



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



MARCELO SOARES DE OLIVEIRA

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

**CORUMBÁ-MS
2021**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO SOARES DE OLIVEIRA

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

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ-MS
2021**

MARCELO SOARES DE OLIVEIRA

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

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de Artigo Científico do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Artigo formatado nas normas da revista Interfaces, ISSN 2237-7506.

Aprovado em: 09/06/2021

Prof. Dr. Fernando Thiago
(Orientador)

Prof^a. Dra. Caroline Gonçalves
(Membro da Banca)

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel
(Membro da Banca)

**CORUMBÁ – MS
2021**

DEDICATÓRIA

A minha esposa, filhas e pais
pela compreensão e o
estímulo em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a minha família que de uma maneira direta e indireta me ajudaram alcançar mais este grau na minha vida e em especial minha esposa amada, Kethy do Nascimento que deu todo suporte para continuar estudando, impedindo que desistisse, além de sua paciência pelos momentos ausentes, sempre comprometida com a criação das nossas duas lindas filhas Rebeca Oliveira e Hadassa Eloá.

Agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Thiago que ajudou a concluir este trabalho acadêmico, também a todos os professores da UFMS-CPAN que tive oportunidade de aprender e admirar pela dedicação de estarem passando o conhecimento para os alunos. Neste momento finalizo mais uma etapa de longos anos de vida acadêmica que agora sem encerra, muitas lições aprendidas e novas metas para alcançar, obrigado a todos. Eu, posso dizer como profeta Samuel: "*Até aqui nos ajudou o Senhor*" 1 Sm 7:12. Bíblia sagrada, amém.

EPÍGRAFE

“Em tempos de pandemia os líderes
necessitam reinventar um novo começo”
Marcelo Soares

INFORMAÇÕES DO PERIÓDICO

Nome do periódico/revista: Interfaces

ISSN: 2237-7506

Link das normas: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/index>

Data de acesso às normas: 12/03/2021

Liderança de organizações religiosas e suas ações frente a pandemia da Covid-19

Resumo. O objetivo deste artigo foi analisar o perfil de lideranças religiosas e suas ações frente aos desafios da pandemia do Covid-19. A liderança de instituições religiosas, em termos de objetivos, se alinham à teoria da liderança servidora. O método empregado foi de natureza mista utilizando a escala de liderança servidora e questões abertas sobre as ações frente a 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 às adaptações das ações realizadas a distância. As principais dificuldades apresentadas 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.

Leadership of religious organizations and their actions in the face of the Covid-19 pandemic

Abstract. The purpose of this article was to analyze the religious leadership and actions on Covid-19 challenges. The leadership of religious institutions, objectively, can be consistent with the servant leadership. The method was of a mixed nature measured by the scale of servant leadership and open questions about actions in the face of the pandemic. 31 religious leaders participated. The results showed that the most present aspects of leadership were about his knowledge of the organization and belief in its potential to contribute to the community. These results are related to the reduction in the engagement of church members and to the adaptations of actions carried out at a distance. The main difficulties presented were pertinent to the adaptations to the sanitary norms and successes are divided between the adoption of remote activities and the perception of the increase in the belief/faith of the participants and followers.

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

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a temática sobre a liderança de organizações religiosas em meio a 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 apresentam 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 as 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 a vida humana, logo, precisa ser avaliado pelo líder os riscos para poder preservar a saúde das pessoas (GARRIDO; RODRIGUES, 2020).

Este estudo procura 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 relevante neste momento em que o distanciamento social é necessário para minimizar o contágio das pessoas.

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 superarem 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.

Em termos gerais, a crença em divindades superiores não cessa por conta das ações de quarenta e isolamento social, as tecnologias podem estar contribuindo significativamente nestes processos de comunhão religiosa, contudo, ainda existem desafios a serem superados em termos de rituais de celebração que, dentro das doutrinas, exigem contato físico.

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.

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 que causada pela pandemia aqui citada.

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 a serem 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 disseminada 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, muitos decretos dos estados e municípios regularam as medidas temporárias para prevenção na emergência da saúde pública, na qual podemos 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. Assim, foram necessários ajustes para o cumprimento de todas as normas. Um dos desafios foi a contribuição para manter a saúde da população cumprindo medidas tomadas pelas autoridades. As amostras da pesquisa foram retiradas das cidades de Corumbá e Ladário. Para tanto, 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).

Visto que as organizações religiosas têm passado por adaptações, para superar todas restrições impostas, tem 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).

Salienta-se ainda que, nesse momento, faz necessário a 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). Nesse entendimento, o líder tem a responsabilidade de buscar alternativas para equalizar o combate a disseminação do vírus por meio do desempenho de suas funções, atendendo aos objetivos institucionais.

O líder quando aplica os seus fundamentos, tem 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 et al., 2009). Para Ivan e Terra (2017), o líder é vital instrumento 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, 2077; 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.

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 visa ajudar as pessoas a serem e fazerem

o melhor, realizando e manifestando com atitudes servidora, 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.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza mista com objetivos descritivos. A técnica de coleta de dados foi (*survey*).

Participaram da pesquisa 31 líderes de organizações religiosas na região de Corumbá e Ladário, especificamente de evangélicos de várias instituições, por meio do preenchimento do questionário disponibilizado no Google Forms®, durante os meses de julho a dezembro de 2020.

O instrumento de coleta de dados contém questões sobre a função dos líderes, perfil de liderança servidora e ações e desafios antes e depois de março de 2020, período em que foi decretado ações públicas de combate ao Covid-19.

O perfil dos líderes investigados foi levantado por meio da escala na análise da liderança servidora adaptada de Almeida e Faro (2016) e Dias e Moraes Filho (2018), proporcionando a avaliação dos conceitos de uma organização não-governamental e sua liderança servil da situação do serviço espiritual à sociedade frente a pandemia e questões abertas.

O instrumento de pesquisa foi elaborado contendo informações sociais dos participantes da pesquisa, questões referentes à liderança servidora medidas por meio de uma escala tipo Likert de 5 pontos e por questões abertas para que os mesmos pudessem expressar suas percepções sobre as ações realizadas antes e depois da pandemia.

Os nomes dos líderes foram preservados em anonimato quando do envolvimento nas coletas dos dados realizados, permitindo melhor análise da qualidade da pesquisa.

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. Para análise dos dados quantitativos foram realizadas por meio das medidas de estatísticas descritivas e de tendência central. A pesquisa com líderes de instituições religiosas da região de Corumbá e Ladário-MS, que responderam questionários sobre as ações perante a pandemia. A análise através da avaliação da liderança servidora verificou o engajamento, participações, sucesso e dificuldades enfrentadas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram coletados dados junto a 31 líderes com cargos eclesiásticos de instituições religiosas de Corumbá e Ladário-MS, conforme descritos na Tabela 1.

Tabela 1. Questionário realizado com 31 líderes na região de Corumbá e Ladário.

Função/Cargo ministerial	Quantidade	Porcentagem
Pastor(a)	9	29%
Presbítero	8	26%
Outros	5	16%
Diacono(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. O pesquisador realizou a pesquisa com os líderes de grupos evangélicos de diversas instituições religiosas e também cargos eclesiásticos variados, permitindo uma visão ampla dos níveis diferentes 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 a 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 a 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 do comprometimento dos líderes, caindo de média 3,81 para 3,23.

Por fim, o último grupo de análise da Tabela 2 trata-se das métricas de ações e participação nas organizações. Os dados estão representados em médias de percentuais expresso pelo grupo observado. 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 (TIC's).

Tabela 3. Quantidade de citações de atendimentos aos liderados e fiéis/membros antes e após março de 2020 por código.

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. não foi verificada quantidade, porém os decretos permitiam a abertura das atividades com números reduzidos de fiéis.

Destaca-se que após a pandemia a maioria dos líderes concentrou-se em atividades de atendimento a 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, 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. Cultos online 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 e 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.

Neste ponto, a Tabela 4 apresenta os aspectos considerados sucessos e dificuldades encontradas pelos líderes no desempenho de suas atribuições no momento da pandemia.

Tabela 4. Quantidade de citações das categorias de sucessos e dificuldades no período da pandemia por código.

Sucessos	Quant.
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	1

essencial	
Ausência de mortes por covid-19	1
Dificuldades	Quant.
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 na 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 que os líderes procurassem meios para se comunicarem com os fiéis e isso possibilitou um avanço na utilização das ferramentas de tecnologias. Por outro lado, 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 TIC's, dificultando a comunicação com seus liderados, especialmente pela restrição da participação de idosos, crianças e demais pessoas grupo de risco, como demonstrado na descrição do participante 16, líder relata sobre sua dificuldade de participar das atividades religiosas: “Não participar 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 pós atividade religiosa e outras foram apresentadas como dificuldade. Relatam ainda que as restrições impostas para trabalhos espirituais foram maiores que outras atividades da sociedade.

No primeiro momento dos decretos restritivos instaurados pelas autoridades no decorrer de março de 2020, para combater o vírus foi decretado *lockdown*, versão mais rígida do distanciamento social uma imposição do Estado que significa bloqueio total. 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 aprenderam 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.

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 riscos. 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 precisam 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 da 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.

Neste aspecto, pode ser importante os líderes fortalecerem suas relações com os liderados, considerando seus escores estarem mais baixos nestes aspectos e o engajamento dos membros da comunidade religiosa 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 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 estão tendo que atentar para as restrições dos decretos das autoridades competentes para o enfrentamento da doença. Assim sendo, ações foram tomadas para sobrepor 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 utilizar as ferramentas das tecnologias

da informação para comunicar, utilizando aplicativos e redes sociais que possibilitaram a interação com os liderados e demais participantes das instituições religiosas. Muitas das medidas realizadas foram bem drásticas para os trabalhos espirituais em comparação às outras atividades sociais.

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.

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.

REFERÊNCIAS.

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 Servant Leadership Questionnaire (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>>, acesso 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>, acesso em 5 jan 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/>>. Acesso em 19 ago. 2020.

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>, acesso em 5 jan 2021.

DIAS, Cleysson Ricardo J. Braga; MORAESFILHO, Rodolfo Araújo de. Liderança servidora: 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>, acesso em 5 jan 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>, acesso em 5 jan 2021.

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.

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>.

Acesso em 24 de Ago. De 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/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---3-august-2020>> Acesso em 24 de ago. 2020.

PAGE, D.; WONG, T.P. **A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership**. Trinity Western University: Langley, Canada, 2000.

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>>.

Acesso em 19 de 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>, acesso em 5 jan 2021.

VAN DIERENDONCK, D.; NUIJTEN, I. The Servant Leadership Survey:

Development and Validation of a Multidimensional Measure. **J. Bus. Psychol.**, v. 26, p. 249–267, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

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>, acesso em 5 jan 2021.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

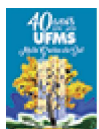


TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, Marcelo Soares de Oliveira, discente regularmente matriculado(a) sob RGA n. 2016.0547.055-4, no Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus do Panantal, Corumbá-MS, autorizo que a IES divulgue a obra intitulada: "Liderança de organizações religiosas e suas ações frente a pandemia da Covid-19", Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, defendido e aprovado em 09/06/2021.

Autorizo a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus do Panantal, Corumbá-MS, a disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e no repositório institucional, permitindo a reprodução, por meio eletrônico dessa obra, a partir da data de defesa.

Corumbá-MS, 9 de junho de 2021.



Documento assinado eletronicamente por **marcelo soares de oliveira**, **Usuário Externo**, em 09/06/2021, às 18:47, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2613273** e o código CRC **1196FE06**.

COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 2613273

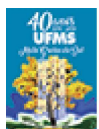


Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

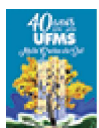


ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

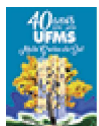
Aos nove dias do mês de junho de dois mil e vinte e um, às quatorze horas, em sessão pública, na sala virtual pelo Google Meet (<https://meet.google.com/xdx-hhym-hhu>), na presença da Banca Examinadora presidida pelo Professor Fernando Thiago e composta pelos examinadores Professora Caroline Gonçalves e Professor Wilson Ravelli Elizeu Maciel, o discente Marcelo Soares de Oliveira apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Liderança de organizações religiosas e suas ações frente a pandemia da Covid-19", como requisito curricular indispensável à obtenção do título de Bacharel em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela aprovação do trabalho, divulgando o resultado formalmente ao discente e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei esta ata assinada por mim e pelos demais examinadores.



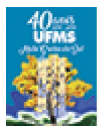
Documento assinado eletronicamente por **Fernando Thiago, Professor do Magisterio Superior**, em 09/06/2021, às 15:22, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Caroline Goncalves, Professora do Magistério Superior**, em 09/06/2021, às 15:24, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Wilson Ravelli Elizeu Maciel, Professor do Magisterio Superior**, em 09/06/2021, às 16:12, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **marcelo soares de oliveira, Usuário Externo**, em 09/06/2021, às 18:46, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2612901** e o código CRC **11D9A003**.

COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 2612901