

LIDERANÇA DE ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS E SUAS AÇÕES FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19

LEADERSHIP OF RELIGIOUS ORGANIZATIONS AND THEIR ACTIONS IN THE FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC

Marcelo Soares de Oliveira¹, Fernando Thiago², Pedro Paulo Cidade Ferreira³

¹Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Bacharel em Teologia pela Faculdade Entre Rios do Piauí (FAERPI); Pós-Graduação (Latu Sensu) em Teologia no Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN).

²Doutor em Administração e Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

³Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar o perfil de lideranças religiosas e suas ações frente aos desafios da pandemia do Covid-19. As lideranças de instituições religiosas, em termos de objetivos, se alinham à teoria da liderança servidora pela sua preocupação com seus seguidores e com a comunidade na qual a organização está inserida. O método empregado foi de natureza mista utilizando questões da escala de liderança servidora e questões abertas sobre as ações frente à pandemia. Participaram da pesquisa 31 líderes religiosos. Os resultados mostraram que os aspectos de liderança mais presentes foram referentes ao conhecimento sobre a organização e crença no potencial da organização para contribuir com a comunidade. Além disso, constatou-se a redução do engajamento dos membros da igreja e as adaptações das ações realizadas a distância. As principais dificuldades apresentadas foram a redução do engajamento dos membros e dificuldades quanto às adaptações às normas sanitárias e os sucessos se dividem entre a adoção de atividades remotas e percepção do aumento na crença/fé dos participantes e liderados.

Palavras-chave: Organizações religiosas; Liderança servidora; Covid-19.

ABSTRACT

The aim of this article was to analyze the profile of religious leaders and their actions facing the challenges of the Covid-19 pandemic. The leadership of religious institutions, in terms of objectives, is aligned with the theory of servant leadership due to its concern with its followers and with the community in which the organization is inserted. The method used was of a mixed nature, using questions from the servant leadership scale and open questions about actions in the face of the pandemic. Thirty-one religious leaders participated in the survey. The results showed that the most present aspects of leadership were related to knowledge about the organization and belief in the organization's potential to contribute to the community. In addition, there was a reduction in the engagement of church members and adaptations of actions carried out at a distance. The main difficulties presented in the reduction of members' engagement and difficulties in adapting to sanitary norms and successes are divided between the adoption of remote activities and the perception of an increase in the belief/faith of the participants and led.

Keywords: Religious organizations; Servant leadership; Covid-19.

A presente pesquisa aborda a temática sobre a liderança de organizações religiosas durante o início da pandemia na região de Corumbá e Ladário do estado de Mato Grosso do Sul. Tratam-se de situações desafiadoras para os líderes, pois, a prática de gestão e a ciência ainda apresentavam poucos indícios específicos para o enfrentamento às restrições impostas para o combate à Covid-19. Vale destacar que o conhecimento teórico e outras ferramentas de liderança se tornam importantes para superar as dificuldades, mesmo usando ferramentas consagradas pelas práticas e na academia, existem limitações, pois o líder precisa se ajustar aos desafios da crise e continuar motivado.

O isolamento social necessário e instaurado pelos governantes no ano de 2020 impediu o contato com as pessoas e, por isso, saber conduzir esse problema das restrições de contato é pertinente para todos. Sendo assim, na busca por superar as dificuldades sobre pandemia se torna relevante compreender as ações tomadas.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, no discurso de 3 agosto de 2020, o diretor-geral Tedros Adhanom Ghebreyesus declarou que talvez nunca existirá a solução contra a pandemia de Covid-19 como consta em sua fala: "Não há solução milagrosa e talvez nunca exista", e "medidas estão sendo tomadas, no entanto, não há bala de prata no momento e pode nunca haver" (OMS, 2020), ou seja, a princípio as autoridades ainda não conseguiram apresentar um resultado eficiente para o combate contra o Covid-19 e, diante desta situação, os líderes procuram agir conforme os valores e convicções para superarem os obstáculos.

A crise causada pelo vírus Sars-Cov-2, demandou para as organizações um esforço maior a fim de atender aos decretos públicos para enfrentamento da pandemia. Sabe-se que a destruição principal da pandemia é relacionada à vida humana, logo, precisa ser avaliado pelo líder os riscos para poder preservar a saúde das pessoas (GARRIDO; RODRIGUES, 2020).

Neste contexto, o estudo justifica-se por analisar como os líderes de instituições religiosas estão superando as dificuldades e assim, servir como uma ferramenta útil para aqueles que estejam passando ou futuramente passarão por este tipo de adversidade, na qual o líder precisará agir de forma flexível para contrapor aos obstáculos.

Com isso, o líder possui uma variada gama de ações para desempenhar seu papel na organização, demonstrando diferentes atitudes conforme as necessidades e características da organização e de seus seguidores. Neste ponto, o papel do líder se torna relevante para atender aos objetivos, metas, missão e visão da organização de forma eficiente e eficaz (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013).

No entanto, é necessário compreender o posicionamento perante o isolamento social das pessoas que estão envolvidas no papel de liderança. Para isso, pode-se analisar as medidas adotadas e os meios utilizados para o alcance dos melhores resultados diante aos desafios das limitações.

A utilização de ferramentas tecnológicas pode facilitar o caminho da informação como *e-mails*, mensagens instantâneas, videoconferências e redes sociais compartilhando, na medida do possível, as ações organizacionais, meios que se tornaram relevantes neste momento em que o distanciamento social é necessário para minimizar o contágio das pessoas.

Garantir a harmonia e a boa comunicação torna-se fundamental por parte do líder, além de delegar tarefas de maneira eficiente e otimizada, oferecer motivação e inspiração para os membros do grupo, organizar metas, prazos e determinar os melhores caminhos para chegar ao objetivo, são fatores que levam os liderados a um nível maior de interação e motivação (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Segundo Wolff, Cabral e Lourenço (2013), um bom líder é capaz de detectar rapidamente que tipo de ações e que medidas devem ser tomadas em determinadas situações. A atual circunstância requer do líder virtudes, tais quais: capacidade de manter-se motivado para lidar com as dificuldades, adaptação e adequação, que são importantes neste momento delicado de transposição de obstáculos.

A situação causada pela Covid-19 abalou o mundo e a falta de contato social é um dos fatores que atingiram fortemente os líderes que cada vez mais são desafiados a superar a limitação da presença física em suas organizações/instituições. Diante disso, apresenta-se o questionamento: Qual o perfil do líder religioso e suas ações para manter o engajamento dos membros de sua instituição? É neste ponto que o papel da liderança se torna relevante, pois em meio a todas as dificuldades se faz necessário atingir os objetivos institucionais como: ações

de direcionamento, acolhimento, fé e encorajamento, contribuindo para as pessoas superarem também estes obstáculos.

Diante disso, o objetivo deste artigo foi analisar a relação entre aspectos de liderança servidora de líderes religiosos e suas ações antes e após o início da pandemia de Covid-19.

2 REVISÃO TEÓRICA

O referencial teórico está dividido em duas partes: a primeira parte aborda a questão das medidas e ações adotadas para o combate à Covid-19 pelas autoridades por meio de documentos e pesquisas realizadas, assim como afetou a sociedade e principalmente o ambiente da liderança de instituições religiosas.

A segunda parte apresenta os aspectos teóricos da Liderança Servidora, identificando suas ações e comportamentos que podem contribuir para minimizar os efeitos da crise sanitária causada pela pandemia aqui citada.

2.1 DESAFIOS DA PANDEMIA PARA A GESTÃO E ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

Em virtude do agravamento da proliferação do vírus Sars-Cov-2, o Senado Federal por meio do decreto legislativo reconheceu o estado de calamidade pública, por meio da solicitação do Presidente da República na Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020, do Decreto Legislativo nº 6 de 2020 (BRASIL, 2020), seguidos dos decretos estaduais e municipais que regularam as ações que foram tomadas na pandemia. Por conta destas ações, as lideranças tiveram que restringir as atividades e as organizações religiosas tiveram que se adaptar.

O coronavírus é um tipo de vírus comum hospedado em espécies de animais como o camelo, gado, gato e morcego. Porém, raramente podem infectar pessoas, mas recentemente, foi descoberto um novo tipo mais resistente, o Sars-Cov-2, identificado em Wuhan/China que culminou na crise de saúde mundial, sendo disseminado por pessoas (OMS, 2020).

De acordo com a OMS (2020), a Covid-19 contamina pessoas em sua grande maioria (cerca de 80%) de forma assintomática ou oligossintomática (poucos sintomas), trata-se de uma característica que acaba por dificultar o controle da doença, pois a maioria dos infectados não apresentam um quadro clínico do Covid-19, sendo confundidos com outros vírus como o da gripe. Muitos dos que não

apresentam os sintomas, são disseminadores da doença, justificando medidas de controle para propagação da doença pelas autoridades.

Em décadas anteriores o vírus ficaria restrito apenas aos limites territoriais do continente de origem, e a propagação para outros continentes seriam dificultadas, porém, em um mundo cada vez mais globalizado, o vírus facilmente foi disseminado por todo o planeta. De fato, ocorreram outros momentos de crise na saúde pública do mundo como a peste negra que assolou a Europa no XIV dizimando um terço da população (ALVES; FERNANDES, 2010).

Por determinação do Supremo Tribunal Federal (STF), foi garantido autonomia aos gestores estaduais e municipais na tomada de medidas para o enfrentamento ao novo coronavírus. Portanto, decretos dos estados e municípios regularam as medidas temporárias para prevenção na emergência da saúde pública, na qual pode-se destacar o Decreto nº 15.391, de 16 de março de 2020, que regula em Mato Grosso do Sul ações a serem adotadas. Por meio deste, outros decretos surgiram relacionados às medidas de restrições a serem adotadas, alterando estas restrições na medida que o *status* de contaminação da doença se alterava (MATO GROSSO DO SUL, 2020). Estas alterações têm gerado desafios para os líderes adaptarem suas organizações às condições impostas pelas autoridades mediante decretos emitidos com objetivos de impedir a disseminação da doença na população.

É neste cenário, tocante as restrições que os líderes de instituições religiosas estão inseridos. Foram necessários ajustes para o cumprimento de todas as normas para manter as atividades religiosas em funcionamento. Salienta-se ainda a necessidade da distribuição de responsabilidades e ações de cada setor da população. Tocante a pandemia, devem ser seguidas as orientações das autoridades sanitárias para contenção da propagação da doença (ABREU, 2020).

Um dos desafios foi a contribuição para manter a saúde da população cumprindo medidas tomadas pelas autoridades. Como exemplo, tem-se o decreto nº 2.289/2020 da Prefeitura de Corumbá, apresentando adequações referentes aos horários e dias de funcionamento dos templos religiosos, medidas sanitárias, uso de máscara, álcool em gel, termômetro digital, lista de presença de membros, restrições de limite de fiéis por reunião e outras ações que se julgam necessária (CORUMBÁ, 2020).

2.2 A LIDERANÇA DE ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS E SEU PERFIL SERVIDOR

Visto que as organizações religiosas têm passado por adaptações, para superar todas as restrições impostas, como discutido na subseção anterior, têm sido necessário que o líder apresente atitudes e comportamentos condizentes com os valores morais, além de apresentar comportamentos coerentes com os valores e os costumes instituídos pela organização social que atua, exercendo sua função com eficiência (KALBERG, 2010).

Nesse entendimento, o líder tem a responsabilidade de buscar alternativas para equalizar o combate à disseminação do vírus por meio do desempenho de suas funções, atendendo aos objetivos institucionais.

O líder deve exibir um olhar tanto para seu público interno como para a comunidade que a organização está inserida, aplicando os conceitos na organização servil, ou seja, aquela que serve sua comunidade e as pessoas que dela participam (DIAS; MORAES FILHO, 2018).

Observa-se que as teorias mais recentes sobre liderança possuem seu foco para os comportamentos simbólicos, dos quais citam-se: comunicação inspiradora e visionária, estimulação intelectual, valores morais, atenção focada e individualizada e sensibilidade emocional (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Para Ivan e Terra (2017), o líder é instrumento significativo das mudanças da sociedade, atuando de forma intra e inter organizacional.

É neste aspecto que se enquadra a teoria da liderança servidora. O líder servidor tem sua característica no próprio sentido da palavra, tendo como objetivo servir e não ser servido. Preocupa-se com o bem-estar da organização, das pessoas, relacionando-se de forma intensificada e demonstrando segurança aos seus liderados (GREENLEAF, 1977; STONE; RUSSEL; PATTERSON, 2004; DIAS; MORAES FILHO, 2020).

Greenleaf (1970, 1977) descreve os comportamentos que o líder servidor deve apresentar: conhecer o interesse das pessoas por meio de um processo comunicativo; auxiliar emocionalmente seus seguidores; agir e auxiliar os seguidores na sensibilização de valores éticos e sobre o poder; persuadir por argumentos e não

por posição hierárquica; pensar de forma visionária tanto no planejamento como na execução; ter credibilidade no atendimento das necessidades dos seguidores; auxiliar e promover o crescimento das pessoas; promover boas relações entre organização e sociedade.

Os líderes servidores acima de tudo, são administradores e representam as organizações (VAN DIERENDONCK, 2011). Eles devem buscar o aumento dos recursos, melhorar as finanças além dos outros aspectos da liderança servidora aqui abordados. Não ignoram as expectativas de desempenho, embora se concentrem também no desenvolvimento pessoal de seus seguidores. Observa-se que esta abordagem servidora possui uma visão contrária às tradicionais, que muitas vezes sacrificam as pessoas em detrimento do lucro. Os líderes servidores focam o desempenho sustentável a longo prazo (EVA, et al., 2019).

Enquanto o líder transformacional busca colaborar com a capacitação dos colaboradores no intuito de ajudá-los a atingir suas metas e/ou cumprir suas obrigações, o líder servidor preocupa-se com suas necessidades psicológicas (VAN DIERENDONCK et al., 2014).

Além disso, os líderes servidores priorizam seu foco de liderança em: primeiro os colaboradores, em segundo a organização e, em terceiro, suas próprias necessidades (SENDJAYA, 2015).

A liderança servidora tem sido redescoberta pelos acadêmicos a partir de meados da década de 1990, com abordagens contemporâneas da liderança (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011). O líder procura ajudar as pessoas a serem e fazerem o melhor, realizando e manifestando com atitudes servidoras, dispostas ao auxílio das pessoas. Ele consegue alcançar os objetivos zelando pelo espírito comunitário, com propósito do bem comum (PAGE; WONG, 2000).

Diante do exposto, os aspectos comportamentais do líder servidor são adequados para a gestão de organizações religiosas, considerando em especial sua natureza, missão, visão e valores, justificando este aspecto teórico para atendimento aos objetivos desta pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa de natureza mista, utilizando tanto de métodos quantitativos como qualitativos. Conforme indicado por Creswell (2010), possibilita uma coleta e análise de dados que utiliza os pontos fortes de cada uma delas de forma complementar.

A técnica de coleta de dados foi levantamento (*survey*). De acordo com Gil (2019), esta técnica permite o contato direto com a realidade, coletando dados de forma mais rápida e econômica, conseguindo atingir uma quantidade maior de participantes em um curto espaço de tempo. Além disso, pode-se quantificar os dados e analisá-los por meio de ferramentas estatísticas.

Seguindo esta orientação, o instrumento de coleta de dados foi elaborado com questões abertas e questões fechadas sobre a função dos líderes, perfil de liderança servidora e ações e desafios antes e depois de março de 2020, período em que foram decretadas ações públicas de combate ao Covid-19.

Após o termo de consentimento livre e esclarecido, as questões fechadas consistiram em: (1) identificar a função laboral/eclesiástica exercida pelos participantes. (2) Sobre a intensidade percebida das características da liderança servidora, por meio de uma escala tipo Likert de 5 pontos, selecionadas as questões do instrumento de Almeida e Faro (2016): Consciência do que está acontecendo na organização sobre a pandemia; prever o que vai acontecer na organização sobre a pandemia; vai além da obrigação de atender às minhas necessidades espirituais; faz tudo o que pode para me ajudar; avalia a organização pelo seu potencial de contribuir para a sociedade; e prepara a organização para fazer uma diferença positiva no futuro da sociedade. Estas questões foram adaptadas para incluir e focar o momento de pandemia e aspectos religiosos, possibilitando um melhor alinhamento aos objetivos do trabalho. Cabe ressaltar que foi solicitado aos líderes participantes que avaliassem os perfis dos demais líderes de sua organização.

Na parte 3, também com questões fechadas e com objetivos de medir percepção dos líderes sobre a participação e engajamento dos membros da comunidade religiosa, foram elaboradas duas questões: uma avaliando antes e outra após o momento inicial da pandemia, por meio de uma escala de intensidade tipo Likert de 5 pontos.

A quarta parte do questionário foi desenhada para que os líderes oferecessem dados sobre: (1) a quantidade de atividades e (2) quantidade de pessoas que participaram das atividades oferecidas pela organização religiosa, antes e depois da pandemia, de forma presencial e à distância, possibilitando obter resultados comparativos destas diferenças.

A quinta parte do questionário, composta de perguntas abertas, solicitou que os líderes informassem os tipos de atendimentos aos liderados e membros da organização, antes e após março de 2020.

Por fim, a última parte questionou abertamente o que os líderes tiveram como dificuldade ou sucesso frente aos desafios ocorridos após o início da pandemia.

O questionário foi inserido na plataforma Google Forms®, gerado um link compartilhável (<https://forms.gle/GgcQAvGijjtjSdpv5>) que foi enviado por e-mail, contatos do aplicativo de mensagens Whatsapp e contatos da rede social Facebook. O instrumento ficou disponível durante os meses de julho a dezembro de 2020 e recebeu a participação de 31 líderes de organizações religiosas, dos municípios de Corumbá e Ladário, ambos municípios do Estado de Mato Grosso do Sul. Os nomes dos participantes foram preservados em anonimato.

Os dados obtidos pelas escalas de intensidade tipo Likert foram analisadas por média aritmética. Os dados sobre as quantidades de atividades e participantes das atividades realizadas foram analisados da seguinte forma: primeiro realizando a diferença entre antes e depois da pandemia, padronizando estes resultados em percentuais para cada participante e, na sequência, pela média aritmética destes percentuais.

Os dados coletados pelas perguntas abertas foram analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdos estabelecidos por Bardin (2011), a qual está organizada em três fases: (1) pré-análise do conteúdo, (2) exploração do material do estudado e (3) explanação dos resultados e interpretação. Este método possibilitou a elaboração de códigos temáticos de acordo com as semelhanças dos enunciados emitidos pelos participantes.

Como as respostas abertas foram livres, foi possível identificar mais de um código temático emitido por participante.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Participaram da pesquisa o total de 31 líderes com cargos eclesiásticos de instituições religiosas de Corumbá e Ladário-MS, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1 – Função/cargos dos participantes da pesquisa

Função/Cargo ministerial	Quantidade	Porcentagem
Pastor(a)	9	29%
Presbítero	8	26%
Outros	5	16%
Diácono(a)	3	10%
Evangelista	3	10%
Obreiro(a)	2	6%
Missionário(a)	1	3%
TOTAL	31	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Como pode ser observado na Tabela 1, a maioria dos participantes são pastores, seguida de presbíteros. Os pesquisadores realizaram a pesquisa com os líderes de grupos evangélicos e também cargos eclesiásticos, permitindo uma visão ampla dos diferentes níveis de líderes.

A Tabela 2 apresenta dados da liderança servidora, sobre o engajamento da comunidade participante e atividades realizadas antes e depois de março de 2020, momento de instauração de medidas sanitárias de enfrentamento ao Covid-19.

Tabela 2 – Fatores e variáveis avaliados na pesquisa com lideranças religiosas

Fatores	Variáveis	Média
Liderança servidora	Consciência do que está acontecendo na organização sobre a pandemia	4,45
	Prever o que vai acontecer na organização sobre a pandemia	3,71
	Vai além da obrigação de atender às minhas necessidades espirituais.	3,58
	Faz tudo o que pode para me ajudar	3,58
	Avalia a organização pelo seu potencial de contribuir para a sociedade	4,03
	Prepara a organização para fazer uma diferença positiva no futuro da sociedade	4,06
Engajamento	Antes de março de 2020 o quanto o sr.(a) avalia que as pessoas eram engajadas/comprometidas.	3,81
	Depois de março de 2020 o quanto o sr.(a) avalia que as pessoas eram engajadas/comprometidas.	3,23
Métricas de participações e ações realizadas	Diferença média mensal entre o período antes e depois de março de 2020 de participantes na organização (atividades presenciais)	-54%
	Diferença média mensal entre o período antes e depois de março de 2020 de participantes na organização (atividades à distância)	7811%
	Diferença média mensal entre o período antes e depois de março de 2020 de atividades na organização (atividades presenciais)	-43%
	Diferença média mensal entre o período antes e depois de março de 2020 de atividades na organização (atividades à distância)	978%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 2, frente a Covid-19, os aspectos mais presentes de liderança servidora foram os pertinentes às

possibilidades de contribuição da organização no futuro. Neste aspecto, a liderança servidora procura estabelecer sua visão como um diferencial contributivo para a comunidade onde está inserida (ALMEIDA; FARO, 2016). Um outro ponto mostra que as ações ainda estão em fase de adaptação. Existe uma boa percepção de que os líderes estão tendo consciência do que está acontecendo e tomam medidas mitigadoras frente aos desafios da pandemia (média=4,45) e, ainda, preparam e confiam no potencial futuro da organização para fazer a diferença (média=4,06).

Em termos de engajamento dos membros das comunidades religiosas, a Tabela 2 mostra que, diante da pandemia, os líderes avaliaram que ocorreu uma redução deste comprometimento caindo de média 3,81 para 3,23.

Por fim, o último grupo de análise da Tabela 2 trata das métricas de ações e participação nas organizações. Em média as atividades, ações e participações realizadas de forma presencial foram reduzidas e as realizadas a distância foram aumentadas substancialmente especialmente pelo emprego de tecnologias da informação e comunicação (TICs).

Tabela 3– Tipos e quantidades de atendimentos aos liderados e fiéis/membros antes e após março de 2020 informados pelos líderes

Período	Códigos temáticos	Quantidades de citações
Antes de março de 2020	Realização de rituais, cultos e contatos presenciais	16
	Visitas e realização de rituais, cultos e contatos presenciais	9
	Visitas aos membros	1
	Membros ativos e motivados	1
Depois de março de 2020	Atendimento a distância	6
	Cultos on-line e suspensão as visitas e atividades presenciais	5
	Continuou presencial, mas com redução dos participantes	3
	Atividades presenciais com quantidade de pessoas limitadas	2
	Continuou presencial	1
	Atividades presenciais com quantidade de pessoas limitadas e uso de TICs	1

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Os dados da Tabela 3 destacam a forma como as atividades têm sido realizadas. A maioria apresenta que antes da pandemia não haviam atividades remotas, sempre com atividades presenciais. Após o isolamento social e demais medidas sanitárias e protetivas, as atividades presenciais foram substituídas por atividades remotas, apesar de algumas instituições continuarem com as atividades presenciais, mesmo que de forma reduzida. Observa-se que neste período os decretos municipais sobre a pandemia permitiam a abertura das atividades com

números reduzidos de fiéis conforme reduziam-se o número de casos e mortes e, da mesma forma, fechavam novamente quando estes indicadores pioravam (CORUMBÁ, 2020).

Destaca-se que, após a pandemia, a maioria dos líderes concentrou-se em atividades de atendimento à distância e realização de cultos *online*, conforme descrito pelo participante 25: "Devido ao atual momento, o contato ficou sendo através de Whatsapp, chamadas de áudio e redes sociais". Ou como relata o participante 30: "o atendimento foi feito online com muitas falhas e muitas dificuldades".

Este último relato demonstrado chama atenção pela dificuldade de adaptação que os líderes tiveram neste momento inicial da pandemia, conforme pode ser observado na descrição do participante 18: "os atendimentos passaram a ser via celular e aplicativos de conversa. Em casos emergenciais, o atendimento é feito presencial cumprindo todas as recomendações de biossegurança".

Além deste, destaca-se o relato do participante 11 que demonstra conhecimento técnico em comunicação mediada por tecnologias de informação, facilitando esta transição:

Tudo via a Internet, a tecnologia foi fundamental para que houvesse essa troca de contato, mesmo que seja através de uma câmera. Os cultos *on-line* se intensificaram e a criatividade para essas redes se intensificaram. Nesse caso não tive problema já que sou formada como Técnica de Informática. Não tive problemas para operar as redes ou utilizar programas. Mas acredito que muitos tiveram dificuldade, pois temos um grande número de idosos tradicionais que não se importam em acompanhar a tecnologia (Participante 11).

Este caso exemplifica a superação dos desafios encontrados por meio de aplicação de conhecimentos e preparo prévio, aspecto comportamental visionário do líder servidor conforme demonstrado por Greenleaf (1977). Neste exemplo, o líder se organizou e planejou para atender os objetivos da organização, sua relação com a sociedade e demonstrou preocupação com os seguidores.

Além disso, preocupação com questões psicológicas, bem estar e necessidades dos seguidores (SENDJAYA, 2015; EVA et al., 2019), em especial as espirituais, aparecem como aspectos que impulsionaram a superação da barreira do distanciamento social, medida sanitária considerada importante pelos líderes.

De forma a ampliar este entendimento, a Tabela 4 apresenta os aspectos considerados como sucessos e dificuldades encontradas pelos líderes no desempenho de suas atribuições logo após o início da pandemia.

Tabela 4 –Códigos temáticos de sucessos e dificuldades na percepção dos participantes no período da pandemia

Tipos	Códigos	Quantidades de citações
Sucessos	Inserção digital	8
	Aumento na crença/fé	6
	Ausência de doentes	4
	Aproximação familiar	1
	Confiança no sistema sanitário adotado	1
	Manter as atividades presenciais	1
	Aprovação como atividade religiosa como essencial	1
	Ausência de mortes por covid-19	1
Dificuldades	Adaptação às medidas sanitárias	22
	Dificuldade em motivar os participantes	1
	Domínio de TICs	1
	Manter as comunicações	1
	Mortes por covid-19	1
	Problemas psicológicos	1
	Redução dos membros presentes	1
	Atividades de atendimentos não realizadas	1

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Pode ser verificado, conforme dados apresentados na Tabela 4, que os líderes tiveram dificuldades (22 indicações) para atentar aos decretos impostos pelas autoridades sanitárias, relataram que antes do período da pandemia utilizavam quase a totalidade trabalhos presenciais para comunicar com seus liderados e que, após as restrições, tiveram que se adequar às mídias sociais e aplicativos para poderem interagir com todos. Este relato exemplifica esta questão: “A principal dificuldade foi lidar com o próximo sobre a complexidade da situação, do isolamento e da mudança de rotina e costumes” (Participante 9).

Ocorreram relatos sobre dificuldade de não dominar a utilização das tecnologias (uma indicação), mas alguns conseguiram se adaptar a esta nova realidade, divulgar os trabalhos e manter a interação com liderados (8 indicações).

As restrições fizeram com que os líderes procurassem meios para se comunicarem com os fiéis e isso possibilitou um avanço na utilização das ferramentas de tecnologias.

No primeiro momento dos decretos instaurados pelas autoridades no decorrer de março de 2020, para combater o vírus foi decretado *lockdown*, uma versão mais

rígida de distanciamento social. As atividades religiosas foram paralisadas em algumas cidades por mais de um mês. Essa situação exigiu atitudes das lideranças e as obrigaram a criar alternativas para poderem se comunicar com os liderados, no qual os líderes tiveram de aprender a trabalhar com as ferramentas TICs, fato este que facilitou o acesso à interatividade entre os fiéis com reuniões, cultos online, mensagens por aplicativos e outras ações.

Observa-se que neste ponto, existe uma intensidade maior na preocupação com o bem-estar espiritual dos participantes por parte dos líderes (VAN DIERENDONCK *et al.*, 2014), nos termos de manter o contato e colaborar para amenizar os efeitos negativos do distanciamento social. Por outro lado, o domínio das tecnologias e sua superação, pode ser um indicativo do quanto o líder está disposto a colocar as necessidades de seus seguidores como prioridade, como indicado por Sendjaya (2015).

O necessário distanciamento social entre as pessoas provocou uma redução muito grande da quantidade de atividades e pessoas atendidas pelas instituições. Um exemplo disso foi que, em uma das instituições participantes, atividades que chegavam a ter três mil pessoas, após o início da pandemia, foi reduzido para cerca de cinquenta pessoas. Este fato resultou que muitos membros da igreja ficaram de fora das atividades espirituais presenciais.

Os participantes relatam que grande parte dos membros da igreja não utilizam as ferramentas de TICs, dificultando a comunicação com seus liderados, especialmente pela restrição da participação de idosos, crianças e demais pessoas em grupo de risco. Como demonstrado na descrição do participante 16, dizendo que "não participa na totalidade de trabalhos em minha igreja, por eu ser do grupo de doenças mórbitas, grupo de risco".

Foi unânime a dificuldade apresentada por parte dos líderes ser pertinente à falta de contato social entre líderes e liderados. Alguns relataram que tiveram dificuldades para atender os decretos impostos, pois desde o começo da pandemia os decretos foram sendo alterados, ora as restrições eram mais duras, ora mais brandas, dificultando o planejamento e execução das atividades. Além disso, essas determinações variavam conforme a localidade como anteriormente relatado.

O uso obrigatório de máscara, utilização de álcool gel, termômetro digital, restrição de quantidade de pessoas, distanciamento entre os fiéis, lista de presença, higienização antes e após atividade religiosa e outras foram apresentadas como dificuldade. Relatam ainda que as restrições impostas para trabalhos espirituais foram maiores que outras atividades da sociedade.

Diante deste contexto, a atenção aos participantes e liderados foi dificultada por conta das precauções sanitárias para não haver contágio, considerando que muitos são de grupos de risco. Com cautela, os relatos mostram que os líderes procuram atender seus seguidores. Demonstraram persistência em saber ultrapassar os limites de como estar presente sem a presença física, utilizando as ferramentas de TICs, opção que possibilitou o contato, nesta situação que todos precisaram ser prudentes e prezarem pela sua saúde.

Conforme relatado, algumas atividades e rituais somente têm eficácia se forem realizadas de forma presencial. A princípio, foram suspensas, embora as imprescindíveis foram sendo realizadas adotando todas as medidas sanitárias recomendadas.

Por fim, observa-se que os líderes religiosos têm comportamento de liderança servidora mais presentes nos aspectos de seu conhecimento sobre a organização e seus potenciais e na promoção da boa relação entre organização e sociedade. Este fator tem se sobressaído quando analisamos a persistência dos líderes em resolver esta principal dificuldade: comunicação para atender os objetivos comunitários.

Aqui cabe uma ressalva, embora as necessidades dos seguidores sejam um aspecto relevante na prática da liderança servidora, conforme apresentado por Greenleaf (1977) e Van Dierendonck et al. (2014), pode-se extrapolar que a saúde espiritual da comunidade na qual a organização está inserida, nos termos que Dias e Moraes Filho (2018) argumentam, pode ser reflexo do bem-estar de seus membros. Contudo, em nenhum momento a preocupação com a comunidade aparece nos dados coletados por meio das questões abertas, podendo ser este um aspecto preterido pelos líderes participantes.

Analisando os dados quantitativos adquiridos pela escala de liderança servidora e os das questões abertas de forma cruzada, não se observa uma confirmação desta preocupação com a comunidade ou sociedade na qual a

organização está presente. Diferente do olhar mais atento dos líderes às necessidades psicológicas e espirituais dos seus seguidores.

Neste aspecto, pode ser importante os líderes fortalecerem suas relações com os liderados e com a comunidade, especialmente no que tange ao engajamento dos membros da comunidade religiosa por terem diminuído após o início da pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu a verificação da situação das dificuldades das restrições impostas pelos desafios no enfrentamento à pandemia da Covid-19. Para os líderes, ocorreram desafios na superação das normas sanitárias e na continuidade das atividades neste novo formato de contenção do impedimento de contato social com objetivos de manter a saúde dos membros de sua organização e, conseqüentemente, da comunidade.

O perfil do líder espiritual neste momento de pandemia mostra que estes creem no potencial que sua organização tem para contribuir com sua comunidade, mas que estão em fase de adaptação de suas atividades para este fim. Estes resultados se relacionam com a redução do engajamento momentâneo observado, com os dados sobre as adaptações das ações presenciais para a distância e com a percepção de que ainda é necessário fomentar ainda mais o relacionamento com seus liderados.

As maiores dificuldades apresentadas foram em relação à adaptação às normas sanitárias de combate ao novo coronavírus. Os sucessos identificados se dividem entre inserção digital e percepção do aumento na crença/fé dos participantes e liderados.

Logo, entende-se que a ciência atingirá outro patamar no avanço de novas tecnologias contribuindo para a resolução desta grave crise de saúde da nossa geração, permitindo o surgimento de inovações para superar as dificuldades causadas pela pandemia. Para tanto, os líderes neste momento da pesquisa estão se atentando às restrições dos decretos das autoridades competentes para o enfrentamento da doença. Assim sendo, ações foram tomadas para sobrepôr as

dificuldades instauradas para a contenção do vírus, como distanciamento social, utilização de máscaras faciais, higienização de mãos, etc.

Em síntese, surge um novo método de trabalho para muitos líderes que precisaram superar as limitações e começaram a utilizar as ferramentas de tecnologias de comunicação e informação, utilizando aplicativos e redes sociais que possibilitaram a interação com os liderados e demais participantes das instituições religiosas.

Portanto, o presente estudo contribui por ter realizado uma investigação acerca do perfil do líder em relação à teoria da liderança servidora, na medida que experimenta empiricamente em organizações de natureza religiosa; e, também, analisa as ações realizadas pelos seus líderes diante do desafio de manter as atividades e objetivos institucionais mesmo diante das restrições necessárias para minimizar as taxas de contaminação da Covid-19. Cabe um destaque que estas dificuldades foram superadas muito pela utilização de ferramentas de comunicação a distância.

A primeira limitação do estudo está relacionada à amostragem por acessibilidade e, portanto, estes resultados não podem ser generalizados. A segunda limitação refere-se à utilização de parte das questões da escala de liderança servidora utilizada que, por um lado viabilizaram a realização de um questionário mais curto e focado, mas que deixaram de analisar outros aspectos abordados por este instrumento.

Como sugestão de futuros estudos, indica-se realizar uma análise da liderança servidora em outros setores tão afetados pela pandemia da Covid-19, identificando suas boas práticas frente a este desafio, podendo contribuir tanto para o desenvolvimento teórico como também para aplicação gerencial.

ABREU, Luiz Carlos de. **Ações integradas e o fortalecimento do Sistema Público de Saúde Brasileiro em tempos de pandemias.** Disponível em: <http://jhgd.com.br/wp-content/uploads/2020/04/editorial-port.pdf>. Acesso em 20 de ago. 2020.

ALMEIDA, Saulo Pereira de; FARO André. Tradução, adaptação e validação do ServantLeadershipQuestionnaire (Escala de Liderança Servidora). **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16 n. 3, p. 285-297, jul-set, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.3.11929>. Acessado em: 5 jan. 2021.

ALVES, Gabriel Vieira da Silva; FERNANDES, Fabiana Perpétua Ferreira. **Impacto da Peste Negra na Europa.** Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/80/o/TCEM2014-Historia-GabrielVieiraSilvaAlves.pdf>. Acesso em 19 ago. 2020.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>. Acessado em: 5 jan. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
BRASIL, **Decreto Legislativo n. 6.** Senado Federal: Brasília, 2020. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm. Acessado em: 27 jul. 2021.

CORUMBÁ. **Decreto nº 2.289**, de 20 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.corumba.ms.gov.br/prefeitura-estabelece-normas-para-funcionamento-de-igrejas-e-templos-em-razao-da-pandemia/>. Acessado em: 19 ago. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, C. R. J. B.; MORAES FILHO, R. A. Liderança Servidora na Prática: Um Estudo Brasileiro em uma 'Nova Comunidade'. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 1, p. 35-56, 2020. Disponível em <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i1.40787>. Acessado em: 5 jan. 2021.

DIAS, Cleysson Ricardo J. Braga; MORAESFILHO, Rodolfo Araújo de. Liderançaservidora: um estudo numa organização Não-governamental. **Revista Raunp**, v. 10, n. 2, p.34-46, jul., 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/raunp.v10i2.1786>. Acessado em: 5 jan. 2021.

EVA, N.; ROBIN, M.; SENDJAYA, S.; VAN DIERENDONCK, D.; LIDEN, R. C. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111-132, fev., 2019.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.07.004>. Acessado em: 28 jul. 2021.

GARRIDO, Rodrigo Grazinoli; RODRIGUES, Rafael Coelho. Restrição de contato social e saúde mental na pandemia: possíveis impactos das condicionantes sociais. **JHBS Revista de Saúde e Ciências Biológicas**, v. 8, n. 01, 2020. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12662/2317-3076jhbs.v8i1.3325.p1-9.2020>. Acessado em: 5 jan. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership**: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977.

GREENLEAF, R. K. **The servant as a leader**. Indianapolis: Greenleaf Center, 1970.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A Influência da Liderança na Dinâmica Organizacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017. Disponível em <https://www.cadtecmpa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindex.php/article/view/154>. Acessado em: 27 jul. 2021.

KALBERG, Stephen. **Max Weber: Uma introdução**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 2010.
MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 15.391**, de 16 de março de 2020 do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10115_16_03_2020. Acessado em: 24 ago. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE-OMS. **Discurso de abertura do Diretor-Geral da OMS no briefing para a mídia sobre COVID-19 - 3 de agosto de 2020**. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--3-august-2020>. Acessado em: 24 de ago. 2020.

PAGE, D.; WONG, P. T. P. A conceptual framework for measuring servant leadership. In: ADJIBOLOOSO, S. (Ed.). **The human factor in shaping the course of history and development**. Nova Iorque: American University Press. 2000. Disponível em <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>. Acessado em: 27 jul. 2021.

SENDJAYA, S. **Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform**. Cham/Suíça: Springer, 2015. Disponível em <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-16196-9>. Acessado em: 28 jul. 2021.

STF. **STF reconhece competência concorrente de estados, DF, municípios e União no combate à Covid-19**. Disponível em:

<https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=441447&ori=1>. Acessado em: 19 ago. 2020.

STONE, A.; RUSSELL, R.; PATTERSON, C. Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004.

Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730410538671/full/html?journalCode=lodj>. Acessado em: 5 jan. 2021.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, set., 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F0149206310380462>. Acessado em: 28 jul. 2021.

VAN DIERENDONCK, D.; Stam, D.; Boersma, P.; De Windt, N.; Alkema, J. Samedifference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 544-562, jun., 2014. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>. Acessado em: 28 jul. 2021.

VAN DIERENDONCKINGE, D.; NUIJTEN, N. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, n. 3, p. 249-267, set., 2011. DOI: 10.1007/s10869-010-9194-1.

Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9194-1>. Acessado em: 27 jul. 2021.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204. 2013. Disponível em <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/469/444>. Acessado em: 5 jan. 2021.