

**Área Temática: 7.0 Gestão de Pessoas**

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS ATITUDES DE LIDERANÇA DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 (MODELO *HOME OFFICE*) E NA VOLTA AO MODELO PRESENCIAL OU HÍBRIDO SEGUNDO A VISÃO DOS LIDERADOS**

# ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS ATITUDES DE LIDERANÇA DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 (MODELO HOME OFFICE) E NA VOLTA AO MODELO PRESENCIAL OU HÍBRIDO SEGUNDO A VISÃO DOS LIDERADOS

## RESUMO

A pandemia da Covid-19 forçou muitas empresas a mudarem o modelo de trabalho presencial para o modelo *home office*, e para que essa mudança ocorresse de uma maneira mais adequada, o papel da liderança foi fundamental. O distanciamento trouxe muitos desafios para a liderança, exigindo uma inteligência emocional para gerir suas emoções e seu relacionamento interpessoal. Assim como na mudança para o *home office*, a volta para o modelo presencial ou híbrido exige do líder habilidades de inteligência emocional, que consiga reunir a equipe e superar os problemas causados pelo cenário da pandemia. Este trabalho tem como objetivo verificar as mudanças nos estilos de liderança e nas suas atitudes, durante o *home office* e na volta ao presencial. Utilizando os estilos de liderança de Daniel Goleman que tem como base componentes da inteligência emocional. Foi aplicado um questionário online com 74 respondentes validos, por meio de análise de estatística descritiva. Dentre os principais resultados, encontrou-se que não houve grandes mudanças nos estilos de liderança, tendo uma predominância do estilo democrático. Os liderados perceberam no geral uma piora nas atitudes de seu líder quando passaram do modelo *home office* para o modelo presencial ou híbrido.

**Palavras-chave:** Liderança, Inteligência Emocional, Pandemia, Modelos de Trabalho.

## ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has forced many companies to change their face-to-face work model to a home office model, and for this change to occur more adequately, the role of leadership was fundamental. Detachment brought many challenges for leadership, requiring emotional intelligence to manage their emotions and their interpersonal relationships. As with the move to the home office, the return to the face-to-face or hybrid model requires emotional intelligence skills from the leader, who can bring the team together and overcome the problems caused by the pandemic scenario. This work aims to verify the changes in leadership styles and their attitudes, during the home office and when returning to face-to-face work. Using Daniel Goleman's leadership styles based on emotional intelligence components. An online questionnaire was applied with 74 valid respondents, using descriptive statistics analysis. Among the main results, it was found that there were no major changes in leadership styles, with a predominance of the democratic style. Those led perceived a worsening in the attitudes of their leader in general, when they went from the home office model to the face-to-face or hybrid model.

**Keywords:** Leadership, Emotional Intelligence, Pandemic, Work Models.

## 1. INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019 foi identificado na cidade de Wuhan, localizada na China, os primeiros casos do vírus Sars-Cov-2 o causador da Covid-19. Devido a sua rápida disseminação geográfica a OMS (Organização Mundial de Saúde) declarou em março de 2020 a pandemia do novo coronavírus, obrigando os países a tomarem medidas restritivas para tentar conter seu avanço (OMS, 2023).

No dia 26 de fevereiro de 2020, houve a confirmação do primeiro caso de coronavírus no Brasil, um homem de 61 anos de São Paulo que retornou da Itália. No dia 22 de março de 2020, o prefeito de São Paulo João Dória decretou estado de quarentena, em que muitas empresas tiveram que reduzir ou até suspender suas atividades e jornadas de trabalho em virtude da interrupção de atividades consideradas não essenciais (OMS, 2023). Uma alternativa que muitas empresas utilizaram para continuar funcionando foi o trabalho remoto ou *home office* (ARAUJO; LUA, 2021).

Para que essa adaptação ocorresse da melhor maneira possível, o papel da liderança foi fundamental para manter a organização. Os primeiros estudos sobre liderança datam de 1930 e até os dias atuais são objeto de pesquisa e estudos. A liderança enfrenta diariamente diversos desafios, buscando extrair o máximo de seus colaboradores de forma eficiente e saudável. Segundo Bloom (2020 apud ROCHA, 2021) o papel do líder é de promover e gerenciar os impactos dessas mudanças. Pois antes os líderes precisavam ser convencidos de que essa mudança poderia ser produtiva para os resultados. Entretanto, com a pandemia, o líder precisou se adaptar, mesmo sem nenhum planejamento prévio.

Após o ápice pandêmico, no retorno ao modelo presencial (ou híbrido) os líderes estão passando ou vão passar por alguns desafios para reconectar suas equipes. Segundo um artigo publicado na GPTW (*GREAT PLACE TO WORK*, 2022), os três principais desafios da liderança na retomada ao modelo presencial são: a) a necessidade de uma liderança mais humanizada, pois as pessoas estão retornando de um período muito complicado de suas vidas. b) serão necessárias ações para enfrentar problemas de *burnout*, que foi um dos problemas trazidos pela pandemia devido ao desgaste emocional, ocasionado pelo medo e confinamento e c) realinhar e reforçar a comunicação interna, que foi um dos fatores mais prejudicados no trabalho remoto.

Segundo uma pesquisa realizada pela SAP (2020), as principais dificuldades na implantação do trabalho remoto estavam relacionadas a liderança, como gestão das atividades, resistência dos gestores a mudança e ao perfil dos gestores. Dessa forma, a volta ao modelo presencial exige, então, dos líderes competências extras e inteligência emocional, para reunir a equipe e superar os problemas causados pela Covid-19.

A inteligência emocional tem um grande valor nos períodos de mudanças e, segundo Anuda (2022), ela funciona como um pilar único e básico para o gestor, sendo essencial para que uma empresa consiga sobreviver.

Mas será que existe algum estilo de liderança emocional mais usual e eficaz para conduzir essas transformações? Foi pensando nisso que esse trabalho se fundamentou nos estilos de liderança propostos por Daniel Goleman (2015) e que baseia seus estilos em componentes da inteligência emocional. Para entender quais estilos de liderança emocional estão mais aptos a superar esses desafios, esse trabalho teve como objetivo identificar quais estilos e atitudes de liderança adaptaram melhor às mudanças de *home office* para a volta ao modelo presencial ou híbrido.

Espera-se que esse estudo possa, além de trazer aprofundamentos à teoria da inteligência emocional aplicada aos contextos empresariais, também possa trazer aos empresários e estudantes do campo administrativo uma percepção das melhores atitudes frente ao trabalho remoto na atualidade.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A liderança vem ganhando maior relevância a cada ano, podendo ser o grande diferencial em uma empresa, tornando-a mesmo que pequena, competitiva com grandes concorrentes. Um líder é aquele que consegue através da sua influência conduzir um grupo para atingir um objetivo. Hersey e Blanchard (1977, p. 87 apud BUCATER, 2016) definem a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.

Para Maximiano (2004, p. 289), é “o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”.

E de acordo com Turano (2014, p. 3), liderança é “[...] um processo social de interação entre líderes e seguidores onde o líder busca influenciar e os seguidores buscam se engajar voluntariamente, por meio de uma associação, para buscar um determinado objetivo comum a todos”, dentro de um determinado contexto.

Um dos maiores desafios da liderança durante a pandemia estava relacionada ao emocional de seus liderados. Passando por momentos difíceis devido a covid-19, muitos perderam entes queridos e com o distanciamento social a sensibilidade para se entender como o liderado está, acaba sendo afetada.

Assim, a liderança emocional, a inteligência emocional pode ser percebida como uma ferramenta estratégica, um diferencial competitivo, apreendida e desenvolvida ao longo da vida por fornecer conhecimento a respeito dos sentimentos e das emoções. Através do entendimento do comportamento característico da natureza humana, o que é empregado no gerenciamento dos recursos humanos para extrair o máximo potencial de trabalho das pessoas e grupos culminando ao seu término com êxito (MOREIRA, 2017).

Em uma de suas pesquisas, Goleman (2015) tenta responder à pergunta: O que é mais importante para uma liderança que traz resultado, o QI (quociente de inteligência) ou QE (quociente emocional). O resultado que obteve foi que ambos são importantes, mas para momentos diferentes. O QI é importante para encaminhar as pessoas para a carreira mais adequada, para se alcançar cargos mais altos. E o QE seria para um momento em que a pessoa já está encaminhada em sua carreira, em que o QE é o diferencial que mostrará quem será mais produtivo.

A inteligência emocional é o quão bem gerimos tanto as nossas vidas e nossos relacionamentos, Goleman (2015) divide a inteligência emocional em quatro tipos: autoconsciência, autogestão, empatia e o gerenciamento de relacionamento.

A autoconsciência, segundo Goleman (2015), é a compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidade e impulsos. Reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional. Suas decisões se harmonizam com seus valores, ou seja, são pessoas que não tomam decisões por impulso, eles sabem para onde estão indo e por quê.

A autogestão ou autocontrole, segundo Goleman (2015), é um componente da inteligência emocional que administra os impulsos emocionais, capacitando os indivíduos a criarem um ambiente de confiança e equidade. Esse controle emocional

é contagiante, podendo ser uma força organizacional. Por exemplo, dificilmente um funcionário gostaria de ser conhecido como cabeça quente, enquanto seu chefe é conhecido como uma pessoa calma. Segundo Goleman, existe uma influência descendente, “menos mau humor no alta significa menos mau humor em toda a empresa”.

Um componente da autogestão que líderes eficazes tem em comum é a motivação pela realização, e não por fatores externos. São líderes que têm paixão pelo trabalho, e são motivados intrinsecamente. São pessoas que utilizam suas emoções positivas para alcançar seus objetivos (MOREIRA, 2017).

A empatia, segundo Goleman (2015), significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários, junto com outros fatores, no processo de tomada de decisão. A empatia foi durante a pandemia um dos desafios encontrados pelos líderes, devido ao distanciamento social, pois uma das maneiras de entender como os outros estão se sentindo é através da observação e do contato. Segundo Rocha (2021), uma das maiores dificuldades dos líderes foi de demonstrar empatia durante o desligamento de um funcionário no formato remoto.

A habilidade social, segundo Goleman (2015), é uma espécie de cordialidade com propósito, conduzindo as pessoas na direção que você deseja. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros.

Em sua pesquisa, Goleman (2015) fez um estudo comparativo para verificar qual capacidade pessoal promovia um desempenho melhor, habilidade puramente técnica, habilidades cognitivas ou competências que demonstram inteligência emocional. Goleman (2015) constatou que a inteligência emocional se mostrou mais importante que as outras habilidades para cargos em todos os níveis, e quanto mais alto o nível hierárquico, maior sua importância.

Os estilos de liderança de Goleman são baseados em uma pesquisa da consultoria Hay/McBer, com uma amostra de 3.871 executivos selecionados em um banco de dados de mais de 20 mil executivos no mundo inteiro. A pesquisa descobriu seis estilos de liderança, cada um relacionado a diferentes componentes da inteligência emocional. A pesquisa também indicou que os líderes com melhores resultados não aqueles com um único estilo de liderança, mas aquele que sabe usar o estilo de liderança mais adequado para o momento.

A liderança tem um forte impacto relacionado ao clima organizacional, que por sua vez resulta no desempenho da organização. Na concepção de McClelland e outros pesquisadores (apud GOLEMAN, 2015, 22), existem seis fatores-chave que o ambiente de trabalho:

Sua flexibilidade – ou seja, quão livres os funcionários se sentem para inovar sem serem impedidos pela burocracia; sua sensação de responsabilidade com a organização; o nível dos padrões que as pessoas adotam; a sensação de precisão sobre o feedback de desempenho e adequação das recompensas; a clareza das pessoas sobre missão e valores; e finalmente o nível de compromisso com um propósito comum.

A inteligência emocional, objeto deste estudo, onde cita a importância do controle das emoções como fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria da comunicação/relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho, mais atrativo, saudável e produtivo (CURY, 2006).

Os seis estilos de liderança são: autoritário, *coaching*, afiliativo, democrático, marcador de ritmo e coercivo.

O líder autoritário (ou visionário), segundo Goleman (2015), é o estilo mais eficaz, motivando seus liderados dando uma visão panorâmica da organização, mostrando a importância do trabalho de cada liderado e o porquê de eles fazerem esse trabalho. Buscando também maximizar o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Um líder autoritário mostra o objetivo que quer alcançar, mas também, pode ser muito flexível, dando a liberdade para inovação, experimentos e correrem riscos. É um estilo particularmente eficaz para momentos de crise. Porém, a abordagem falha quando utilizada em equipes de especialistas ou pessoas mais experientes que o líder.

O líder *coaching*, segundo Goleman (2015), tem foco no desenvolvimento pessoal dos funcionários. São líderes que ajudam seus liderados a identificar suas forças e fraquezas únicas e às vinculam as suas aspirações pessoais e de carreira. Trazem desafios aos funcionários com a intenção de treiná-los, dando constantes *feedbacks*. Muitas organizações não adotam o estilo pois demanda muito tempo, mas é um estilo que pode trazer ótimos resultados, além de um alto comprometimento dos colaboradores. O estilo *coaching* funciona bem quando os funcionários sabem de suas fraquezas e buscam melhorar seu desempenho, mas falha quando seus funcionários, por algum motivo, são resistentes a mudanças de hábitos ou ao aprendizado.

O líder afiliativo, segundo Goleman (2015), é um estilo que gira em torno das pessoas, valorizando os indivíduos e suas emoções. Uma liderança que prioriza a harmonia e a felicidade de seus funcionários, reconhecida por desenvolver fortes vínculos com um efeito positivo na comunicação. São líderes flexíveis, não impõem regulamentos desnecessários sobre como os funcionários devem realizar o trabalho. Utiliza como ferramenta de motivação o constante *feedback* positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo bom trabalho. É um estilo de liderança utilizado para aumentar o moral, desenvolver a sensação de pertencimento, melhorar a comunicação e reestabelecer a confiança perdida. Porém, não é recomendado utilizar esse estilo isoladamente, pois é um estilo de liderança baseada no elogio, podendo muitas vezes não conseguir realizar a correção do mal desempenho de um funcionário. Por esse motivo o estilo afiliativo é utilizado muitas vezes em conjunto com o estilo autoritário.

O líder democrático, segundo Goleman (2015), é um estilo de liderança que, por meio de reuniões, dedica seu tempo ouvindo ideias e a obter adesão das pessoas. Por ser um estilo de liderança no qual os trabalhadores participam das tomadas de decisões que afetam seu trabalho, ela desenvolve confiança, respeito e compromisso. É uma abordagem ideal em momentos que o líder se sente inseguro para qual rumo tomar, e possui uma equipe experiente com a capacidade de auxiliar em sua tomada de decisão. Porém, é um estilo que possui algumas desvantagens como o excesso de reuniões, podendo gerar conflitos no grupo na busca de um consenso. O estilo não é indicado em tempos de crise, quando se tem a necessidade de tomadas rápidas de decisão, ou quando se possui uma equipe não competente o suficiente para dar conselhos.

O líder marcador de ritmo, segundo Goleman (2015), é um estilo de liderança obcecado em fazer o trabalho melhor e mais rápido, fixando altos padrões de desempenho e se oferecendo como exemplo. São líderes extremamente exigentes, que rapidamente substituem seus funcionários caso não atinjam suas expectativas. Apesar de parecer uma abordagem que melhore os resultados, é um estilo de liderança que destrói o clima organizacional, sem a flexibilidade para trabalharem da

sua própria maneira e sem o *feedback* sobre seu desempenho, tornando o trabalho rotineiro e tedioso. Esse estilo pode funcionar bem em algumas situações, quando a equipe está motivada, é altamente competente e não necessitam muita orientação ou coordenação.

O líder coercivo, segundo Goleman (2015), é o estilo de liderança menos eficaz para a maioria das situações, com tomadas de decisões de cima para baixo, bloqueando a colaboração de ideias de seus funcionários. Retirando toda a autonomia e o senso de responsabilidade, os colaboradores se sentem incapazes de agir por iniciativa própria, perdendo assim seu espírito de participação. É um estilo indicado apenas para situações de crise ou emergência, no qual existe a necessidade de romper hábitos empresariais fracassados e dar um choque nas pessoas, induzindo novos modos de trabalhar.

**Quadro 1 - Estilos de Liderança**

<b>Estilo de liderança</b>	<b>Como ele repercute</b>	<b>Impacto no clima de escritório</b>	<b>Quando é apropriado</b>
<b>Visionário (autoritário)</b>	Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário.
<b>Coaching</b>	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
<b>Afiliativo</b>	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para aparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer relações
<b>Democrático</b>	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe.
<b>Marcador de ritmo</b>	Fixa metas desafiadoras e empolgante	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
<b>Coercivo</b>	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Fonte: Goleman (2015, p. 48).

Outro estilo de liderança é o bloqueador, apesar de não ser um dos estilos de liderança de Goleman, é um estilo de liderança importante de ser citado. O estilo bloqueador segunda FEEEx (FIA Employee Experience, 2021) é um estilo totalmente negativo e nunca deve ser utilizado, dificulta o acesso à informação e a recursos, prejudicando a realização das tarefas (Quadro 1).

Será que houve uma mudança no estilo de liderança ou no comportamento das lideranças, quando comparamos a sua atuação no trabalho remoto ou presencial?

O teletrabalho pode ser definido como trabalho realizado à distância com o uso da tecnologia da comunicação, podendo ocorrer o distanciamento do trabalhador com o gestor, do trabalhador com o local de trabalho (escritório da empresa) ou ambos.

A Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) introduziu um novo capítulo na CLT dedicado especialmente ao tema: é o Capítulo II-A, “Do Teletrabalho”, com os artigos 75-A a 75-E). Os dispositivos definem o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Assim, operações externas, como as de vendedor, motorista, ajudante de viagem e outros que não têm um local fixo de trabalho não são consideradas teletrabalho.

Segundo o SOBRATT (2020), o trabalho remoto é aquele executado fora do ambiente da empresa, que utiliza da tecnologia de informação e da comunicação. Atualmente o teletrabalho está genericamente sendo chamado de *Home Office*, porém existem pequenas diferenças entre elas. Segundo SOBRATT (2020), o trabalho remoto tem o mesmo significado de teletrabalho. No entanto, o trabalho remoto pode ser realizado dentro das dependências da empresa, tendo apenas o distanciamento com o gestor. Por exemplo, o trabalhador pode estar exercendo suas atividades dentro das dependências da empresa, mas em um edifício diferente do gestor. Já o *home office* é o trabalho realizado em casa, em que o funcionário possui em sua casa uma estrutura de escritório, com acesso a internet, rede interna da empresa e tudo o que for necessário para realizar o trabalho.

O *home office*, entretanto, traz alguns desafios. Por exemplo: muitas empresas disponibilizam apenas o computador portátil (*laptop*) para que seus funcionários trabalhem em *home office*, sem a estrutura adequada como mesa ou cadeira. Segundo uma pesquisa realizada pela SAP (2020), cerca de 71% das empresas não ajudam financeiramente seus colaboradores no custeio de despesas relacionadas ao *home office*, como internet, energia e móveis. Segundo Brigatti (2020), 60% das empresas no mundo não deram suporte aos trabalhadores no período de *home office*.

O *home office* foi a principal estratégia utilizada pelas empresas no período pandêmico e que exigiu diferentes estratégias de liderança à distância. Com o fim da pandemia e retorno ao trabalho presencial ou híbrido será que houveram mudanças significativas na atuação dessas lideranças? E isso que o trabalho pretende descobrir nas próximas seções.

### 3. METODOLOGIA

As empresas sempre estiveram em constante mudança, e a pandemia acelerou algumas dessas mudanças, aos quais os líderes tiveram que se adaptar. Este trabalho buscou, então verificar, do ponto de vista dos liderados, se houve uma mudança no estilo de liderança ou comportamento dos líderes. Devido a toda essa mudança impulsionada pela pandemia, este trabalho pode ser considerado de natureza exploratória, embora liderança seja um tema muito estudado, o atual cenário traz novas perspectivas. Além disso esse trabalho tem uma abordagem quantitativa que segundo Gil (2019) se caracteriza pela utilização de números e medidas estatísticas que possibilitam descrever populações e fenômenos e verificar a existência de relação entre variáveis.

Os dados coletados foram obtidos primariamente através de um questionário feito na plataforma do *Google Forms*, e posteriormente tratados no *Google Sheets*. O questionário segundo Lakatos (2021), é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Tal questionário foi respondido de maneira eletrônica através de um *link* enviado via WhatsApp, que dava acesso a uma página



da internet criada no *Google Forms* contendo o questionário. Ao responderem o questionário, as respostas chegavam em tempo real a uma planilha do *Google Sheets*.

O questionário foi dividido em três seções, a primeira buscando informações sociodemográficas (idade, gênero, modelos de trabalho, tempo trabalhado), na segunda seção foram feitas perguntas relacionadas ao período da pandemia, em que os respondentes trabalharam no modelo *home office* e a terceira seção com as mesmas perguntas da segunda seção, porém voltada para o período pós pandemia, no qual os respondentes voltaram para o modelo presencial ou híbrido. O questionário da seção 2 e 3 é uma adaptação da pesquisa utilizada pela FEEEx (2022) para analisar as experiências dos colaboradores com seus ambientes de trabalho.

A amostra correspondeu a um grupo de pessoas que voluntariamente responderam à pesquisa enviada via WhatsApp. São liderados que trabalharam no modelo remoto durante a pandemia e voltaram ao modelo presencial ou estão trabalhando no modelo híbrido. Foram obtidas no total 98 respostas (48% homens e 52% mulheres), que trabalham em empresas públicas, privadas ou terceiro setor, com idade entre 17 e 62 anos. Porém, algumas respostas tiveram que ser descartadas (24 respostas), pelo fato de os respondentes não terem tido as duas experiências (trabalhar no *home office* e presencial/híbrido), sendo a amostra final de 74 respostas (55% feminino e 45% masculino) com idade entre 17 e 62 anos.

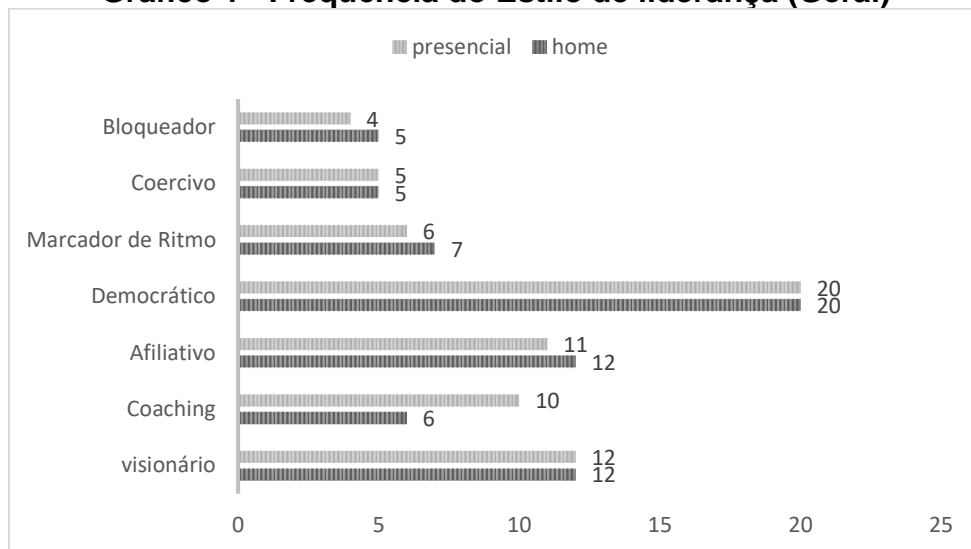
Para análise utilizou-se o método estatístico descritivo dividindo os dados em 3 grupos, o primeiro com todos os dados, o segundo grupo separado em duas faixas etárias, os jovens com idade entre 17 e 32 anos (54%) e os mais velhos com idade entre 32 e 62 anos (46%), e o terceiro grupo separado por gênero (masculino e feminino).

A primeira análise teve foco nos estilos de liderança, verificando qual o estilo de liderança mais utilizado durante o *home office* e na volta ao presencial. Para auxiliar a análise foram feitos gráficos comparando a quantidade de estilos de liderança em cada período. A segunda análise teve foco nas características que o liderado percebia do líder nos dois períodos (*home office* e presencial/híbrido). Na segunda análise, foram feitas comparações individuais dos respondentes do período em *home office* com o período atual, verificando se houve uma melhora na característica perguntada, piora ou se não houve mudança. Esses dados foram tabelados de acordo com as características perguntadas, e quantificados percentualmente. Devido a questões de arredondamento, as tabelas nem sempre somam exatamente 100%.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O gráfico 1 levanta a frequência geral dos estilos de liderança nas modalidades presencial e *home office*. Observou-se que não houveram grandes mudanças nos estilos de liderança do *home office* para o presencial, sendo o estilo democrático o mais percebido pelos liderados nos dois períodos, ou seja, a maioria dos respondentes percebem que o líder trabalha em colaboração com a equipe, buscando o consenso dos membros.

**Gráfico 1 - Frequência do Estilo de liderança (Geral)**



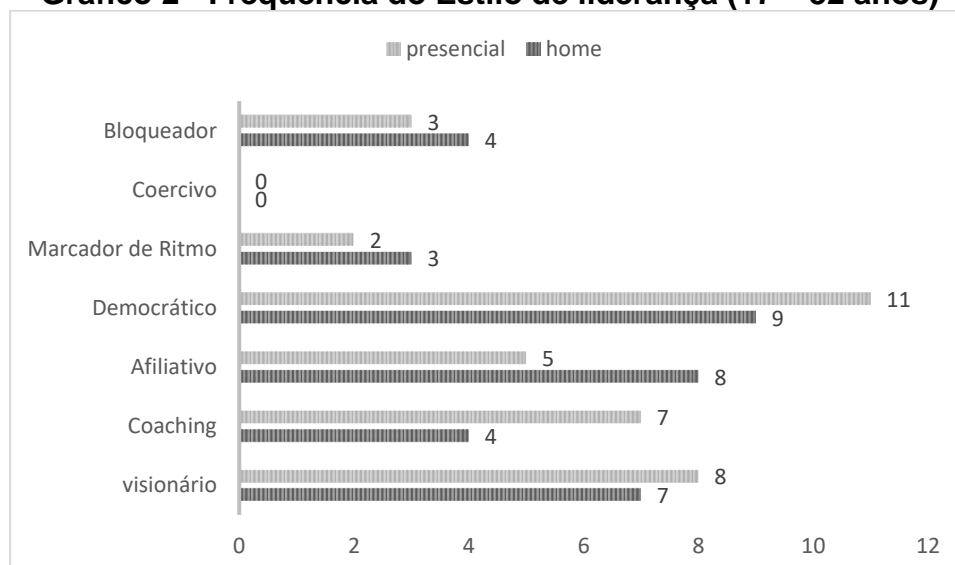
Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse resultado diverge um pouco da pesquisa realizada pela FEEx de 2022, em que os estilos de liderança predominantes são o visionário com uma liderança que impele os liderados para um objetivo compartilhado, seguido pelo *coaching* que conecta os objetivos pessoais do liderado com as metas da equipe e o democrático em terceiro lugar.

Compreender o estilo de liderança é importante por que, segundo Wechsler (2014), os líderes necessitam entender os seus estilos preferenciais de pensar e criar, porque não só podem focar melhor nos seus pontos fortes como também procurar maneiras para complementar suas deficiências.

O gráfico 2 levantou a frequência do estilo de liderança para a faixa etária de 17 a 32 anos.

**Gráfico 2 - Frequência do Estilo de liderança (17 – 32 anos)**



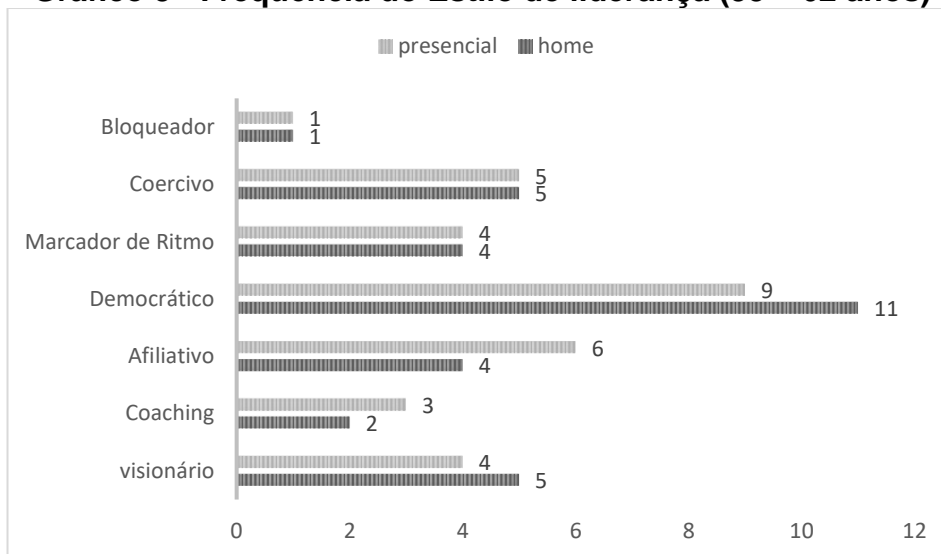
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na faixa etária de 17 a 32 anos, é observado que os respondentes não percebem em seu líder o estilo coercivo, e alguma hipóteses podem ser levantadas,

por serem mais jovens talvez não tenham a referência de uma liderança coerciva e quando um líder age de maneira coercitiva o liderado responde no extremo como bloqueador (FEEX, 2021).

Já analisando a faixa de 33 a 62 anos percebeu-se que a liderança afiliativa teve um comportamento contrário quando comparado os jovens com os mais velhos. Na volta ao presencial, os mais jovens (Gráfico 2) perceberam um líder menos focado nas pessoas, enquanto os mais velhos (Gráfico 3) perceberam um líder que valoriza mais o indivíduo e suas emoções.

**Gráfico 3 - Frequência do Estilo de liderança (33 – 62 anos)**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A liderança coaching é o estilo que teve maior mudança, como observado no gráfico 1, em *home office* havia seis respostas e na volta ao presencial foram para dez. Com a volta ao presencial, é possível que devido à proximidade com o líder esteja mais fácil de observar erros cometidos pelos liderados e auxiliá-los a corrigir e a melhorar.

A tabela 1 mostra uma análise percentual das respostas obtidas na pesquisa de cada liderado, comparando se houve uma melhora, piora ou se não houve mudança do período de *home office* com a volta ao presencial.

**Tabela 1 - As solicitações e orientações da minha liderança facilitam a realização do meu trabalho**

	piorou	não mudou	melhorou
Geral	15%	68%	18%
17-32 anos	13%	60%	28%
33-62 anos	18%	76%	6%
Feminino	10%	68%	22%
Masculino	21%	67%	12%

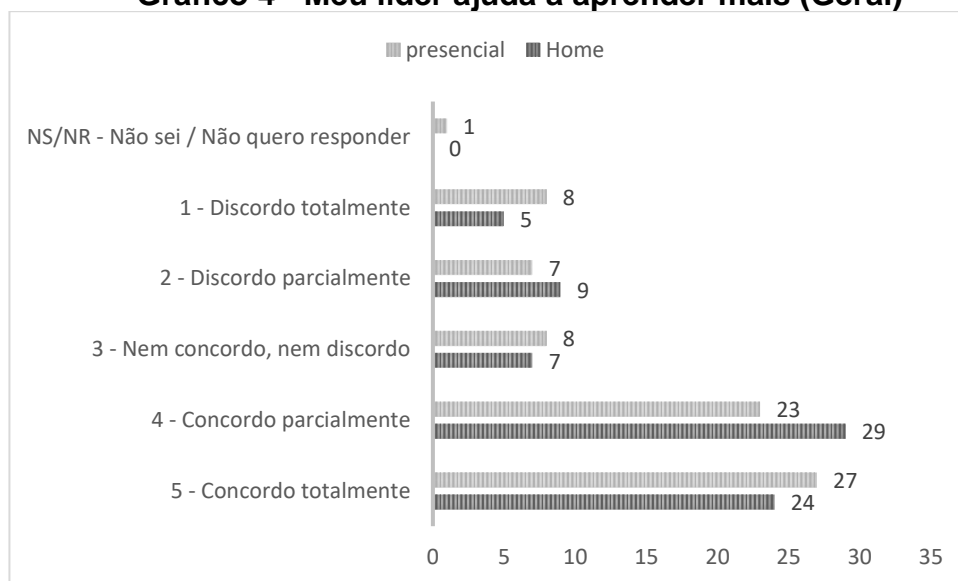
Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre as questões levantadas no estudo, é observado que a grande maioria não percebeu uma mudança do líder. Mas quando comparado a percepção de melhora com piora, houve uma maior piora das características do líder, apenas em um quesito houve maior melhora, “As solicitações e orientações de minha liderança

facilitam a realização do meu trabalho”. Essa característica reforça uma das mudanças citadas no item anterior, em que houve um aumento da liderança *coaching*.

Mesmo sendo a característica que mais melhorou no geral, o público masculino e mais velho percebeu uma maior piora. O gráfico 4 acima reforça que muitos líderes têm característica de um líder *coaching*, cerca de 72% dos liderados responderam que concordam totalmente ou parcialmente que o líder ajudou a aprender mais durante o *home office* e 68% na volta ao presencial.

**Gráfico 4 - Meu líder ajuda a aprender mais (Geral)**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 2 é verificado que muitos respondentes perceberam uma piora em sua autonomia, tendo destaque no público masculino com 30% de respostas com uma avaliação mais baixa.

**Tabela 2 - Tenho autonomia para implementar novas ideias no trabalho**

	piorou	não mudou	melhorou
Geral	18%	73%	9%
17-32 anos	17.5%	72.5%	10%
33-62 anos	18%	74%	9%
Feminino	7%	88%	5%
Masculino	30%	55%	15%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse resultado pode estar relacionado ao microgerenciamento, em que durante o *home office* havia se tornado inviável devido ao distanciamento, com a volta ao presencial, líderes que tinham essa prática podem estar voltando a utilizá-la.

A tabela 3 mostra a comparação percentual das respostas sobre o tema assuntos pessoais. É a característica que apresentou maior piora em todas as categorias (geral, idade, gênero), sendo o público masculino que mais sentiu essa mudança, com apenas 55% responderam que não houve mudança, 33% perceberam uma piora e 12% uma melhora.

A questão de contar com a liderança para assuntos pessoais está fortemente ligada ao estilo de liderança afiliativo, em que o líder valoriza as pessoas e suas

emoções (GOLEMAN, 2015). Um dos maiores desafios da liderança no *home office*, segundo Rocha (2021), está relacionado à empatia, em que devido ao distanciamento, o líder perde suas principais ferramentas de percepção, a observação e o contato.

**Tabela 3 - Sempre que preciso, posso contar com meu líder para assuntos pessoais**

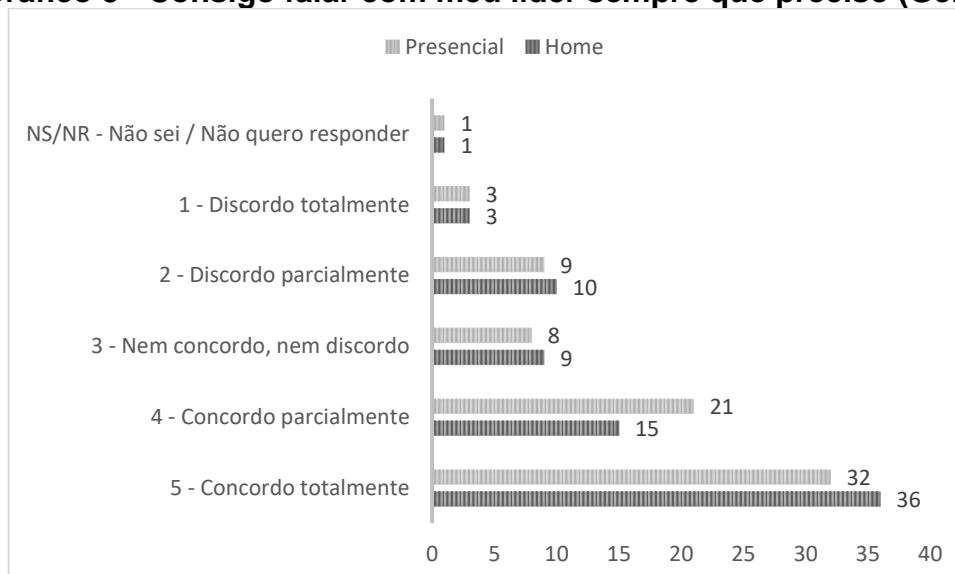
	piorou	não mudou	melhorou
Geral	22%	72%	7%
17-32 anos	23%	70%	8%
33-62 anos	21%	74%	6%
Feminino	12%	85%	2%
Masculino	33%	55%	12%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a volta ao presencial, era esperado uma melhora no contato do líder com o liderado, e uma maior empatia para tratar assuntos pessoais. Muitos dos liderados passaram por perdas de entes queridos, e necessitam de cuidados da saúde mental, que foi um dos principais problema alavancados pela Covid-19.

O gráfico 5 mostra que apesar da piora percebida dos liderados sobre assuntos pessoais com o líder, a liderança está acessível ao liderado quando necessário. Foi observado que o maior volume de pessoas concorda totalmente ou parcialmente que conseguem falar com o líder sempre que precisam. Parece ser um resultado contraditório, porém é preciso ressaltar que estar disponível não significa que a escuta do líder é atenta e focada nas questões pessoais. Magalhães (2001) traz a diferença entre ouvir e escutar: ouvir é acolher por inteiro o que é dito. Seja o que for. É estar presente e permitir que o outro se expresse verdadeiramente, mesmo que me perturbe e me incomode. É refletir sobre o que foi dito, estabelecendo analogias com os outros repertórios de vivências além do meu próprio e daqueles que se revelam unicamente convergentes. Escutar é conceder um tempo para que o outro se expresse, enquanto procedemos, intimamente, a uma seleção do que deve ou não ser acolhido e em qual intensidade.

**Gráfico 5 - Consigo falar com meu líder sempre que preciso (Geral)**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 4 levanta a percepção dos liderados em relação à coerência da sua liderança. Observou-se que houve uma piora de 15% em todas as variáveis levantadas, revelando que é uma característica que houve uma maior piora que melhora em todos os subgrupos. Uma liderança coerente consegue aumentar a confiança de sua equipe com o líder, essa é uma característica presente em líderes visionários (GOLEMAN, 2015).

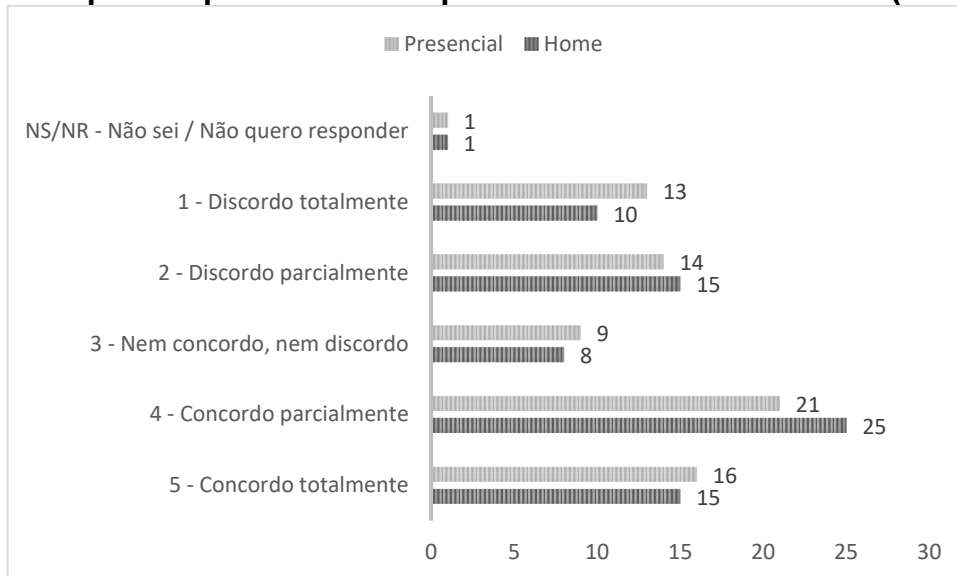
**Tabela 4 - Meu líder é coerente, age de acordo com o que diz**

	piorou	não mudou	melhorou
Geral	15%	77%	8%
17-32 anos	15%	75%	10%
33-62 anos	15%	79%	6%
Feminino	15%	80%	5%
Masculino	15%	73%	12%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O feedback é uma das armas mais poderosas da liderança para aumentar o engajamento, motivação e a confiança dos funcionários com a empresa (DE BARROS et al., 2015). No gráfico 6 é notável que o número de respondentes que concordam totalmente ou parcialmente, tiveram apenas 50% das respostas. Esse resultado não apresentou grande mudança quando comparado o home office com presencial, mas mostra que há uma carência de feedback.

**Gráfico 6 - Frequentemente recebo do meu líder avaliações do meu desempenho que contribuem para o meu desenvolvimento (Geral)**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse resultado traz um alerta para a liderança, pois segundo um estudo realizado pela GPTW (2020), há uma relação de ganho entre o número de *feedback* e o índice de confiança com a empresa, quanto maior o número de *feedbacks* maior a confiança do liderado com a empresa.

A partir dos dados coletados, foi possível observar o estilo de liderança mais percebido pelos respondentes e as características que mudaram no líder durante o *Home office* e o retorno ao presencial. É observado que não houve grandes mudanças

nos estilos de liderança, em que a maioria dos líderes que utilizavam de um estilo de liderança durante o *home office*, o mantiveram na volta ao presencial.

Nos dois períodos, identificou-se que o estilo de liderança predominante foi o democrático, aquele que valoriza as ideias das pessoas para obter um consenso ou maior adesão. No estudo foi observado que os liderados sentem que seus líderes respeitam a sua opinião e que estão dispostos a ouvi-los sempre que for necessário. Essas características percebidas pelos liderados reforça a identificação de líderes democráticos.

Outro ponto marcante no estudo foi a migração de alguns líderes para o estilo *coaching*, que é caracterizada por uma liderança que auxilia no crescimento do colaborador (GOLEMAN, 2015). Essa mudança foi percebida, mesmo que sutilmente, por muitos respondentes, quando perguntados se as orientações do líder facilitam a realização do trabalho, as respostas tiveram no geral uma maior melhora. Esse resultado pode estar relacionado a aproximação do líder com o liderado devido a volta ao presencial.

Um resultado esperado era o aumento do estilo afiliativo, pois foi um período muito complicado de suas vidas, e para superar esse período era esperado um líder mais humanizado, focado nas pessoas (GOLEMAN, 2015). A pesquisa trouxe um resultado contrário ao esperado, no qual os líderes estão menos abertos a ajudar sobre assuntos pessoais.

O estudo também revelou que muitos liderados não recebem *feedbacks* com frequência, esse resultado pode ser um alerta para as empresas, pois uma baixa frequência de *feedback* diminui a confiança do colaborador com a empresa, desmotivando, podendo resultar em um aumento da rotatividade de funcionários (DE BARROS et al., 2015).

Em relação a percepção das características abordadas, foi observado que os homens percebem mais mudanças para pior. Esse resultado fica bem evidente quando perguntados sobre autonomia e assuntos pessoais, em que as respostas pioraram cerca de 30%.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi identificar as mudanças dos estilos de liderança dos líderes, do ponto de vista dos liderados, em dois formatos de trabalho diferente (*Home office* e presencial), utilizando como base os estilos de liderança de Daniel Goleman. Apesar da pesquisa não apresentar grandes mudanças nos estilos de liderança, o objetivo do trabalho foi atendido.

Por meio do questionário utilizado, foi possível verificar os estilos de liderança percebidos pelos liderados, e características de outros estilos de liderança que não ficam tão evidentes para o liderado. Verificou-se que não houve grandes mudanças nos estilos de liderança, tendo uma predominância no estilo democrático.

É importante ressaltar que a liderança não deve ficar fixada em apenas um estilo de liderança, mas o líder precisa ter a flexibilidade de adaptar o melhor estilo de liderança para o momento. No estudo houve uma maioria de liderança democrática, mas com traços de outros estilos como o *coaching*, afiliativo e visionário.

As características levantadas pela pesquisa apresentaram no geral uma piora quando comparam sua liderança imediata de um momento anterior (*home office*) e a situação atual (presencial / híbrido), principalmente para o público masculino. Esse resultado fica como um alerta para as empresas, para que consigam fazer uma melhor adaptação ao novo modelo de trabalho.

Um ponto de atenção para os líderes é em relação à frequência de *feedback*, muitos liderados responderam que não recebem o *feedback* do líder, podendo gerar problemas futuros como falta de confiança com a empresa, falta de engajamento e desmotivação.

Outro ponto está relacionado a saúde mental dos colaboradores, que devido ao desgaste emocional ocasionado pela pandemia, apresentaram um aumento dos casos de *burnout*. Para enfrentar esse desgaste emocional será necessário que a liderança desenvolva a sua inteligência emocional, com autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

O trabalho apresenta algumas limitações, uma delas devido a volta ao presencial ou a mudança para o modelo híbrido ainda ser recente. A amostra é limitada considerando todos os trabalhadores brasileiros.

Essa limitação fica como oportunidade para pesquisas futuras, quando as empresas estiverem mais bem adaptadas a mudança. E a possibilidade de realizar uma pesquisa qualitativa para mapear e levantar um entendimento mais aprofundado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Kevin. **Representação e estilos de liderança na pandemia**: A realidade de uma transnacional em petróleo e gás. Macaé, 2021.

ANUDA, Matheus Fonseca. **O que muda na gestão das organizações com a covid-19. Um olhar dinâmico sobre o papel da liderança durante a pandemia no contexto da engenharia de produção**. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

ARAUJO, Tânia Maria; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. São Paulo, **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, n. 46, 2021.

BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Inteligência de mercado**: A liderança durante e após-covid-19. Sumaré Centro Universitário, 2020.

BRIGATTI, Fernanda. **Home office**: 60% das empresas não deram suporte ao trabalhador, diz pesquisa. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/11/home-office-60-das-empresas-nao-deram-suporte-ao-trabalhador-diz-pesquisa.shtml>>. Acesso em: 4 mai. 2022.

BUCATER, Aparecida. **Liderança a distância**: Um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. São Bernardo do Campo, 2016.

CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal**: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores. São Paulo: Cultrix, 2006.

DE BARROS, Daiane Monique Lima; DE MATOS, Nailton Santos. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de administração**, v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015.

FEEEx. **Estilos de liderança** – Guia completo das principais competências para ser um líder de sucesso. FIA Business School, 2021.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>>. Acesso em: 28 set. 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

JUSTIÇA do trabalho. **Especial teletrabalho: o trabalho onde você estiver**. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/teletrabalho>>. Acesso em: 22 jun. 2022.



LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>>. Acesso em: 28 set. 2022.

MAGALHÃES, Lucila Rupp de. **Aprendendo a lidar com gente: relações interpessoais no cotidiano**. 2. Ed. Ver. Atual. – Salvador, BA: EDUFBA – Editora da Universidade Federal da Bahia, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2004.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. RAI - Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 4, p. 121–152, 2012.

MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 84–96, 2017. DOI: 10.48075/gdemrevista.v3i1.16963. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>>. Acesso em: 7 ago. 2023

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). OPAS – Organização PanAmericana de Saúde. Histórico da Pandemia do Covid-19. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 20 dez. 2022

QUANTO vale um feedback? **Great Place to Work**, São Paulo, 22 de novembro de 2016. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/valor-feedback/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

RETORNO ao trabalho presencial: 3 desafios da liderança para reconectar equipes. **Great Place to Work**, São Paulo, 30 de março de 2022. <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/retorno-ao-trabalho-presencial/#:~:text=Na%20volta%2C%20a%20lideran%C3%A7a%20deve,isso%20poder%C3%A1%20refletir%20no%20desempenho>>. Acesso em: 20 de jun. de 2022.

SAP – Consultoria em recursos Humanos. **Pesquisa Home Office 2020**. Disponível em: <17/12/2020 – RESULTADOS Pesquisa HOME OFFICE 2020 | SOBRATT>. Acesso em: 4 mai. 2022.

ROCHA, Juliana Rissardi Santana. **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19**. São Paulo, 2021.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LOTFI, Samir. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** RAM – Revista de Administração Mackenzie, 2012.

SAP – Consultoria em recursos Humanos. **Pesquisa Home Office 2020**. Disponível em: <<https://www.sobratt.org.br/17122020-resultados-pesquisa-home-office-2020/>>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SCHVINN, Jaciara Lemos Cordeiro. **Inteligência emocional e estilos de liderança no serviço público segundo o modelo de Daniel Goleman**. Porto Alegre, 2018.

TURANO, L. M., **Estudos sobre Liderança segundo o *The Leadership Quartely*: Quo Vadis? Uma Análise Bibliométrica de 2008 a 2013**. In: EnANPAD, XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014 – Rio de Janeiro/ RJ.

WECHSLER, S. M. **Liderança e estilos de pensar e criar**. Campinas: IDB/ LAMP PUC-Campinas, 2014.