



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

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

AMANDA DE OLIVEIRA LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

NEILA CONCEIÇÃO CUNHA NARDY

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

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

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 do mundo.

No contexto corporativo, a adoção do home office passou a fazer parte da vida de muitos brasileiros. Dada esta condição, os líderes 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. Tais atribuições 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. Em relação ao mercado financeiro, de acordo com dados do IBGE, ao longo de 2020 foi movimentado 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. Neste contexto, instituições financeiras de todo o país se desdobraram para possibilitar a milhares de funcionários o trabalho remoto em tempo recorde.

Considerando a relevância do setor financeiro para o país, torna-se importante olhar para o capital humano. Espera-se que os resultados dessa pesquisa proporcionem às organizações o entendimento de como as lideranças trabalham para atingir resultados e ainda lidar com as circunstâncias advindas do isolamento social dentre outras mudanças trazidas pela pandemia de Covid-19. 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 dos líderes acerca dos desafios enfrentados neste período?

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral foi 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. 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 palavras-chaves, 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"	1.128
		AND	
		"work* from home" OR telework*	
		OR	
		"virtual team*" OR "virtual environment"	
	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 25/10/2021

A partir destes resultados, pode-se analisar as estatísticas fornecidas pela plataforma base Scopus. A tabela 2 e a figura 2 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)

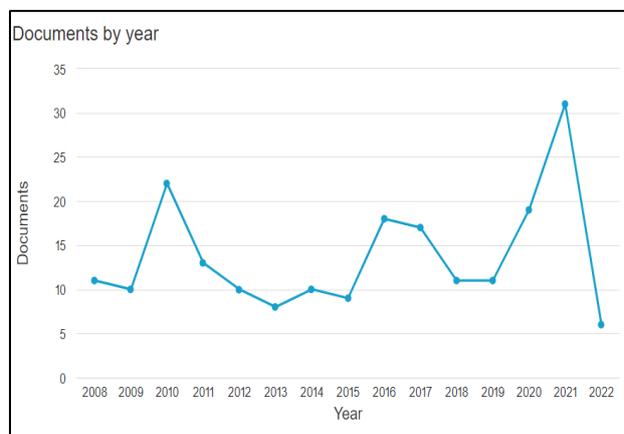


Figura 2. Gráfico com documentos por ano

Fonte: Base Scopus (2021)

A figura 3 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.

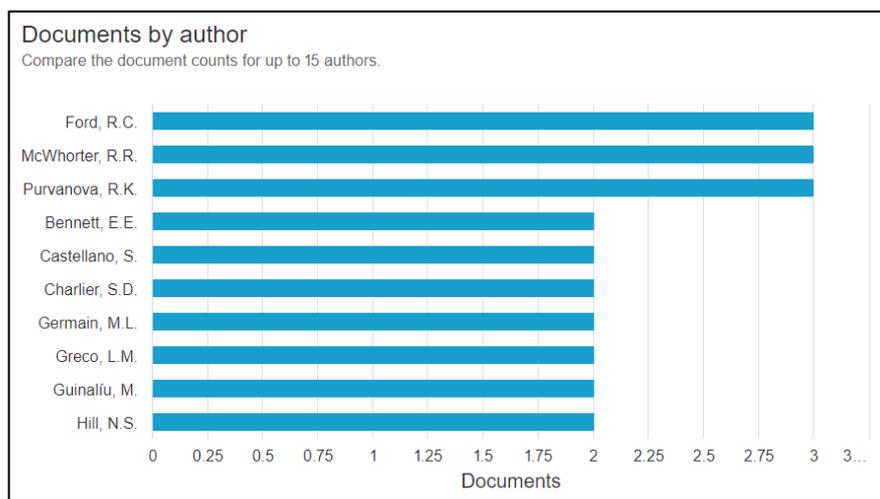


Figura 3. Número de documentos por autor

Fonte: Base Scopus (2021)

Cabe aqui ressaltar que a apresentação 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 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.

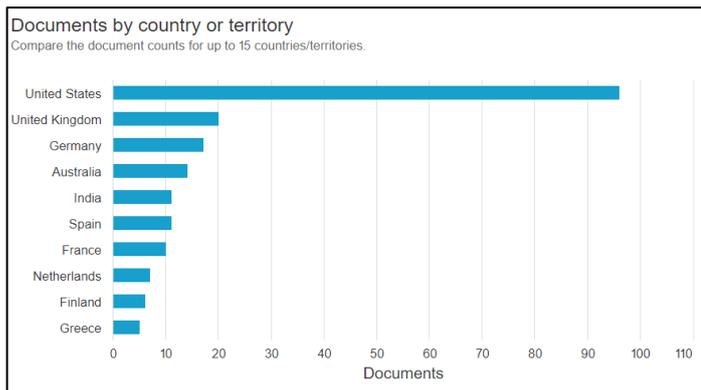


Figura 4. Número de publicações por país
 Fonte: Base Scopus (2021)

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
3 Azul	Virtual work	9	10	6
	Innovation	10	13	8
	Knowledge Management	15	28	11
	Leadership Development	3	4	6
	Technology	12	23	7
4 Amarelo	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-chave, que se observa na figura 5 e a qual apresenta no total 34 itens, 208 links e uma força de links total de 489.

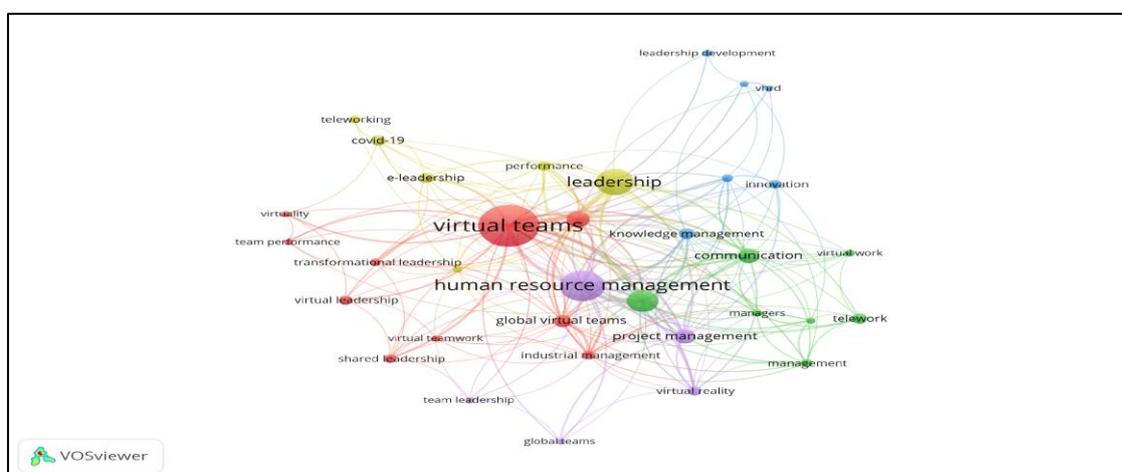


Figura 5. Rede de Palavras-chave

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 consideradas clássicas, 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 1970 e 1980, respectivamente, e são os precursores tanto da teoria transacional como da teoria transformacional de liderança (KUHNER 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 (KUHNER 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, se a empresa precisar de mudanças, outro estilo de liderança poderá vir a se fazer necessário. 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).

Para Bass (1990) a liderança transacional é constituída por três fatores, (a) recompensa por contingência, (b) gestão por exceção ativa e (c) gestão por exceção passiva, definidos 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). 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). 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 (NORTHHOUSE, 2019). Para isso, é importante que os requisitos da tarefa estejam esclarecidos, conforme já destacado por Antonakis et al (2003).

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 (NORTHHOUSE, 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 (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 esses autores, 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. 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, estimulam 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 que além da resolução de problemas os funcionários são instigados 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, outros, 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 distanciados, Liebermann et al (2021) observaram que um terço dos supervisores abordados em seu estudo se sentiam menos capazes 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 os pesquisadores que 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. 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 descritiva, pois segundo a definição de Richardson (2008) 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 (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 e das entrevistas com profissionais com experiência em liderança.

4.1 Análise dos dados coletados junto aos membros de equipes virtuais

A leitura e revisão das obras sobre o tema serviram de base para a formulação do questionário de pesquisa, que contou com 23 perguntas sendo 22 de múltipla escolha e uma dissertativa. Para compor a amostra, 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; e (d) não ter ocupado o cargo de jovem aprendiz durante o período pesquisado, isso devido às características peculiares deste cargo. O questionário foi amplamente disseminado através do LinkedIn, e-mails e mensagens instantâneas, foram obtidas ao todo 115 respostas, dentre as quais 105 foram consideradas válidas. Dentro deste público, 55% são mulheres e 45% homens e no que tange a faixa etária, 19% tem 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. Foram citadas 22 instituições financeiras diferentes, de posições que variam de estagiário a superintendente.

Posteriormente, tiveram início as perguntas que visavam caracterizar ou distinguir entre a liderança transacional e a transformacional. Quanto à frequência que o gestor direto oferecia recompensas em troca de bom desempenho ou metas atingidas, característica da liderança transacional, as respostas se dividiram entre os 34% que afirmaram não identificar essa característica, e outros 50% que se dividiram igualmente entre frequentemente e às vezes. Os resultados mostram que 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. Nos casos em que há recompensas oferecidas, foi questionado com que frequência o gestor estabeleceu os requisitos a serem cumpridos, 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, temos a existência de recompensas psicológicas (42%) recompensas psicológicas e materiais, como ganhos financeiros ou promoções de cargo (38%).

Quanto ao nível de controle exercido pelo gestor durante a pandemia, 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 como o Zoom, o Microsoft Teams, entre outras.

Identificada a presença de controle das atividades, foi questionado em que momento o líder realizava as interferências corretivas aos trabalhos. Para 48% dos respondentes, quando algum problema surgia e chegava ao seu conhecimento, característica essa que denota a existência da gestão por exceção passiva. Na percepção de outros 30%, o gestor praticava a gestão por exceção em sua forma ativa, monitorando de perto e realizando interferências assim que necessário.

Em relação à frequência que os propósitos e a missão do time eram ressaltados, os resultados mostram que mais da metade dos líderes (56%) sempre ou frequentemente se preocupavam em enfatizar estes aspectos e outros 29% tinham essa prática em algumas ocasiões. Derivado disso, foi questionado quanto à frequência que o comportamento do líder colocou 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 enquanto 26% não tiveram líderes que os fizessem priorizar o time à frente de seus próprios interesses.

Ainda em relação aos propósitos e à missão, questionou-se a frequência que o líder foi capaz de transmitir uma visão positiva do futuro, com a superação dos desafios enfrentados neste período. O resultado obtido foi de que 66% dos 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.

No que se refere ao entendimento se os líderes foram vistos como confiantes, pessoas de ética e como um modelo a ser seguido, 74% 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.

Quando questionados sobre se a forma com que seus líderes se comunicavam fez com que se sentissem motivados, inspirados e desafiados por seus trabalhos, 56% afirmaram que a comunicação sempre ou frequentemente foi capaz lhes transmitir os sentimentos de motivação, inspiração e desafio. 30% disseram ter observado isso às vezes e 15% negou que sua liderança tenha lhes provocado tais sentimentos. Em relação ao incentivo à criatividade e a proposição de soluções inovadoras, permitindo a participação em processos decisivos, 61% sempre ou frequentemente perceberam este comportamento, 22% perceberam este incentivo ocasionalmente enquanto outros 17% afirmaram nunca ou quase nunca perceberam este comportamento em seus gestores.

Questionados sobre a frequência que o líder contribuiu para o crescimento e desenvolvimento individual a fim de que assumissem futuras posições de liderança, 54% 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 e 20% não perceberam esta preocupação. Quanto à atuação do líder como coach ou mentor, visando o crescimento de cada membro do time para o próximo nível potencialmente mais alto na hierarquia da organização, 44% dos líderes sempre ou frequentemente se preocuparam em atuar dessa maneira durante a pandemia, 28% o fizeram em algumas ocasiões e outros 28% destes líderes nunca ou quase nunca atuaram desta maneira.

Considerando a individualidade dos membros de times virtuais, quanto à preocupação do gestor pelo indivíduo, transcendendo as barreiras entre líder e funcionário, 71% dos líderes se preocuparam individualmente com os membros de suas equipes, mesmo fisicamente distanciados, buscando entendimento para além do ambiente corporativo. Outros 22% também tiveram essa prática ocasionalmente. Quanto à percepção da adequação da comunicação dos gestores ao indivíduo, 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.

No que se refere à adoção de técnicas inovadoras de liderança, os resultados destacam o happy hour virtual com o time e reuniões de câmera aberta. Além destas técnicas, o líder se tornou 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 um quadro (figura 6) que classifica as respostas em liderança transacional e transformacional.

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

Os resultados mostram que a liderança transformacional 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, mas 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. Os resultados corroboram com os estudos de Burns (1978), Bass (1985; 1990), Yukl, (1999). Também foram identificadas as dimensões da liderança transformacional apontadas por Northouse (2019), quais sejam: carisma, inspiração ou motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada.

Como complemento a pesquisa quantitativa realizada junto aos liderados, foram realizadas duas entrevistas com profissionais em função de liderança para identificar os aspectos dos estilos de liderança na perspectiva dos líderes, conforme é apresentado a seguir.

4.2 Entrevista com líderes

Ambas as entrevistas foram realizadas com ocupantes de altos cargos de liderança em renomadas instituições do mercado financeiro, 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 identificar a visão desses gestores quanto a este período, entender o estilo de liderança aplicado, bem como as técnicas adotadas.

O entrevistado B relatou que já havia liderado times virtuais antes da pandemia, em bancos internacionais. Quando questionado sobre as principais diferenças entre os times virtuais formados durante a pandemia frente aqueles de suas experiências anteriores, em primeiro lugar ele relata que as ferramentas eram muito diferentes, a comunicação era por telefones de conference call que não permitiam o uso de imagens, diferentemente das ferramentas atuais. As equipes anteriores eram formadas por conta das distâncias geográficas, sobretudo internacionais. Agora, há uma razão sanitária para o distanciamento físico.

Já a entrevistada A relata que tanto ela quanto os membros de sua equipe podiam trabalhar em home office. Ela não acreditava que funcionava. Quando um funcionário optava

por trabalhar em casa, ela sentia como se ele estivesse de férias. Hoje ambas as percepções foram totalmente modificadas.

Quanto ao período dos dois primeiros anos da pandemia no Brasil, ambos relataram ter sido muito desafiador. Para a entrevistada A, foi um período de se reinventar e de muito aprendizado. Para o entrevistado B, o maior desafio foi estabelecer uma sensibilidade e proximidade aos novos times que assumiu no modelo remoto.

No que se refere aos ganhos advindos deste período, ambos 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. Para o entrevistado B, houve um ganho muito grande com saúde mental e segurança psicológica que se desenvolveu neste período e é muito importante não perder esta preocupação após a pandemia.

Em relação à forma de liderar, a entrevistada A cita que antes se encontrava com as pessoas de sua equipe pelos corredores e estavam em constante contato. Com a pandemia, passou a ter checkpoints e reuniões mensais com os funcionários, além de reuniões de 30 minutos com as pessoas que entraram no time durante a pandemia, para conhecê-los mesmo que remotamente. Passou a reservar semanalmente uma hora de sua agenda à disposição de sua equipe para que qualquer um pudesse contatá-la para falar sobre qualquer coisa que não fosse trabalho. Desta forma, ela ficou mais próxima das pessoas do time e mostrou que esperava ser contactada. Assim, as pessoas se sentiam à vontade para conversar. Isso de fato a reaproximou do time, relatou a entrevistada A.

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 esteve mais atento principalmente a questões como Burnout (Síndrome do Esgotamento Profissional). Um dos pontos que o home office trouxe foi o fato de não haver mais deslocamentos entre uma reunião e outra, muitas delas aconteciam sequencialmente, o que gerou uma carga maior de trabalho. Outro aspecto importante 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.

Ambos entrevistados relataram mudanças nas recompensas psicológicas, intensificaram os elogios, 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, inclusive sem alterações, durante a pandemia. No que diz respeito ao acompanhamento das tarefas do time, o entrevistado B relata que a mudança também esteve na forma. Agora, o acompanhamento é por meio de ferramentas mais eletrônicas, o que o tornou melhor. 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.

Em relação aos propósitos e à missão, ambos responderam que ressaltavam esses pontos durante a pandemia. 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 com as mudanças sofridas nesse período isso foi 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 transmitida para as equipes, a entrevistada A conta que demonstrou ao time não saber 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. 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, que embora a travessia não fosse 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.

Quanto ao esforço deles para motivar, inspirar e transmitir a sensação de desafio no trabalho de suas equipes, a entrevistada A respondeu que houve esforço, 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 conversar 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 as necessidades de cada um e se adequar a isso.

Por fim, o entrevistado B comenta que a pergunta que tem que ficar é o que aprendemos neste período, dentro de um todo que foi muito triste, o que deve permanecer? O que nós não podemos esquecer? A sua maior preocupação é perder 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 essa situação. 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: 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 dos líderes.

As iniciativas de ambos entrevistados se alinham com as dimensões de liderança transformacional de Northouse (2019). Também foram identificadas características apontadas por Bass e Riggio (2005) e Yukl (2012).

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. Os dados foram coletados através de questionário com 105 respostas válidas e duas entrevistas com gestores da área do mercado financeiro, especificamente, setor bancário.

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 tange à percepção dos times virtuais, os resultados evidenciam que a liderança transformacional prevaleceu frente à transacional, pois 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 a prática e a percepção da liderança sobre este período, ambos entrevistados 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 de forma mais intensa. Os resultados das entrevistas 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.

No que se refere a contribuição teórica, a revisão de literatura apresenta os diferentes tipos de liderança que se configuram nas organizações e identifica aqueles que podem se estabelecer nos ambientes virtuais. As características apresentadas na literatura foram identificadas nos resultados desta pesquisa. Como contribuição prática, o estudo mostra as diferentes percepções dos estilos de liderança pelos times virtuais que levou à classificação da figura 6, mostrando a predominância do estilo transformacional de liderança entre o grupo de liderados que participaram da pesquisa. 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.; e SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, **The Leadership Quarterly**, n. 14, p. 261–295, 2003.
- ARLINGTON, V. **Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time**, Gartner, Press Releases, 2020.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**, New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **Transformational leadership: industrial, military, and educational impact**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998
- BASS, B. M., e RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**, 2 Ed, New York: Psychology Press, 2005.

- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. 4 Ed, Free Press hardcover Ed. New York: Free Press, 2008.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 2010.
- 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, 2021.
- COUN, M. J. H.; EDELBROEK, R.; PETERS, P.; BLOMME, R. J. 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**, v. 12, 2021.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a Systematic Review. In: **The Sage Handbook of Organizational Research Methods**. Editado por Buchanan, D e Bryman, A. pp. 671–689. London: Sage.
- HOYT, C.; BLASCOVICH, J. **Transformational and Transactional Leadership In Virtual and Physical Environments**. Small Group Research, v. 34, Nº. 6, 678-715, 2003
- KELLERMAN, B. **Leadership: Multidisciplinary perspectives**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- KUHNERT, K. W.; LEWIS, P. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. **The Academy of Management Review**, v. 1 n. 4, 648–657, 1987.
- LIEBERMANN, S. C.; BLENCKNER, K.; DIEHL, J.; FEILKE, J.; FREI, C.; GRIKSCHEIT, S.; HÜNSCH, S.; KOHRING, K.; LAY, J.; LORENZEN, G.; REINHARDT, J. Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis: Challenges to Leadership, **Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O**, v. 65 n. 4, 258–266, 2021.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8 Ed. Editora Atlas, 2011.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**, 8 Ed. Los Angeles: Sage Publications, 2019.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- REANEY, P. About one in five workers worldwide telecommute: poll, Reuters, New York 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**, v. 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. **Leadership Quarterly**, Vol 10 n. 2, 285–305, Elsevier Science Inc. 1999.
- YUKL, G. A. Effective Leadership Behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26 n. 4, 66-85., 2012.