

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA DE OLIVEIRA LIMA

**LIDERANÇA NA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO SOBRE O
ESTILO DE LIDERANÇA ADOTADO E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO
AMBIENTE VIRTUAL**

Sorocaba

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA DE OLIVEIRA LIMA

**LIDERANÇA NA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO SOBRE O
ESTILO DE LIDERANÇA ADOTADO E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO
AMBIENTE VIRTUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof^ª. Dra. Neila Conceição
Cunha Nardy

Sorocaba

2022

Oliveira Lima, Amanda de

Liderança na pandemia de Covid-19: um estudo sobre o estilo de liderança adotado e os desafios enfrentados no ambiente virtual / Amanda de Oliveira Lima -- 2022. 38f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Neila Conceição Cunha Nardy

Banca Examinadora: Cristina Lourenço Ubeda

Bibliografia

1. Liderança. 2. Times virtuais. 3. Covid-19. I. Oliveira Lima, Amanda de. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática
(SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -
CRB/8 6979

FOLHA DE APROVAÇÃO

AMANDA DE OLIVEIRA LIMA

**LIDERANÇA NA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO SOBRE O ESTILO DE
LIDERANÇA ADOTADO E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO AMBIENTE
VIRTUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 18 de abril de 2022.

Comissão Julgadora:

Prof^ª. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

DAdm-So - UFSCar

Os formulários de avaliação pelos membros da Comissão Julgadora encontram-se arquivados junto à secretaria da Coordenação do Curso de Administração (CCAdm-So).

Dedico este trabalho à minha família, ao meu namorado e também a todas as vítimas atingidas pela pandemia de Covid-19.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Antônia e Evaldo, pelo incondicional apoio em toda a minha trajetória até aqui e por se dedicarem em garantir a conclusão desta graduação, à minha irmã Mariana por ser um exemplo de força e vitória, e ao meu namorado Robson pelo fundamental suporte, desde o ingresso na faculdade como também em todos os momentos que eu precisei. Vocês são o meu porto seguro.

Agradeço também aos meus colegas e professores, que fizeram parte da singular experiência que é cursar a universidade, à Prof^a. Dra. Neila Cunha Nardy por ter sido minha orientadora e ter desempenhado tal função com empatia e amizade. Sou grata ainda a todos os profissionais que cruzaram meu caminho e aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a Deus por tornar tudo isso possível.

RESUMO

LIMA, A. O. Liderança na pandemia: um estudo sobre o estilo de liderança adotado e os desafios enfrentados no ambiente virtual. 2022. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

A pandemia de Covid-19 trouxe consigo inúmeras mudanças em diferentes esferas da vida cotidiana, inclusive no mundo dos negócios. Foi por conta dela que milhares de colaboradores passaram a trabalhar remotamente, no modelo conhecido como home office. O objetivo deste artigo é estudar como a rápida transição para o ambiente virtual afetou a liderança, em termos de estilo e desafios enfrentados. Para isso, foi desenvolvido e aplicado a membros de equipes virtuais um questionário de pesquisa com o objetivo de entender qual foi o estilo de liderança percebido por eles. Além disso, foram realizadas também entrevistas com líderes para capturar os desafios vivenciados neste período. A posteriori, tanto o questionário quanto as entrevistas tiveram suas perguntas individualmente analisadas. Este processo revelou o predomínio do estilo Transformacional de liderança bem como o fato de que proximidade ao time, questões psicológicas e configurações familiares estão entre os principais desafios do período para os líderes.

Palavras-chave: Liderança. Times virtuais. Covid-19.

ABSTRACT

LIMA, A. O. Leadership into the pandemic: a study about the leadership style adopted and the challenges faced in the virtual environment. 2022. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

The Covid-19 pandemic has brought with it countless changes in different spheres of everyday life, including the business world. Because of it, thousands of employees have started working remotely, in the model known as home office. The purpose of this article is to study how the quick transition to the virtual environment has affected leadership, in terms of style and challenges faced. Thereunto, a survey questionnaire was developed and applied to members of virtual teams in order to understand what has been perceived about the leadership style by them. In addition, interviews were also carried out with leaders to capture the challenges experienced during this period. Thereafter, both questionnaire and interviews had their questions individually analyzed. This process revealed the predominance of the Transformational style of leadership as well as the fact that proximity to the team, psychological issues and family settings are among the main challenges of the period for leaders.

Keywords: Leadership. Virtual teams. Covid-19.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2. ESTILOS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO DE VIRTUALIDADE	11
2.1. Liderança Transacional	16
2.2. Liderança Transformacional	18
2.3. Liderança nas equipes virtuais	20
3. MÉTODO	22
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1 Análise dos dados coletados junto aos membros de equipes virtuais	23
4.2 Entrevista com líderes	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

INTRODUÇÃO

O ano de 2020 trouxe consigo o que seria um evento marcante na história da humanidade, a situação causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) que se configurou como estado de pandemia. Neste contexto, diversas medidas de contenção à disseminação do vírus tiveram de ser tomadas. Dentre elas, o isolamento social de bilhões de pessoas ao redor de todo o mundo.

No contexto corporativo e diante da necessidade do isolamento social, a figura do home office, ou seja, a circunstância em que os funcionários realizam suas atividades remotamente em suas casas, passou a fazer parte da vida de muitos brasileiros. Dada esta condição, os líderes destes colaboradores tiveram de se adaptar e passar a exercer seu papel à distância. Maximiano (2011) define a liderança como sendo uma relação de influência, na qual os líderes são capazes de conduzir a si e aos seus liderados rumo aos objetivos desejados, sendo, para isso, primordial conhecer, profundamente, aqueles a quem lidera, atribuições que passaram a ser desafiadas no ambiente virtual. De acordo com a pesquisa realizada por Liebermann et al. (2021), um terço dos supervisores se sente menos capaz de atuar como modelos enquanto líderes virtuais, principalmente devido à falta de contato pessoal. No mercado financeiro, instituições financeiras de todo o país se desdobraram para possibilitar a milhares de funcionários o trabalho remoto e tudo isso em tempo recorde. Segundo o relatório anual da Federação Brasileira de Bancos, a FEBRABAN, o setor bancário iniciou o ano de 2020 com aproximadamente 450 mil funcionários e possuía em 2019 mais de 164 milhões de clientes. Além disso, de acordo com dados do IBGE o mercado financeiro movimentou ao longo de 2020 mais de 3,8 trilhões de reais só em operações de crédito - um aumento superior a 15% frente aos 3,2 trilhões movimentados no ano anterior à pandemia.

Considerando a relevância do setor financeiro para o país, torna-se importante olhar para o principal capital de toda instituição: o capital humano. Espera-se que os resultados dessa pesquisa proporcionem às organizações entenderem como as suas lideranças trabalham para atingir resultados e ainda lidar com as circunstâncias advindas do isolamento social dentre outras mudanças trazidas pela pandemia de Covid-19. Além disso, espera-se que essas instituições possam ter uma melhor perspectiva sobre como foi a sua gestão de pessoas em meio à crise, quais foram os acertos que devem ser otimizados e os erros que devem ser corrigidos. Neste contexto, a questão de pesquisa proposta é: qual a percepção dos times

virtuais de instituições financeiras quanto ao estilo de liderança adotado na pandemia por seus gestores e qual a percepção da liderança acerca dos desafios enfrentados neste período?

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral é analisar a visão dos liderados em relação ao líder e ao estilo de liderança empregado na gestão da crise, bem como a visão dos gestores sobre a prática desta liderança. Como objetivos específicos, tem-se: (a) identificar a percepção dos liderados em relação ao líder e à liderança exercida no contexto da pandemia, (b) identificar qual ou quais os estilos de liderança que predominaram neste período e (c) identificar técnicas/ferramentas inovadoras adotadas pelos líderes durante a pandemia. O artigo está dividido em cinco seções, a saber: estilos de liderança; método; apresentação e análise dos resultados; considerações finais e referências.

2. ESTILOS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE VIRTUAL

A revisão sistemática da literatura foi desenvolvida com o objetivo de caracterizar a liderança no ambiente virtual, contemplando, dentre outros aspectos, quais as características presentes nos líderes de equipes virtuais. De acordo com Denyer e Transfield (2009), uma revisão sistemática da literatura é uma metodologia que se utiliza de uma plataforma reconhecida em âmbito internacional para pesquisar, selecionar e avaliar as colaborações advindas de diferentes autores e estudos acerca de um determinado tema. No presente artigo, foi utilizada a plataforma Scopus como base para selecionar as obras e o software VOSViewer para analisar os resultados da busca e as possíveis relações entre autores e obras.

A pesquisa que definiu a amostra a ser analisada ocorreu no dia 25 de outubro de 2021 com termos relacionados a liderança e home office e suas variações e limitando os resultados de acordo com os filtros, conforme tabela 1.

Tabela 1: Parâmetros de busca na Data Base Scopus

DATA BASE: SCOPUS	Data	25/10/2021	Results
	SEARCH FIELD	Article title, Abstract, Keywords	-
	KEYWORDS and BOOLEAN TERMS	leadership OR "people management" OR "leadership style" OR "Human resources" AND "work* from home" OR telework* OR "virtual team*" OR "virtual environment"	1.128
	FILTER 1	Pubyears: 2008 until 2022 inclusive	599
	FILTER 2	Document type: Articles	355
	FILTER 3	Subject area: business	206
	TOTAL		206

Fonte: Elaboração Própria a partir de dados da Database Scopus

A query de busca final que chegou a 206 artigos pode ser visualizada no quadro da Figura 1, abaixo.

(TITLE-ABS-KEY (leadership OR "people management" OR "leadership style" OR "Human resources") AND TITLE-ABS-KEY ("work* from home") OR TITLE-ABS-KEY (telework*) OR TITLE-ABS-KEY ("virtual team*") OR TITLE-ABS-KEY ("virtual environment")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2008))

Figura 1 – query de busca da data base Scopus, em 24/10/2021

A partir destes resultados, pode-se analisar as estatísticas fornecidas pela plataforma base Scopus. A tabela 2 e a Figura 2 abaixo mostram o avanço das publicações por ano. Um número expressivo de publicações em 2010, seguidos de 2016 e 2017 e um novo aumento em 2019 e 2020. Os demais períodos apresentam poucas variações. O aumento das publicações em 2020 pode estar relacionado à pandemia de Covid-19 e ao consequente isolamento social, que trouxe à tona a necessidade das discussões sobre o home office.

Tabela 2 – número de publicações por ano

Publicações por ano	
Year	Documents
2008	11
2009	10
2010	22
2011	13
2012	10
2013	8
2014	10
2015	9
2016	18
2017	17
2018	11
2019	11
2020	19
2021	31
2022	6

Fonte: Base Scopus (2021)

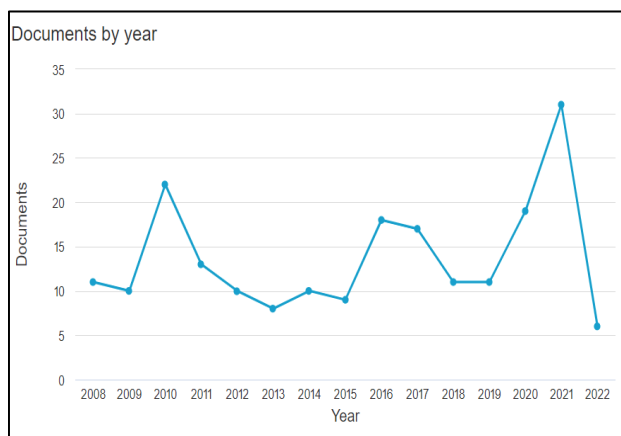


Figura 2. Gráfico com documentos por ano

Fonte: Base Scopus (2021)

A Figura 3 abaixo revela os 10 autores com mais documentos publicados circundando o tema de liderança em ambientes virtuais. Ford, McWhorter e Purvanova com 3 publicações, Bennett, Castellano, Charlier, Germain, Greco, Guinaliu e Hill com 2 publicações cada um.

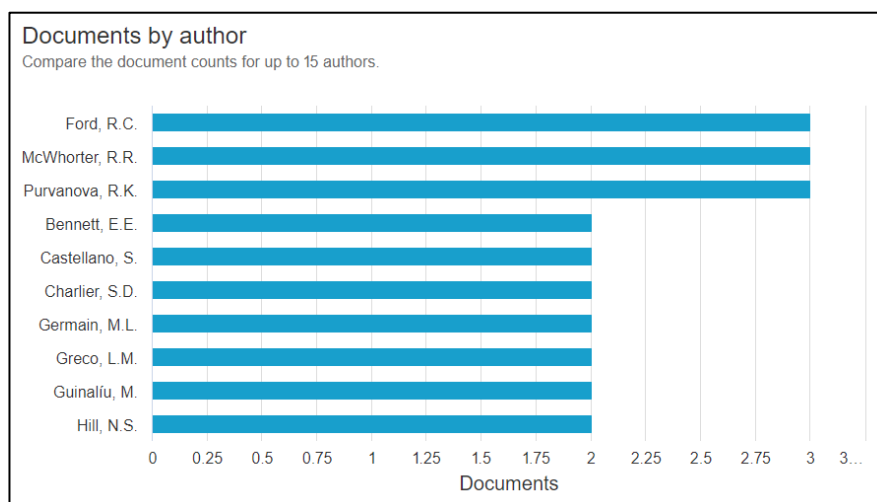


Figura 3. Número de documentos por autor

Fonte: Base Scopus (2021)

Cabe aqui ressaltar que a exposição destes dez autores foi realizada com o objetivo de dar luz aos nomes com maior número de publicações no amplo contexto que permeia os times virtuais. Entretanto, nesta revisão de literatura, somente serão abordados aqueles que possuem em suas obras maior sinergia com o objeto de estudo desta pesquisa. Outra importante

característica a ser observada são os países de origem destas produções. A Figura 4 abaixo apresenta esta distribuição entre os 10 países mais representativos e denota a atual predominância estadunidense com 96 publicações, seguido pelo Reino Unido com 20 artigos e Alemanha com 17.

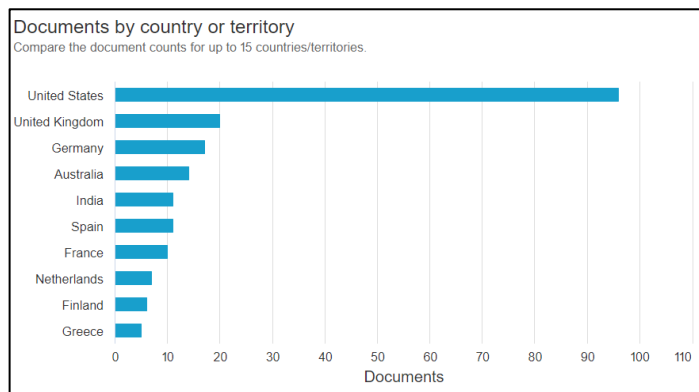


Figura 4. Número de publicações por país
Fonte: Base Scopus (2021)

A partir destes dados, a base de 206 artigos foi analisada através do aplicativo VOSViewer. Nele foram geradas uma rede de palavras-chaves a qual deu origem a 5 clusters, conforme o disposto na tabela 3, onde se percebe uma predominância dos clusters vermelho, amarelo, verde e roxo.

O primeiro cluster – vermelho – tem como maiores ocorrências e força de link as palavras times virtuais e liderança. O cluster 2 – verde – também apresenta uma forte presença do termo times virtuais, que aparece tanto no singular quanto no plural. Este é o cluster que possui a maior evidência do ambiente virtual, relacionando-o com a liderança, com o trabalho e com as equipes. O cluster 3 – azul – é o que tem palavras mais relacionadas com aspectos tecnológicos e virtuais. É o cluster mais afastado da rede. O cluster 4 – amarelo – traz como palavra de maior força o termo liderança, seguida por e-liderança e desempenho. Este cluster se aproxima dos aspectos relacionados aos líderes. Já o cluster 5 – roxo – está relacionando com gestão de recursos humanos com outros termos que permeiam os times virtuais e a realidade virtual.

Tabela 3 - Distribuição dos Clusters por palavras-chave

Cluster	Palavra-Chave	Links	Força do Link	Ocorrências
1 Vermelho	Global Virtual Teams	20	42	13
	Industrial Management	21	34	8
	Shared Leadership	10	14	8
	Team Performance	6	8	5
	Transformational Leadership	9	15	6
	Trust	20	55	18
	Virtual Leadership	7	11	9
	Virtual teams	29	127	65
	Virtual Teamwork	7	7	5
	Virtuality	5	8	5
2 Verde	Comunication	18	57	16
	Information Technology	12	13	5
	Management	11	23	7
	Manager	12	19	6
	Telework	9	13	10
	Virtual team	24	84	28
	Virtual work	9	10	6
3 Azul	Innovation	10	13	8
	Knowledge Management	15	28	11
	Leadership Development	3	4	6
	Technology	12	23	7
	Vhrd	4	7	5
Virtual hrd	6	9	5	
4 Amarelo	Computer mediated communication	11	15	6
	Covid-19	8	14	10
	e-leadership	12	19	10
	Leadership	20	68	35
	Performance	13	22	9
Teleworking	3	5	7	
5 Roxo	Global Virtual Teams	6	11	5
	Human Resource Management	27	108	43
	Project management	16	52	16
	Team leadership	7	9	5
Virtual Reality	14	31	9	

Fonte: Plataforma VOSViewer

Os 5 clusters e a força de cada palavra, tal como as conexões entre elas, são ainda representados através da rede de palavras chaves, que se observa na Figura 5 e a qual apresenta no total 34 itens, 208 links e uma força de links total de 489.

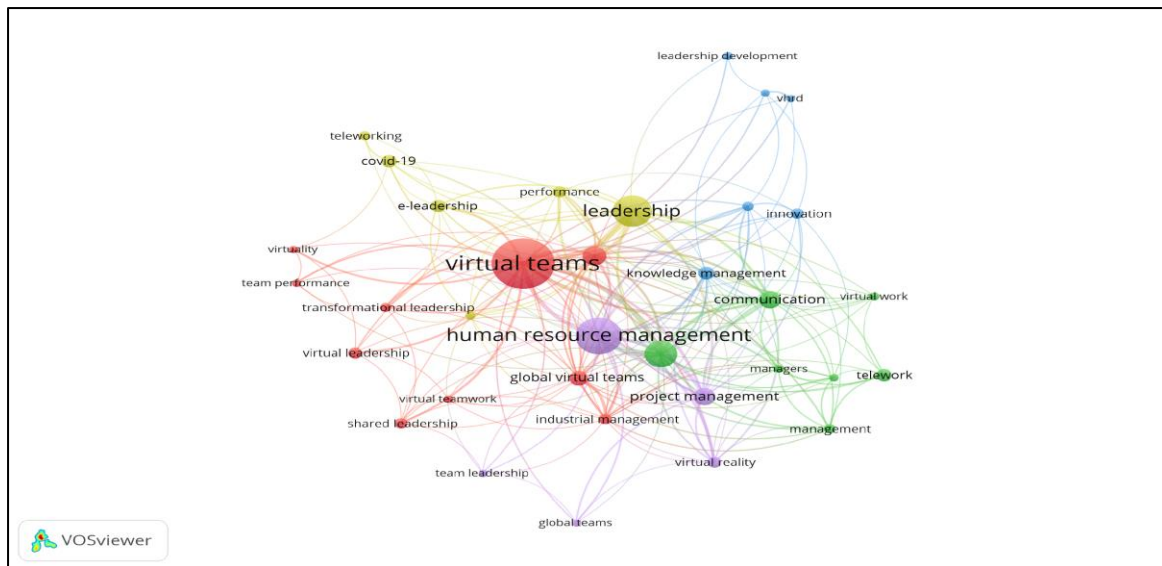


Figura 5. Rede de Palavras-chave
 Fonte: VOSViewer (2021)

Após essa análise, foram geradas 2 listas: uma lista de obras mais recentes e outra com as obras mais citadas. Destas listas, foram selecionadas as 25 obras para leitura de abstract e definição de quais obras iriam compor a revisão de literatura. Além disso, para definição dos aspectos de liderança no contexto do Brasil, foram incluídas nesta busca as obras da massa cinzenta, de forma a compor uma revisão representativa da realidade brasileira.

2.1. Liderança Transacional

Os autores mais citados no que tange ao assunto de liderança transacional são Burns e Bass, ambos já escreviam sobre o tema desde a década de 70 e 80, respectivamente, e são os precursores tanto da teoria transacional como também da teoria transformacional de liderança, a qual será abordada mais à frente (KUHNERT e LEWIS, 1987). Burns identificou estes estilos de liderança primeiramente no contexto político em seu livro *Leadership* de 1978, e Bass foi quem primeiro aplicou estas ideias ao contexto de gestão (KUHNERT e LEWIS, 1987).

A denominação transacional vem do termo transação, isso porque a liderança transacional é aquela em que o líder faz o uso de trocas para atingir os seus objetivos para com os liderados (BASS, 1990). Yukl (1981) traz que nesta relação de troca tanto o líder quanto os liderados influenciam-se reciprocamente, uma vez que ambos os lados têm algo de valor a oferecer. Kellerman (1984) pontua ainda que a eficácia da liderança transacional depende também do quão hábil o líder é para responder às expectativas daqueles que lidera. O líder transacional reconhece o que seus subordinados desejam obter com seus respectivos trabalhos e troca recompensas ou promessas de recompensa pelo esforço, ele responde aos interesses

imediatos de seus liderados desde que eles possam ser oferecidos como recompensa em troca do esforço exercido no desempenho das tarefas (BASS, 1985). Este estilo é ainda tipicamente conhecido por estabelecer objetivos e monitorar e controlar os resultados (Antonakis *et al.*, 2003).

Burns traz o contraponto de que a liderança transacional corrobora para que estes líderes reajam a situações e pressões objetivando ações de curto prazo, por outro lado, ela traz dificuldades quando da necessidade de respostas a questões mais generalizadas, a desejos e necessidades latentes mais enraizados, dinâmicos e mutáveis (BURNS, 2010). Ainda de acordo com Burns (1978) e Bass (1985) estes líderes frequentemente tendem a manter estabilidade ao invés de promover mudanças, Benevides (2010) pontua que tal capacidade pode ser de suma importância, entretanto, uma vez que a empresa precisar de mudanças, outro estilo de liderança poderá vir a se fazer necessário.

Por fim, Maximiano (2011) conclui que em uma relação transacional tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado) enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas, afirma ainda que estas trocas tendem a ser racionais, ou seja, sem que haja um profundo caráter emocional. Adicionalmente, Maximiano enxerga que o contrato psicológico calculista que ocorre neste tipo de liderança pode ser um ingrediente importante em alguns tipos de projetos e empresas (MAXIMIANO, 2011). A liderança transacional é constituída por três fatores, (a) recompensa por contingência, (b) gestão por exceção ativa e (c) gestão por exceção passiva (BASS, 1990), definidos conforme a seguir:

A recompensa por contingência é uma transação construtiva (BASS, 1998). Nela o líder contrata troca de recompensas por esforço, bom desempenho, e realizações concretizadas (BASS, 1990). É um processo no qual o líder estabelece com os seus liderados um acordo sobre o que deve ser feito e quais serão as recompensas para aqueles que o fizerem (NORTHOUSE, 2019), para isso é importante que os requisitos da tarefa estejam esclarecidos (ANTONAKIS *et al.*, 2003). O mais comum na liderança transacional são as recompensas materiais, como um aumento de salário ou promoção de cargo. Porém, existem ainda as recompensas psicológicas, que podem incluir feedbacks positivos e elogios (BASS, 1998).

De acordo com Bass (2008) um líder pratica a gestão por exceção quando permite que seus subordinados continuem a execução das tarefas conforme acordadas sem interferir até que surjam problemas ou padrões não atendidos, quando isso ocorre, o líder intervém para fazer correções. Benevides (2010) complementa que o foco da gerência pela exceção é, portanto, o

estabelecimento de padrões e o monitoramento de desvios destes padrões. Quando o assunto é a forma ativa da gestão por exceção, Bass (1990) afirma que ela se refere ao comportamento do líder no qual ele mesmo busca ativamente por desvios e deficiências nos padrões anteriormente definidos.

Já na gestão por exceção passiva, o líder não monitora tão de perto a execução das tarefas assim como não busca por desvios do padrão, ao contrário disso, ele interfere em um momento posterior, somente quando toma conhecimento de que os padrões de performance já não estão mais sendo atendidos (BASS, 1990), ou quando os problemas decorrentes disso surgem (NORTHOUSE, 2019). Pode-se, portanto, concluir que no modo passivo desta gestão, o líder espera que algo dê errado para só então tomar alguma providência (BASS e RIGGIO, 2005).

2.2. Liderança Transformacional

Como citado anteriormente, Burns (1978) e Bass (1985) são considerados os precursores da liderança transformacional (p.e. KUHNERT e LEWIS 1987; BENEVIDES 2010). De acordo com Burns (1978) a liderança transformacional preocupa-se com o que ele chama de valores finais, como por exemplo integridade, liberdade, justiça e igualdade, para ele, estes são valores que não podem ser negociados ou trocados entre indivíduos. Aqui, cabe ressaltar que Burns ainda não olhava para estes líderes no contexto organizacional, mas sim nas relações, sobretudo políticas. Segundo Bass (1985), ao expressar seus padrões pessoais, os líderes transformacionais são capazes tanto de unir como também de mudar os objetivos e crenças de seus seguidores. De acordo com ele, essa forma de liderança resulta na conquista de níveis mais altos de desempenho entre os indivíduos do que antes se acreditava ser possível.

Bass (1990) diz que líderes transformacionais que alcançam elevado desempenho são aqueles capazes de ampliar e elevar os interesses de seus funcionários, eles geram consciência e aceitação dos propósitos e da missão do grupo incitando seus seguidores a olhar além de seu próprio interesse para o bem do grupo. Aqui, o processo de influência subjacente ocorre através da motivação dos seguidores, fazendo com que eles tenham maior consciência da importância dos resultados da tarefa e induzindo-os a transcender seu próprio interesse em prol da organização (Yukl, 1999). Ainda de acordo com este autor, a grande maioria dos estudos apoia a distinção entre a liderança transacional e transformacional, entretanto, ele traz o contraponto de que ao longo desses estudos algumas discrepâncias foram encontradas, como por exemplo

o fato de que o fator de recompensa positiva, originalmente atrelado a liderança transacional, também pode gerar consequências transformacionais (YUKL, 1999).

Na continuidade do desenvolvimento sobre o tema, Bass e Riggio (2005) acrescentam que os líderes transformacionais ajudam os seguidores a crescer e se desenvolver como novos líderes, respondendo às necessidades individuais de seus seguidores, capacitando-os e alinhando os objetivos e metas individuais dos liderados, do líder, do grupo e da organização. A liderança transformacional é dividida em quatro dimensões sendo elas (a) carisma ou influência idealizada, (b) inspiração ou motivação inspiradora, (c) estímulo intelectual e (d) consideração individualizada (NORTHOUSE, 2019).

O carisma ou influência idealizada refere-se a visão e sentido de missão, inspiração de orgulho, conquista de respeito e confiança passados pelo líder (BASS, 1990). É esclarecedora a visão proposta por Bass e Riggio (2005), de acordo com eles líderes transformacionais se comportam de tal maneira que são vistos como modelos por seus seguidores, eles são admirados, respeitados e têm a confiança daqueles que o seguem. Os liderados se identificam com o líder e almejam ser como ele, pois o enxergam como sendo uma pessoa com capacidades extraordinárias, persistência e determinação. Um líder com forte influência idealizada está disposto a correr riscos, é consistente e não arbitrário, passa a confiança de que os outros podem contar com ele para fazer a coisa certa uma vez que ele demonstra altos padrões de conduta ética e moral (BASS e RIGGIO 2005). Yukl (2012), acrescenta ainda que a influência idealizada inclui liderar pelo exemplo e fazer sacrifícios.

Na inspiração ou motivação inspiradora, líderes transformacionais têm comportamentos que motivam e inspiram aqueles ao seu redor, eles fornecem significado e desafio ao trabalho de seus seguidores. Há o exercício do espírito de equipe, bem como a presença de entusiasmo e otimismo (BASS e RIGGIO, 2005). O líder faz uso das suas habilidades de comunicação para transmitir altas expectativas e expressa propósitos importantes de maneiras simples através do uso de símbolos (BASS, 1990). Para Antonakis et al. (2003), essa dimensão refere-se às maneiras através das quais os líderes inspiram e energizam seus liderados a visualizar o futuro com um olhar otimista, ele enfatiza metas ambiciosas, projeta uma visão de futuro idealizada e a comunica aos seus seguidores de maneira tal que eles acreditem que esta visão é alcançável. Bass e Riggio (2005), complementam que na existência desta característica os líderes não apenas criam e envolvem

seus seguidores nesta visão do futuro, como também, demonstram que estão comprometidos com os objetivos do grupo, dando a entender que são igualmente os seus próprios objetivos.

Quanto ao estímulo intelectual, os líderes transformacionais incentivam a criatividade de seus seguidores, estimula-os a serem inovadores e criativos, questionando suposições, reformulando problemas e abordando velhas situações com novos olhares e possibilidades. Outra característica importante é que neste tipo de liderança não há crítica pública aos erros individuais. Os seguidores são chamados a participar do processo de resolução de problemas e incitados a contribuir com novas ideias e soluções criativas (BASS e RIGGIO, 2005).

Um líder com essa característica tenta promover a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa de problemas naqueles que o seguem (BASS, 1990). O estímulo intelectual refere-se às ações do líder que visam aguçar o senso de lógica e análise dos seguidores, isso acontece por meio de desafios colocados aos seguidores para fazer com que eles pensem criativamente e encontrem soluções para problemas difíceis (ANTONAKIS et al, 2003). Northouse (2019), pontua ainda que além da resolução de problemas os funcionários são instigados ainda a desafiar suas próprias crenças e valores, bem como os do líder e da organização.

Em relação ao aspecto consideração individualizada, na liderança transformacional os líderes atuam como uma espécie de coach ou mentor individual de cada membro da sua equipe. As pessoas ao seu redor são desenvolvidas para o próximo nível potencialmente mais alto na sucessão (BASS e RIGGIO, 2005). O líder dá atenção pessoal a cada um, trata cada funcionário como indivíduo, apoiando e aconselhando (BASS, 1990). Diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidos. O comportamento do líder demonstra a compreensão das diferenças individuais (por exemplo, alguns funcionários recebem mais incentivo, uns mais autonomia, e ainda outros, tarefas mais estruturadas). Nesta liderança, as interações com os seguidores são personalizadas (por exemplo, o líder se lembra de conversas anteriores, está ciente de preocupações individuais, e vê o indivíduo como uma pessoa inteira ao invés de apenas um empregado). O líder individualmente atencioso ouve de forma eficaz e delega tarefas como forma de desenvolver seguidores. Em síntese, na consideração individualizada o líder gasta tempo ensinando e treinando (BASS e RIGGIO, 2005).

2.3. Liderança nas equipes virtuais

As estatísticas e tendências sobre o trabalho feito de casa, popularmente conhecido no Brasil como home office, já eram estudadas desde 1985. Em 2012, uma pesquisa da

Ipsos/Reuters mostrou que neste ano cerca de 20% dos funcionários em países desenvolvidos e em desenvolvimento trabalhavam remotamente em alguma medida, já em 2020 uma pesquisa realizada pelo Gartner Human Resources revelou um salto para 80% dos trabalhadores, na metade das empresas em todo o mundo, trabalhando de casa durante os estágios iniciais da pandemia de Covid-19 (STOKER et al., 2021). Este expressivo aumento deve-se ao fato de que, devido à pandemia, o home office foi implementado nas organizações da noite para o dia e de forma involuntária. Isso contribuiu para uma mudança organizacional sem precedentes e para a geração de um cenário completamente em desacordo com as condições sobre as quais o teletrabalho havia sido estudado até então (STOKER et al. 2021).

Chamakiotis et al. (2021) pontuam que os times virtuais surgidos na pandemia são diferentes daqueles existentes no período pré-pandêmico, os quais se caracterizavam pela adoção voluntária ou ainda por grandes separações geográficas, com membros espalhados ao redor do mundo. De acordo com eles, os novos trabalhadores virtuais enfrentam desafios recém surgidos, como o compartilhamento dos espaços híbridos de trabalho. Um ambiente híbrido é criado onde atividades do trabalho, atividades pessoais, ambiente virtual (com colegas de equipe) e interação física (com familiares por exemplo) coexistem no mesmo espaço, enquanto tarefas invisíveis (e não reconhecidas do ponto de vista organizacional) também surgiram, como por exemplo o homeschooling, uma vez que as crianças também tiveram de ficar confinadas em casa (CHAMAKIOTIS et al., 2021).

Neste contexto, novos desafios surgiram para a liderança, que teve que desempenhar suas funções com um time agora distanciado, Liebermann et al (2021) observaram que um terço dos supervisores abordados em seu estudo se sentia menos capaz de atuar como modelos durante a pandemia, devido à falta de contato pessoal. Além disso, os líderes afirmaram que lidar com as tarefas adicionais de gerenciamento da crise de Covid-19 deixa menos tempo para motivar os funcionários, e que estes por sua vez estão menos propensos a falar sobre problemas ao usar formas eletrônicas de comunicação (LIEBERMANN et al., 2021).

De acordo com Hoyt e Blascovich (2003), Sosik, Avolio e Kahai foram quem realizaram as primeiras investigações empíricas sobre estilos de liderança em grupos virtuais. Eles examinaram os efeitos da liderança transformacional sobre a potência e eficácia de grupos de trabalho virtuais. Observando estes e outros estudos, inclusive aqueles que criticavam a noção de que a liderança transformacional levava a um desempenho superior, Hoyt e Blascovich estudaram a liderança transacional e a transformacional e os resultados de seus estudos revelaram a importância de um estilo de liderança que combine com cada objetivo. Especificamente dado um tradeoff entre quantidade e qualidade, a combinação de diferentes

estilos de liderança resultará no atingimento de diferentes metas de desempenho da equipe (HOYT e BLASCOVICH, 2003)

Seguindo esta linha, o presente trabalho também irá estudar o estilo de liderança abordado, mas em um contexto específico, a crise de Covid-19.

3. MÉTODO

A pesquisa desenvolvida é de natureza exploratória e descritiva, pois segundo a definição de Richardson (2008) um estudo exploratório é aquele aplicado quando não se tem informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno uma vez que a priori ainda não se sabe nada sobre ele. O estudo descritivo é aplicado quando se deseja descrever um fenômeno. A natureza dos dados da pesquisa foi do tipo quali-quantitativa. De acordo com Richardson (2008) a pesquisa qualitativa permite a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Já a pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir, quantificar e classificar as relações entre variáveis.

Para responder à questão de pesquisa, o método utilizado foi a Pesquisa Survey o qual se utiliza de “questionário estruturado aplicado a uma amostra da população e destinado a coletar informações específicas dos entrevistados” (MALHOTRA, 1999, p. 179). Neste caso, o questionário foi aplicado como uma pesquisa de opinião. Como complemento a Pesquisa Survey, foram realizadas duas entrevistas com gestores seniores do segmento bancário que atuam com times virtuais.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram o questionário e a entrevista. A entrevista é um processo conduzido pelo pesquisador ou entrevistador que leva um conjunto de perguntas pré-estabelecidas para outra pessoa responder. Quanto ao questionário, é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que permite obter informações de um grande número de pessoas, simultaneamente ou em tempo relativamente curto (RICHARDSON, 2008).

Os questionários foram distribuídos através de formulário on-line, via redes sociais, especificamente o LinkedIn por ser uma fonte de conexões profissionais e de contato com colaboradores de diversas empresas. As respostas dos questionários foram tratadas no software Excel e analisadas por meio da estatística descritiva com o objetivo de identificar padrões e, principalmente, obter conclusões a respeito da opinião dos respondentes quanto ao objetivo deste estudo. As entrevistas, realizadas com dois profissionais com ampla experiência em

liderança, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. As entrevistas foram transcritas e analisadas individualmente, buscando-se padrões e a identificação de informações que auxiliassem na determinação de técnicas de liderança de destaque que possam ter sido de grande importância neste período e de relevância como aprendizados para o futuro.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados por meio dos questionários enviados às equipes virtuais

4.1 Análise dos dados coletados junto aos membros de equipes virtuais

A leitura e revisão das obras sobre o tema apresentadas no capítulo dois serviram de base para a formulação do questionário de pesquisa, que contou com 23 perguntas sendo 22 de múltipla escolha e uma dissertativa. O questionário foi amplamente disseminado através do LinkedIn, e-mails e mensagens instantâneas. Os dados foram coletados no mês de fevereiro de 2022; foram obtidas ao todo 115 respostas, dentre as quais 105 foram consideradas válidas de acordo com os pré-requisitos estabelecidos.

As cinco primeiras perguntas tinham o objetivo de caracterizar o respondente quanto a faixa etária e gênero bem como verificar se este era aderente ao público-alvo do estudo. Para isso, fez-se necessária a confirmação de alguns pré-requisitos, são eles: (a) ter trabalhado em uma Instituição Financeira durante a pandemia de Covid-19 em 2020/2021; (b) ser maior de 18 anos; (c) ter sido direcionado para o trabalho de casa (home office) em função da pandemia, ou seja, ter vivenciado essa transição do presencial para o remoto; e (d) não ter ocupado o cargo de jovem aprendiz durante o período pesquisado, isso devido às características e diferentes regras que se aplicam a este cargo.

Dentro deste público, 55% são mulheres e 45% homens e no que tange a faixa etária, 19% têm de 18 a 24 anos, 32% de 25 a 30 anos, 39% de 31 a 40 anos e 10% têm idade superior a 40 anos. As perguntas seis e sete diziam respeito à organização e ao cargo ocupado pelo respondente durante a pandemia, e, em caso de migração, a orientação sempre foi ter como base o marco temporal do início da pandemia. Foram citadas 21 instituições financeiras diferentes, localizadas majoritariamente na Grande São Paulo. Os cargos variaram de estagiário a gerente. Conforme figura 6.

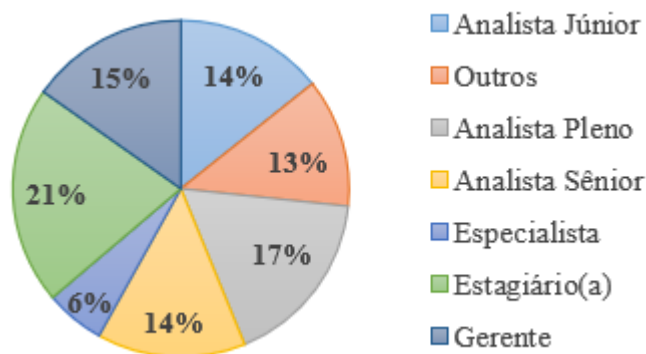


Figura 6: distribuição dos cargos da amostra
Fonte: elaboração própria

Posteriormente, tiveram início as perguntas que visavam caracterizar ou distinguir entre a liderança transacional e a transformacional. No que se refere a frequência que o gestor oferecia recompensas em troca de bom desempenho ou metas atingidas, característica da liderança transacional, as respostas frequentemente, às vezes e sempre somaram 58%, 32% responderam que nunca identificaram esta característica em seus gestores, e outros 10% que responderam quase nunca. Estes resultados são apresentados na figura 7.

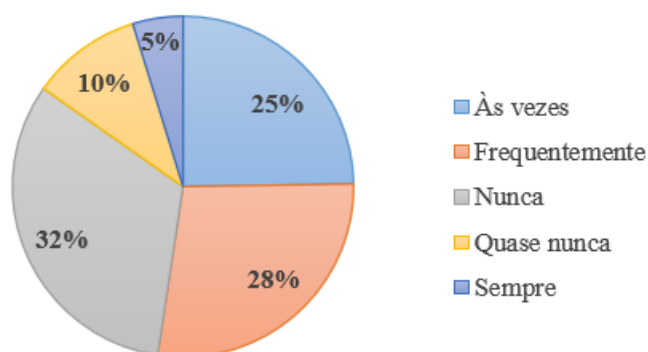


Figura 7: frequência de oferta de recompensas
Fonte: elaboração própria

Os resultados da figura 7 mostram que, na opinião das equipes, cerca de 42% dos líderes não utilizam ou evitam este método e outros 33% fazem uso do oferecimento de recompensas sempre ou com frequência. Além disso, pouco mais de um quarto dos gestores se utilizam do uso de recompensas com moderação, ou seja, somente em algumas ocasiões. Foi verificado também, nos casos em que há recompensas oferecidas, com que frequência o gestor estabeleceu os requisitos a serem cumpridos para que estas recompensas fossem geradas, bem como, quais os tipos de recompensa mais utilizados pelos líderes. Metade destes respondentes afirmaram que tais requisitos eram sempre ou frequentemente estabelecidos, enquanto outros 32%

afirmaram ter enxergado isso somente às vezes. No que tange ao tipo de recompensa, 42% confirmaram a existência de recompensas psicológicas, como feedbacks positivos e elogios por exemplo, e outros 48% confirmaram a presença de ambos os tipos, ou seja, tanto recompensas psicológicas como também materiais, como ganhos financeiros ou promoções de cargo.

A figura 8 apresenta os resultados no que se refere ao nível de controle exercido pelo gestor, aqui entendendo-se controle como o acompanhamento de perto do desenvolvimento e qualidade das tarefas do time.

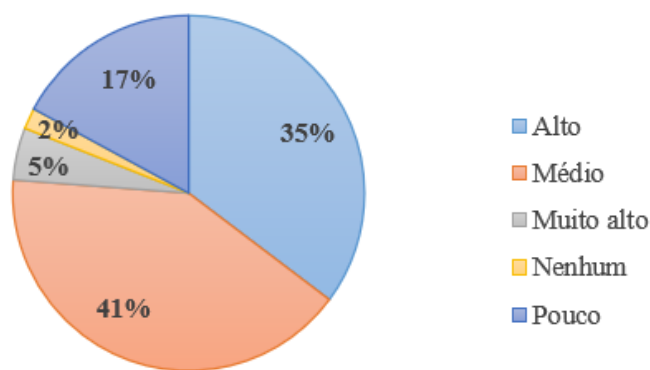


Figura 8: percepção do nível de controle dos gestores
Fonte: elaboração própria

De acordo com a figura 8, percebe-se que 40% dos respondentes identificaram um nível de controle alto ou muito alto vindo de seus gestores, enquanto outros 41% entenderam este nível como sendo mediano. Isso denota que, mesmo à distância, os gestores continuaram a acompanhar de perto as tarefas desenvolvidas por seus liderados, porém agora através de ferramentas tecnológicas e plataformas on-line.

Em relação ao controle das atividades, os respondentes foram questionados sobre o momento em que o líder realizava interferências para corrigir o andamento do trabalho das equipes. De acordo com 48% dos respondentes, o líder só realizava interferências corretivas quando algum problema surgia e chegava ao seu conhecimento, característica essa que denota a existência da gestão por exceção passiva. Por outro lado, na percepção de outros 30%, o gestor praticava a gestão por exceção em sua forma ativa, ou seja, monitorando de perto e realizando interferências assim que necessário.

No que se refere a frequência com que os propósitos e a missão do time eram ressaltados pelos gestores, os resultados são apresentados na figura 9.

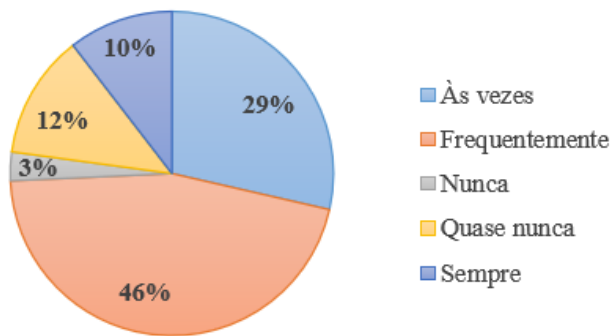


Figura 9: frequência de ênfase de propósitos e missão
 Fonte: elaboração própria

Segundo mostra a figura 9, mais da metade dos líderes (56%) sempre ou frequentemente se preocupavam em enfatizar os propósitos e a missão da equipe para seus liderados, 29% tinham essa prática em algumas ocasiões. Logo, percebe-se a tendência dos gestores em praticar a ênfase destes aspectos. Em relação a frequência com que os respondentes entenderam que o comportamento do seu líder foi capaz de fazer com que eles colocassem o bem-estar do time à frente dos seus respectivos interesses pessoais, 40% identificaram essa capacidade no líder sempre ou constantemente e outros 34% entendem que isso acontecia com uma frequência mediana. Por outro lado, 26% dos respondentes não tiveram líderes que os fizessem priorizar o time à frente de seus próprios interesses. Portanto, percebe-se uma tendência nestes líderes em estimular que suas equipes priorizem o time.

Quanto à capacidade do líder em transmitir às equipes uma visão positiva de futuro, de que os desafios enfrentados poderiam ser superados, 66% respondentes afirmaram que os líderes sempre ou frequentemente tiveram sucesso na transmissão desta visão e 25% deles ocasionalmente. Somente 10% dos respondentes afirmaram que nunca ou quase nunca enxergaram essa postura vinda do líder. Sendo assim, pode-se considerar que os líderes desta amostra transmitiam uma visão positiva do futuro para suas equipes.

No que se refere à percepção de que o líder passa confiança, é uma pessoa ética e um modelo a ser seguido, 74% dos respondentes confirmaram que sempre ou com frequência enxergaram seus gestores como símbolo de confiança e ética, almejando ser como eles. 22% afirmaram ver seus líderes dessa forma ocasionalmente e, somente 4% afirmaram não ter recebido este tipo de liderança, conforme apresenta a figura 10.

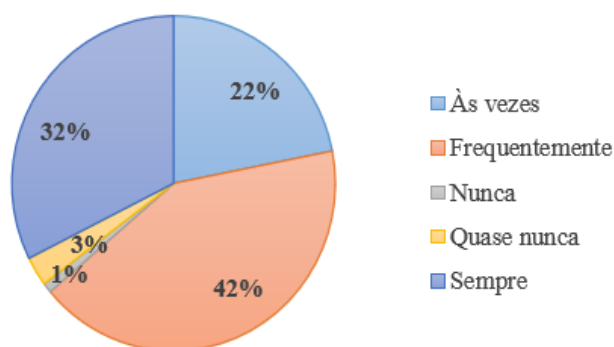


Figura 10: visão do líder como modelo a ser seguido
 Fonte: elaboração própria

Em relação à frequência com que a comunicação de seus gestores fez com que se sentissem motivados, inspirados e desafiados por seus trabalhos, 56% dos respondentes afirmaram que a comunicação de seus líderes sempre ou frequentemente foi capaz lhes transmitir estes sentimentos. 30% disseram ter observado isso às vezes e 15% negou que sua liderança tenha lhes provocado tais sentimentos. Os dados mostram que a forma de comunicação do líder inspira, motiva e desafia a maioria dos respondentes.

No que se refere ao incentivo à criatividade e a proposição de soluções inovadoras, por parte do líder, permitindo a participação em processos decisivos, as respostas mostram que 61% dos respondentes disseram que sempre ou frequentemente perceberam este comportamento em suas lideranças, 22% perceberam este incentivo ocasionalmente enquanto outros 17% afirmaram nunca ou quase nunca perceberam este comportamento em seus gestores. Portanto, os dados mostram a predominância do incentivo à criatividade e a solução inovadora de problemas nos líderes desta amostra, de forma a permitir a participação nas decisões.

Quanto à frequência que o líder contribuiu para o crescimento e desenvolvimento individual a fim de que assumissem futuras posições de liderança, os resultados são apresentados na figura 11.

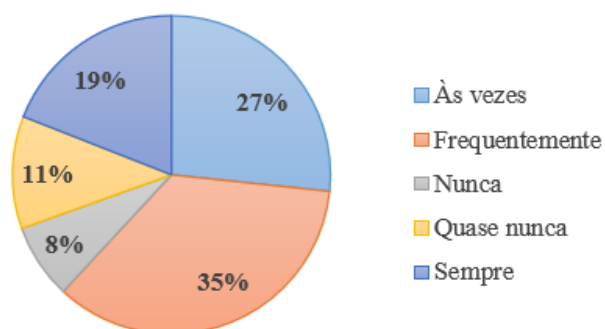


Figura 11: contribuição do líder para formação de novas lideranças
 Fonte: elaboração própria

Os dados da figura 11 mostram que 54% dos respondentes afirmaram que seus gestores sempre ou frequentemente atuaram no seu desenvolvimento visando a ocupação de cargos de liderança, enquanto outros 27% notaram que este comportamento acontecia algumas vezes. 20% não perceberam esta preocupação vinda de seus gestores. Os dados mostram que existe uma contribuição por maior parte dos líderes na formação de novas lideranças.

Os respondentes também foram questionados sobre a frequência da atuação dos líderes como coaches ou mentores, visando o crescimento de cada membro do time para o próximo nível potencialmente mais alto na hierarquia da organização, como por exemplo a promoção de um analista pleno para sênior. De acordo com as respostas obtidas, 44% dos líderes sempre ou frequentemente se preocuparam em atuar dessa maneira no desenvolvimento de suas equipes durante a pandemia, 28% o fizeram em algumas ocasiões e outros 28% destes líderes nunca ou quase nunca atuaram desta maneira. Logo, há predominância dos líderes desta amostra como atuantes na formação de lideranças.

No que se refere à consideração do líder pelos indivíduos de sua equipe, os resultados mostram que 71% dos líderes se preocuparam individualmente com os seus liderados. Mesmo que fisicamente distanciados, estes líderes sempre ou com frequência buscaram entender seus funcionários enquanto indivíduos, para além do ambiente corporativo. Outros 22% também perceberam essa prática ocasionalmente. A figura 12 mostra os resultados desta questão.

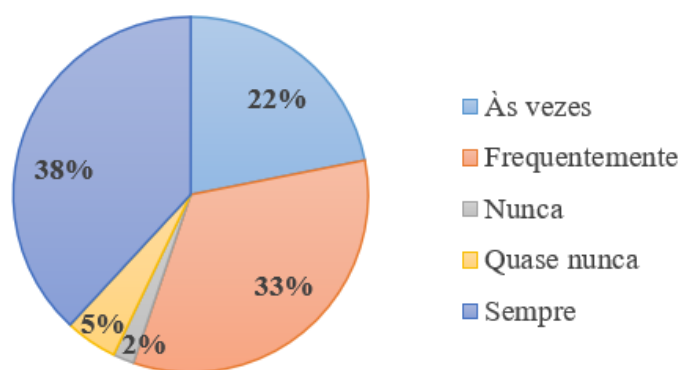


Figura 12: consideração individualizada do líder
 Fonte: elaboração própria

Ainda referente à preocupação individual, os liderados foram questionados se a comunicação de seus gestores estava adequada a cada um enquanto pessoa e suas singularidades. Neste quesito, 56% afirmaram que sempre ou com frequência notaram essa adequação por parte do gestor, 22% disseram perceber às vezes, e outros 22% nunca ou quase nunca notaram este comportamento em seus líderes. Logo, os dados mostram que a maioria dos líderes adotam comunicação adaptada a cada um como indivíduo e respeitam as singularidades.

Por último, os respondentes foram questionados se identificavam a adoção de alguma técnica inovadora de liderança por parte de seus gestores, algo fundamental para a travessia do período de pandemia. Dentre os resultados, destacam-se os happy hours virtuais com o time, reuniões frequentes e de câmera aberta, bem como o líder se tornar mais acessível e demonstrar preocupação com a vida pessoal e familiar de cada um. Palavras como palestras, empatia, acolhimento, humanização e diálogo também foram citadas.

Para a melhor visualização da análise acima descrita, foi elaborado o quadro da figura 13 que reúne as questões cujo objetivo era distinguir entre a liderança transacional e transformacional e evidencia a qual delas as respostas mais se aproximam.

Questão/Estilo Identificado	Transformacional	Transacional	Mediano
Oferecimento de Recompensas	✓		
Pré requisitos a recompensa		✓	
Tipo de Recompensa		✓	
Controle			✓
Interferências Corretivas		✓	
Propósitos e Missão	✓		
Bem estar do time a frente	✓		
Ocupar futuras posições de liderança	✓		
Líder confiante e modelo	✓		
Motivação, Inspiração e Desafio	✓		
Visão positiva de futuro	✓		
Incentivo à criatividade	✓		
Consideração Individual	✓		
Gestor como mentor ou coach	✓		
Comunicação Personalizada	✓		
Visão positiva de futuro	✓		

Figura 13: estilo de liderança identificado a partir dos liderados
Fonte: elaboração própria

Nota-se, portanto, que na opinião dos funcionários virtuais que responderam à pesquisa, a liderança transformacional foi a que predominou em instituições financeiras durante o primeiro e segundo ano da pandemia de Covid-19 no Brasil. Este resultado corrobora com a crença de que líderes transformacionais são capazes de promover maiores níveis de desempenho entre indivíduos. Esses gestores não se utilizam apenas de recompensas para atingir seus objetivos perante a equipe, ao contrário disso, fazem uso de propósitos e valores que não podem ser trocados ou negociados. Eles reforçam a missão do grupo, são agentes de motivação, inspiração e desafios. Incitam o time a transcender seus próprios interesses em prol da equipe, agem como modelos de confiança e ética e desenvolvem seus funcionários, tratando cada um deles de acordo com suas individualidades.

4.2 Entrevista com líderes

Ambas as entrevistas foram realizadas com ocupantes de altos cargos de liderança em renomadas instituições do mercado financeiro, se somados, juntos eram responsáveis pela liderança indireta de mais de 300 pessoas em 2020. Para fins de manutenção do sigilo, foram usadas as denominações entrevistada A e entrevistado B. Essas entrevistas tiveram como objetivo capturar a visão desses gestores quanto a este período, entender o estilo de liderança aplicado de acordo com suas percepções, bem como as técnicas adotadas neste período.

Ambos relataram ter sofrido alterações de estrutura durante a pandemia, ampliando o escopo de atuação de seus times, agregando novas áreas sob sua gestão e também modificações

na forma de trabalho, passando a atuar com a metodologia ágil. Essa última não ocorreu em função da pandemia, porém se tornou mais desafiadora com ela.

O entrevistado B relatou que já havia liderado times virtuais antes da pandemia, principalmente devido a atuações anteriores em bancos internacionais. De acordo com ele, trabalhando do Brasil ele já liderou equipes localizadas na Romênia, Índia, Estados Unidos, Europa e em outros países da América Latina. Quando questionado sobre as principais diferenças entre os times virtuais formados durante a pandemia frente àqueles de suas experiências anteriores, em primeiro lugar ele relata que as ferramentas eram muito diferentes, dado que quando liderou estes times no exterior usava como meio de comunicação telefones de conference call que não permitiam o uso de imagens, diferentemente das ferramentas atuais. Destaca também uma diferença na razão que dava origem às equipes virtuais, anteriormente sendo a principal delas as distâncias geográficas, sobretudo internacionais, e agora ainda que morando no mesmo estado, há uma razão sanitária para o distanciamento físico das equipes.

Já a entrevistada A, quando questionada sobre suas experiências anteriores com home office, relata que antes da pandemia ela já podia trabalhar de casa, porém não o fazia por acreditar que não funcionava. Conta ainda que todos os membros de sua equipe também tinham a possibilidade de atuar em home office e relata que, naquela época, quando um funcionário optava por trabalhar em casa ela sentia como se ele estivesse de férias, ou seja, evitava ligar ou falar com quem estivesse em casa para não interromper o dia daquela pessoa. Hoje ambas as percepções foram totalmente modificadas.

Perguntou-se também como foi, para cada um deles enquanto líder, o período que corresponde aos dois primeiros anos da pandemia no Brasil. Ambos relataram ter sido muito desafiador. Para a entrevistada A, foi ainda um período de se reinventar e também de muito aprendizado. O entrevistado B relata que o maior desafio para ele foi estabelecer sensibilidade e proximidade aos novos times que assumiu estando no modelo remoto. Além disso, conta ainda que passou a tomar diversos cuidados com saúde mental e as novas estruturas familiares que se formaram durante a pandemia.

Ao serem questionados sobre ganhos advindos deste período, ambos os entrevistados citam questões pessoais, como o tempo com a família, maior flexibilidade no trabalho, sobre em que ocasiões ir ao escritório, ou a possibilidade de não ir, e ainda o tempo no trânsito que passou a ser usado para outros fins. O entrevistado B conta que enxerga um ganho muito grande que foi a preocupação com saúde mental e segurança psicológica que se desenvolveu neste

período, e ressalta que acredita ser muito importante não perder esta preocupação após a pandemia.

Na sequência foi perguntado aos entrevistados se eles acreditam que houve alguma mudança em sua forma de liderar por conta da pandemia ou do home office. Para a entrevistada A, muitas coisas mudaram. Ela cita que antes se encontrava com as pessoas de sua equipe pelos corredores e estavam em constante contato, uma vez que isso não era mais possível, passou a ter em sua agenda checkpoints e reuniões mensais com os funcionários, fazia também reuniões de 30 minutos com as pessoas que entraram no time durante a pandemia, pois fazia questão de conhecê-los ainda que remotamente. Ela citou uma interessante técnica que passou a adotar neste período, após um de seus funcionários precisar ser afastado do trabalho por problemas que remotamente ela ainda não havia identificado, passou então a reservar semanalmente uma hora de sua agenda e colocá-la à disposição de sua equipe para que qualquer um pudesse contactá-la para falar sobre qualquer coisa que não fosse sobre trabalho. Esta foi a forma que ela encontrou de estar mais próxima das pessoas do time, e ressalta que essa uma hora é fictícia, ou seja, pode ser mais ou menos tempo e flexível, mas que ela existe para que as pessoas saibam que ela está esperando ser contactada e assim se sintam à vontade para conversar com ela. Quando questionada sobre a efetividade desta ação, ela conta que muitas pessoas aderiram e vieram conversar sobre assuntos pessoais e que isso de fato a reaproximou do time.

O entrevistado B relata mudanças na forma de entrar em contato com as pessoas e também na preocupação com o bem-estar de todos da equipe. Ele conta que sempre foi um líder cuidadoso, mas que precisou passar a ser ainda mais, esteve mais atento principalmente a questões como Burnout (também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional). Isso porque um dos pontos que o home office trouxe foi o fato de que não haviam mais deslocamentos entre uma reunião e outra, muitas delas aconteciam sequencialmente, o que acabou implicando em uma carga maior de trabalho. Outra coisa que acredita ter mudado foi o uso das ferramentas remotas e a forma como tudo ficou mais digital, o mundo se digitalizou muito rápido e isso foi um ganho muito grande, afirma ele.

Na sequência, tiveram início as perguntas que visavam entender, da perspectiva do líder, qual havia sido o estilo de liderança adotado neste período. Quando questionados quanto ao oferecimento de recompensas, ambos relataram mudanças nas recompensas psicológicas, ou porque intensificaram os elogios, ou porque agora os feedbacks positivos são mais escritos (via e-mail, por exemplo) do que falados. Quanto às recompensas materiais, ambos disseram

que as políticas de promoção e mérito definidas pela organização continuaram sendo seguidas, inclusive sem alterações, durante a pandemia. No que diz respeito aos requisitos, os dois entrevistados disseram não ser algo extremamente pré-definido por se tratar de um processo mais orgânico e natural. Já quanto ao acompanhamento das tarefas do time, o entrevistado B relata que a mudança também esteve na forma como ele ocorreu, agora através de ferramentas mais eletrônicas, o que inclusive permitiu um melhor acompanhamento. A entrevistada A conta que não realizava de perto este acompanhamento e que agia de forma mais tempestiva em caso de problemas ou necessidades de tomada de decisão.

Foi perguntado aos entrevistados se de alguma forma durante a pandemia os propósitos e a missão de suas equipes foram ressaltados por eles. Ambos disseram que sim, a Entrevistada A contou que absorveu muitas gerências neste período e que por isso a missão da equipe foi redesenhada. O entrevistado B contou que sempre teve o hábito de intensificar estes pontos, mas que com as mudanças sofridas nesse período isso se fez ainda mais necessário, por isso sempre buscou fazer lives e propor discussões que trouxessem à tona o porquê de estarem fazendo o que estavam fazendo. Quando questionados se acreditavam que durante a pandemia em algum momento seus funcionários colocaram o bem-estar do time à frente de seus interesses pessoais, os dois também responderam que sim. Para a Entrevistada A, isso ocorreu principalmente no começo, quando a carga de trabalho foi muito intensificada. Já para o entrevistado B, isso ocorreu de forma constante, afirma que sentiu uma “coletividade de preocupação muito forte, as pessoas deram a mão de um jeito muito mais intenso do que elas se davam antes”.

No que diz respeito à visão de futuro que eles tentavam transmitir para suas equipes, a entrevistada A conta que demonstrou ao time que entendia que pela primeira vez não sabia exatamente o que iria acontecer e que as possibilidades de projeções eram baixas, sendo assim, o mais importante naquele momento era estarem abertos a aprender, pois todos estavam testando coisas novas, como por exemplo um novo modelo de trabalho. Ela cita que mandava e-mails ao time e durante as reuniões sempre tentava mostrar aspectos positivos do home office. Ela conta que no início da pandemia fez uma reunião com todo o time e lhes mostrou o impacto deste novo modelo de trabalho em sua vida, expondo fotos de momentos com seus filhos, por exemplo. O entrevistado B também conta que sempre tentou transmitir essa visão de futuro positiva, de que embora estivessem passando por uma travessia que não era curta, em algum momento ela acabaria. Pontua também que isso sempre foi feito de forma a respeitar aqueles que viviam períodos de luto pelas perdas causadas pela pandemia.

Foi perguntado também se havia um esforço por parte deles para motivar, inspirar e transmitir a sensação de desafio no trabalho de suas equipes. A entrevistada A respondeu que sim, principalmente em lives e reuniões. Conta que sempre tentou humanizar as relações, expondo que para além do banco ela também era mãe, filha e esposa, e estava passando por desafios assim como os demais. O entrevistado B também afirma que havia este esforço e que sempre tentava reforçar a transformação que ele e sua equipe estavam provocando na instituição em que trabalham. Ainda neste sentido, ambos líderes afirmaram ter incentivado também a criatividade dos membros de sua equipe, através da proposição de novas formas de pensar.

Quando questionados sobre o processo para crescimento e desenvolvimento dos membros de seu time para ocupar futuras posições de liderança, os dois afirmam que este processo existe, através de reuniões individuais sobre carreira e coaching e contam ainda que muitas promoções a cargos de gestão ocorreram durante a pandemia. Posteriormente, questionou-se como era a relação destes líderes com cada um dos membros do seu time que se reportavam diretamente a eles, e em ambos os casos a resposta foi de que possuíam uma ótima relação chegando a conversarem sobre vida pessoal e problemas fora do trabalho. O entrevistado B ressalta que isso inclusive se intensificou mais ainda neste período. Na sequência, foi perguntado a eles se a forma com que se comunicavam com os membros da equipe era a mesma com todos. A entrevistada A conta que sempre quis alcançar os mesmos objetivos com todos, mas que para isso era necessário respeitar as diferenças entre as pessoas e usar a comunicação que fosse mais eficiente com cada um. O entrevistado B pontua que é preciso ser muito situacional com as pessoas, e que a arte está em entender o que cada um precisa e se adequar a isso.

Por fim, o entrevistado B comenta que em sua opinião a pergunta que tem que ficar é o que aprendemos de bom neste período, dentro de um todo que foi muito triste, que tem que permanecer? O que nós não podemos esquecer? Pois a sua maior preocupação é perdermos os ensinamentos que aprendemos a duras penas durante a pandemia. Pontua também que será necessário aproveitarmos o ferramental tecnológico que foi desenvolvido para lidar com outra grande questão. Segundo ele, o remoto funcionou muito bem porque todos estavam remotos, e questiona como será quando uma parte estiver presencial e outra parte remota. Ele ressalta que muita coisa terá que ser reaprendida e traz à tona um interessante enunciado: em sua opinião, teremos que criar uma “inclusão de presencialidade”, conforme ele chama, para que o fato de uma pessoa estar presencial ou remotamente presente não implique a ela quaisquer privilégios

ou barreiras. E isso passa muito pela figura do líder. De acordo com ele, esses serão os grandes desafios para 2022.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar tanto a visão dos liderados de equipes virtuais em relação ao líder e ao estilo de liderança empregado na gestão da crise imposta pela pandemia de Covid-19, como também a visão dos gestores sobre a prática da liderança neste período.

Naquilo que tange à percepção dos times virtuais, os resultados evidenciam que o estilo de liderança que predominou neste período foi o Transformacional, tal conclusão tornou-se possível através da análise das 105 respostas obtidas no questionário desenvolvido. De acordo com os resultados, a liderança transformacional prevaleceu em larga escala frente à transacional, isso porque a maioria dos respondentes apontaram para comportamentos de seus gestores que denotam este estilo de liderança, como por exemplo a consideração individualizada com os membros da equipe, o estímulo intelectual através da criatividade, a comunicação de modo a transmitir sentido de missão e inspiração para o time e também o fornecimento de significado e desafio às tarefas que estão sendo desenvolvidas.

Quanto à prática e percepção da liderança sobre este período, os resultados mostraram que a manutenção da proximidade com o time em um ambiente recém migrado para o virtual, a preocupação com a saúde mental e a segurança psicológica das equipes num contexto de pandemia atrelado ao aumento da carga de trabalho, e o entendimento das novas configurações familiares que se formaram, estão entre os principais desafios vivenciados pelos líderes neste período.

Assim sendo, os resultados do estudo respondem à questão de pesquisa proposta, mostrando a percepção dos times virtuais de instituições financeiras quanto ao estilo de liderança adotado na pandemia por seus gestores e também a percepção da liderança acerca dos desafios enfrentados neste período.

No que se refere a contribuição teórica, o estudo apresenta os diferentes tipos de liderança que se configuram nas organizações e identifica aqueles que podem se estabelecer nos ambientes virtuais. Como contribuição prática, o estudo mostra as diferentes percepções dos estilos de liderança pelos times virtuais. O estudo também apresenta a visão de duas

lideranças organizacionais que atuaram junto a suas equipes no período mais intenso da pandemia Covid-19.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The leadership quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.
- BAKER, M. Gartner survey reveals 82% of company leaders plan to allow employees to work remotely some of the time. **Gartner Survey Reveals**, v. 82, 2020.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. Collier Macmillan, 1985.
- BASS, B. M. Transformational leadership: industrial, **Military, and Educational Impact**, Mahwah, 1998.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 2009.
- BENEVIDES, V. L. de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.
- CHAMAKIOTIS, P.; PANTELI, N.; DAVISON, R. M. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. **International Journal of Information Management**, v. 60, p. 102381, 2021.
- COUN, M. JH. et al. Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. **Frontiers in Psychology**, p. 4274, 2021.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D.. Producing a systematic review. 2009.
- FEBRABAN. Relatório anual 2020. **Federação Brasileira de Bancos** (<https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual>), 2020.
- HOYT, C. L.; BLASCOVICH, J. Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. **Small group research**, v. 34, n. 6, p. 678-715, 2003.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Instituições financeiras**. 2020.
- KELLERMAN, B., **Leadership: Multidisciplinary perspectives**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- KUHNERT, K. W.; LEWIS, P. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. **Academy of Management review**, v. 12, n. 4, p. 648-657, 1987.
- LIEBERMANN, S. C. et al. Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis. **Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O**, 2021.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

- MAXIMIANO, A. C. A., **Introdução à Administração**. 8ª edição. Editora Atlas, 2011.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Sage publications, 2021.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3 Ed., 2008.
- REANEY, P. About one in five workers worldwide telecommute: poll. **Reuters** (<http://www.reuters.com/article/2012/01/24/us-telecommuting-idUSTRE80N1IL20120124>), 2012.
- STOKER, J. I.; GARRETSEN, H.; LAMMERS, J. Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in **Leadership Behaviors**, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 29 n°2, 208–218, 2021.
- YUKL, G. A., **Leadership in organizations**. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.
- YUKL, G. A. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The leadership quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.
- YUKL, G. A. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.