o objetivo dessa pesquisa – analisar os desafios encontrados por líderes na gestão pública com o home office, no contexto da pandemia de covid-19, e as estratégias utilizadas para superá-los – optou-se por uma abordagem de pesquisa quanti-qualitativa de caráter descritivo e o método escolhido foi o estudo de caso. Para Gil (2017), a pesquisa descritiva objetiva de maneira primordial a descrição de características ou a determinação de relações entre as variáveis estudadas, que podem utilizar-se de questionários ou observações. Neste caso, a descrição do comportamento dos líderes no período já mencionado.

Sobre o método escolhido, o estudo de caso, Martins (2008), afirma que “trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente” e acrescenta que se busca compreender a complexidade de um caso, através de estudo profundo em um objeto delimitado. Dessa forma, a abordagem da pesquisa quanti-qualitativa é favorável pela adoção de enfoque múltiplo, visto que o cenário organizacional é, simultaneamente, complexo e mutante (GOMES E ARAÚJO, 2005). Para Mussi et. al (2019, p. 418) a pesquisa quantitativa “pretende e permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, ou seja, dados representativos e

objetivos, opondo-se à ciência aristotélica, com a desconfiança sistemática das evidências e experiência imediata.”

Primeiro, utilizou-se um questionário com 30 perguntas fechadas, salvo as que buscavam explorar os desafios e estratégias, onde deixou-se um espaço para outras respostas além das elencadas. O questionário foi dividido em 3 seções: dados sociodemográficos; implantação do *home office*; e desafios e estratégias da liderança - sendo a última dividida em uma subseção sobre a percepção sobre seus liderados.

Os dados da pesquisa foram coletados em uma Instituição de Ensino Superior pública brasileira, durante o mês de abril de 2022. A coleta de dados foi feita através de questionário online via *Google Forms* e encaminhado por e-mail aos gestores. O público-alvo da pesquisa foram servidores da IES que exercem cargos de liderança da área administrativa, no contexto pandêmico. A população da pesquisa era constituída por 319 gestores, selecionados por amostragem não-probabilística, a qual não se conhece a probabilidade de cada indivíduo ser selecionado (SANTOS et al., 2015).

Segundo Gomes e Okano (2019), a abordagem qualitativa apresenta uma realidade que não pode ser quantificada ou mensurada, abrangendo pontos subjetivos à realidade da pesquisa. A fim de compreender melhor os resultados encontrados na coleta de dados via questionário, foram feitas entrevistas estruturadas, de forma virtual, com três líderes da IES de departamentos diferentes, escolhidos por conveniência. As entrevistas abordaram quatro dimensões: transição para o *home office*, desafios e estratégias, competências e liderança.

A apresentação e análise dos dados foi realizada de acordo com o tipo de pesquisa utilizada. Para a quantitativa, utilizou-se de gráficos e percentuais, com o manuseio do software Microsoft Power BI, contribuindo para fazer inferências sistemáticas e relacionais das variáveis. Já para a qualitativa, fez-se uma análise descritiva das respostas. Ambos foram correlacionados com a teoria estudada.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Dados sociodemográficos

O retorno foi de 82 questionários respondidos, correspondendo aproximadamente 25,7% da população, sendo o perfil dos respondentes demonstrados abaixo.

Quadro 2 – Dados dos respondentes

Gênero	50% Feminino 50% Masculino
Nível de escolaridade completo	47,6% Doutorado
Tempo ocupado na gestão pública	45,1% há mais de 10 anos
Ocupação em cargo de liderança	32,9% entre 2 e 5 anos
Pessoas lideradas	42,7% 1 a 5 pessoas

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de questionário online (2022).

Percebe-se que houve um equilíbrio no gênero dos respondentes. Cabe ressaltar também que quase a metade possui doutorado e trabalha há mais de 10 anos na gestão pública. Não obstante, comparado ao tempo de ocupação, apenas

pouco mais de 30% ocupam cargo de gestão entre 2 e 5 anos. Boa parte dos líderes respondeu que trabalha com equipes menores, entre 1 a 5 pessoas.

## 4.2 Implantação e transição para o home office

Quase 80% dos líderes não utilizavam o *home office* antes da pandemia. Outrossim, 42,7% respondeu que a organização não disponibilizou recursos na transição do presencial para trabalho remoto, ou disponibilizou de maneira parcial (37,8%) - os respondentes utilizaram recursos próprios e agregaram com outros que a instituição forneceu. Quanto à adequação da infraestrutura de *home office*, pouco mais de 62% considera que foi adequada, mas podendo melhorar; à vista disso, para 74,4% houve necessidade de ajustes nas atividades realizadas, como mudança nos processos, realização de tarefas extras etc.

Questionados sobre a jornada de trabalho, mais da metade (56,1%) relatou que se tornou exaustiva e 39% considerou mais flexível. Vale destacar que entre os que julgaram a jornada mais exaustiva, prevaleceu o gênero feminino (34,15%) contra (21,95%) do gênero masculino. Para Benavides et al. (2021), as mulheres precisaram se dedicar também aos cuidados dos dependentes, como filhos, o que pode explicar essa diferença entre os gêneros.

Para 73,2% houve aumento na demanda, apenas 4,9% concorda que houve diminuição e para o restante não houve diferença. De acordo com Losekann e Mourão (2020, p. 73), isso ocorre devido ao ambiente de trabalho ser fora das dependências da empresa, o que faz com que o empregado se veja impelido a mostrar que está cumprindo suas metas, evitando a impressão de ociosidade.

Relativo ao domínio dos meios tecnológicos, 61% alega ter ótimo domínio, e pouco mais de 34% alega que domina parcialmente, mas consegue realizar as tarefas e nenhum respondente alegou não ter domínio. Sobre a adaptação do home office, 45,1% conseguiu se adaptar bem e 37,8% conseguiu se adaptar com algumas dificuldades, apenas 1 pessoa afirmou não ter conseguido se adaptar. Quanto à comunicação e interação entre colegas de trabalho, 42,7% afirma não ter melhorado, 35,4% afirma que melhorou e 22% afirma que piorou.

Mais da metade (54,9%) alega que a organização de rotina e atividades melhorou, e para quase 33% não. Ainda que a parte da literatura consultada aponta a conciliação da vida pessoal e profissional como um dos desafios da transição (LOSEKANN E MOURÃO, 2020; BENAVIDES ET AL., 2021; BARROS E SILVA, 2010), percebe-se aqui uma total oposição, pois que, quando questionados, 91,4% conseguiu conciliar - total ou parcialmente - sua vida pessoal com a profissional, contra apenas pouco mais de 8,5% que não conseguiu.

Quanto às variáveis produtividade, motivação, isolamento e saúdes física e mental dos próprios líderes, 58,5% assinalou sentir-se mais produtivo, 40,2% mais motivado, 64,6% considera que o isolamento impactou nas tarefas - muito ou parcialmente - e 42,7% sente-se às vezes indisposto e cansado. Embora a maioria alegue aumento na produtividade e motivação, apenas 22% afirma que se sente mais disposto e menos cansado. Nogueira (2020) afirma que o trabalho remoto pode promover benefícios às empresas e aos empregados, como o aumento da motivação e da produtividade dos trabalhadores.

Sobre indisposição laboral e os cuidados com as saúdes física e mental, vão ao encontro do que Losekann e Mourão (2020) expressam, onde tais adversidades devem receber mais atenção em momentos de crise, sendo necessário o alerta de que o trabalho não pode ser extenuante e provocador de adoecimento.

### 4.3 Desafios e estratégias da liderança

Quando questionados acerca dos maiores desafios enfrentados e das estratégias para contorná-los, as respostas mais assinaladas pelos líderes estão expostas no quadro abaixo.

Quadro 3 - Estratégias e desafios do *home office*

Desafios	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupação quanto à saúde e segurança dos funcionários (79,3%);</li><li>• Adaptação da rotina de trabalho (74,4%);</li><li>• Estrutura para realização das atividades (64,6%);</li><li>• Indisponibilidade de aparatos tecnológicos, controle da jornada e disciplina (46,3%);</li><li>• Controle da jornada (45,1%);</li><li>• Comprometimento dos funcionários (42,7%)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento de atividades (85,4%);</li><li>• Rotina de reuniões (69,5%);</li><li>• Treinamentos (48,8%);</li><li>• Novas políticas estabelecidas (30,5%)</li></ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de questionário online (2022).

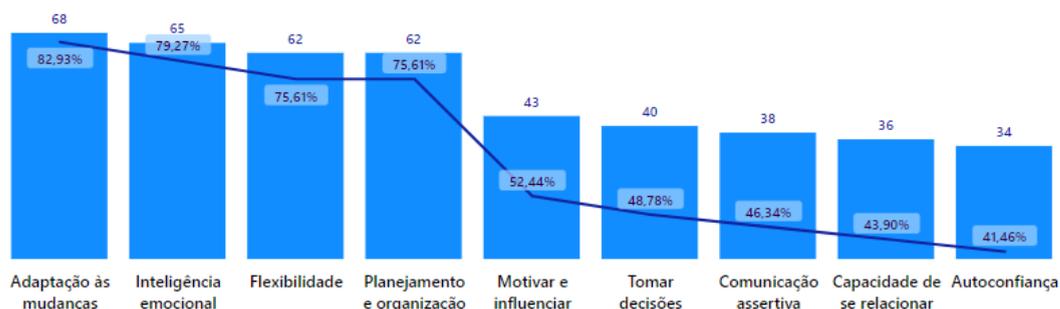
Apesar da preocupação com saúde e segurança dos funcionários supramencionada e a afirmação de que a não detecção dos problemas dos funcionários - emocionais, físicos etc - foi um dos maiores impactos na gestão (54,9%), apenas 28% afirma ter realizado acompanhamento individualizado.

Adentrado aos desafios, perguntou-se sobre os maiores impactos em relação à gestão, para 50% não ter as condições necessárias para trabalhar em casa influenciou, bem como a compatibilidade de horários (46,3%), não acompanhar de perto as atividades e comunicação não instantânea, ambos com 37,8%.

Ainda a respeito dos impactos, a confiança entre colaborador e gestor atingiu 30,5% das respostas e o estreitamento de relacionamento com 26,8%. Caso os respondentes quisessem expressar sua opinião fora daquelas alternativas elencadas, fora deixado espaço em aberto para a escrita de outras respostas. Houve um relato: *“em casa não há distinção entre horário de trabalho e de repouso, a demanda é contínua”*. Segundo Nogueira (2020), há uma tendência do colaborador exceder a jornada e das empresas garantirem o cumprimento utilizando recursos tecnológicos, e para mitigar essa tendência, a confiança entre líderes e liderados é fundamental (NOGUEIRA, 2020), pois a partir dela, torna-se melhor para ambos o controle da jornada e cumprimento das metas.

Elencou-se, de acordo com a literatura estudada (vide Quadro 1), algumas das principais competências essenciais para o exercício da liderança neste período. Quando questionados, as mais assinaladas foram:

Figura 1 - Em relação às competências, quais você acha que foram essenciais nesse momento?



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de questionário online (2022).

Destaca-se que é imprescindível para uma boa liderança, a resiliência e a capacidade de adaptação rápida e flexível às mudanças impostas por situações de crise, implicando na adoção de comportamentos proativos em vez de reativos (SOUSA, 2021).

A inteligência emocional é fator determinante para os êxitos pessoal e profissional, desenvolvendo a empatia e melhorando as relações interpessoais. A inteligência emocional também corrobora com os apontamentos de Abreu et al. (2021), com essa habilidade se torna mais fácil reconhecer o sentimento de pessoas e suas habilidades fundamentais. Ter inteligência emocional contribui para uma comunicação mais objetiva, assim facilitando os pensamentos e a compreensão de uma equipe.

Acerca da importância da competência flexibilidade, assente ao argumento de Sousa (2021) em que uma liderança eficaz num cenário de crise é importante para manter uma postura de flexibilidade e incentivar o trabalho em equipe e responder de forma rápida ao cenário encontrado contribuindo para um menor impacto negativo no desempenho organizacional.

#### 4.4 Em relação aos liderados

Os gestores foram questionados também sobre como eles percebiam que seus liderados estavam, numa escala de concordo (totalmente ou parcialmente), indiferente e discordo (totalmente ou parcialmente) em relação aos seguintes comportamentos: motivação, comprometimento, produtividade, qualidade na entrega de demandas, engajamento e satisfação. Para todos os comportamentos mencionados anteriormente, os percentuais de concordo totalmente e parcialmente sobressaíram-se aos de discordo totalmente, parcialmente ou indiferente. Portanto, esses percentuais são evidenciados a seguir: 51,2% para mais motivados, 60,9% para mais comprometidos, 70% para mais produtivos, 62,2% para maior qualidade na entrega de demandas, 57,3% para mais engajados e 59,8% para mais satisfeitos.

Constata-se que tanto os líderes sentem-se mais motivados e produtivos, quanto percebem os liderados da mesma forma. Esse fato pode estar intimamente relacionado à efetivação da sua atuação, bem como, de acordo com o que Vicente (2021) diz “o gestor desempenha um papel crucial como líder na organização, para ser um bom líder se faz necessário desenvolver produtividade e motivação na equipe, além de promover o reconhecimento pelo desempenho”.

Nota-se que comprometimento e engajamento também demonstraram resultados satisfatórios, podendo estar relacionado às estratégias utilizadas pelos gestores para contornar desafios, principalmente com o alinhamento de atividades e as rotinas de reuniões online.

#### 4.5 Entrevista com os gestores

No tocante à forma como ocorreu a transição do trabalho presencial para o home office, os respondentes informaram que, de forma geral, não houve alterações nos processos, apenas na modalidade do trabalho. O **entrevistado A** explicou ainda que o processo *“já tinha potencialidade de ser realizada no regime de home office”*.

Em razão de uma das respostas do questionário ter apontado a falta de detecção de problema dos funcionários, como um dos maiores impactos, perguntou-se o que foi realizado para amenizar ou mitigar esse desafio. O **entrevistado A** afirmou que sua equipe realizava comunicações de reporte sobre a saúde de cada um e quando a equipe voltou ao presencial, houve revezamentos. Em contraste, a **entrevistada C** relatou que seu departamento criou a “divisão de qualidade de vida”, voltada para auxílio das saúdes física e mental, com a divulgação de cartilhas informativas, programas de atendimento psicológico, escuta ativa dos servidores, e realização de treinamentos, webinários, reuniões etc.

Percebe-se que as respostas acima divergiram, onde cada um teve uma percepção e atitude diferentes, sendo pertinente pontuar que sobretudo no início da pandemia, por ser algo bem incerto e com conhecimento limitado acerca, não seria diferente que a maneira de portar tanto em relação ao trabalho quanto ao próximo no trabalho, fosse estritamente particular e diligente.

Após, os entrevistados foram questionados se houve alguma resistência por parte dos liderados impactando na eficiência dos processos. Para os **entrevistados A e B** não houve resistência, o **entrevistado A** aponta ainda que houve um alívio quando voltaram ao home office, *“havia uma expectativa para permanecer em casa”* - vale explicar que o setor retomou ao presencial de forma gradual ainda durante a pandemia, porém com aumento dos casos de *covid*, retornaram ao *home office*. Em sentido oposto, a **entrevistada C** alega que houve resistência, sobretudo entre as pessoas mais velhas.

Em relação às estratégias e soluções implementadas no início do *home office*, questionou-se se eles fariam algo diferente. O **entrevistado A** afirmou que *“poderia ter ocorrido uma melhor sincronia de horários com a equipe (...) cada um teve que dividir seu tempo de trabalho com os cuidados de casa e filhos”*, acrescentou que às vezes marcavam reunião nos horários após o expediente para conseguir disponibilidade de todos. Essa ideia corrobora com a literatura estudada como um dos desafios do modelo remoto – a conciliação vida pessoal e profissional, ao mesmo passo que percebe-se uma vantagem utilizada como solução: a flexibilidade, visto que marcavam reuniões em horários fora do expediente normal de trabalho, o que não seria possível em modelo presencial. É importante salientar que a conciliação vida pessoal-profissional não foi um dos desafios percebidos pelos respondentes da pesquisa quantitativa, podendo ser uma dificuldade específica do setor do entrevistado.

A **entrevistada B** expressou que *“não, (...) já havia o planejamento de atividades, só foi passado para o remoto”*. A **entrevistada C** respondeu que faria algo diferente, citando que *“algumas empresas já adotavam (home office) antes mesmo da pandemia”*, ademais, acrescentou que somente no mês de maio de 2022, foi lançado na Instituição um programa consolidando o teletrabalho. Vale frisar que apenas com o Decreto nº 11.072/2022, foi regulamentado o teletrabalho na Administração Pública.

Questionados se as competências que eles possuíam antes da pandemia foram suficientes ou se foi necessário adquirir novas, o **entrevistado A** relatou que

antes possuía um temperamento difícil de lidar e precisou melhorar seu relacionamento interpessoal. Apesar disso, ele se considera uma pessoa com muitas habilidades técnicas, sempre buscou realizar capacitações, sugerindo e buscando o mesmo para sua equipe. As **entrevistadas B e C** não adquiriram novas habilidades no período. Nota-se que o **entrevistado A** se reconhece como habilidoso tecnicamente e com mudanças em progresso nas suas habilidades humanas, fazendo alusão aos conceitos de Katz (2009), na tríplice para o bom desempenho do administrador.

Por fim, interrogados se liderar uma equipe de forma remota é um desafio maior a liderar uma equipe de forma presencial, os **entrevistados A e B** argumentaram que não, e para o **entrevistado A** *“vai muito da segurança de quem lidera, eu não centralizo e isso é muito importante para quem é administrador. (...) Não sou um líder carismático, lidero pelo conhecimento. Estudo mais e transmito mais conhecimento.”*, e adicionou que confia nos liderados, não controla horário de trabalho, mas cobra por entregas e prazos. A estratégia dele é consoante com Pereira e Cunha (2020), os quais afirmam que para equipes remotas, o controle estabelecido por metas e objetivos funciona melhor que o controle por horas. Nogueira (2020) acrescenta que em organizações onde a descentralização é maior, os empregados tendem a ter maior autonomia.

A **entrevistada C** declarou que sim, *“trata-se de um grande desafio. As relações humanas são construídas presencialmente, tem mais envolvimento”*. Exprimiu que no *home office*, há limitações nos relacionamentos e as demandas chegam a qualquer dia ou horário.

Ademais, o **entrevistado A**, adicionou a sua fala sempre prezar por buscar treinamentos para sua equipe e repassar seus conhecimentos, a fim de torná-los democráticos e deixar todos da equipe equivalentes tecnicamente. Chiavenato (2014) tece uma crítica quanto aos administradores que detém conhecimento e não sabem como usá-lo e nem repassam aos demais da organização, e acrescenta que esse precisa estar sempre sendo renovado para que não se torne obsoleto. Considerando as respostas aos quesitos competências e treinamentos, vê-se uma falha ou falta de interesse quanto a essa reciclagem da bagagem de conhecimentos, particularmente pelas **entrevistas B e C**, o que pode advir da estabilidade da máquina pública.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar os desafios encontrados por líderes na gestão pública com o *home office*, no contexto da pandemia de covid-19, e as estratégias utilizadas para superá-los, utilizando-se de um estudo de caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Apesar do tema liderança já ter sido discutido amplamente na academia, percebeu-se o crescimento recente nos estudos relacionados ao *home office*, visto que a pandemia incumbiu as organizações a adotarem-no.

Constatou-se, através das análises feitas neste estudo, que os principais desafios enfrentados foram a detecção de problemas quanto à saúde e segurança dos funcionários e o ajuste da rotina de trabalho, espontaneamente contornados com um bom alinhamento de reuniões online, divisões de trabalho e comunicações assertivas. O comportamento apontado para uma liderança satisfatória no *home office*, foram, principalmente, as capacidades de resiliência, adaptação às mudanças e inteligência emocional.

A percepção dos gestores ao aumento da demanda, conforme relatado no questionário, pode ser justificado como uma reação aos controles de jornada e cumprimento de metas, podendo ser amenizado com o estabelecimento da confiança entre líderes e liderados e aprimoramento no processo de estipulação e acompanhamento de metas. Assim, com essa sinergia, os liderados teriam mais autonomia para agir sem a necessidade de aprovação da decisão por parte dos líderes, implicando na concentração de esforços para as entregas das demandas, sem gerar um acúmulo dessas para ambas as partes.

As limitações deste estudo deram-se, em parte, pela não aplicação das pesquisas aos liderados, o que impediu que a visão desses fossem explicitadas e analisadas aquém. Outrossim, a indisponibilidade à participação dos líderes da IES nas entrevistas, restringindo-se a três respostas dentro de um universo maior - a instituição. Destarte, recomenda-se para os estudos futuros, a execução de pesquisas juntos aos liderados com o intuito de contrastar as duas perspectivas, e a utilização de demais fontes de dados.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Francieli Luzia da Silva de; SIQUEIRA, Giovana Camille Oliveira de; RIOS, Lais Almeida. Inteligência emocional no trabalho. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) - Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2021.

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos Ebape. br**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BENAVIDES, Fernando G. et al. O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021.

BOTELHO, Luciano Henrique Fialho. ESTILOS DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL MINEIRA. **Nucleus**, v. 12, n. 2, 2015.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 14 de julho de 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm)>. Acesso em: 15 de fev. de 2022.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm)>. Acesso em: 30 de jul. de 2022.

BROWN, Shanique G.; HILL, N. Sharon; LORINKOVA, Natalia (Nataly) M. Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 30, n. 5, p. 672-685, 2021.

BUCATER, Aparecida. Liderança A Distância: Um Estudo Sobre Os Desafios De Liderar Equipes Em Um Contexto De Trabalho Remoto. **Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo**, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 9. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

CROSBY, Barbara C.; BRYSON, John M. Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. **Public Management Review**, v. 20, n. 9, p. 1265-1286, 2018.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simoes Guimaraes E. Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree?. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, p. 104-129, 2017.

FILHO, M. C. Farias; MIRANDA, S. Meira. Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense. **Revista Pretexto**, p. 65-80, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, Carlos Francisco Simões; XAVIER, Lucia Helena; LEMOS, Zilda. A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 05, n. 01, p. 34 -73. São Paulo, 2015.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em administração**, v. 8, p. 1-11, 2005.

GOMES, Jaqueline Geisa Cunha; OKANO, Marcelo T. Plataformas digitais como modelos de negócios: uma pesquisa exploratória. **SADSJ – South American Development Society Journal**, v. 05, n. 13, p. 233, 2019.

JUNIOR, José Carlos da Silva Freitas; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; BRUNO, Luiza Vellinho Pinto. O desenvolvimento de competências de liderança em mundos digitais virtuais tridimensionais. **Revista Valore**, v. 5, p. 293-311, 2020.

KAPUCU, Naim; USTUN, Yusuf. Collaborative crisis management and leadership in the public sector. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 7, p. 548-561, 2018.

KARÁCSONY, Peter; CZIBULA, Adam. Relationships between leadership style and organizational performance in the case of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. **Polish Journal of Management Studies**, v. 22, 2020.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review Press**, 2009.

KEARNS, Kevin P. et al. Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. **Leadership & Organization Development Journal**, 2015.

LARA, Ednéia dos Santos. Liderança: a importância do líder na organização. **Pós-Graduação de Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade Tuiuti Paraná, Curitiba**, 2012.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública. São Paulo: Atlas, 2012

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração**. 5. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 82-90, 2013.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; MUSSI, Leila Maria Prates Teixeira; ASSUNÇÃO, Emerson Tadeu Cotrim; NUNES, Claudio Pinto. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista SUSTINERE**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 414-430, jul-dez, 2019.

NASCIMENTO, Monique da Silva Santos do; DA COSTA, Tatiana Alves; AZEVEDO, Jefferson Cabral. Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. **Revista Científica Interdisciplinar. ISSN**, v. 2358, p. 8411, 2016.

NOGUEIRA, Larissa Maria de Brito. **Desafios da implantação do home office durante a pandemia: estudo de caso em uma empresa de tecnologia**. Tese de Doutorado. 2020

OSBORNE, Stephen P. Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?. In: **The new public governance?**. Routledge, 2010. p. 17-32.

PEREIRA, Ricardo.; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes

virtuais. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2020.

PIRES, Pedro Motta Ravacci; MELO, Mirian de Lourdes Noronha Motta;

RODRIGUES, Henrique Geraldo. As influências da modalidade de home office nas conversas informais, nas organizações, durante a pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. e74291110485-e74291110485, 2020.

RODRIGUES, S. Alves; SILVA, M. D. Souza. FRADE, C. Moura; SOUSA, Francisca Rozângela Lopes de. Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019.

SAMARTINHO, João; SILVA, Paulo; FARIA, Jorge. e-Liderança–Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras CAPSI'2012. In: **Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação**. 2014. p. 147-161.

SANTOS, T. Sousa; TRIGUEIRO, F. M. Chaves; ROMEIRO, M. Carmo. Análise do Nível de Ceticismo na Fonte da Mensagem na Comunicação de Marketing Ambiental: um estudo com o público jovem na cidade de Cuiabá-MT. **Seminários de Administração da USP**, 2015.

SCHMIDT, Gordon B.; DELLEN, Stephanie A. Van. Leadership of place in virtual environments. **Leadership**, 2021.

SOUSA, Sara Sofia Gonçalves de. O impacto da liderança da Gestão de Recursos Humanos na sobrevivência e desempenho organizacional em contexto de pandemia. 2021. Tese de Doutorado.

SOUZA, J. Santos de; SILVA, P. V. Leite, Gestão de pessoas e liderança: uma análise na gestão pública na Secretaria Municipal de Administração do Município de Tomé-Açu/PA. 2019.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Teletrabalho: o trabalho onde você estiver**. [2020?]. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>> Acesso em: Fevereiro de 2022.

TUMMERS, Lars; KNIES, Eva. The public leadership questionnaire: The development and validation of five dimensions of public leadership behaviors. 2014.

VICENTE, Milenne Ellen de Lima. Os desafios da gestão em um contexto de trabalho remoto no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/SEBRAE. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2021.