

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO**

**LIZIANE KARINE LOPES GIL**

**UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E AS ESTRATÉGIAS  
ADOTADAS POR GESTORES DE OPERAÇÕES DE TECNOLOGIA  
DA INFORMAÇÃO DURANTE O CENÁRIO DA PANDEMIA COVID-19**

**CAXIAS DO SUL  
2024**

**LIZIANE KARINE LOPES GIL**

**UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E AS ESTRATÉGIAS  
ADOTADAS POR GESTORES DE OPERAÇÕES DE TECNOLOGIA  
DA INFORMAÇÃO DURANTE O CENÁRIO DA PANDEMIA COVID-19**

Dissertação de Mestrado apresentada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Carlos Alberto Costa

**CAXIAS DO SUL**

**2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

G463e Gil, Liziane Karine Lopes

Um estudo sobre os desafios e as estratégias adotadas por gestores de operações de tecnologia da informação durante o cenário da pandemia Covid-19 [recurso eletrônico] / Liziane Karine Lopes Gil. – 2024.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Carlos Alberto Costa.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Tecnologia da informação - Liderança - Serra, Região (RS). 2. Planejamento estratégico. 3. COVID-19. 4. Pandemias. 5. Gerência. I. Costa, Carlos Alberto, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.51:004(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E AS ESTRATÉGIAS  
ADOTADAS POR GESTORES DE OPERAÇÕES DE TECNOLOGIA  
DA INFORMAÇÃO DURANTE O CENÁRIO DA PANDEMIA COVID-19**

**LIZIANE KARINE LOPES GIL**

Dissertação de Mestrado apresentada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Caxias do Sul, 22 de março de 2024.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Costa (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

---

Prof. Dr. Alex Eckert  
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

---

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves  
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

---

Prof. Dr. Jorge André Ribas Moraes  
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

À minha família, por serem meu porto seguro, fonte de amor e apoio. Vocês são o alicerce da minha vida, e é para vocês que dedico esta conquista.

## AGRADECIMENTOS

Nesta jornada singular e transformadora que foi a elaboração desta dissertação, percebo que não caminhei sozinha. Primeiramente, quero expressar minha eterna gratidão aos meus queridos pais. Vocês foram a minha fortaleza, oferecendo amor, apoio e sabedoria em cada passo desta caminhada. Vocês são a minha maior inspiração e os responsáveis por eu estar aqui hoje.

Às minhas irmãs, Leslie e Paula, que sempre estiveram ao meu lado, compartilhando momentos de alegria e de desafio, oferecendo palavras de incentivo e risadas nos momentos mais necessários, meu mais sincero agradecimento. Vocês tornam a vida mais leve e cheia de significado.

Ao Fábio Lodi, meu companheiro de todas as horas, que esteve comigo oferecendo um ombro amigo, apoio incondicional, carinho, compreensão e incentivo a cada etapa, especialmente nos momentos de maior tensão e cansaço. Sua presença foi essencial para retomar e manter meu equilíbrio e foco.

Aos meus sobrinhos e afilhados, que com sua inocência e alegria, me lembram da importância de ver a vida com olhos de admiração e simplicidade. Vocês trazem brilho aos meus dias.

Um agradecimento especial às minhas avós, Germínia e Vitória, que, embora não estejam mais fisicamente presentes, deixaram um legado de amor, força e resiliência que continua a guiar-me todos os dias. Suas memórias e ensinamentos são um tesouro que carrego comigo sempre.

Aos meus professores, obrigada por compartilharem seu conhecimento, sabedoria e paciência. Cada ensinamento foi um tijolo na construção do meu caminho acadêmico e profissional. Em especial aos meus orientadores Prof. Dr. Carlos Alberto Costa, por ter sido certeiro no direcionamento final, e ao Prof. Dr. Ademar Galelli por ter permanecido do início ao fim, dando dicas e me auxiliando, mesmo após sua saída da instituição. À Profa. Ms. Luciana Slomp pelo auxílio na reta final da estrutura do estudo.

À empresa Antares Acoplamentos que não apenas me apoiou nesta jornada, mas também me proporcionou um ambiente onde pude crescer profissionalmente e aplicar os conhecimentos adquiridos. Agradeço especialmente aos meus colegas de trabalho da controladoria e TI, que se tornaram parte da minha família profissional, por todo o apoio e momentos de companheirismo.

À ATISerra pelo notável trabalho em criar um espaço de compartilhamento de experiências entre líderes na área de tecnologia da informação e por proporcionar a oportunidade para que eu pudesse realizar esta pesquisa.

Por último, mas não menos importante, minha profunda gratidão à Universidade de Caxias do Sul, por ser o palco desta importante fase da minha vida. Agradeço por terem me fornecido as ferramentas, recursos e oportunidades para desenvolver minhas habilidades e contribuir para o meu campo de estudo.

Este trabalho é o resultado de muitas mãos, corações e mentes. A todos vocês, meu mais sincero obrigada.

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo realizado considerando como contexto a pandemia de Covid-19, com foco na operação de setores de Tecnologia da Informação (TI) na manutenção das atividades empresariais naquele período. A escolha do tema foi motivada pela necessidade de entender as repercussões da pandemia no ambiente organizacional, com ênfase na gestão da área de TI e as estratégias adotadas. O objetivo principal do estudo se divide na identificação dos principais desafios enfrentados e estratégias adotadas pelos gestores de operações de TI e os perfis percebidos nestas lideranças na Serra Gaúcha durante a pandemia. Para isso, com base na conceituação de liderança e seus estilos principais, e na identificação das características fundamentais de um líder de tecnologia da informação, foi utilizada uma escala para avaliar liderança conjuntamente com a coleta das percepções dos gestores de TI da Região. O método utilizado na pesquisa é exploratório e descritivo, com uma abordagem quantitativa. Para coletar dados, foi realizado um *survey* direcionado aos integrantes do grupo gestores de TI da Serra Gaúcha, envolvido neste estudo, com o intuito de capturar as percepções desses gestores sobre seus comportamentos diante dos desafios impostos pela pandemia. Utilizou-se um questionário fechado, estruturado em quatro seções distintas, abordando os desafios e legados da área de TI, os desafios específicos da liderança durante a pandemia, a avaliação do estilo gerencial e informações demográficas dos respondentes. Este questionário baseou-se na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), devidamente adaptada para o contexto específico da pesquisa. A população da pesquisa incluiu 78 respondentes. A análise dos resultados apontou que o estilo de liderança "Situacional" foi predominante entre os gestores de operação de TI durante a pandemia, o que indica adaptabilidade às circunstâncias e às necessidades da equipe, caracterizando uma abordagem e estratégia de liderança flexível e ajustável aos desafios do período. O construto "Relacionamento" foi o segundo mais relevante, sublinhando a importância de comunicação eficaz, empatia, suporte emocional e o desenvolvimento de um ambiente de confiança e respeito mútuo. Contrastando com isso, o construto "Tarefa", que se concentra em aspectos técnicos e na execução de tarefas e metas, foi considerado menos relevante. Portanto, houve um reconhecimento da valorização das relações humanas e a capacidade de adaptação a diferentes circunstâncias, enfatizando que o bem-estar e a resiliência da equipe são tão importantes quanto a realização de objetivos específicos. O estudo também destaca os desafios específicos da gestão de TI, como a rápida evolução tecnológica, a gestão de talentos e a segurança da informação, ressaltando a necessidade de lideranças em TI atualizadas e capazes de liderar suas equipes. Por fim, o estudo sugere a necessidade de pesquisas contínuas sobre os estilos de liderança em TI, considerando o contexto pós-pandemia e os desafios em constante evolução enfrentados pelo setor.

**Palavras-chave:** Covid-19. Gestão Estratégica. Estilo Gerencial. Operação de TI.



## ABSTRACT

This research presents a study conducted in the context of the COVID-19 pandemic, focusing on the operation of Information Technology (IT) sectors in maintaining business activities during that period. The choice of the theme was motivated by the need to understand the repercussions of the pandemic on the organizational environment, with an emphasis on IT management and the strategies adopted. The main objective of the study is divided into identifying the main challenges faced and strategies adopted by IT operations managers and the profiles perceived in these leaderships in Serra Gaúcha during the pandemic. For this, based on the conceptualization of leadership and its main styles, and the identification of the fundamental characteristics of an information technology leader, a scale was used to assess leadership along with the collection of perceptions of IT managers in the Region. The research method is exploratory and descriptive, with a quantitative approach. To collect data, a survey was conducted targeting members of the IT managers group of Serra Gaúcha, involved in this study, in order to capture the perceptions of these managers about their behaviors in the face of the challenges imposed by the pandemic. A closed questionnaire was used, structured in four distinct sections, addressing the challenges and legacies of the IT area, the specific challenges of leadership during the pandemic, the evaluation of the managerial style, and demographic information of the respondents. This questionnaire was based on the Managerial Style Assessment Scale (EAEG), duly adapted to the specific context of the research. The research population included 78 respondents. The analysis of the results pointed out that the "Situational" leadership style was predominant among IT operation managers during the pandemic, which indicates adaptability to circumstances and team needs, characterizing a flexible and adjustable leadership approach and strategy to the challenges of the period. The "Relationship" construct was the second most relevant, underlining the importance of effective communication, empathy, emotional support, and the development of an environment of trust and mutual respect. In contrast, the "Task" construct, which focuses on technical aspects and the execution of tasks and goals, was considered less relevant. Therefore, there was a recognition of the appreciation of human relations and the ability to adapt to different circumstances, emphasizing that the well-being and resilience of the team are as important as achieving specific objectives. The study also highlights the specific challenges of IT management, such as rapid technological evolution, talent management, and information security, emphasizing the need for up-to-date IT leadership capable of leading their teams. Finally, the study suggests the need for continuous research on IT leadership styles, considering the post-pandemic context and the constantly evolving challenges faced by the sector.

**Keywords:** Covid-19. Strategy management. Managerial Style. IT operation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Liderança.....	24
Quadro 2: Os três tipos de liderança.....	27
Quadro 3: Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional.....	31

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Continuum de Liderança .....	27
Figura 2: Acréscimo da Liderança Transacional através da Liderança Transformacional.....	30
Figura 3: Estilos Gerenciais na Pandemia .....	57
Figura 4: Estilo Gerencial versus Escolaridade .....	59
Figura 5: Estilo Gerencial versus Gênero.....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Consistência segundo valor de Alfa .....	50
Tabela 2: Construtos de Estilo Gerencial .....	55
Tabela 3: Gênero versus Escolaridade .....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATI Serra	Associação de Tecnologia da Informação da Serra Gaúcha
CIO	<i>Chief Information Officers</i>
EAEG	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
FMI	Fundo Monetário Internacional
IC	Índice de Concordância
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionary</i>
OCDE	Organização para a cooperação e Desenvolvimento Econômico
SI	Sistemas de Informação
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TI	Tecnologia da Informação
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento
VPN	<i>Virtual Private Network</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	16
1.2	OBJETIVO GERAL.....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>20</b>
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
2.1	LIDERANÇA .....	21
2.2	LIDERANÇA GERENCIAL .....	26
<b>2.2.1</b>	<b>Liderança carismática</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Liderança transacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Liderança transformacional</b> .....	<b>31</b>
2.3	LIDERANÇA E MUDANÇA.....	33
2.4	DESAFIOS DA GESTÃO DA TI .....	35
<b>2.4.1</b>	<b>Teorias de Liderança</b> .....	<b>36</b>
2.5	ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL .....	39
2.6	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	42
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>44</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	44
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	46
3.3	AMOSTRA ESTUDADA .....	48
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	50
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1	DADOS DEMOGRÁFICOS .....	52
4.2	PRINCIPAIS DESAFIOS E LEGADOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	53
4.3	ESTILO GERENCIAL DOS RESPONDENTES.....	55
4.4	ESTILO GERENCIAL <i>VERSUS</i> ESCOLARIDADE .....	58
4.5	ESTILO GERENCIAL <i>VERSUS</i> GÊNERO .....	59
4.6	GÊNERO <i>VERSUS</i> ESCOLARIDADE .....	61

4.7	PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	62
4.8	RELAÇÃO DOS DESAFIOS ENFRENTADOS <i>VERSUS</i> ESTILO GERENCIAL .....	64
4.9	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	65
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	68
5.2	SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS .....	69
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19, que iniciou em 2019 e persistiu ao longo dos anos de 2020 e 2021, provocou distúrbios substanciais em diversos setores da sociedade e da economia global. Essa crise sem precedentes repercutiu de maneira significativa nos mais diferentes tipos de serviços, como saúde, educação, alimentação e outros. Dentro das organizações, o setor de Tecnologia da Informação (TI), área de interesse desta pesquisa, também desempenhou um papel importante, oferecendo soluções tecnológicas para a continuidade das atividades em um cenário de isolamento e restrições.

Conforme destacado por Kahn et al. (2020), apesar do papel crucial da TI na adaptação a esse cenário desafiador, o setor enfrentou desafios únicos, amplificados pela sua natureza altamente interconectada e pela dependência de recursos humanos qualificados. A transição abrupta para o trabalho remoto e a aceleração da transformação digital exigiram adaptações rápidas, tanto em termos de infraestrutura tecnológica quanto de gestão de equipes.

Algumas circunstâncias globais modificaram a liberdade de locomoção das pessoas, impondo restrições ao seu deslocamento e compelindo-as a aderir a medidas de isolamento domiciliar ou social. Esse ocorrido se deu em março de 2020, quando muitos países definiram medidas de quarentena, inicialmente programadas para um período de 30 dias. Tal decisão decorreu da transmissão da enfermidade infecciosa nomeada como Covid-19, originada em Wuhan, China, sob a forma do vírus SARS-CoV-2, no final de 2019. A doença se disseminou rapidamente por todas as províncias chinesas e, em 1º de março de 2020, alcançou 58 países (Li et al., 2020).

A população recebeu orientações para permanecer em suas residências, e culminou no fechamento de estabelecimentos comerciais, com exceção dos serviços essenciais, como os de saúde. Nesse novo contexto, as pessoas se viram obrigadas a continuar suas atividades laborais em suas próprias residências, o que exigiu a implementação de uma nova modalidade de trabalho, que foi o trabalho remoto.

Pode-se argumentar que a humanidade enfrentou um dos desafios mais significativos de sua história recente. Essa afirmação é corroborada pelo estudo realizado por Amitrano et al. (2020), os quais também ressaltam que pesquisas conduzidas por diversos institutos e organizações multilaterais, tais como a



Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional (FMI), entre outros, são unânimes ao afirmar que, considerando os impactos socioeconômicos decorrentes dessa pandemia, é possível constatar que não há paralelo com outros eventos de escala global.

Neste contexto, discutiu-se com maior intensidade a necessidade de adequação a cenários diferenciados, como a atuação da liderança na organização da relação que o funcionário tem com a empresa. Deve-se considerar aqui o contexto complexo com rápidas e constantes mudanças, sejam elas políticas, sociais, econômicas ou tecnológicas que influenciam diretamente essas relações (Anscombe, 2020).

No setor de Tecnologia da Informação (TI), também houveram muitos desafios, os gestores na condução de suas atividades, não apenas se mostram inteirados com os contextos globais, mas também apresentaram interesse de desenvolvimento de processos específicos, no qual estão inseridas as pessoas e suas motivações (Milani; Lopes Jr., 2022). Segundo Ferreira (2015), essas motivações possibilitam um desempenho organizacional melhor.

A liderança é um campo dinâmico e multifacetado, essencial para o sucesso e a eficácia das organizações. Autores contemporâneos, como Northouse (2018) e Yukl (2021), convergem ao destacar que a liderança vai além da simples gestão de pessoas; envolve a habilidade de inspirar, motivar e influenciar indivíduos e equipes para atingir objetivos comuns. Esses estudiosos ressaltam a importância da adaptação do estilo de liderança ao contexto e às necessidades específicas do grupo, promovendo a flexibilidade e a capacidade de tomar decisões estratégicas. Além disso, autores como Avolio et al. (2020) enfatizam a crescente relevância da liderança ética e autêntica, baseada em valores sólidos e transparência, para construir confiança e engajamento entre líderes e seguidores, fundamentais para um ambiente organizacional saudável e produtivo.

A literatura sobre liderança também destaca a importância do desenvolvimento contínuo das habilidades emocionais e sociais dos líderes. Autores como Goleman (2017) argumentam que a inteligência emocional é um componente crucial da liderança eficaz, permitindo a compreensão e a gestão das emoções

próprias e dos outros, fomentando a empatia e a capacidade de comunicação. Além disso, os estudos de Brown e Treviño (2022) apontam para a necessidade de líderes éticos se comprometerem com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade, considerando não apenas o desempenho financeiro, mas também o impacto das decisões organizacionais na sociedade e no meio ambiente. Essas perspectivas contemporâneas refletem a evolução do conceito de liderança, enfatizando não apenas habilidades técnicas, mas também competências interpessoais e valores éticos como pilares fundamentais para líderes eficazes e conscientes.

Dado que o líder enfrenta o desafio de harmonizar os objetivos do colaborador com os da empresa, o consenso pode resultar em uma satisfação compartilhada (Duarte; Papa, 2011). Conforme Guerreiro e Silva (2012), o papel do líder é mais abrangente e, para realizar as tarefas, precisa motivar os liderados. Assim sendo, o papel do líder é fazer com os liderados se sintam valorizados, criando uma conexão com eles, através de diversos fatores que agregam valor e fazem com que se sintam parte dos processos da empresa (Mações, 2018).

Estes desafios incluíram a necessidade de manter operações seguras e eficientes em um ambiente de trabalho virtual, com a gestão de equipes remotas, a manutenção da produtividade e do engajamento dos colaboradores, além da implementação acelerada de soluções digitais para atender às demandas emergentes. A pandemia também intensificou a necessidade de habilidades avançadas em TI, aumentando a pressão sobre o recrutamento e a retenção de talentos em um mercado já competitivo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A motivação para a escolha do tema dá-se por entender que é importante compreender os diferentes desdobramentos que têm surgido a partir da pandemia Covid-19, que se reflete também no cenário organizacional. Sabe-se que as organizações empresariais tiveram que se reestruturar para se manter ativas economicamente e preservar vidas, e muito desta reestruturação passou pela responsabilidade da área de TI, que teve que agir rapidamente.

Nesta linha, para a pesquisadora deste trabalho como uma gestora da área de TI, surgiram questionamentos sobre quais foram os principais desafios encontrados pelos líderes, seus estilos de liderança e de tomada de decisão que predominaram no período da pandemia. Segundo Vieira (2007), um dos objetivos da TI é dar suporte às operações da organização, e essa área se tornou o principal facilitador das atividades empresariais. Em função da pandemia, muitas organizações precisaram mudar de forma significativa seu funcionamento e adaptar processos, treinar colaboradores, adotar novas condutas e adquirir novas tecnologias (Anscombe, 2020).

Ainda segundo Anscombe (2020), a pandemia de Covid-19 acentuou o que já vinha sendo percebido na humanidade e pelas empresas, que era a necessidade do envolvimento com os recursos tecnológicos disponíveis, visto fazerem parte da contemporaneidade. Diversas organizações que ainda não haviam se adaptado plenamente à era da transformação digital foram compelidas a serem transmitidas dessa transição de maneira abrupta, a fim de assegurar a continuidade de suas operações. O período de isolamento social restringiu o funcionamento apenas aos serviços essenciais, impondo às empresas a necessidade de se reinventarem. Muitas empresas precisaram alocar recursos para digitalizar processos internos, estabelecer canais de comunicação com os clientes por meio virtual, oferecer serviços online, promover seus produtos e realizar eventos por meio de plataformas de videoconferência.

Diante dessa conjuntura, a transformação digital deixou de ser meramente uma tendência, passando a ser uma realidade sofrida que se estenderia além do termo da crise (Souza, 2020). A área de TI passou por uma evolução, indo de uma abordagem tradicional de suporte administrativo para desempenhar um papel estratégico essencial dentro das organizações. De acordo com Laurindo et al. (2001), a visão da TI como uma ferramenta estratégica tem sido amplamente debatida, uma vez que não apenas sustenta as operações de negócios já existentes, mas também possibilita a viabilização de novas estratégias empresariais.

O impacto do Covid-19 foi além da questão de saúde pública, influenciou também na economia e no comportamento das lideranças frente às dificuldades impostas. A pandemia exigiu esforços de todos os setores, trabalhando em conjunto, de forma coordenada, em prol do restabelecimento deste estado de calamidade

(D'auria; Smet, 2020). Essa situação requereu um processo de mudança organizacional onde o papel do líder passou a ser fundamental.

O alinhamento das estratégias empresariais com as capacidades e as necessidades humanas não apenas otimiza o desempenho organizacional, mas também fortalece a adaptabilidade e resiliência das empresas frente a futuros desafios. Segundo o relatório *"2020 Global Human Capital Trends"* realizado pela Deloitte, as organizações que conseguem aproveitar os pontos fortes complementares dos seus colaboradores ao serviço de um objetivo comum podem beneficiar da diversidade para impulsionar um desempenho superior. Este relatório enfatiza a imperatividade de as organizações incorporarem uma abordagem que seja intrinsecamente humana, salientando a importância de integrar propósito, potencial e perspectiva nas estratégias organizacionais.

No entanto, em um passado recente, a caracterização do líder estava enraizada em atributos disciplinares e com uma tendência para o autoritarismo. Todavia, com as mudanças substanciais que foram observadas, especialmente a partir da última década do século XX, impulsionadas pela globalização e pelo avanço tecnológico, esse paradigma evoluiu de maneira profunda. Nesse contexto, emergiu a necessidade de líderes que possuíam uma disposição autônoma, com traços empreendedores e um comprometimento intrínseco com os objetivos institucionais (Silva; Macedo, 2021; Maximiano, 2021).

E após duas décadas, o mundo experimentou um impacto sem precedentes decorrente da pandemia da Covid-19. Essa situação mudou inclusive o ambiente organizacional. Mais especificamente, as lideranças se confrontam com desafios que envolvem a gestão à distância, as reduções salariais e os desligamentos. No início do ano de 2020, Branco (2020) já ressaltava que a transformação imposta pela pandemia requeria uma alteração substancial no perfil da liderança, com todas as iniciativas orientadas para a sustentação de um novo paradigma empresarial. Ele enfatizava, adicionalmente, que a falta de adaptação a essa nova realidade aumentaria consideravelmente o risco de enfraquecimento das empresas. Portanto, esta pesquisa focou na identificação de quais os perfis de liderança presentes no grupo ATISerra, grupo de gestores de TI da Serra Gaúcha e para destacar os principais desafios encontrados por este grupo durante a pandemia Covid-19.

Sob o ponto de vista econômico, sabe-se que, ao líder, cabe a necessidade de se reinventar, sendo uma necessidade compartilhada por todas as pessoas cujo papel seja o gerenciamento de pessoas (Vidal, 2020). A pandemia é um contexto que exige estratégia para que se possa promover um maior alinhamento e uma conexão mais adequada entre todos, na organização e, por isso, é importante haver uma liderança que traga novas ideias para uma nova realidade (Sen et al., 2020).

No aspecto acadêmico e alinhado a linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade de Caxias do Sul, o conhecimento gerado colabora para a melhor compreensão quanto aos estilos de liderança em um cenário de exceção como o da pandemia, sob uma concepção diferenciada que propôs investigar a percepção de liderança predominante em um grupo de gestores de TI e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas.

A pandemia da Covid-19 trouxe transformações importantes, exigindo uma revisão das necessidades concretas de manutenção de processos e estruturas, ao mesmo tempo em que acabou estimulando as empresas a experimentarem novas estratégias de gestão (Castro et al., 2020). Assim, este trabalho apresenta como a pergunta de pesquisa a seguinte questão: *Quais foram os principais desafios enfrentados pelos gestores de operações TI durante a pandemia da Covid-19 e como estilos gerenciais se revelaram nestes gestores, em empresas da Serra Gaúcha?*

Para alcançar os objetivos, que serão apresentados no próximo capítulo, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa e utiliza, como instrumento de coleta de dados, um questionário direcionado a um grupo de gestores de TI da Serra Gaúcha. Entre os resultados esperados, destaca-se a identificação do estilo de liderança preponderante, com ênfase na identificação das competências associadas a esse estilo. Adicionalmente, o estudo almeja contribuir para a compreensão dos principais desafios enfrentados pelo grupo de gestores de TI da Serra Gaúcha durante o período da pandemia, proporcionando uma análise dos legados decorrentes desses desafios.

O estudo está alinhado com a linha de pesquisa de estratégia e operações, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, pois aborda questões relacionadas à adaptação estratégica, gestão de operações, liderança em tempos de crise e tomada de decisão, todas essenciais para o sucesso organizacional em um ambiente de negócios em constante mudança.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores de operações de Tecnologia da Informação e como foram definidas estratégias relacionadas aos estilos gerenciais destes gestores pertencentes ao grupo AtiSerra durante a pandemia Covid-19.

### 1.2.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e definir um conjunto de variáveis que caracterizem liderança;
- b) identificar e definir um conjunto de variáveis que caracterizem desafios enfrentados pelas lideranças de tecnologia da informação durante a pandemia Covid-19;
- c) com base nos objetivos a) e b), construir um instrumento de pesquisa para a identificação dos perfis de liderança e os tipos de desafios identificados durante a pandemia de Covid-19;
- d) caracterizar os estilos gerenciais da amostra estudada e suas relações com os desafios identificados na pesquisa.

## 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta Dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro, a problemática, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a relevância do tema e sua estrutura. Em seguida, no segundo capítulo, a fundamentação teórica que embasa a construção deste estudo. No terceiro capítulo, são destacados os procedimentos metodológicos, incluindo a delineamento da pesquisa, o objeto de estudo, a coleta dos dados e o processo de análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os principais resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo e a orientação para novas investigações relacionadas ao tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fase da pesquisa, são apresentadas as teorias fundamentais que serviram de alicerce para o desenvolvimento do estudo. A investigação foi embasada em oito bases teóricas, abrangendo diversos aspectos e estilos de liderança. Essas bases teóricas incluem:

- 1) liderança: uma visão geral sobre o conceito de liderança, explorando suas definições, características e a importância no contexto organizacional;
- 2) liderança gerencial: teoria que foca especificamente no papel da liderança no âmbito gerencial, discutindo as competências e abordagens necessárias para uma gestão eficaz;
- 3) liderança autocrática: uma abordagem de liderança em que o líder detém controle total e toma decisões sem consultar os subordinados, enfatizando a autoridade e a direção unilateral;
- 4) liderança democrática: estilo que envolve a participação dos membros da equipe nas tomadas de decisão, valorizando a colaboração e o consenso;
- 5) liderança liberal (ou *Laissez-Faire*): caracterizada por uma abordagem mais *hands-off*, em que o líder delega poder aos membros da equipe e oferece pouca orientação direta;
- 6) liderança carismática: foca na influência do carisma do líder e na sua capacidade de inspirar e motivar os seguidores através de sua personalidade e ações;
- 7) liderança transacional: baseia-se na troca entre o líder e os seguidores, cujo líder oferece recompensas ou punições com base no desempenho dos subordinados;
- 8) liderança transformacional: centrada na capacidade do líder de induzir mudança e transformação, inspirando seguidores a transcenderem seus interesses pessoais pelo bem maior.

### 2.1 LIDERANÇA

A liderança é de importância fundamental em uma organização, pois está diretamente relacionada ao atingimento ou não dos objetivos estratégicos definidos.

O líder exerce papel fundamental na gestão, guiando, motivando e influenciando pessoas e, para isso, ele precisa ter capacidade de incentivar e inspirar, pois a relação com seus liderados é de extrema importância para a organização. Bass (1990) cita os líderes como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se esforcem ao máximo nos objetivos.

Neste contexto, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) afirmam que liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e no atingimento das metas, além de ser um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Em consonância, Ervilha (2008) apresenta que é a capacidade de conduzir e influenciar as pessoas nas situações que exigem clareza de objetivos e ações para alcançar os resultados.

Pearce (2004) indaga que a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes. Neste contexto, Bass (1990) defende que liderança é a interação entre dois ou mais membros de um grupo que, com frequência, envolve a estruturação ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros. Líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas os afetam. Liderança ocorre quando um membro modifica a motivação ou as competências dos demais.

Liderança é a relação de dois ou mais integrantes de um grupo que abrange a construção e reconstrução de fatos, percepções e das perceptivas dos envolvidos, de maneira que cada integrante coordene ações de instrução e fortalecimento de competências com o objetivo de atingir a excelência do resultado, a coerência e o desempenho da equipe (Bass, 1990).

Segundo Avolio e Bass (2004), o foco da liderança é a qualidade e velocidade, que são fatores cruciais para manter a competitividade e obter efetividade das ações. Sendo assim, o papel da liderança é fundamental, sendo suporte no trabalho do funcionário, que passa a se comprometer com o que realiza ao entender que suas atividades têm relevância.



Com a evolução dos tempos, a liderança deixou de ser uma característica para tornar-se processo, envolvendo três elementos principais: o líder, o público e o contexto que os envolve (Domingues, 2012). Então, o líder molda-se a partir da situação, entendendo a importância das pessoas em cada parte do processo. Assim, cabe ao líder alinhar sua forma de liderança e evoluí-la de acordo com os princípios da empresa e, principalmente, adequadamente com as pessoas envolvidas nos processos (Abdala, 2013).

O conceito de liderança implica necessariamente as percepções divergentes e pouco consensuais acerca do seu significado e natureza (Lourenço, 1993). A indefinição de toda problemática reside na própria inexistência de um conceito único de liderança, isto é, existe uma multiplicidade de definições e perspectivas que se confundem (Stogdill, 1950). Para Gomes, Cardoso e Carvalho (2000), a liderança é a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais, e que, segundo Cunha et al. (2007), implica sempre em um “diálogo” permanente entre dois polos: líderes e liderados que se influenciam.

No contexto do ambiente organizacional, o termo "liderança" é frequentemente vinculado e, em alguns casos, considerado sinônimo de "chefe", "supervisor" ou "gestor". No entanto, em certos momentos, é benéfico fazer uma distinção entre esses conceitos, a fim de estabelecer relações explicativas dos fenômenos organizacionais e não negligenciar os processos informais de liderança (Lourenço, 2000). Por exemplo, Newstrom (2008) apresenta sua distinção entre gestores e líderes, destacando que os primeiros geram resultados que se consolidam por meio da orientação das atividades. Já os líderes detêm habilidades importantes, que inspiram e expandem a percepção daqueles em sua volta, que se sentem entusiasmados para o desenvolvimento de suas aptidões.

Nesta Dissertação, optou-se por adotar o termo "líder" em sua vertente mais clássica, como um sinônimo de "chefe" ou "supervisor" hierárquico, uma vez que são termos com os quais a amostra da população selecionada mais se identifica. Essa confusão entre os conceitos de liderança, chefia e gestão decorre de dois tipos distintos de liderança. A primeira é a liderança estatutária (formal), que surge a partir de uma nomeação hierárquica, em que a pessoa ocupa uma posição de poder na estrutura organizacional que lhe foi atribuída oficialmente, e espera-se que ela adote comportamentos específicos associados à posição ocupada. A segunda é a liderança

emergente (informal), na qual o líder é designado pelo grupo e é completamente independente da posição que o indivíduo ocupa na hierarquia organizacional (Cunha et al., 2007; Lourenço, 2000).

Oliveira (2010) ressalta e complementa que a liderança continua a ser um dos temas mais frequentes quando se trata da gestão de organizações. De fato, durante o período da pandemia causada pela Covid-19, a liderança ocupou um espaço ainda mais relevante nas discussões, uma vez que o ambiente de trabalho hoje não é mais o mesmo, assim como as relações entre os colaboradores. Até mesmo a própria concepção de trabalho foi afetada pelo 'novo normal', com a introdução de horários flexíveis e hierarquias mais fluidas (Lottenberg, 2021).

Frequentemente, a liderança remete como a capacidade de influenciar as pessoas para desempenhar a sua função em um dado período temporal, recorrendo à motivação ao invés do poder ou autoridade (Yammarino; Dubinsky, 1994). Robbins (2000) verifica a liderança como um processo de influência que se associa à capacidade de conduzir o grupo para as metas grupais e para os objetivos de eficácia organizacional. Hemphill e Coons (1957) alegam que a liderança é o comportamento de um indivíduo quando comandam as atividades de um grupo no sentido de alcançar um alvo comum (Yukl, 1989). O Quadro 1 apresenta alguns conceitos de liderança desenvolvidos desde a década de 1950.

Quadro 1: Conceitos de Liderança

<b>Conceitos</b>	<b>Fontes</b>
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado Bergamini, 2009, p. 3)
“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.”	Janda (1960, p. 358 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados [...] serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.”	Jacobs (1970, p. 232 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado Bergamini, 2009, p. 3)

“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).
“Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).

Fonte: Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

Compilando alguns estudiosos, verificamos que liderança tem relação com influenciar pessoas de modo intencional para que alcance determinado objetivo, as conduzindo, inspirando, motivando e desenvolvendo (Oliveira, 2010; Vergara, 2016; Bergue, 2019; Melo, 2020; Maximiano, 2021).

O perfil de liderança se refere à maneira como os gestores adaptam suas estratégias de acordo com sua equipe, seguindo as premissas de que qualquer colaborador pode realizar uma atividade, mas é responsabilidade do líder definir os meios e motivações adequadas para que cada indivíduo gere resultados (Hersey; Blanchard, 1968). Os perfis de liderança revelam as características distintivas de cada líder e como eles abordam a execução de suas atividades. Portanto, é incumbência do líder alinhar sua abordagem de acordo com os valores e princípios da empresa e, mais crucialmente, adaptar-se às necessidades e características das pessoas envolvidas nos processos organizacionais (Abdala, 2013).

O conceito de perfil de liderança se origina das características que um líder emprega para exercer sua liderança, englobando comportamentos, técnicas e a maneira como ele comunica ideias e interage com a equipe, tudo com o objetivo de alcançar os interesses comuns (Hunter, 2010). Em consequência, um líder pode demonstrar habilidade de gerenciamento de operações de organização, administrar recursos e serviços, mas não necessariamente de possuir capacidade de envolver e motivar as pessoas.

Com o decorrer do tempo, a concepção de liderança evoluiu de ser uma característica individual para se tornar um processo que abrange três elementos essenciais: o líder, o público e o contexto em que estão inseridos (Domingues, 2012). O líder se adapta de acordo com a situação, compreendendo a relevância das pessoas em todos os estágios do processo.

Sendo assim, neste trabalho temos o enfoque na liderança em TI, que exerce uma influência significativa na capacidade de uma organização se adaptar e prosperar em ambientes voláteis.

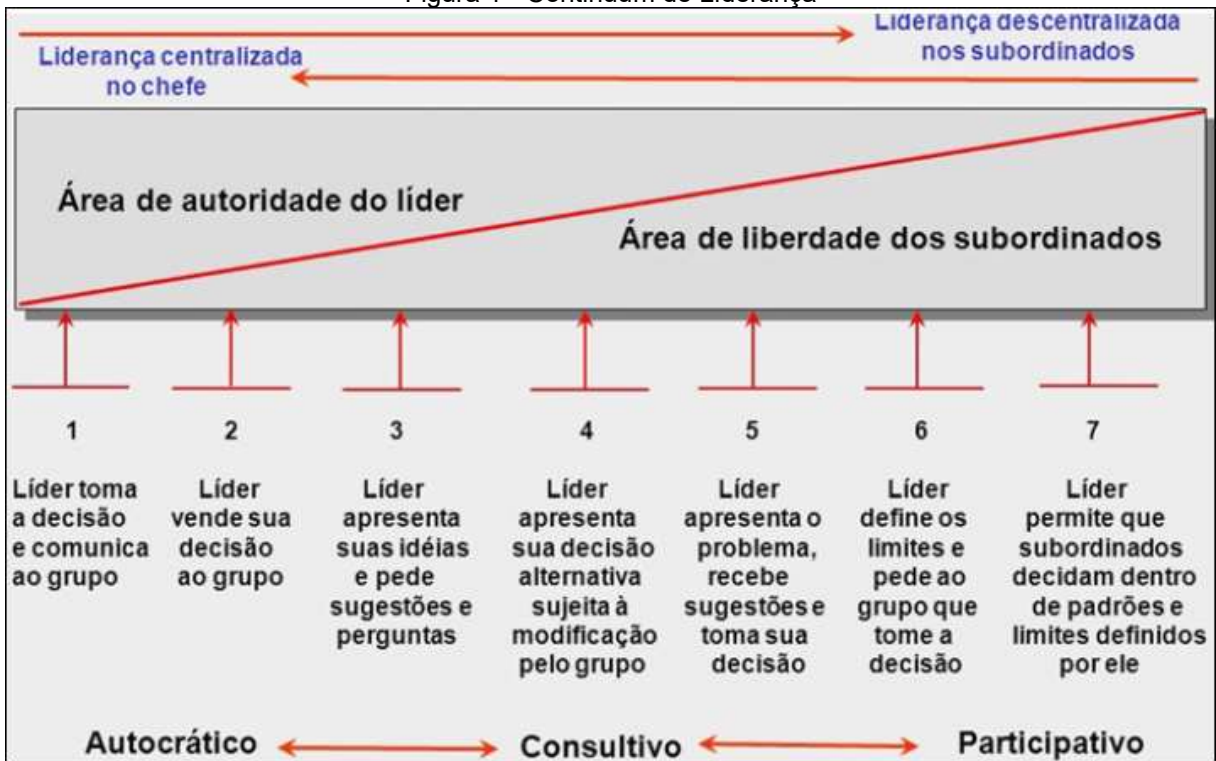
## 2.2 LIDERANÇA GERENCIAL

Alguns estudos focam no papel do seguidor na compreensão de liderança, por entender que é o seguidor quem define ou reconhece a efetiva manifestação da liderança. Tais pesquisas contemplam as denominadas teorias neocarismáticas que, conforme Robbins (2002), deixam de lado a complexidade teórica e veem a liderança mais do modo como o leigo vê o assunto. Os estilos de liderança são aplicáveis de maneira específica quando se busca identificar a forma como essa função é exercida em relação à equipe. Os três tipos clássicos de liderança conforme Tannenbaum e Schmidt (1958) são:

1. líder autoritário: com pouca participação dos liderados – o líder não delega decisões para a equipe;
2. líder democrático: como um intermédio entre a imposição de autoridade, mas que busca a participação da equipe na tomada de decisão;
3. líder liberal: com total participação dos liderados – o líder renuncia a praticamente toda a autoridade e tomada de decisão.

Ainda, Tannenbaum e Schmidt (1958) apresentam o Continuum de Liderança, uma escala que identifica fases determinadas entre os dois pontos extremos: autocrático e liberal, e o modelo democrático no centro dos extremos. A Figura 1 apresenta a variação da liderança centralizada no chefe até a liderança descentralizada nos subordinados. Observa-se que a liberdade dos subordinados se torna maior, conforme o líder vai aumentando o compartilhamento de ideias e descentralizando suas decisões.

Figura 1 - Continuum de Liderança



Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1958)

Chiavenato (2020) corrobora com os tipos de liderança e o Quadro 2 apresenta seus três tipos de liderança: autocrático, democrático e liberal. O autor aborda as lideranças sob os aspectos da tomada de decisão, da programação dos trabalhos, da divisão do trabalho e da participação.

Quadro 2: Os três tipos de liderança

	<b>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA LIBERAL</b>
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas

		ganham novos contornos com os debates	
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
Participação	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2020)

Os tipos atuais de liderança são reações às evoluções do mercado e das pessoas. Logo, é necessário visualizar essa relação com a empresa, como um vínculo além do profissional, mas considerando o psicológico e o social, uma ideia de parceria do colaborador para com a empresa. Para os tipos de liderança atuais, as empresas aderem ao foco de se ter as pessoas envolvidas nos processos, dando importância igualitária entre os envolvidos (Kellerman, 2012).

Na pesquisa de Bass e Avolio (1993) sobre liderança transformacional e transacional, foram especificados como fonte de referência os componentes básicos desenvolvidos em uma bateria de indicadores quantitativos. Essas abordagens entendem que a liderança é uma atribuição que as pessoas delegam a outros. Conforme Siqueira (2014), a liderança não está no indivíduo, mas na atribuição feita pelos demais. Nas teorias neocarismáticas, podem ser destacadas duas vertentes: a liderança carismática e a liderança transacional e transformacional. Neste trabalho, foram utilizadas essas abordagens neocarismáticas de estilo de liderança que serão abordadas a seguir. As demais teorias sobre lideranças não serão tratadas.

### 2.2.1 Liderança carismática

O líder carismático e visionário, segundo Mações (2018), encara situações com uma amplitude maior, com um modelo de planejamento focado em pontos futuros,

que consegue projetar grandes expectativas de futuro e transmitir confiança a equipe, mesmo em momento crítico por meio de seu carisma.

Na perspectiva da liderança carismática, os seguidores atribuem habilidades heroicas ou extraordinárias ao líder quando observam certos comportamentos. Neste assunto, um dos estudos mais congruentes foi realizado na McGill University por Conger e Kanungo. Esse estudo conclui que os líderes carismáticos têm um forte compromisso com o objetivo idealizado, não são convencionais, são assertivos, autoconfiantes e são percebidos como agentes de mudança (Robbins, 1999).

### **2.2.2 Liderança transacional**

Segundo Bass e Avolio (1990), a liderança transacional possui dois fatores. O primeiro, chamado de recompensa contingente, é baseado nas trocas realizadas entre líderes e seus seguidores, no qual o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas (Bycio et al., 1995). Esse fator reflete o contrato psicológico do tipo calculista apresentado por Etzioni (1974), que apresenta o líder prometendo recompensas para ganhar a obediência dos seus liderados, existindo um interesse recíproco entre ambos. O segundo fator da liderança transacional é denominado de gerência pela exceção em que os subordinados escutam *feedback* do líder apenas quando falham ou quando ocorrem problemas (Pillai; Schriesheim; Williams, 1999; Bycio et al., 1995). A liderança transacional é tratada por Rowe (2002) como liderança gerencial.

Conforme Chiavenato (2020), o líder transacional assemelha-se com o autocrático, que determina ações com pouca ou nenhuma intervenção dos liderados. A diferença consiste em recompensas ou punições geradas por meio de resultados das equipes, ignorando o fator individual (Fonseca; Porto, 2013).

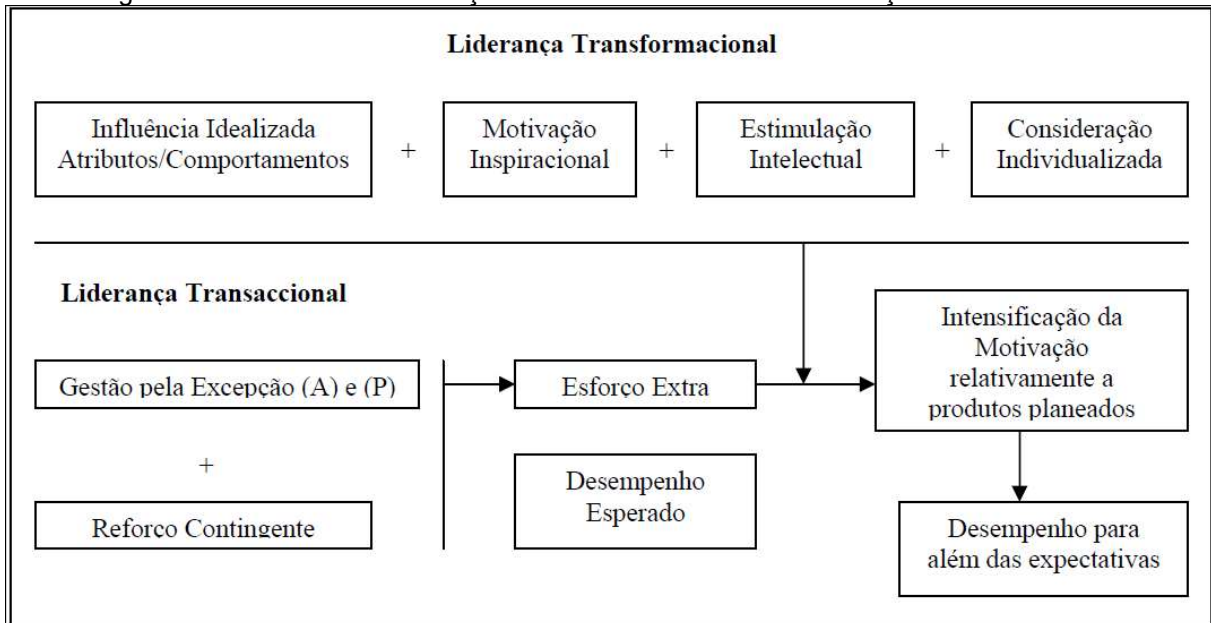
Em sua forma construtiva, o líder interage com seus subordinados estabelecendo acordos por meio de negociação e mútuo entendimento, especificando as recompensas esperadas caso os resultados desejados sejam alcançados (Bass; Avolio, 1997). Em sua forma corretiva, o líder monitora os objetivos, prevendo ou antecipando a ocorrência de erros e desvios em relação às normas estabelecidas. Segundo Bass (1985), os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da

tarefa e fornecem recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho.

Liderança transaccional é um processo de troca social entre os liderados e líderes que envolvem várias transações baseadas em recompensas. O líder transaccional transmite as expectativas de desempenho, metas e o ponto em que serão confrontadas as metas e as recompensas. O líder, também monitoriza o desempenho dos seguidores e propõe ações corretivas, quando necessário (Smith, 2005).

Para Bass (2008), a liderança transaccional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz, como pode ser observado através da Figura 2, a seguir.

Figura 2: Acréscimo da Liderança Transaccional através da Liderança Transformacional



Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004, p. 21)

Apesar das opiniões acima citadas, Bass e Avolio (2004) defendem que a liderança transaccional não é ineficaz. Ela apenas se limita ao contrato explícito entre líder e seguidor. Para Robbins (2002), os líderes transaccionais possuem a capacidade de direcionar e motivar seus seguidores em prol dos objetivos previamente estabelecidos, elucidando as responsabilidades e requisitos estabelecidos às respectivas tarefas. À luz das perspectivas desses autores, pode-se inferir que o líder transaccional exerce influência sobre o grupo, direcionando-o ao objetivo almejado através de relações de troca e esclarecendo papéis e tarefas designadas.



Os líderes transformacionais não substituem o processo transacional, mas ampliam seus efeitos, conforme demonstrado por três meta-análises que utilizaram o Questionário Multifator de Liderança (Dumdum, Lowe, Avolio, 2002; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996; Paterson, Fuller, Hester, Stringer, 1995). É importante ressaltar que o processo transacional, que se baseia na clareza em relação ao que deve ser feito para obter recompensas, continua sendo um componente essencial do modelo de liderança expandido. Esses dois processos não são antagônicos, mas complementares. No entanto, a liderança transacional está associada a níveis mais baixos de desempenho, especialmente quando adota uma abordagem passiva de gestão, como evidenciado em diversos estudos em setores militares, industriais, governamentais e religiosos (Avolio, Bass, 1988 e 1993a; Lowe; Kroeck; Sivasubramaniam, 1996).

Burns (1978) afirma que a liderança transacional e transformacional se baseava em “relações” e “poder”. O Quadro 3 apresenta algumas diferenças entre os dois estilos.

Quadro 3: Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos
Poder e Posição. Política e Vantagens	Valores, princípios éticos e morais
Voltada para resultados em curto prazo	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor
Apoia sistemas e estruturas que reforçam o resultado	Identifica e desenvolve talentos
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais
Voltada para eficiência	Voltada para eficácia

Fonte: adaptado de Covey (2002).

### 2.2.3 Liderança transformacional

Desde o surgimento da expressão líder (origem inglesa *leader*), em meados de 1300, e liderança (*leadership*), cuja emergência ocorreu no Parlamento Britânico

na primeira metade do século XIX, são muitos os trabalhos produzidos, as perspectivas, os enfoques e os níveis de análise abordados, bem como as linhas de orientação teórica e metodológica seguidas (Lourenço, 1993).

A liderança transformacional, como o próprio nome indica, é um tipo de líder que visa transformar-se de acordo com as necessidades da empresa e dos colaboradores envolvidos nos processos (Fonseca; Porto, 2013). Diversos estudiosos têm discutido o conceito de liderança transformacional (Bass, 1985; Conger, Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1989). Bass e Avolio (1993a) sugerem que os líderes transformacionais empregam processos de influência de nível superior em comparação com os líderes transacionais. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas conforme eles surgem; eles se questionam com o intuito de contribuir para a construção de um objetivo coletivo. Por outro lado, os líderes transacionais focam apenas na resolução dos problemas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Para Bass (1985), os líderes transformacionais são agentes de mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. A liderança transformacional, por meio da influência idealizada (carisma), inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada, permite que os subordinados transcendam seus próprios interesses. Ela eleva os ideais, o nível de maturidade e as necessidades de realização, autorrealização e bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade (Bass, 1999, p. 11).

De acordo com Smith (2005), a liderança transformacional requer um equilíbrio entre compreensão conceitual emocional, a fim de identificar as características interpessoais entre líder e seguidor, o que permite uma inspiração motivadora e idealiza influência na ação das pessoas envolvidas.

O processo de liderança deve abranger tanto o sentido de autorrealização individual quanto o sentido de eficácia coletiva, motivando os subordinados a se envolverem e se comprometerem com a tarefa. A liderança transformacional busca altos níveis de identificação e de compromisso com os objetivos tanto do líder quanto da organização (Bass; Avolio, 2000).

Esse processo de identificação e compromisso é especialmente crucial no contexto específico das instituições militares, que se baseiam em valores e em que a

recompensa financeira já está estabelecida. É nesse ponto que a liderança transformacional acrescenta algo além das trocas transacionais baseadas em recompensas contingentes que, muitas vezes, se limitam a correções, *feedback* negativo, reprovação, ações disciplinares e deficiências no desempenho de acordo com os padrões estabelecidos previamente (Avolio, 1999; Bass, 1998).

A influência dos líderes por meio do processo transformacional busca alterar a percepção dos subordinados, enfatizando as oportunidades e os desafios que o ambiente apresenta (Bass, Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são considerados indivíduos proativos, comprometidos com a otimização do desenvolvimento e da inovação individual, grupal e organizacional. Eles não apenas buscam alcançar o desempenho esperado, mas também convencem os subordinados a atingirem níveis elevados de desempenho, bem como altos padrões morais e éticos.

O paradigma da liderança transformacional é de grande relevância para as organizações que se baseiam no voluntariado, cujas recompensas são mais fundamentadas no reconhecimento pessoal e no compromisso com valores e ideais (Bass; Avolio, 2004).

### 2.3 LIDERANÇA E MUDANÇA

Ao investigar a crise gerada pela pandemia, Magalhães (2020) argumenta que um de seus efeitos é o desafio que representa para a capacidade de governança dos estados de lidar com o *trade-off* entre recuperação econômica e combate à pandemia. Segundo o autor, para que as ações de combate à crise sejam bem-sucedidas, há um elemento essencial que é a capacidade de monitorar a conjuntura. Isso envolve, por um lado, lidar com a crise sanitária em si, por meio de ações voltadas para o controle da disseminação da doença e, por outro lado, ter a capacidade de prevenção e de assistência hospitalar. Tudo isso gira em torno da necessidade de identificar, com maior precisão, os setores econômicos e sociais que sofreram maior impacto.

Vidal (2020) afirma que, do ponto de vista econômico, é importante examinar as empresas e seus líderes. Sabe-se que, em um contexto pós-pandemia, os líderes precisam se reinventar, o que é uma necessidade compartilhada por todos aqueles envolvidos na gestão de pessoas. É necessário considerar a adoção de um novo

formato de trabalho, com mudanças na cultura organizacional e no comprometimento dos indivíduos, em uma gestão que já teve início com o trabalho remoto. Isso tem exigido reflexões sobre como gerenciar essas mudanças, buscando obter os melhores resultados (Vidal, 2020).

Segundo Ervilha (2008), sabendo que liderar é a capacidade de influenciar e de conduzir as pessoas, existe a necessidade de clareza nas ações e nos objetivos para se chegar aos resultados almejados. Sendo assim, é de grande relevância compreender que, quando a liderança e a motivação estão associadas, vários fatores estão presentes, entre eles, a constatação de que lidar com pessoas significa enfrentar diferentes comportamentos e condutas, existindo a necessidade de preparação para gerenciar conflitos e trabalhar a motivação, um trabalho que somente se tornará possível se houver competência para isso, o que torna essencial a necessidade de conhecer a concepção real de liderança (Ervilha, 2008).

Líderes que adotaram uma abordagem proativa, adaptativa e orientada para o bem-estar da comunidade demonstraram melhores resultados na contenção do vírus e na minimização do impacto econômico e social (Bavel et al., 2020). A liderança eficaz exige a capacidade de tomar decisões informadas. Os líderes que se baseiam em evidências científicas demonstraram maior sucesso na gestão da crise (Peters; Vujcic; Balthazaar, 2020).

Segundo Drucker (1996), qualquer iniciativa de mudança deve-se deixar predominar a motivação e os talentos de todos, oferecer apoio para que sejam utilizados de modo eficaz. Quando as pessoas apoiam e se sentem envolvidas no processo de mudança, a resistência é amenizada e, quando os indivíduos se sentem respaldados e integrados ao processo de mudança, a resistência tende a ser atenuada.

Qualquer mudança dentro de uma organização exige uma modificação e adaptação dos conceitos e práticas de gestão de pessoas, exigindo dos profissionais readequação e aperfeiçoamento constante, principalmente para o líder. Para Kotter (2000), a liderança desempenha um papel crucial na concretização de uma gestão eficaz, pois os líderes atuam como estratégias de transformações, sendo responsáveis pela implementação das filosofias e estratégias organizacionais.

De acordo com Senge (1999), durante a implantação de processos de mudança, os líderes podem se deparar com desafios significativos, como: gestão do

tempo, liderança inapta, relevância intrínseca da mudança, necessidade de clareza e coerência gerencial e os sentimentos de medo e ansiedade. Além disso, a compreensão frente às avaliações negativas, a discrepância de ideias entre o grupo responsável pela mudança e os demais colaboradores não diretamente envolvidos. A ausência de liderança efetiva e as lacunas na comunicação e orientação são obstáculos igualmente relevantes.

Neste sentido, para Gudykunst e Kim (2017), a compreensão das diferenças culturais na comunicação desempenha um papel importante na garantia de que as mensagens sejam eficazes e bem recebidas. Em qualquer iniciativa de mudança, é essencial dar primazia à motivação e aos talentos de todos, provendo suporte para que sejam empregados eficazmente dentro da organização (Drucker, 1996).

## 2.4 DESAFIOS DA GESTÃO DA TI

A liderança em Tecnologia da Informação refere-se à capacidade dos líderes, gestores ou *CIOs* (*Chief Information Officers*) de guiar, influenciar e gerenciar as estratégias, recursos e equipes de TI de uma organização de forma eficaz. Envolve a tomada de decisões estratégicas relacionadas à TI, o alinhamento da TI com os objetivos organizacionais e a gestão das mudanças tecnológicas (Haes; Grembergen, 2009).

A liderança em TI é um campo multidisciplinar que exige conhecimento tanto em gestão quanto em tecnologia. Os líderes de TI desempenham um papel crucial na capacidade de uma organização de usar a TI de maneira estratégica para atingir seus objetivos de negócios (Isaca, 2019). É importante que os líderes em TI estejam atualizados com as tendências tecnológicas e sejam capazes de liderar equipes de forma eficaz, ao mesmo tempo em que possam garantir a conformidade e a ética nas operações de TI.

No cenário contemporâneo, a TI é concebida como um compêndio de funcionalidades estabelecidas e providas por sistemas de TI para respaldar uma ou múltiplas áreas de negócios, sendo concretizada por meio de *softwares*, *hardwares* e ferramentas de comunicação. Essa percepção é reconhecida pelo cliente como uma entidade autônoma e congruente (Georgia University, 2019). Essa definição realça a significância de cada segmento operacional da TI na delimitação de dados e

informações a serem administrados, orquestrados pelo planejamento, por incumbências, por registros estabelecidos e conclusivos, assim como pela qualidade do serviço prestado.

A liderança eficaz em TI começa com a formulação e implementação de estratégias de TI alinhadas aos objetivos do negócio. A literatura acadêmica enfatiza a importância da liderança estratégica de TI, como discutido por Weill e Ross (2004) em *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*.<sup>1</sup>

Dentro do ambiente corporativo, a TI tem a responsabilidade de identificar, descobrir, desenvolver e implementar tecnologias e lista que sustentem a comunicação empresarial, facilitando a troca de ideias entre indivíduos e coletivos, sejam esses grupos de natureza formal ou informal. A TI assume uma função estratégica ao contribuir para o fomento do saber coletivo dos colaboradores e para o aprendizado ininterrupto, promovendo um espaço para o compartilhamento de desafios, de pontos de vista, de ideias e de possíveis soluções (Bessa; Carvalho, 2011). Em um estudo bibliográfico, Moraes et al. (2018) inferiram que a TI engloba a utilização de computadores, tecnologias comunicacionais, *hardwares* e serviços com o intuito de otimizar processos e impulsionar inovações.

#### 2.4.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

A liderança em TI refere-se ao processo de influenciar e orientar indivíduos ou equipes que trabalham em projetos de TI. Segundo Weill e Ross (2004), isso envolve a capacidade de definir metas claras, tomar decisões estratégicas, gerenciar recursos e inspirar colaboradores para alcançar resultados positivos em um ambiente de TI em constante evolução.

Algumas teorias de liderança são utilizadas em estudos da área da TI, tais como:

a) Liderança Transformacional: a teoria da liderança transformacional, proposta por Bass e Riggio (2006), é frequentemente aplicada na liderança de equipes

---

<sup>1</sup> Administração em TI: como os líderes gerenciam as decisões certas para obterem os melhores resultados – tradução nossa.

de TI. Líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores, promovem a inovação e a criatividade, e ajudam a equipe a alcançar um alto desempenho;

b) Liderança Situacional: a teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard (1988) sugere que a eficácia do líder depende da situação específica. Em TI, os líderes podem precisar adaptar seu estilo com base nas necessidades do projeto e da equipe;

c) Liderança Servidora: introduzida por Greenleaf (1977), enfatiza a importância de os líderes colocarem as necessidades de seus seguidores em primeiro lugar. Isso pode ser particularmente relevante em equipes de TI, onde a colaboração e a empatia são essenciais.

A liderança em TI é um campo dinâmico e complexo que exige uma compreensão profunda da tecnologia, das pessoas e dos processos. Para Rai, Patnayakuni e Seth (2006), os líderes eficazes em TI são aqueles que podem navegar com sucesso por esse ambiente em constante mudança, promovendo a inovação e impulsionando o sucesso organizacional. Weill e Ross (2004) corroboram com esta visão e sugerem alguns desafios enfrentados pela área, quais sejam:

a) Rapidez das Mudanças Tecnológicas: a TI está em constante evolução, o que torna desafiador para os líderes se manterem atualizados e garantirem que suas equipes estejam alinhadas com as últimas tendências tecnológicas;

b) Gestão de Talentos: a atração e a retenção de talentos em TI são desafios críticos. Os líderes devem ser competentes na gestão de equipes altamente qualificadas e na criação de um ambiente de trabalho atraente;

c) Segurança da Informação: é uma preocupação constante em TI. Os líderes devem garantir que suas equipes implementem medidas eficazes de segurança cibernética e estejam preparadas para responder a ameaças.

Durante a pandemia da Covid-19, a TI desempenhou um papel central para permitir a continuidade de muitas atividades humanas, mas também causou uma série de desafios. Além disso, a pandemia trouxe mudanças importantes na forma como as organizações operam, com um impacto significativo nesse setor, quais sejam:

a) Aumento da Demanda por Serviços Digitais: houve uma explosão na demanda por serviços digitais, incluindo telemedicina, educação online, comércio eletrônico e ferramentas de colaboração remota, o que causou um aumento repentino de tráfego e demanda, sobrecarregou muitas infraestruturas de TI existentes, exigindo atualizações rápidas e escalabilidade (Gartner, 2020). Empresas de TI tiveram que

lidar com a pressão para manter seus sistemas funcionando sem interrupções, enquanto atendiam às novas necessidades dos clientes.

b) Segurança da Informação: isso tornou-se um desafio crítico, uma vez que o aumento do trabalho remoto criou oportunidades para cyber ataques. A literatura ressalta a necessidade de reforçar a segurança cibernética, implementando medidas como monitoramento constante, detecção de ameaças em tempo real e educação dos funcionários sobre práticas seguras de TI (*The Economist*, 2020).

O trabalho remoto generalizado e o aumento das atividades online abriram novas frentes para ataques cibernéticos. A exposição de sistemas e dados sensíveis aumentou, segundo *World Economic Forum* (2020), criando desafios adicionais para a segurança cibernética. Empresas de TI tiveram que reforçar suas defesas contra ameaças, bem como educar funcionários sobre práticas de segurança digital, em um cenário em que os cybers criminosos estavam explorando ativamente a pandemia como um vetor de ataque.

c) Adaptação ao Trabalho Remoto: a transição para o trabalho remoto emergiu como um dos maiores desafios enfrentados pela TI. As organizações precisaram implementar rapidamente infraestruturas que suportassem o trabalho a distância. Além disso, houve a necessidade de assegurar que os funcionários tivessem acesso seguro a sistemas e dados corporativos. Isso implicou em um aumento significativo na demanda por soluções de segurança de TI, como *Virtual Private Network (VPN)*, autenticação multifatorial e treinamento em conscientização de segurança cibernética (Hodges, 2020).

De acordo com McKinsey (2020), com as medidas de distanciamento social em vigor, as empresas de TI tiveram que fazer a transição para o trabalho remoto em um curto espaço de tempo. Isso envolveu a criação de infraestrutura para permitir que os funcionários trabalhassem de casa, garantindo produtividade e segurança dos dados. A gestão eficaz das equipes remotas e a manutenção da cultura organizacional também foram desafios significativos.

d) Aceleração da Transformação Digital: a pandemia acelerou a necessidade de transformação digital em muitos setores. Empresas de TI tiveram que ajudar seus clientes a adaptar suas operações para lidar com as restrições da pandemia, como a migração de processos tradicionais para soluções digitais. Isso exigiu uma rápida



adaptação e implantação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação (Deloitte, 2020).

e) Gestão de Crises: a pandemia também testou a capacidade de as equipes de TI responderem a crises. A literatura destaca a importância do desenvolvimento de planos de contingência sólidos e da coordenação entre equipes de TI e outras partes da organização para garantir uma resposta eficaz a emergências (Braithwaite; Wears; Hollnagel, 2021).

f) Manutenção da Produtividade: a manutenção da produtividade foi um desafio significativo, uma vez que as equipes de TI tiveram que lidar com interrupções no fluxo de trabalho e resolver problemas de infraestrutura à distância. A literatura sugere que estratégias de gerenciamento de projetos ágeis e a adoção de ferramentas de colaboração online foram essenciais para manter a eficiência operacional (Arvidsson; Holmström; Lyytinen, 2020).

g) Cuidados em termos de ergonomia cognitiva: Grupos de trabalhadores que utilizam maior intensidade de aspectos como atenção, memória e concentração, como os trabalhadores de TI, para executar suas atividades laborais, tendem a apresentar um maior nível de fadiga ao final do expediente, com maior nível de estresse e um menor nível de satisfação geral com o trabalho (Araujo, Tacconi, 2023.) Dessa forma as organizações devem se preocupar com as condições de trabalho e dar o suporte necessário aos seus colaboradores, para melhorar a qualidade de vida dos mesmos; algo que a ergonomia cognitiva preconiza e que está em sintonia com o ODS 3 – saúde e bem-estar.

## 2.5 ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) é uma ferramenta utilizada para medir e avaliar o estilo de liderança e gestão de indivíduos em contextos organizacionais. Essa escala é frequentemente utilizada em pesquisas acadêmicas e estudos organizacionais para compreender como os líderes conduzem suas equipes e influenciam o desempenho organizacional. Várias versões da EAEG foram desenvolvidas, com diferentes itens e abordagens, mas todas compartilham o objetivo de medir as características comportamentais dos líderes.

Um dos instrumentos mais conhecidos de avaliação do estilo gerencial é o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*,<sup>2</sup> desenvolvido por Bass e Avolio, em 1995. O MLQ é uma escala amplamente utilizada que avalia o estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Esses estilos de liderança são baseados na Teoria da Liderança Transformacional, que enfatiza a capacidade de o líder de inspirar, motivar e influenciar positivamente seus seguidores.

Outra escala relacionada ao estilo gerencial é a *Leadership Grid*,<sup>3</sup> de Blake e Mouton (1985), que mede o comportamento do líder em duas dimensões: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Essa abordagem resulta em cinco estilos de liderança distintos, incluindo o "gerente de equipe", o "gerente de país das maravilhas", o "gerente autoritário", o "gerente indiferente" e o "gerente oportunista".

Além disso, a Escala de Estilos Gerenciais de Ohio (*Ohio State Leadership Studies*) é outra ferramenta de avaliação amplamente reconhecida que mede o estilo de liderança em termos de comportamento de consideração e comportamento de iniciativa de estrutura. Esta escala foi desenvolvida com base em pesquisas realizadas na Universidade Estadual de Ohio nas décadas de 1940 e 1950.

Considerando a importância dos estilos gerenciais, Siqueira (2014) desenvolveu a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Os comportamentos associados aos estilos de liderança presentes na composição da EAEG encontram-se alinhados com a literatura existente, corroborados por uma investigação exploratória conduzida por Melo (1999). É este estudo que foi utilizado como base nesta Dissertação.

A pesquisa desenvolvida por Melo (1999) contou com a participação de 45 colaboradores, de uma empresa pública, que foram solicitados a destacar três comportamentos preponderantes de seus superiores imediatos no exercício de suas funções gerenciais. Através de uma análise de conteúdo, emergiram categorias como: abertura para participação, avaliação de desempenho, centralização. Os resultados sugerem que a percepção dos participantes tende a focar gestores de orientação primordialmente transacional. De acordo com essa concepção, a atuação do gestor se volta para um dos seguintes focos:

---

<sup>2</sup> Questionário de Liderança Multifatorial – tradução nossa.

<sup>3</sup> Grade de Liderança – tradução nossa.

a) Tarefa: refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o de seus subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas ao trabalho;

b) Relacionamento: refere-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano, respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, como apoio, orientação e facilitação;

c) Situação: refere-se à habilidade de o líder em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para a realização do trabalho.

De acordo com as três dimensões conceituais apresentadas, foram elaborados 33 itens, que foram submetidos a 14 juízes, em conjunto com as definições constitutivas (focos da liderança). Coube aos julgadores indicar a que estilo o item melhor se relacionava, se era a dimensão de tarefa, relacionamento ou situacional.

A partir disso, foi calculado o Índice de Concordância (IC) para cada item que, segundo Pasquali (1999), deve ser igual ou superior a 80%. Adotando-se esse critério, foram excluídos cinco itens. Os 28 itens restantes foram aplicados, presencialmente, a 328 empregados de uma empresa pública. A idade média dos respondentes foi de 42 anos, sendo 58,8% homens e 40,9% mulheres, com escolaridade variando entre ensino fundamental (3,73%), médio (31,7%) e superior (64,6%). Todos os respondentes tinham dois ou mais anos de serviço na organização. Os participantes estavam distribuídos em cargos de diferentes níveis, de acordo com a estrutura da organização – nível básico (7,36%), nível técnico/médio (41,8%) e superior (50,3%).

A qualidade psicométrica da escala foi examinada de acordo com procedimentos estatísticos próprios. Com base nesses procedimentos, foram evidenciados os fatores relacionamento, com 9 itens, cuja variância explicada foi de 45,26%; tarefa, 6 itens, variância de 13,8%; e situacional, 4 itens, variância de 5,80.

Os índices de precisão obtidos por meio do *Alfa de Cronbach* foram de 0,94, 0,72 e 0,82, respectivamente.

Todos os itens da escala têm sentido positivo, devendo o respondente indicar o quanto cada um reflete a maneira como seu chefe age na organização. O resultado deve ser apurado por fator, de modo a obter a média fatorial dos itens que compõem cada um deles. Os valores assinalados pelos participantes em cada item devem ser somados e divididos pelo número total de itens. A média deve ter como resultado um valor entre 1 e 5, que corresponde à amplitude da escala de respostas.

A interpretação dos resultados deve levar em conta que, quanto maior a média, mais característica é a percepção do comportamento do gestor pelo subordinado. Tendo em vista que o instrumento utiliza uma escala de 1 a 5, resultados superiores ao ponto médio, que corresponde ao valor 3, indicam o estilo gerencial mais voltado para relacionamento, tarefa ou situacional. A interpretação teórico-conceitual exige o exame das médias de cada item, o que possibilita o devido destaque ao comportamento descrito em função do resultado apurado.

O resultado pode ser agrupado para cada unidade organizacional (seção, setor, divisão, departamento, etc.) ou para a organização como um todo. O cálculo do desvio padrão e do coeficiente de variação indica o quanto a percepção sobre o estilo gerencial é ou não compartilhada. Quanto menores essas estatísticas, maior é o compartilhamento da percepção entre os respondentes.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica serviu como um pilar crucial para o referencial de pesquisa e para a metodologia deste trabalho, desempenhando vários papéis fundamentais:

1. **Estruturação do Problema de Pesquisa:** a revisão teórica permitiu a identificação e a articulação clara do problema de pesquisa. Ao compreender as teorias existentes sobre liderança e seus diversos estilos, a pesquisa pôde focar em aspectos específicos da liderança no contexto da gestão de TI durante a pandemia de Covid-19;

2. **Desenvolvimento do Quadro Conceitual:** as teorias relacionadas à liderança gerencial, liderança autocrática, democrática, liberal, carismática,

transacional e transformacional ajudaram a construir um quadro conceitual robusto. Este quadro orientou a formulação das hipóteses e objetivos da pesquisa, além de proporcionar um contexto para a interpretação dos dados;

**3. Elaboração do Instrumento de Pesquisa:** o conhecimento teórico sobre os diferentes estilos de liderança informou a criação do instrumento de pesquisa, especialmente na elaboração da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. Este instrumento foi essencial para medir e avaliar os estilos de liderança dos gestores de TI;

**4. Definição da Metodologia de Pesquisa:** a fundamentação teórica influenciou a escolha da metodologia de pesquisa, incluindo o desenho do estudo (exploratório e descritivo), a abordagem quantitativa e a técnica de *survey*. Esses aspectos metodológicos foram selecionados para capturar efetivamente as nuances dos estilos de liderança em um contexto de crise;

**5. Análise e Interpretação dos Dados:** as teorias forneceram uma base para a análise e interpretação dos dados coletados, uma vez que ajudaram a relacionar os resultados do questionário com os conceitos teóricos, possibilitando uma compreensão mais profunda das práticas de liderança durante a pandemia;

**6. Contribuição para o Campo de Estudo:** a pesquisa, apoiada por uma base teórica sólida, contribui para o campo de estudo da liderança em operações de TI, oferecendo *insights* relevantes e estratégicos que podem ser aplicados em situações semelhantes ou em estudos futuros, assim como entender como as lideranças reagem em momentos de crise.

Em resumo, a fundamentação teórica não somente guiou o desenvolvimento e a execução da pesquisa, mas também assegurou que o estudo fosse ancorado em um entendimento sólido e abrangente dos conceitos de liderança, aumentando a relevância e a validade dos resultados obtidos.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são descritas as estratégias que embasam o planejamento desta Dissertação, além das técnicas que foram empregadas para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo, delineiam-se os procedimentos metodológicos para a análise do problema de pesquisa e dos objetivos preestabelecidos. Segundo Yin (2010), a definição precisa do método de pesquisa exige a exploração de três condições fundamentais: a natureza da questão de pesquisa em pauta, o nível de controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais relevantes e o foco na investigação de eventos contemporâneos, em detrimento de eventos de natureza histórica.

Para a elaboração desta pesquisa, iniciou-se com a construção do referencial teórico que forneceu o suporte necessário em conceitos e definições para o estudo dos estilos de liderança e dos desafios enfrentados pelas lideranças de TI durante a pandemia de Covid-19. Esse alicerce teórico foi fundamental para embasar e orientar todas as etapas subsequentes do estudo.

Os propósitos deste estudo classificam-se em duas categorias: descritiva e exploratória. A natureza descritiva do estudo é evidenciada pela sua finalidade em detalhar as características específicas de determinado fenômeno ou população. Essa análise é frequentemente conduzida mediante a aplicação de questionários, cujos resultados são posteriormente relatados, comparados e interpretados. As pesquisas descritivas, por outro lado, têm como principal finalidade a descrição detalhada de aspectos específicos, como as características ou as funções no contexto de mercado, conforme explica Malhotra (2010).

Essa modalidade de pesquisa caracteriza-se pela observação objetiva e minuciosa de fatos, os quais são subsequentemente registrados, analisados, categorizados e interpretados, sem a intervenção ativa do pesquisador. Essa abordagem metodológica é predominantemente empregada quando as questões de investigação são claramente definidas e articuladas, conforme discutido por Cooper e

Schindler (2011). A natureza objetiva e sistemática das pesquisas descritivas permite uma compreensão profunda e detalhada dos fenômenos estudados, respeitando os princípios de imparcialidade e precisão na coleta e na análise de dados.

Por outro lado, Cooper e Schindler (2011) informam que as pesquisas exploratórias são utilizadas quando os pesquisadores não possuem uma noção clara dos problemas que serão originados no estudo. Além disso, as investigações exploratórias são reconhecidas como a fase inicial no processo de pesquisa, caracterizando-se pela execução de descrições meticulosas e detalhadas do contexto em estudo. Gil (2019) enfatiza que o principal objetivo da pesquisa exploratória é intensificar a familiaridade com o problema, contribuindo para sua maior explicitação. Esse tipo de pesquisa, na maioria das ocasiões, envolve um levantamento bibliográfico abrangente e a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiências diretas com o assunto abordado.

Paralelamente, as pesquisas exploratórias concentram-se em aprofundar a compreensão sobre o problema ou fenômeno em estudo, podendo ser efetuadas através de um exaustivo levantamento bibliográfico ou entrevistas com indivíduos versados no tema investigado, conforme explica Yin (2010).

Já as pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição de algo, tais como características ou funções no mercado (Malhotra, 2010). Fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador, sendo utilizados, na maioria das vezes, quando as questões investigadas são claramente declaradas (Cooper; Schindler, 2011).

A categorização dos estudos pode ser ampliada para incluir a abordagem adotada em relação ao problema de pesquisa. Neste contexto, o presente estudo é classificado como quantitativo, já que é caracterizado pela sua capacidade de descrever, explicar, prever e testar teorias. Essencialmente, este tipo de pesquisa exige que o pesquisador mantenha uma postura de neutralidade e distanciamento do objeto de estudo, a fim de mitigar a possibilidade de viés nos resultados. Ademais, os dados coletados necessitam ser sistematicamente categorizados, codificados e convertidos em números, o que facilita a manipulação e análise estatística subsequente, conforme descrito por Cooper e Schindler (2011). Esse processo de quantificação permite uma análise rigorosa e objetiva, favorecendo a geração de conclusões baseadas em evidências concretas e mensuráveis.

No que concerne aos procedimentos técnicos, este estudo classifica-se sob o delineamento individual e *survey* ou levantamento, como aponta Gil (2019). A classificação como delineamento individual é fundamentada na concepção de Stake (1994), que argumenta ser o estudo de caso uma seleção do objeto de estudo, e não propriamente do método. Assim, um estudo de caso pode adotar abordagens qualitativas, quantitativas ou uma combinação de ambas, dependendo do contexto e dos objetivos específicos.

Adicionalmente, o estudo é identificado como *survey* ou levantamento. Conforme Cooper e Schindler (2011), um levantamento é um procedimento destinado à medição e coleta de informações de maneira que possibilite a comparação entre diferentes grupos. Essa abordagem permite a identificação de semelhanças e diferenças entre os dados observados, oferecendo uma visão ampla e comparativa dos fenômenos estudados. Esse método é particularmente valioso para análises que buscam padrões, tendências ou correlações em um conjunto de dados diversificado e extenso.

Este estudo é estruturado como exploratório e descritivo, adotando uma abordagem quantitativa. O método operacional consiste em um delineamento individual, complementado pela aplicação de um *survey* dirigido aos integrantes da ATISerra, grupo de gestores de TI da Serra Gaúcha deste estudo, com ênfase no período da pandemia de Covid-19. O propósito primordial do questionário utilizado é capturar as percepções dos respondentes a respeito de seu comportamento durante um evento passado específico. Essa abordagem visa entender as reações, adaptações e estratégias implementadas por esses gestores em resposta aos desafios impostos pela pandemia, proporcionando *insights* relevantes sobre a gestão de TI em contextos de crise.

### 3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para o levantamento de informações e coleta de dados, um questionário fechado foi utilizado como instrumento de pesquisa. Esse questionário foi estruturado com 44 perguntas organizadas em quatro seções distintas (APÊNDICE A):

**Seção 1 - Principais desafios e legados da área de TI:** essa seção, com 5 questionamentos (questões 2 a 6) focou nos principais desafios enfrentados durante



a pandemia de Covid-19 e nos legados deixados pela área de TI. As questões de formato de múltipla escolha foram escolhidas com base em recomendações de colegas da área de TI, bem como por meio de investigações em fontes online e revisão de artigos dedicados ao tema. As perguntas visavam captar uma variedade de experiências e perspectivas relacionadas aos impactos da pandemia no setor de TI;

**Seção 2 - Desafios enfrentados pela liderança de TI durante a pandemia:** nessa parte (11 questões - de 8 a 18), as questões foram elaboradas para avaliar o grau de concordância ou discordância dos gestores com afirmações baseadas em suas experiências durante a pandemia. Assim como a seção 1, as questões desta seção foram selecionadas com base em recomendações de pares da mesma área e por meio de investigações em plataformas digitais e artigos pertinentes à temática. O objetivo era entender os desafios específicos enfrentados pela liderança em TI neste período excepcional;

**Seção 3 - Avaliação do Estilo Gerencial:** baseando-se no estudo de Siqueira (2014), que resultou na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), essa seção, com 19 afirmativas (questões 19 a 37), abordou uma série de itens descrevendo comportamentos gerenciais no cotidiano de trabalho com os funcionários. Todos os itens tinham uma conotação positiva, permitindo uma análise detalhada do estilo gerencial adotado durante a pandemia.

**Seção 4 - Dados demográficos:** essa seção, com 7 perguntas (questões 38 a 44), foi dedicada à coleta de informações demográficas, como gênero, idade, quantidade de funcionários e segmento da empresa, com o propósito de caracterizar a amostra de forma abrangente.

A combinação dessas quatro seções forneceu uma visão dos aspectos gerenciais e operacionais das lideranças de TI na Serra Gaúcha durante a pandemia, permitindo uma análise contextualizada dos dados coletados.

A relevância dos estilos gerenciais no ambiente organizacional motivou o uso da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), desenvolvida por Siqueira em 2014, para a análise dos dados. Originalmente, a EAEG é projetada para avaliar a percepção dos liderados sobre seus líderes no momento presente. No entanto, neste estudo, a escala foi adaptada para ser respondida pelas lideranças em referência a experiências passadas, alterando a perspectiva temporal do instrumento.

A adaptação da EAEG foi realizada por meio de uma revisão da estrutura gramatical por uma profissional de linguística e gramática com formação na área de Letras. Essa revisão assegurou a adequação linguística e a precisão do instrumento para o contexto específico deste estudo.

Conforme explicado por Siqueira (2014), a EAEG pode ser aplicada de forma individual ou coletiva, presencialmente ou online, e é acessível a indivíduos com escolaridade mínima de ensino fundamental. Optamos pela aplicação *online* e individual do questionário, utilizando a plataforma Google Formulários. Essa escolha permitiu uma coleta de dados eficiente e flexível, adequada às condições impostas pela pandemia e às características da amostra estudada. O tempo de resposta para o instrumento é variável, mas estima-se que possa ser completado em aproximadamente 15 minutos, proporcionando uma coleta de dados rápida e eficaz.

Para a aplicação do questionário, a pesquisadora realizou uma abordagem inicial com um dos diretores do grupo de gestores. Foram apresentados o tema do trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos pretendidos. Esse diálogo inicial foi crucial para estabelecer a relevância do estudo para o grupo e para obter o apoio necessário para a coleta de dados. Dessa maneira, buscando engajamento dos participantes, foi enviado um comunicado para o grupo via aplicativo de mensagens *WhatsApp*, informando a respeito do trabalho e a importância da participação de todos.

A coleta de dados foi efetuada através do envio de um *link* para o questionário, formatado na plataforma *Google Forms*, para os 150 participantes. Este *link* foi distribuído por meio de um aplicativo de mensagens, facilitando o acesso e a participação dos gestores de TI. O período de coleta de respostas estendeu-se de 17 de outubro a 06 de novembro de 2023, permitindo um tempo suficiente para que os participantes respondessem com consideração e atenção.

### 3.3 AMOSTRA ESTUDADA

Com relação a amostra estudada, foram considerados os profissionais gestores de TI de empresas de diversos setores da Serra Gaúcha, com uma associação formalmente constituída denominada ATISerra – Associação de

Tecnologia da Informação da Serra Gaúcha, que existe desde fevereiro de 2015 e conta com cerca de 150 membros ativos.

Na rede social LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/atiserra-458bb1131/>), a descrição da página é a seguinte: “A interação da ATISERRA, entre seus componentes, fornecedores, instituições de ensino e outros grupos de TIC, permite que o conhecimento adquirido de tais interações seja usufruído pelos componentes do grupo como mais uma ferramenta que auxilia as tomadas de decisão, tanto operacionais como estratégicas, proporcionando ao gestor de TI posição de destaque dentro da organização onde atua.”

A escolha da população se deu por dois motivos. O primeiro está relacionado ao fato de os gestores da área de tecnologia da informação terem respondido por diversas situações, desafios e mudanças durante a pandemia Covid-19. O segundo fato está relacionado ao motivo de que a autora desta Dissertação faz parte deste grupo ativo de líderes.

Desta maneira a amostra do estudo foi estabelecida como a inteira população de estudo, ou seja, o grupo de 150 gestores. Para isso, no estágio inicial do estudo, foi conduzido um teste piloto do questionário, o qual foi enviado a três membros do grupo, que foram selecionados com base nos critérios de formação (profissionais com mestrado), e do ramo de atuação (profissionais que atuassem em empresas e instituições de ensino). Com isso, objetiva-se obter um olhar mais crítico por parte desses profissionais, validar o instrumento de pesquisa e assegurar a sua adequação para o contexto específico do estudo.

As respostas e sugestões fornecidas pelos participantes do piloto foram analisadas e incorporadas, resultando em ajustes no questionário. As sugestões fornecidas foram as seguintes:

1. Mover os dados demográficos que eram a seção 1 para o final do questionário, tornando-se a seção 5;
2. Na questão 7 – “Na área de tecnologia da informação, alguns legados surgiram ou foram acelerados como resultado direto da pandemia. Escolha 5 que você considera os principais:”, inserir as opções: Aumento do Uso de VPNs e *Edge Computing*.

Posteriormente, o questionário revisado foi aplicado na população de estudo, com um total de 78 respondentes. A seleção de um grupo representativo e significativo

de gestores proporcionou uma base de dados mínima para a análise dos objetivos de pesquisa propostos.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, foram utilizados os programas *Microsoft Excel* e *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versão 20*, que são ferramentas amplamente reconhecidas por sua capacidade de realizar análises estatísticas complexas e de gerar visões detalhadas a partir de grandes conjuntos de dados. Esses passaram por análises preliminares de verificação e tratamento de casos omissos e extremos (ANEXO A), questão a questão, não obtendo nenhuma desconsideração por omissão. Sendo assim, após o tratamento dos casos omissos (*missings*) e dos valores extremos (*outliers*), foram mantidos os 78 respondentes.

Para avaliar a confiabilidade do questionário, foi calculado o Alfa de Cronbach, de Mallery (2003). Segue a Tabela 1, para avaliar sua consistência:

Tabela 1: Consistência segundo valor de Alfa

<b>Valor de Alfa</b>	<b>Consistência Interna</b>
0,91 ou mais	Excelente
0,90 – 0,81	Bom
0,81 – 0,71	Aceitável
0,71 – 0,61	Questionável
0,61 – 0,51	Pobre
Menor do que 0,51	Inaceitável

Fonte: adaptado de Mallery (2003).

Foram realizadas análises para confrontar se o número de fatores da escala original se manteve após as respostas, o que se mostrou positivo. Desta maneira, se mantiveram 3 construtos/fatores para a avaliação da escala gerencial (ANEXO B). Eis os fatores: Situacional (alfa de Cronbach bom de 0,84); Relacionamento (alfa de Cronbach bom de 0,81); e Tarefa (alfa de Cronbach aceitável de 0,764). A partir dessa análise, foi verificado que, retirando os itens, com índices de variância baixos, 30 e 35, “É possível afirmar que, durante o período da pandemia, você indicou claramente

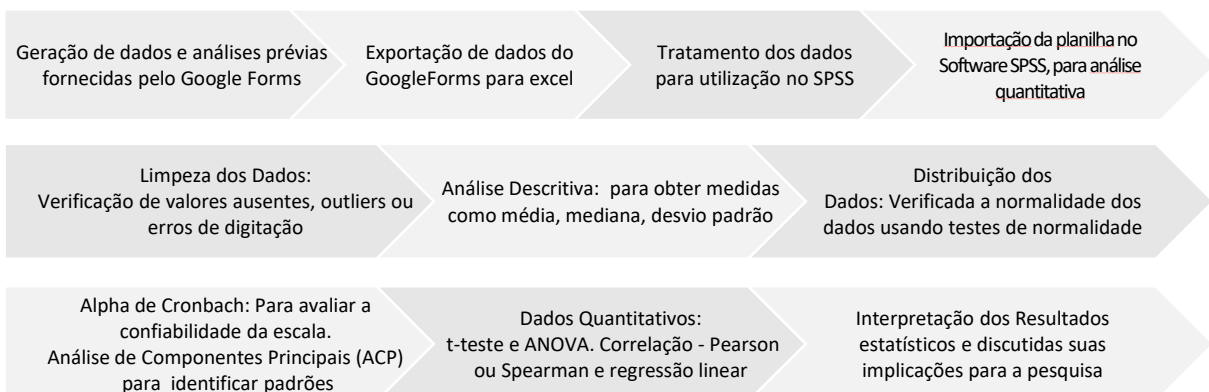
aos membros do grupo quais eram as tarefas específicas de cada um?"; "É possível afirmar que você valorizou o respeito à autoridade no período da pandemia?"), os construtos não mudaram e o índices de variância das demais questões ficaram com maior índice de confiabilidade (ANEXO C).

A partir disso, foram analisados construto por construto e foi verificado que havia a necessidade de retirar a questão 32 (*Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?*), pois ela se classificou caso extremo no Fator de Relacionamento (ANEXO D). O Alpha de Cronbach's desse Fator era de 0,795 com a questão 32 e aumentou para 0,810 sem essa questão.

Além da aplicação da validação do coeficiente alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidade, empregou-se a correlação de Pearson como medida para quantificar a relação linear entre duas variáveis contínuas. Adicionalmente, a análise de variância (ANOVA) foi utilizada para examinar a consistência entre distintos grupos, como no caso da comparação das respostas entre participantes pertencentes a diferentes grupos.

Após a realização das verificações preliminares de confiabilidade e fatorial, a pesquisa avançou para as análises mais detalhadas, abrangendo aspectos demográficos, os principais desafios enfrentados pelo setor de TI durante a pandemia, o estilo gerencial dos respondentes e os desafios específicos da liderança de TI. Essas análises permitiram a obtenção de resultados conclusivos, que forneceram respostas claras ao problema de pesquisa proposto e ofereceram *insights* sobre a temática em estudo. Os resultados obtidos são relatados no próximo capítulo.

No esquema a seguir é demonstrado o fluxo das etapas utilizadas no processo de análise dos dados:



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são expostos os resultados das análises efetuadas com gestores de Tecnologia da Informação (TI) da Serra Gaúcha e são reveladas as conclusões extraídas dos dados coletados, oferecendo uma visão dos estilos de liderança, desafios e práticas adotados pelos gestores de TI durante a pandemia de Covid-19.

A apresentação dos resultados inclui a análise quantitativa das respostas ao questionário, proporcionando uma compreensão das tendências, padrões e percepções comuns entre os gestores. Essa análise é complementada por interpretações e comentários que relacionam os achados com o referencial teórico, permitindo não apenas uma visão descritiva, mas também uma compreensão das implicações desses resultados.

### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Esta pesquisa contou com a participação de 78 indivíduos, dos quais 89,7% (70 respondentes) identificaram-se como do gênero masculino. Quanto à distribuição etária, 43,6% encontram-se na faixa de 41 a 50 anos, enquanto 38,5% estão entre 31 e 40 anos. Em relação ao nível educacional, os respondentes variam de possuir ensino superior incompleto até mestrado. Destaca-se que 41% têm formação superior completa, e 38,5% possuem pós-graduação. É importante notar que nenhum dos participantes indicou possuir apenas ensino médio ou fundamental.

Adicionalmente, 80,8% dos respondentes (63 indivíduos) gerenciam equipes com 1 a 10 subordinados. Em termos de setores de atuação das empresas representadas, mais de 60% pertencem ao setor industrial (41%), logística e transporte (12,8%), e serviços (11,5%), somando um total de 51 respostas. Quanto ao tamanho das empresas, 32,1% delas possuem até 50 funcionários, enquanto 29,5% contam com uma força de trabalho de 101 a 300 colaboradores.

## 4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS E LEGADOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A análise da seção 1 do questionário demonstra quais foram os principais desafios e legados da área de TI durante a pandemia e os principais métodos de trabalho adotados durante este período. O modelo híbrido de trabalho no setor de TI, ou seja, parte do período foi desempenhado presencialmente e parte remotamente, o que representou a maioria dos casos, sendo que 51,3% dos respondentes optaram por esse método. O trabalho presencial representou 26,9%, enquanto o modelo totalmente remoto foi escolhido por 21,8% da população estudada. O método de trabalho que foi mais utilizado nas áreas administrativas e não somente TI é o modelo híbrido, sendo o mais votado (53,8%).

Os resultados da pesquisa sobre os principais desafios enfrentados pelo setor de TI durante a pandemia de Covid-19 revelam preocupações centrais dos gestores. A manutenção de um ambiente seguro utilizando boas práticas de TI, o suporte aos processos de negócios e a transformação digital das organizações foram apontados como aspectos cruciais. Os itens mais selecionados pelos respondentes, em ordem de prioridade, foram:

**1. Manter as Boas Práticas de TI em um Ambiente Híbrido (70,5% ou 55 respondentes):** esse desafio destaca a necessidade de manter padrões elevados de práticas de TI enquanto se navega pela complexidade de um ambiente híbrido, combinando trabalho remoto e presencial;

**2. Mudança nos Processos do Negócio (69,2% ou 54 respondentes):** houve a exigência de mudanças rápidas e significativas nos processos de negócios, desafiando os gestores de TI a se adaptarem e a apoiarem tais transformações;

**3. Treinamento e Reciclagem de Usuários (66,7% ou 52 respondentes):** com a introdução de novas tecnologias e mudanças nos modos de trabalho, a necessidade de treinar e de reciclar usuários tornou-se mais premente, garantindo que todos pudessem utilizar eficientemente as ferramentas disponíveis;

**4. Suporte em Massa ao Modelo de Trabalho em Casa (64,1% ou 50 respondentes):** a transição para o trabalho remoto demandou um suporte de TI sem precedentes, tanto em termos de infraestrutura quanto de assistência aos usuários;

**5. Transformação Digital (62,8% ou 49 respondentes):** houve a necessidade de estratégias de acelerar a transformação digital nas empresas,

colocando pressão sobre os gestores de TI para liderar e implementar as mudanças necessária de forma eficaz.

Esses dados refletem os desafios enfrentados pelos gestores de TI durante um período de mudanças rápidas e incertezas, sublinhando a importância da agilidade, inovação e resiliência no setor. A pandemia da Covid-19 atuou como um catalisador para diversas transformações no panorama corporativo e tecnológico.

Na pesquisa realizada, os participantes foram solicitados a selecionar cinco dentre várias opções que representam os legados emergentes ou intensificados devido à pandemia. Os resultados indicam as seguintes tendências predominantes:

1. **Trabalho Remoto e Flexível:** essa foi a opção mais votada, com 59,2% (equivalente a 45 indivíduos), o que reflete uma mudança significativa no paradigma de trabalho, com uma inclinação crescente para modelos não presenciais e horários adaptáveis;

2. **Aumento de Uso de VPNs (Redes Privadas Virtuais):** 52,6% (40 respondentes), representam o aumento no uso de VPNs, o que ilustra uma resposta direta às necessidades de segurança e de privacidade em um cenário de trabalho remoto e em operações online expandidas;

3. **Crescimento das Plataformas de Comunicação:** também com 52,6% (40 respondentes), esse item sublinha a expansão e a importância crescente das ferramentas de comunicação digital, fundamentais para manter a colaboração e a interação em ambientes virtuais;

4. **Segurança Cibernética:** escolhida por 46,1% (35 respondentes), a segurança cibernética ganha destaque como uma preocupação preeminente, em resposta ao aumento das atividades online e aos desafios de segurança que surgem com o trabalho remoto;

5. **Infraestrutura em Nuvem:** com 44,7% dos votos (34 respondentes), a preferência por infraestruturas baseadas em nuvem reflete a necessidade de sistemas mais escaláveis, flexíveis e acessíveis remotamente;

6. **Transformação Digital:** igualmente com 44,7% dos votos (34 respondentes), esse aspecto ressalta a aceleração da digitalização de processos e serviços como uma resposta adaptativa às restrições impostas pela pandemia.



Esses resultados evidenciam uma aceleração notável na adoção de tecnologias e práticas de trabalho que poderão moldar o futuro do ambiente de trabalho.

#### 4.3 ESTILO GERENCIAL DOS RESPONDENTES

Para a avaliação do estilo gerencial, foram analisadas as cargas fatoriais de cada item e agrupadas em construtos, que foram divididos em três e comparados com a literatura da escala utilizada. Após essa análise, os itens 30, 32 e 35 foram eliminados (na pesquisa de Siqueira (2014), na EAEG fariam parte do construto de “Tarefa”). Dessa maneira, os construtos ficaram divididos conforme a Tabela 2:

Tabela 2: Construtos de Estilo Gerencial

<b>Nº do construto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>Construto</b>	<b>Situacional</b>	<b>Relacionamento</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Itens eliminados</b>
Alpha de Cronbach	0,840	0,810	0,764	
Itens do construto após análise do questionário no SPSS	21, 24, 27, 28, 29, 33 e 36	19, 20, 23, 31, 34 e 37	22, 25 e 26	<b>30, 32 e 35</b>
Valor médio das cargas fatoriais	3,97	3,96	3,55	
Itens do construto escala original	21, 27, 33 e 36	19, 20, 23, 24, 28, 29, 31, 34 e 37	22, 25, 26, 30, 32 e 35	

Fonte: elaborado pela autora.

A análise dos resultados, especialmente com foco nas cargas fatoriais médias dos construtos avaliados, revela que o construto "Situacional" se destacou entre o grupo de gestores de TI da Serra Gaúcha durante o período da pandemia. Essa constatação indica que, durante um período marcado por desafios e incertezas, os O grupo de gestores de TI da Serra gaúcha demonstraram flexibilidade e capacidade de adaptação às exigências do ambiente em constante mudança.

O construto "Situacional" refere-se à habilidade de um líder de adaptar seu estilo de liderança de acordo com as circunstâncias e as necessidades específicas de sua equipe e situação (Hersey e Blanchard, 1988). Este resultado sugere que os gestores de TI, envolvidos no estudo, não se restringiram a um único estilo de

liderança rígido; em vez disso, eles souberam ajustar suas abordagens, considerando os desafios únicos impostos pela pandemia.

Essa capacidade de adaptação pode ser importante em tempos de crise, pois permite aos líderes responder eficazmente a situações em rápida evolução, equilibrando as necessidades operacionais com as preocupações de segurança, bem-estar dos funcionários e continuidade dos negócios. A prevalência do construto "Situacional" revela uma tendência de liderança flexível e responsiva, que é interessante para a gestão em cenários de incerteza e mudança.

O construto de "Relacionamento" foi o segundo mais relevante entre o grupo de gestores de TI da Serra Gaúcha durante a pandemia de COVID-19. Isso sugere que, além da flexibilidade e capacidade de adaptação (indicada pelo construto "Situacional"), os líderes também priorizaram a manutenção de relações positivas e eficazes com suas equipes. Esse construto enfatiza aspectos como comunicação efetiva, empatia, suporte emocional e desenvolvimento de uma atmosfera de confiança e respeito mútuo (Siqueira, 2014). Em um período desafiador como o da pandemia, onde o estresse e a incerteza eram elevados, a habilidade de manter relacionamentos sólidos e proporcionar apoio emocional aos colaboradores se mostrou uma competência relevante para os líderes. Isso foi importante no contexto de trabalho remoto e das mudanças nos métodos de comunicação e colaboração.

Por outro lado, o construto "Tarefa", que se refere mais aos aspectos técnicos e à orientação para a execução de tarefas e metas (Smith, 2005), foi considerado o menos relevante entre os respondentes. Isso não implica que os aspectos técnicos foram negligenciados, mas sugere que, em um período de crise, os líderes reconheceram a importância de não se concentrarem exclusivamente nas tarefas, mas de também apoiarem e orientarem suas equipes de maneira mais holística.

Essa tendência indica uma mudança na ênfase da liderança, de uma abordagem centrada na tarefa para uma mais equilibrada, valorizando tanto as relações humanas quanto a adaptação às circunstâncias variáveis. Isso reflete um entendimento de que, o bem-estar e a resiliência da equipe são tão importantes quanto a realização de objetivos específicos (Bass, 2008), e em tempos de crise pode ser relevante.

A análise das correlações entre os construtos, conforme indicado na Figura 3, revela percepções sobre a dinâmica de liderança entre o grupo de gestores de TI da

Serra Gaúcha durante a pandemia de Covid-19. Observa-se uma relação significativa entre os construtos "Situacional" e "Relacionamento", enquanto que o construto "Tarefa" não demonstrou uma correlação significativa.

Figura 3: Estilos Gerenciais na Pandemia

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Situacional	3,9707	,58171	78
Relacionamento	3,9615	,62587	78
Tarefa	3,5470	,99924	78

Correlations				
		Situacional	Relacioname nto	Tarefa
Situacional	Pearson Correlation	1	,422**	,193
	Sig. (2-tailed)		,000	,091
	N	78	78	78
Relacionamento	Pearson Correlation	,422**	1	,018
	Sig. (2-tailed)	,000		,876
	N	78	78	78
Tarefa	Pearson Correlation	,193	,018	1
	Sig. (2-tailed)	,091	,876	
	N	78	78	78

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Extraído da análise do software SPSS.

Essa correlação entre "Situacional" e "Relacionamento" sugere que os líderes que eram flexíveis e adaptáveis às circunstâncias (Situacional) também tendiam a manter relações fortes e positivas com suas equipes (Relacionamento). Isso pode indicar que a liderança eficaz, não somente requer a capacidade de adaptar estilos de liderança às necessidades da situação (Bass e Avolio, 2004), mas também envolve a manutenção de um relacionamento sólido e de apoio com os membros da equipe (Bass, 2008). Tal correlação é coerente com a necessidade de líderes serem tanto adaptáveis quanto empáticos e comunicativos em situações desafiadoras e incertas.

Por outro lado, a ausência de uma correlação significativa entre "Tarefa" e os outros dois construtos ("Situacional" e "Relacionamento") pode indicar que, durante a

pandemia, a ênfase em tarefas e nos objetivos específicos foi menos prevalente ou menos interconectada com a flexibilidade situacional e a construção de relacionamentos. Isso pode refletir a necessidade de os líderes de priorizar a adaptação e o suporte aos membros da equipe sobre a orientação estrita para a execução de tarefas em um período marcado por incertezas e mudanças rápidas.

Essas correlações fornecem uma visão da natureza da liderança eficaz em tempos de crise, destacando a importância de equilibrar a adaptabilidade, o suporte emocional e a gestão de relacionamentos, em contraste com uma ênfase exclusiva na execução de tarefas.

#### 4.4 ESTILO GERENCIAL *VERSUS* ESCOLARIDADE

A comparação entre o estilo gerencial e a escolaridade dos respondentes, como ilustrado na Figura 4 do estudo, mostra tendências interessantes que relacionam o nível de escolaridade dos gestores de TI com seus estilos de liderança, particularmente em relação aos construtos de "Relacionamento", "Situacional" e "Tarefa". Os resultados podem ser resumidos da seguinte maneira:

1. Construtos de "Relacionamento" e "Situacional": Observou-se que esses construtos tiveram melhores médias entre os respondentes com escolaridade de nível superior incompleto e Mestrado. Isso sugere que os gestores com esses níveis de formação acadêmica podem ter uma maior tendência ou capacidade para adotar estilos de liderança que valorizam as relações interpessoais e a flexibilidade situacional. Este resultado pode refletir uma combinação de educação formal e experiência prática que contribui para um estilo de liderança mais adaptável e focado nas relações humanas (Robins, 2002).

2. Construto de "Tarefa": Por outro lado, o construto "Tarefa" apresentou médias maiores entre os gestores com escolaridade de nível superior incompleto e superior completo, embora essas médias fossem mais baixas em comparação com os construtos de "Relacionamento" e "Situacional". Isso indica que, embora a orientação para tarefas seja uma característica presente nos estilos de liderança desses gestores, ela não é tão proeminente quanto a ênfase em relacionamentos e adaptabilidade situacional. Gestores com formação acadêmica completa ou

parcialmente completa podem ter uma abordagem mais equilibrada, enfatizando tanto as tarefas quanto os aspectos relacionais e adaptativos da liderança.

A Figura 4 representa o estilo gerencial versus a escolaridade, a qual foi obtida da análise do software SPSS.

Figura 4: Estilo Gerencial versus Escolaridade

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Situacional	3-Superior incompleto	6	4,3571	,52489	,21429	3,8063	4,9080	3,57	4,86
	4-Superior completo	32	3,9063	,62070	,10972	3,6825	4,1300	2,14	5,00
	5-Pós-graduação	30	3,8476	,56015	,10227	3,6385	4,0568	2,43	5,00
	6-Mestrado	10	4,3143	,32854	,10389	4,0793	4,5493	3,86	5,00
	Total	78	3,9707	,58171	,06587	3,8395	4,1019	2,14	5,00
Relacionamento	3-Superior incompleto	6	4,1667	,69921	,28545	3,4329	4,9004	3,00	4,83
	4-Superior completo	32	3,8646	,59934	,10595	3,6485	4,0807	2,67	5,00
	5-Pós-graduação	30	3,9111	,64880	,11845	3,6688	4,1534	2,00	5,00
	6-Mestrado	10	4,3000	,53748	,16997	3,9155	4,6845	3,83	5,00
	Total	78	3,9615	,62587	,07087	3,8204	4,1027	2,00	5,00
Tarefa	3-Superior incompleto	6	3,8889	,65546	,26759	3,2010	4,5768	2,67	4,33
	4-Superior completo	32	3,6979	,80482	,14227	3,4077	3,9881	1,00	5,00
	5-Pós-graduação	30	3,5000	,87865	,16042	3,1719	3,8281	2,00	5,00
	6-Mestrado	10	3,0000	1,75682	,55556	1,7432	4,2568	1,00	5,00
	Total	78	3,5470	,99924	,11314	3,3217	3,7723	1,00	5,00

Fonte: Extraído da análise do software SPSS.

Essas análises revelam como diferentes níveis de educação formal podem influenciar os estilos de liderança dos gestores de TI. Eles ressaltam a importância de considerar o contexto educacional e a formação dos líderes ao analisar suas abordagens de gestão, especialmente em um cenário desafiador como o da pandemia de Covid-19.

#### 4.5 ESTILO GERENCIAL VERSUS GÊNERO

A análise dos construtos de estilo gerencial em relação ao gênero dos respondentes, como apresentado na Figura 5, revela diferenças nas médias, evidenciando contrastes interessantes entre os gêneros.

Figura 5: Estilo Gerencial versus Gênero

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Situacional	1-Feminino	8	4,3571	,26452	,09352	4,1360	4,5783	3,86	4,71
	2-Masculino	70	3,9265	,59264	,07083	3,7852	4,0678	2,14	5,00
	Total	78	3,9707	,58171	,06587	3,8395	4,1019	2,14	5,00
Relacionamento	1-Feminino	8	4,5208	,38253	,13524	4,2010	4,8406	4,00	5,00
	2-Masculino	70	3,8976	,61796	,07386	3,7503	4,0450	2,00	5,00
	Total	78	3,9615	,62587	,07087	3,8204	4,1027	2,00	5,00
Tarefa	1-Feminino	8	4,3333	,43644	,15430	3,9685	4,6982	3,67	5,00
	2-Masculino	70	3,4571	1,00749	,12042	3,2169	3,6974	1,00	5,00
	Total	78	3,5470	,99924	,11314	3,3217	3,7723	1,00	5,00

Fonte: Extraído da análise do software SPSS.

Os resultados demonstram as seguintes tendências:

1. **Respondentes do Gênero Feminino:** as médias estão acima de 4,3 em todos os três construtos, com a maior média registrada no construto "Relacionamento", seguida por "Situacional" e, por último, "Tarefa". Esse resultado sugere que as líderes femininas priorizaram mais os aspectos relacionais e adaptativos da liderança durante a pandemia. O fato de o construto "Relacionamento" ser a maior média indica uma forte ênfase nas interações interpessoais, na comunicação efetiva e no apoio à equipe

2. **Respondentes do Gênero Masculino:** a maior média foi de 3,9, observada no construto "Situacional", seguida por "Relacionamento" e, por último, "Tarefa". Isso indica que, embora os líderes masculinos também tenham valorizado a flexibilidade e a adaptabilidade situacional, esta ênfase foi ligeiramente menos acentuada em comparação com as líderes femininas. O construto "Relacionamento" também foi importante, mas com uma média ligeiramente menor do que a observada para as líderes femininas.

Ambos os gêneros consideraram o construto "Tarefa" como o menos importante durante a pandemia, sugerindo uma tendência geral de enfatizar menos a orientação estrita para tarefas e mais a adaptabilidade e as relações interpessoais em um período de crise. Essas diferenças nas médias por gênero fornecem uma visão interessante de como líderes de diferentes gêneros podem variar em seus estilos de liderança. Elas ressaltam a diversidade nas abordagens de liderança e a importância

de reconhecer e valorizar diferentes perspectivas e estratégias de gestão em ambientes de trabalho dinâmicos e incertos.

#### 4.6 GÊNERO *VERSUS* ESCOLARIDADE

A análise dos construtos de gênero em relação a escolaridade dos respondentes, como apresentado na Tabela 3, evidencia algumas diferenças interessantes entre os gêneros.

Tabela 3: Gênero versus Escolaridade

<b>Gênero</b>	<b>Superior Incompleto</b>	<b>Superior Completo</b>	<b>Pós-Graduação</b>	<b>Mestrado</b>
Feminino	0%	12,5%	50%	37,5%
Masculino	8,6%	44,3%	37,1%	10%

Fonte: elaborado pela autora.

A análise da tabela 3 revela que, do total de 78 participantes do estudo, uma parcela correspondente a 10% identifica-se como feminina. Dentro deste subgrupo, observa-se que 12,5% possuem graduação completa, 50% alcançaram o nível de pós-graduação e 37,5% detêm titulação de mestrado. Por outro lado, os 70 respondentes restantes, equivalentes a 90% da amostra total, são do gênero masculino. Neste segmento, 8,6% apresentam formação superior incompleta, 44,3% completaram o ensino superior, 37,1% possuem pós-graduação e 10% são mestres.

A partir da análise dos dados apresentados, é possível inferir algumas tendências significativas em relação à distribuição de qualificações educacionais entre os gêneros na amostra estudada. Primeiramente, observa-se uma discrepância no que tange à representação de gênero, com uma predominância marcante do gênero masculino, que constitui 90% da amostra. Este desequilíbrio aponta para uma possível lacuna ou viés de gênero na composição da amostra ou no campo de estudo em questão.

Embora as mulheres representem uma minoria na amostra, elas exibem uma proporção relativamente alta de qualificações de pós-graduação e mestrado, superando a dos homens em termos percentuais. Isso pode sugerir que, dentro deste grupo específico, as mulheres tendem a buscar mais educação formal avançada. Por outro lado, a maior parte dos homens encontra-se nos níveis de educação de graduação completa e pós-graduação.

Essa distribuição pode refletir dinâmicas socioeducacionais mais amplas, onde fatores como acesso a oportunidades educacionais, motivações para avanço acadêmico e barreiras institucionais ou culturais podem desempenhar papéis significativos. Contudo, é crucial considerar que tais conclusões são condicionadas pela limitação do tamanho e composição da amostra, não sendo necessariamente representativas de tendências mais amplas na população geral.

Corroborando esta análise, estudos fornecem evidências que sustentam a necessidade das mulheres buscarem maior formação educacional para se equipararem aos homens em termos de posições profissionais, por exemplo uma pesquisa apresentada por Megan Henkin no Encontro Anual da AACRAO em 2022, com base em um estudo da Universidade de Georgetown, aponta que mulheres com mestrados frequentemente recebem os mesmos salários que homens com bacharelados, e de forma similar, mulheres com doutorados ganham o mesmo que homens com mestrados. Isso sugere que mulheres podem prosseguir com níveis mais altos de educação para alcançar paridade em ganhos e status profissional com homens que possuem credenciais educacionais inferiores. Este achado sublinha que a disparidade profissional de gênero é uma questão complexa influenciada por vários fatores, incluindo normas sociais e culturais, que podem compelir mulheres a alcançar níveis mais altos de educação para superar essa lacuna.

#### 4.7 PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na seção 2 do questionário, que abordou os principais desafios enfrentados pela liderança de TI durante a pandemia de Covid-19, os resultados destacam uma série de desafios que os gestores tiveram que superar. Entre os mais significativos, podemos destacar:

**1. Manter a Positividade Diante da Situação (87,2%):** esse desafio foi o mais citado, indicando a importância de uma atitude positiva em meio a uma crise sem precedentes. Manter o otimismo e uma perspectiva positiva foi crucial para liderar efetivamente as equipes, inspirar confiança e enfrentar as adversidades com resiliência;

**2. Manter-se Atualizado (83,3%):** com as rápidas mudanças tecnológicas e de mercado impulsionadas pela pandemia, os gestores de TI sentiram a necessidade



de se manterem constantemente atualizados para responder eficazmente às novas demandas e desafios;

**3. Ser Empático com as Diferentes Situações (79,5%):** a empatia, a capacidade de compreender e de se relacionar com as experiências e sentimentos dos outros foram cruciais. Os líderes precisaram ser sensíveis às diversas situações enfrentadas por suas equipes, muitas vezes sob condições de trabalho remoto e estresse elevado.

**4. Manter-se Paciente Diante da Situação (76,9%):** a paciência foi outro aspecto chave, dado o contexto de incerteza e os desafios operacionais e emocionais. Liderar com paciência ajudou a manter a coesão da equipe e a promover um ambiente de trabalho mais estável e suportável;

**5. Buscar Parceiros e Ferramentas (66,7%):** a necessidade de buscar novos parceiros e ferramentas reflete a busca por soluções inovadoras e colaborações estratégicas. Isso inclui a adoção de novas tecnologias, ferramentas de colaboração e parcerias para melhorar a eficiência operacional e a capacidade de resposta;

Estes resultados ressaltam a complexidade dos desafios de liderança enfrentados no setor de TI durante a pandemia, abrangendo aspectos emocionais, técnicos e estratégicos. Eles ilustram a importância de habilidades de liderança, incluindo a capacidade de manter uma perspectiva positiva, empatia, paciência, atualização contínua e a busca por novas parcerias e ferramentas.

A questão 13 do questionário abordou a comunicação da equipe, focando especialmente nos desafios enfrentados para manter a comunicação e a colaboração eficaz entre os membros da equipe. Eis a afirmação proposta: "Foi desafiador manter a comunicação e a colaboração eficaz entre os membros da equipe", e os líderes tinham a opção de concordar ou discordar. Os resultados indicam uma divisão interessante nas percepções:

**Concordância com a Afirmação (44,8%):** uma parcela significativa dos líderes, quase a metade, concordou ("Concordo" e "Concordo totalmente") com a afirmação, o que sugere que manter a comunicação e a colaboração eficaz durante a pandemia foi de fato um desafio para muitos. Essa resposta reflete as dificuldades inerentes ao trabalho remoto, a falta de interação face a face e as adaptações necessárias em métodos de comunicação e ferramentas colaborativas.

**Discordância com a Afirmação (38,4%):** uma proporção também significativa dos líderes discordou ("Discordo" e "Discordo totalmente") da afirmação. Isso pode indicar que esses líderes conseguiram adaptar-se rapidamente ao cenário de trabalho remoto, talvez devido a uma prévia familiaridade com ferramentas de comunicação digital, uma equipe já adaptada ao trabalho remoto ou a implementação eficaz de novas estratégias de comunicação e colaboração.

**Respostas Neutras (16,7%):** uma parcela dos líderes optou por uma postura neutra. Isso pode refletir uma variedade de situações, como uma experiência mista, onde alguns aspectos da comunicação e colaboração foram desafiadores, enquanto outros foram gerenciados com sucesso, ou uma incerteza sobre como avaliar a eficácia da comunicação durante este período.

Estes resultados destacam a diversidade de experiências entre os líderes de TI durante a pandemia. Enquanto alguns encontraram desafios significativos na manutenção da comunicação e colaboração eficaz, outros parecem ter se adaptado mais facilmente a essas mudanças, evidenciando a variação nas estratégias, ferramentas e culturas de trabalho existentes dentro do setor.

#### 4.8 RELAÇÃO DOS DESAFIOS ENFRENTADOS *VERSUS* ESTILO GERENCIAL

Esta análise, forneceu uma visão quantitativa dos desafios enfrentados pelas lideranças de TI e sua relação com três estilos gerenciais distintos: Situacional, Relacionamento e Tarefa. As médias calculadas a cada estilo gerencial em relação aos desafios específicos permitem uma análise comparativa da relevância percebida de cada estilo no enfrentamento destes desafios.

**Manter a positividade diante da situação:** Este desafio possui médias próximas entre os estilos Situacional (3,97) e Relacionamento (3,99), sugerindo que a liderança reconhece a importância de se adaptar às circunstâncias (Situacional) e de manter relações interpessoais positivas (Relacionamento) para enfrentar adversidades. O estilo Tarefa (3,49) é percebido como menos relevante, indicando que a execução de tarefas não é vista como central para a manutenção da positividade.

**Manter-se Paciente diante da situação:** As médias são semelhantes entre os estilos Situacional (3,92) e Relacionamento (3,94), indicando que a paciência é vista

como importante tanto na adaptação a situações variáveis quanto na manutenção de bons relacionamentos. O estilo Tarefa (3,50) é menos enfatizado.

**Ser empático com as diferentes situações:** Aqui, o estilo Relacionamento (4,06) tem a média mais alta, reforçando a ideia de que a empatia é fundamental nas interações humanas. O estilo Situacional (4,01) também é valorizado, mostrando que entender e se adaptar às circunstâncias individuais é importante, enquanto o estilo Tarefa (3,51) é considerado menos relevante.

**Manter-se atualizado:** As médias são muito próximas entre os estilos Situacional (3,92) e Relacionamento (3,93), indicando uma visão de que manter-se informado é vital tanto para a adaptação às mudanças quanto para a interação com a equipe. Novamente, o estilo Tarefa (3,48) recebe a menor média.

**Buscar parceiros e ferramentas:** Este desafio apresenta médias elevadas em todos os estilos, com ênfase em Situacional (3,96) e Relacionamento (3,95), sugerindo que tanto a capacidade de adaptação quanto as relações interpessoais são importantes para a busca de recursos externos. O estilo Tarefa (3,79), embora menor, tem uma média relativamente alta, refletindo a importância da execução de tarefas na incorporação de novas ferramentas e parceiros.

Em resumo, a análise quantitativa sugere que os estilos Situacional e Relacionamento são consistentemente percebidos como mais relevantes na superação dos desafios enfrentados pelas lideranças de TI da Serra Gaúcha, com o estilo Tarefa sendo considerado menos central. Isso evidencia uma compreensão de que, embora a execução de tarefas seja importante, a capacidade de adaptar o estilo de liderança às necessidades emergentes e manter relações interpessoais saudáveis são vistas como competências mais críticas para enfrentar os desafios apresentados.

#### 4.9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados não apenas responderam ao problema de pesquisa proposto, mas também contribuíram para o entendimento da dinâmica de liderança e de gestão no setor de TI durante um período desafiador. A análise abrangente e os *insights* gerados são de grande valor para acadêmicos, profissionais de TI e líderes organizacionais, fornecendo diretrizes e referências para a gestão em cenários de crise.

A análise demográfica proporcionou uma compreensão do perfil dos respondentes, incluindo dados como idade, gênero, experiência profissional e setor de atuação. Esse entendimento é fundamental para contextualizar as respostas e interpretar os resultados no âmbito específico do grupo estudado.

A identificação dos principais desafios enfrentados pelo setor de TI durante a pandemia revelou as áreas de maior preocupação e as necessidades emergentes, contribuindo para um entendimento do impacto da pandemia no setor.

A avaliação dos estilos gerenciais adotados pelos gestores de TI durante a pandemia forneceu informações sobre as abordagens de liderança predominantes e como essas abordagens influenciaram a gestão de equipes e dos projetos em um período de crise.

Em relação aos principais desafios da liderança de TI, a análise mostrou os desafios específicos enfrentados pelos líderes de TI, oferecendo uma visão das estratégias adotadas para superar os obstáculos e manter a eficácia operacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de Covid-19 destacou a importância da liderança eficaz em momentos de crise. Abordagens de liderança transformacional e servidora, aliadas à comunicação eficaz e à tomada de decisões baseada em evidências, foram fundamentais para enfrentar os desafios da pandemia. A literatura atual enfatiza que os líderes que priorizam o cuidado, a empatia e a colaboração demonstraram um impacto mais positivo na resposta à pandemia, este resultado é corroborado pelo estudo de Bass e Avolio (2004) em menção à liderança transformacional e transacional, a importância da adaptação e comunicação.

O setor de Tecnologia da Informação enfrentou uma série de desafios durante a pandemia da Covid-19, desde o aumento da demanda por serviços digitais até questões de segurança cibernética, adaptação ao trabalho remoto e a aceleração da transformação digital. As empresas de TI que conseguiram se adaptar rapidamente e inovar tiveram maior probabilidade de prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança. Portanto, a experiência do setor de TI durante a pandemia de Covid-19 não apenas ressaltou sua importância fundamental para a sociedade moderna, mas também trouxe à tona os desafios intrínsecos de gerenciar um setor tão vital e dinâmico em tempos de crise global.

Esta Dissertação analisou as complexidades e os desafios da liderança no setor de TI, destacando a importância de estilos de liderança adaptativos e empáticos em tempos de crise. Os resultados indicam que os líderes que combinaram abordagens transformacionais e servidora, enfatizando a comunicação eficaz, empatia, apoio emocional e a tomada de decisões baseada em evidências, foram mais eficazes em responder aos desafios impostos pela pandemia.

Os integrantes do grupo gestores de TI da Serra Gaúcha, envolvidos neste estudo, demonstraram uma tendência à liderança flexível e responsiva, priorizando a manutenção de relações positivas e eficazes com suas equipes. Essa ênfase na adaptabilidade situacional, em conjunto com a gestão de relacionamentos, revelou-se importante para navegar através das rápidas mudanças e incertezas. A pesquisa também apontou para uma menor ênfase no construto "Tarefa", indicando uma abordagem mais holística da liderança, que valoriza tanto as relações humanas quanto a adaptação às circunstâncias.

Além disso, a experiência do setor de TI durante a pandemia ressaltou sua importância fundamental para a sociedade moderna, ao mesmo tempo em que trouxe à tona os desafios intrínsecos de gerenciar um setor vital e dinâmico em tempos de crise global. Os desafios enfrentados pelos líderes de TI, que incluíram manter a positividade, atualização constante, empatia e paciência, refletiram a complexidade e a multifacetada natureza da liderança em situações de crise.

As diferenças nos estilos de liderança em relação a gênero e escolaridade também forneceram informações sobre como diferentes perfis de liderança abordam a gestão em tempos de crise. Enquanto as líderes femininas priorizaram mais os aspectos relacionais e adaptativos da liderança, os líderes masculinos também valorizaram essas qualidades, embora em menor grau.

Pode-se destacar algumas contribuições importantes do estudo:

- Adaptação Estratégica: o estudo explora como os líderes de TI da Serra Gaúcha adaptaram suas estratégias de liderança durante a pandemia da Covid-19 para enfrentar os desafios impostos pelo cenário de crise. Isso está diretamente relacionado ao campo de estratégia, que se preocupa com a formulação e implementação de planos para alcançar objetivos organizacionais.
- Gestão de Operações de TI: aborda como os líderes gerenciaram os desafios operacionais específicos do setor de TI durante a pandemia. Isso inclui o aumento da demanda por serviços digitais, questões de segurança cibernética, adaptação ao trabalho remoto e aceleração da transformação digital.
- Liderança em Tempos de Crise: O estudo destaca a importância da liderança eficaz em tempos de crise, um aspecto crucial da gestão estratégica e operacional. O estudo examina como estilos de liderança adaptativos e empáticos podem contribuir para a resiliência organizacional e a continuidade dos negócios.
- Impacto nas Estratégias de Negócios: O estudo também considera como a experiência do setor de TI durante a pandemia destacou sua importância fundamental para a sociedade moderna e trouxe à tona os desafios de gerenciar um setor vital em tempos de crise global. Isso tem implicações diretas para as estratégias de negócios das empresas.

Em conclusão, esta Dissertação contribui significativamente para o entendimento da liderança eficaz em tempos de crise, especialmente no setor de TI. As descobertas ressaltam a importância de lideranças que são adaptáveis, empáticas e comunicativas, capazes de equilibrar a execução de tarefas com o bem-estar e a resiliência da equipe. Ela sugere um paradigma de liderança que é mais responsivo e humano, essencial para a gestão eficaz em cenários de incerteza e mudança.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a condução da pesquisa, algumas limitações foram encontradas nas diferentes etapas do estudo, as quais são importantes para entender o contexto e as conclusões da pesquisa. Essas limitações incluíram:

Escolha da Escala para Medir a Liderança: a utilização de uma escala de autoavaliação para medir estilos de liderança em um momento passado representa uma limitação. Pois a escala teve que ser adaptada para ser respondida pelos próprios líderes e não pelos subordinados, e ser adaptada para um período passado. Além disso, autoavaliações podem estar sujeitas a viés de autopercepção, e o foco em um período passado pode introduzir desafios relacionados à precisão da memória ou à mudança de percepções ao longo do tempo.

Seleção do Público-Alvo: a definição inicial do público-alvo como diretores de empresas e a subsequente mudança para focar apenas nas lideranças de TI pode ter influenciado os resultados, e isso pode ter limitado a amplitude da pesquisa e os tipos de entendimentos que poderiam ser obtidos.

Desafios na Aplicação do Questionário: a necessidade de solicitar várias vezes as respostas ao questionário indica um desafio na participação. Mesmo sendo um público ligado à área de TI, que geralmente é mais receptivo a ferramentas digitais como questionários online, a pesquisa não conseguiu atingir o público total planejado. Isso pode ter impactado na representatividade da amostra e, conseqüentemente, nos resultados da pesquisa.

Escassez de Dados Históricos ou Comparativos: a dificuldade de escrever sobre um momento passado sem ter dados históricos ou comparativos para referência também é uma limitação significativa. Isso pode ter restringido a capacidade de contextualizar os achados ou de compará-los com outras situações ou períodos.

Essas limitações destacam a importância de considerar o contexto e as condições sob as quais a pesquisa foi realizada, além de serem pontos de reflexão para estudos futuros na área.

## 5.2 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo ressalta a importância de realizar pesquisas contínuas sobre os estilos de liderança no setor de Tecnologia da Informação, especialmente considerando o cenário pós-pandemia e os desafios dinâmicos e em constante evolução enfrentados pelo setor. Essa necessidade decorre de alguns fatores como:

1. Mudança de contexto: o mundo pós-pandemia apresenta um novo conjunto de desafios e oportunidades para o setor de TI. As mudanças nas práticas de trabalho, a crescente dependência da tecnologia e a evolução das expectativas dos colaboradores exigem uma compreensão atualizada dos estilos de liderança eficazes;

2. Adaptação a novas tecnologias: com o avanço contínuo das tecnologias e com o surgimento de novas ferramentas e plataformas, é interessante investigar como os líderes de TI podem adaptar seus estilos para maximizar a eficiência e a inovação;

3. Gestão de equipes diversificadas e distribuídas: a tendência crescente de equipes remotas e globalmente distribuídas em TI requer uma análise aprofundada de como os estilos de liderança podem ser ajustados para gerenciar efetivamente essas novas dinâmicas de equipe;

4. Resiliência e adaptação a crises futuras: a experiência da pandemia de Covid-19 destacou a importância da resiliência e da adaptabilidade em liderança. Pesquisas futuras podem fornecer *insights* valiosos sobre como os líderes de TI podem se preparar melhor para crises futuras.

5. Desenvolvimento de Líderes de TI: entender os estilos de liderança eficazes no contexto atual pode ajudar no desenvolvimento e na formação de futuros líderes de TI, equipando-os com as habilidades necessárias para enfrentar desafios emergentes.

Portanto, pesquisas futuras nessa área são importantes para fornecer diretrizes atualizadas sobre liderança em TI, contribuindo para o crescimento e a eficácia do setor em um mundo cada vez mais dependente da tecnologia.



## REFERÊNCIAS

- ABDALA, G. A. **Religiosidade e Qualidade de Vida relacionada a saúde de idosos**: estudo populacional na cidade de São Paulo. (Tese de Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
- AGAMBEN, Giorgio. **O que é o contemporâneo?** e outros ensaios. Chapecó: Argos, 2009.
- AMITRANO, C.; MAGALHÃES, L. C. G.; SILVA, M. S. **Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da pandemia COVID-19**: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha. Brasília, DF: Ipea, 2020.
- ANSCOMBE, Tony **A transformação digital pode ser acelerada pela COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://www.welivesecurity.com/br/2020/05/11/a-transformacao-digital-pode-ser-acelerada-pela-COVID-19/>. Acesso em: 01 set. 2023.
- ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. J. **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**. Amsterdam: JAI Press, 2002.
- ARAUJO, E. W. S.; TACCONI, A. F. F. S. **A Ergonomia Cognitiva na Vida do Trabalhador**. Estudo & Debate, Lajeado, v. 30, n. 4, p. 180-203, 2023.
- ARVIDSSON, V.; HOLMSTRÖM, J., LYYTINEN, K. *Information technology project management in the age of COVID-19*. **Journal of Information Technology**, v. 35, n. 3, p. 174-182, 2020.
- ATISERRA. **Associação de Tecnologia da Informação**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/atiserra-458bb1131/>. Acesso em: 19 nov. 2023.
- AVANZI, R. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus**: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. [S.l.]: Widoox: 2020.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Transformational leadership, charisma, and beyond**. Lexington: MA: D. C. Heath, Lexington Books, 1988.
- AVOLIO, B. J.; WALDERMAN, D. A.; EINSTEN, W. A. **Transformational leadership in a management game situation**. *Group & Organization Management*, 13 (1), 1988, 59-80.
- AVOLIO, B.J.; BASS, B. M. **The full range of leadership development**. New York: Binghamton Avolio Associates, 1991.
- AVOLIO, B.J.; BASS, B.M. **Multifactor leadership questionnaire**. Mind Garden, Palo Alto, 1995.

AVOLIO, B. J. **Full leadership development: Building the vital forces in organizations.** Sage: Thousand Oaks, 1999.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership.* **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 441-462, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>. Acesso em: 16 set. 2023.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. **Multifactor leadership questionnaire: Mindgarden Inc, Menlo Park, 2004.**

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. *Leadership: current theories, research, and future directions.* **Annual Review of Psychology**, v. 71, n 37, p. 205-227, 2020.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: The Free. Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** Thousand Oaks: Sage, 1994.

BASS, B. M. **Transformational leadership: industry, military, and educational impact.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Bernard. (1990). In: Bass; Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press, 1998.

BASS, B. M.; STOGDILL'S, R. M. **Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications.** New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership: A response to critiques.** New York: Academic Press, 1993.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire.** [S.l.]: Publisher Mind Garden, 1997

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Manual for Multi-Factor Leadership Questionnaire: Sampler Set.** Redwood City: Mind Garden, 2000.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler.** California: Mind Garden, 2004.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership.** 2. ed. Redwood City: Psychology Press/Mind Garden, 2006.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** New York: Free Press, 2008.

BESSA, M. J. C.; CARVALHO, T. M. X. B. Tecnologia da informação aplicada à logística. **Centro de Ciências Administrativas**, v. 11, n. especial, p. 120-127, 2011.

BASSELLIER, G.; REICH, B. H.; BENBASAT, I. *Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model*. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 4, 2001.

BAVEL, J. J. Van *et al.* *Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response*. **Nature Human Behaviour**, v. 4, n. 5, p. 460-471, 2020.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. *Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 41-61, 2017.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The Managerial Grid III: The key to leadership excellence**. Gulf Publishing Company. Houston: Gulf Pub. Co., Book Division, 1985.

BRAITHWAITE, J.; WEARS, R. L.; HOLLNAGEL, E. *Resilient health care: Turning patient safety on its head*. **International Journal for Quality in Health Care**, 2015.

BRANCO, Valdec R. Castelo. **Inteligência de mercado: a liderança durante e após COVID-19 - 2020**. Disponível em: <http://www3.sumare.edu.br>. Acesso em: 21 jul. 2023.

BROWER, T. **Empatia é a habilidade de liderança mais importante de acordo com pesquisas**. Forbes, 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/?sh=5643c0cb3dc5>. Acesso em: 10 ab. 2023.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. *Ethical leadership: a review and future directions*. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 1, 2022.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. *Avaliações adicionais da conceituação de Bass (1985) de liderança transacional e transformacional*. **Jornal de Psicologia Aplicada**, v. 80, n. 4, p. 468-478, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>. Acesso em: 14 set. 2023.

CASTRO, B. L.G. de *et al.* *COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos*. Brasília. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CAVALCANTE, R. A.; CHAVES, V. F. *Líderes Transacionais e Transformacionais em uma organização pública: Um estudo com gerações Boomers, X E Y*. Brasília. **Anais... do Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 5. ed. São Paulo: Manole, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology. Illinois: Isaca, 2019.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. ***Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings***. Montreal: McGill University, 1987.

COOPER, D.; Schindler, P. ***Business Research Methods***. 11. ed. Boston: McGraw Hill, 2011.

COVID-19. ***International Journal of Engineering and Management Research***, v. 10, n. 4, p. 98-105, 2020.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CUNHA, M. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

CUNHA, D. *et al.* **O papel do líder nos tempos atuais**. [S./l.]: Academia.edu, 2009.

D'AURIA, Gemma; SMET, Aaron de. **Liderança em (uma) crise: reagindo ao surto do Coronavírus e a desafios futuros**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>. Acesso em: 16 set. 2023.

DELOITTE. ***Digital Transformation: How COVID-19 is Accelerating the Need for Change***, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/COVID-19/digital-transformation-accelerated-by-COVID-19.html>. Acesso em: 16 set. 2023.

DELOITTE. ***Global Human Capital Trends***, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>. Acesso em: 20 dez. 2023.

DOMINGUES, Reinaldo Alencar. **O talento para liderar**. Brasília: UnB, 2012.

DUMDUM, U. R.; LOWE, K. B.; AVOLIO, B. J. ***A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update***

and extension. In: AVOLIO B. J.; YAMMARINO. F. J. (Eds.). **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**. Oxford: Elsevier Science, 2002.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo. Pioneira, 1996.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.

ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo. Nobel, 2008.

FERREIRA, I. **Gerenciamento de Fornecedores**. Blog TI especialistas, 2015. Disponível em: <https://www.tiespecialistas.com.br/gerenciamento-de-fornecedores>. Acesso em: 03 set. 2023.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Aval. psicol. [online]**, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013. ISSN 1677-0471.

FORBES, J. **Que líder queremos?** Blog Jorge Forbes, 2015. Disponível em: <http://jorgeforbes.com.br/br/artigos/que-lider-queremos.html>. Acesso em: 03 set. 2023.

GARTNER, Group. **Gartner: Identifies Seven Imperatives for Enterprises to Successfully Navigate the Impact of COVID-19**, 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/COVID-19-cio-agenda>. Acesso em: 10 set. 2023.

GEORGE, D.; Mallery, P. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2003.

GEORGIA, University System of. **USG Information Technology Handbook**. Georgia: Univesity Sistem of Georgia, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro. Atlas, 2019.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. [S.l.]: Bloomsbury Publishing, 2017.

GOMES, A. D.; CARDOSO, L.; CARVALHO, C. **Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se**. [S.l.]: Psychologica, 2000.

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

GUERREIRO, E. P.; SILVA, R. A. Sistema LIDI - A liderança por ideal nas organizações. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 4, ano XV, 2012.

GUDYKUNST, W. B.; Kim, Y. Y. **Comunicação e Adaptação Transcultural: Uma Teoria Integrativa**. [S./l.]: Routledge, 2017.

HAES, S. de; GREMBERGEN, W. Van. **Enterprise Governance of IT: Achieving Alignment and Value**. Queensland: Springer, 2009.

HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In: STOGDILL, R. M.; COONS E. (Eds.). **Leader behavior: Its description and measurement** (pp. 6-38). Ohio State University Bureau of Business Research, 1957.

HENKIN, Megan, EdD, PMP. *Apresentação no 107º Encontro Anual da AACRAO sobre disparidade salarial de gênero e suas implicações na propensão das mulheres a buscar um grau avançado de educação*. Maio de 2022.

<https://www.aacrao.org/resources/newsletters-blogs/aacrao-connect/article/why-more-women-are-getting-their-advanced-degrees-than-men> Acesso em: 20 set. 2023.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. 5. ed. [S./l.]: Prentice Hall, 1988.

HODGES, A. **COVID-19 and cybersecurity: Staying vigilant in unprecedented times**. [S./l.]: Forbes, 2020.

HOUSE, R. J. **Uma teoria de liderança carismática de 1976**. Liderança: A vanguarda. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

HUANG, C. *et al.* **Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan**. [S./l.]: National Library of Medicine, 2020.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

ISACA, COBIT. **COBIT 2019 Framework: introduction and methodology**. Illinois: ISACA, 2019. Disponível em: [https://community.mis.temple.edu/mis5203sec003spring2020/files/2019/01/COBIT-2019-Framework-Introduction-and-Methodology\\_res\\_eng\\_1118.pdf](https://community.mis.temple.edu/mis5203sec003spring2020/files/2019/01/COBIT-2019-Framework-Introduction-and-Methodology_res_eng_1118.pdf). Acesso em: 20 set. 2023.

KELLERMAN, B. **The End of Leadership**. New York: Harper Business, 2012.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J. P. **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**. Massachusetts: Harvard Business Review, 2000.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores**. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

LAURINDO, Fernando José Barbin *et al.* **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. São Paulo: USP, 2001.

LOTTENBERG, Claudio. **O maior desafio da liderança em tempos de pandemia, 2021**. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/blog/claudio-lottenberg/o-maior-desafio-da-lideranca-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em: 24 set. 2023.

LOURENÇO, P. R. **Liderança**: processo de emergência nos grupos e organizações. Coimbra: Universidade de Coimbra, 1993.

LOURENÇO, P. **Liderança e eficácia**: uma relação revisitada. Coimbra: Psychologica, 2000.

LOWE, K. B.; Kroeck, K. G.; Sivasubramaniam, N. *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996.

MAÇÃES, M. A. R. **Manual de Gestão Moderna**: Teoria e Prática. 2. ed. Coimbra: Conjuntura Actual, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed.. *Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall*, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MCKINSEY. Mckinsey: Remote work after COVID-19: opportunity awaits. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/remotework-after-COVID-19-opportunity-awaits>. Acesso em: 10 set. 2023.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração**: conceitos e aplicação. Tradução de Hopp, I. M. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO, E. A. A. **Comportamento Gerencial**: Levantamento de percepções. Brasília. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1999. Trabalho apresentado na disciplina Métodos de Pesquisa em Psicologia.

MELO, Grace Aparecida de Oliveira. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo COVID-19. XXIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2020.

MILANI, Marco A. F. F.; LOPES JUNIOR, Derson S. Espiritualidade nas organizações: características das escalas atuais. **Revista de Estudos em Organizações e Controladoria-REOC**, Irati, v. 2, n. 2, p. 04-22, jul./dez., 2022.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. [S./l.]: Sage Publications, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto de Rebouças de. **Teoria Geral da Administração**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PATTERSON, C. E. P., Fuller, J. B., Hester, K., & Stringer, D. Y. **A meta-analytic examination of leadership style and selected follower compliance outcomes**. Paper presented at Vancouver, 1995.

PEARCE, Craig. L. *The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work*. **Academy of Management Executive**, 2004.

PETERS, D. J.; VUJCIC, J.; BALTHAZAAR, D. *Managing Crisis: Responses to the COVID-19 Pandemic in Western Democracies*. **Canadian Journal of Political Science**, 2020.

PILLAI, R., Schriesheim, C. A.; Williams, E. S. Percepções de justiça e confiança para liderança transformacional e transacional: um estudo de duas amostras. **Jornal de Gestão**, v. 25, p. 897-933, 1999.

<https://doi.org/10.1177/014920639902500606>

PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

RAI, A.; PATNAYAKUNI, R.; SETH, N. *Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities*. **MIS Quarterly**, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. Rio de Janeiro: Pearson, 1999.

SEN, S. et al. O efeito pandêmico sem precedentes 'COVID-19' sobre os trabalhadores do vestuário, abalando a cadeia de suprimentos de vestuário. **Jornal de Têxtil e Vestuário, Tecnologia e Gestão**, v. 11, n. 3), p. 1-20, setembro 2020.



SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia COVID-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 15, ano 6, ed. 3, p. 05-17, março 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SMITH, P. B. **Liderança, organizações e cultura**: modelo da administração do evento. São Paulo: Pioneira, 2005.

SOUZA, Ludmilla. **Transformação digital em relações de trabalho é acelerada por pandemia**. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-12/transformacao-digital-em-relacoes-de-trabalho-e-acelerada-por-pandemia>. Acesso em: 15 set. 2023.

STOGDILL, R. M. *Leadership, membership and organization*. **Psychological Bulletin**, v. 47,1-14, 1950. Doi: 10.1037/h0053857

TANNEMBAUM, R.; SCHMIDT, W.H. *How to choose a leadership pattern*. Massachusetts. Harvard Business Review,36, 1958.

TEIMOURI, H.; RASOULINEJAD, S. A. Atualizações sobre manifestações oculares relacionadas ao coronavírus: do passado à pandemia de COVID-19. **Arch Pediatr Infect Dis**, 2022.

**THE ECONOMIST**. *The Economist Intelligence Unit. The future of work and digital wellbeing: protecting employees in a COVID-19-shaped world, 2020*. Disponível em: <https://www.eiu.com/n/the-future-of-work-and-digital-wellbeing-protecting-employees-in-a-post-pandemic-workplace>. Acesso em: 16 set. 2023.

VENKATRAMAN, N. *IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition*. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, p. 73-87, 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-licoes-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin>. Acesso em: 21 ago. 2023.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Massachusetts: Harvard Business Press, 2004.

WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da COVID-19. **Boletim do Gerenciamento**, [S./l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, setembro 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **COVID-19 Risks Outlook: A Preliminary Mapping and Its Implications.** World Economic Forum, 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **COVID-19 and Cybersecurity: The Road Ahead.** World Economic Forum, 2020.

YAMMARINO, F. J.; DUBINSKY, A. J. *Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions.* Binghamton. **Personnel Psychology**, 1994.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** [S.l.]: Pearson, 2021.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### LIDERANÇA DE TI NO CENÁRIO DA PANDEMIA COVID 19: UM ESTUDO NASEMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

PREZADO(A) PARTICIPANTE,

A pandemia da Covid-19 trouxe desafios sem precedentes para organizações em todo o mundo, e as lideranças de Tecnologia da Informação (TI) não foram exceção.

Este questionário faz parte de um estudo que visa compreender os principais desafios enfrentados pelas lideranças de TI da Serra Gaúcha durante a pandemia da COVID-19 e identificar os diferentes estilos de liderança que emergiram neste contexto. Sua participação é fundamental para ajudar a obter insights valiosos que podem beneficiar as organizações, líderes de TI e profissionais de todo o setor.

Suas respostas serão tratadas de forma confidencial, e os resultados deste estudo serão usados apenas para fins de pesquisa. Não há respostas certas ou erradas, e sua opinião é extremamente importante. O questionário é composto por uma série de perguntas relacionadas à sua experiência como líder de TI durante a pandemia, bem como sobre seu estilo de liderança.

Você precisa voltar um pouco no tempo e se colocar na situação durante a Pandemia Covid-19, e como cada item descreveu o seu comportamento no dia a dia com a empresa e seus subordinados. Por favor, responda com sinceridade e com base em suas experiências pessoais.

Agradeço antecipadamente por seu tempo e contribuição para este estudo. Seu feedback é fundamental para avançarmos na compreensão dos desafios e das práticas de liderança em um cenário tão complexo como o que vivemos.

Os e-mails não serão coletados, mantendo a privacidade das respostas. Entretanto, o login no Google é obrigatório para limitação de 1 resposta por participante.

Tempo médio para preenchimento: 15 minutos.

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. Conformidade com a LGPD: em observância à Lei nº. 13.709/18 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - e demais normativas aplicáveis sobre proteção de Dados Pessoais, manifesto-me de forma informada, livre, expressa e consciente, no sentido de autorizar a Mestranda Liziane Gil a realizar o tratamento de dados coletados neste formulário única e exclusivamente para a utilização em sua dissertação de mestrado, do respectivo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul. \*

MARCAR APENAS UMA OVAL.

( ) Estou de acordo.

### Principais desafios e legado da área de TI

Nesta sessão, são apresentadas questões de múltipla escolha, sobre os principais desafios durante a pandemia Covid-19, e quais legados deixados pela área de tecnologia da informação.

2. Qual método de trabalho a empresa adotou especificamente no setor de TI durante ao período de pandemia Covid-19?

MARCAR APENAS UMA OVAL.

( ) Presencial

( ) Remoto

( ) Híbrido

3. Qual o formato de trabalho que sua empresa utilizou, nas áreas administrativas, durante a pandemia?\*

MARCAR APENAS UMA OVAL.

( ) Presencial

( ) Remoto

( ) Híbrido

4. Selecione 5 alternativas que você considera que estejam entre os principais desafios enfrentados pelo setor de TI durante a pandemia Covid-19.\*

*Marque todas que se aplicam.*

- Mudança nos processos do negócio
- Suporte em massa ao modelo de trabalho em casa
- Treinamento e reciclagem de usuários
- Necessidade de fácil escalabilidade
- Gerenciar uma equipe de TI remota
- A busca parceiros e ferramentas que atendessem a demanda do momento
- Transformação Digital
- Manter as boas práticas de TI em um ambiente híbrido
- Outro: \_\_\_\_\_

5. Qual método de trabalho a empresa adotou especificamente no setor de TI após o período de pandemia Covid-19?\*

MARCAR APENAS UMA OVAL.

- Presencial
- Remoto
- Híbrido

6. Sua organização acelerou a transformação digital como resultado da pandemia?\*

MARCAR APENAS UMA OVAL.

- Sim, significativamente
- Sim, moderadamente
- Neutro
- Não, manteve o mesmo ritmo
- Não, desacelerou

7. Na área de tecnologia da informação, alguns legados surgiram ou foram acelerados como resultado direto da pandemia.\* Escolha 5 que você considera os principais:

*Marque todas que se aplicam.*

- Trabalho Remoto e Flexível
- Crescimento das Plataformas de Comunicação Infraestrutura em Nuvem
- Segurança Cibernética Telemedicina Transformação Digital Educação a Distância
- Resiliência e Continuidade dos Negócios Automação e Inteligência Artificial
- Cultura e Bem-estar Digital

- ( ) Revisão da Cadeia de Suprimentos de TI Plataformas de Onboarding Digital Investimento em Redes 5G
- ( ) Maior Dependência de Análise de Dados Descentralização da Tomada de Decisão Aumento do Uso de VPNs
- ( ) Edge Computing

#### Principais desafios enfrentados pela liderança de TI durante a pandemia

Por favor, indique o quanto você concorda ou discorda das seguintes afirmações, levando em consideração sua experiência durante a pandemia:

8. Quais os 5 principais desafios enfrentados pela liderança de TI na pandemia Covid-19?\*

*Marque todas que se aplicam.*

- ( ) Manter a positividade diante da situação Comunicação com a equipe híbrida
- ( ) Delegar as tarefas
- ( ) Manter-se paciente diante da situação Ser empático com as diferentes situações
- ( ) Manter-se atualizado
- ( ) Buscar parceiros e ferramentas

9. Durante a pandemia, houve um aumento significativo na demanda por suporte técnico remoto.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

10. A migração para o trabalho remoto foi um grande desafio para minha equipe de TI.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Discordo totalmente

- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

11. A transição para o trabalho remoto dificultou a gestão e supervisão da equipe de TI.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

12. Tive dificuldades em garantir a segurança cibernética com tantos funcionários trabalhando de casa.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Foi desafiador manter a comunicação e a colaboração eficaz entre os membros da equipe.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Tivemos problemas com a infraestrutura de TI para suportar o aumento da

demanda online.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

15. A pandemia levou à necessidade de novas ferramentas e tecnologias para gerenciar uma equipe de TI.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

16. Encontrar soluções de TI que fossem escaláveis e flexíveis diante das mudanças foi um desafio.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

17. Capacitar e treinar a equipe para novas ferramentas e tecnologias foi desafiador.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente



18. Foi difícil manter o moral e a motivação da equipe alta em meio à incerteza.\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo totalmente

### Avaliação do Estilo Gerencial

Nesta seção são encontradas uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com seus funcionários. Todos os itens desta seção têm sentido positivo.

Examine cada descrição e indique, o quanto cada uma refletiu a sua maneira de gerenciar durante a Pandemia Covid-19.

19. Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

20. Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento

- Frequentemente tive este comportamento
- Sempre tive este comportamento

21. No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não agi desta maneira em momento algum
- Raramente tive este comportamento
- Ocasionalmente tive este comportamento
- Frequentemente tive este comportamento
- Sempre tive este comportamento

22. Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não agi desta maneira em momento algum
- Raramente tive este comportamento
- Ocasionalmente tive este comportamento
- Frequentemente tive este comportamento
- Sempre tive este comportamento

23. Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não agi desta maneira em momento algum
- Raramente tive este comportamento
- Ocasionalmente tive este comportamento
- Frequentemente tive este comportamento
- Sempre tive este comportamento

24. Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

25. No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

26. É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

27. Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

28. Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não agi desta maneira em momento algum
- Raramente tive este comportamento
- Ocasionalmente tive este comportamento
- Frequentemente tive este comportamento
- Sempre tive este comportamento

29. Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não agi desta maneira em momento algum
- Raramente tive este comportamento
- Ocasionalmente tive este comportamento
- Frequentemente tive este comportamento
- Sempre tive este comportamento

30. É possível afirmar que, durante o período da pandemia, você indicou claramente aos membros do grupo quais eram as tarefas específicas de cada um?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não agi desta maneira em momento algum
- Raramente tive este comportamento
- Ocasionalmente tive este comportamento
- Frequentemente tive este comportamento
- Sempre tive este comportamento

31. Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não agi desta maneira em momento algum
- Raramente tive este comportamento
- Ocasionalmente tive este comportamento

- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

32. Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

33. Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

34. Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

35. É possível afirmar que você valorizou o respeito à autoridade no período da pandemia?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

36. Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

37. Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Não agi desta maneira em momento algum
- ( ) Raramente tive este comportamento
- ( ) Ocasionalmente tive este comportamento
- ( ) Frequentemente tive este comportamento
- ( ) Sempre tive este comportamento

Dados demográficos

38. Gênero\*

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino
- ( ) Não desejo responder

39. Qual a sua faixa etária? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- Mais que 60

40. Qual o seu grau de escolaridade?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino fundamental
- Ensino Médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

41. Qual nível hierárquico você ocupa?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Diretoria
- Gerência
- Coordenação

42. Qual o número de pessoas subordinadas a você?

*Marcar apenas uma oval.*

- 0 a 10
- 11 a 30
- 31 a 50
- 51 a 100
- Mais de 100

43. Qual o segmento de atuação da empresa onde você trabalha?\*

*Marque todas que se aplicam.*

- Atacado
- Varejo
- Construção Civil
- Financeira
- Indústria
- Logística e Transporte
- Serviços
- Saúde
- Telecomunicações e Informações
- Outro: \_\_\_\_\_

44. Quantos funcionários a empresa possui?\*

MARCAR APENAS UMA OVAL.

- De 1 a 50
- De 51 a 100
- De 101 a 300
- De 301 a 500
- Mais de 500 funcionários

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.



## ANEXO A - DADOS DEMOGRÁFICOS

FREQUENCIES VARIABLES=Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44/ORDER=ANALYSIS.

FREQUENCIES

[CONJUNTO\_DE\_DADOS1] C:\USERS\LIZIANE\DOCUMENTS\DOCUMENTOS  
DISSERTAÇÃO\DISSERTAÇÃO\ANÁLISE V3.SAV

Statistics

		Q38 Gênero	Q39 Qual a sua faixa etária?	Q40 Qual o seu grau de escolaridade?	Q41 Qual nível hierárquico você ocupa?	Q42 Qual o número de pessoas subordinadas a você?
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		Q43 Qual o segmento de atuação da empresa onde você trabalha?	Q44 Quantos funcionários a empresa possui?
N	Valid	78	78
	Missing	0	0

## Frequency Table

Q38 Gênero

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Feminino	8	10,3	10,3	10,3
2-Masculino	70	89,7	89,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q39 Qual a sua faixa etária?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-18 a 30	8	10,3	10,3	10,3
2-31 a 40	30	38,5	38,5	48,7
3-41 a 50	34	43,6	43,6	92,3
4-51 a 60	6	7,7	7,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q40 Qual o seu grau de escolaridade?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3-Superior incompleto	6	7,7	7,7	7,7
4-Superior completo	32	41,0	41,0	48,7
5-Pós-graduação	30	38,5	38,5	87,2
6-Mestrado	10	12,8	12,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q41 Qual nível hierárquico você ocupa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Diretoria	3	3,8	3,8	3,8
2-Gerência	34	43,6	43,6	47,4
3-Coordenação	41	52,6	52,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q42 Qual o número de pessoas subordinadas a você?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-0 a 10	63	80,8	80,8	80,8
2-11 a 30	12	15,4	15,4	96,2
3-31 a 50	2	2,6	2,6	98,7
4-51 a 100	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q43 Qual o segmento de atuação da empresa onde você trabalha?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Atacado	6	7,7	7,7	7,7
2-Varejo	6	7,7	7,7	15,4
3-Construção Civil	6	7,7	7,7	23,1
4-Financeira	1	1,3	1,3	24,4
5-Indústria	32	41,0	41,0	65,4
6-Logística e Transporte	10	12,8	12,8	78,2
7-Serviços	9	11,5	11,5	89,7
8-Saúde	3	3,8	3,8	93,6
9-Telecomunicações e Informações	4	5,1	5,1	98,7
10-Órgão Público	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q44 Quantos funcionários a empresa possui?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-De 1 a 50	25	32,1	32,1	32,1
2-De 51 a 100	5	6,4	6,4	38,5
3-De 101 a 300	23	29,5	29,5	67,9
4-De 301 a 500	12	15,4	15,4	83,3
5-Mais de 500	13	16,7	16,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

## ANEXO B - VALIDAÇÃO INICIAL DOS DADOS

FREQUENCIES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04A Q04B Q04C Q04D Q04E Q04F Q04G Q04H Q04I Q05 Q06 Q07A Q07B Q07C Q07D Q07E Q07F Q07G Q07H Q07I Q07J Q07K Q07L Q07M Q07N Q07O Q07P Q07Q Q08A Q08B Q08C Q08D Q08E Q08F Q08G Q09 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39Q40 Q41 Q42 Q43 Q44/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[Conjunto\_de\_dados1] C:\Users\liziane\Documents\documentos dissertação\Dissertação\Análise v1.sav

### Statistics

		Q01 Conformidade com a LGPD: em observância à Lei nº. 13.709 / 18 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - e demais normativas aplicáveis sobre proteção de Dados Pessoais, manifesto-me de forma informada, livre, expressa e consciente, no sentido de autor	Q02 Qual método de trabalho a empresa adotou especificamente no setor de TI durante o período de pandemia Covid-19?	Q03 Qual o formato de trabalho que sua empresa utilizou, nas áreas administrativas, durante a pandemia?	Q04A Mudança nos processos do negócio	Q04B Suporte em massa ao modelo de trabalho em casa
N	Valid	78	78	78	54	50
	Missing	0	0	0	24	28

## Statistic

		Q04C Treinamento e reciclagem de usuários	Q04D Necessidade de fácil escalabilidade	Q04E Gerenciar uma equipe de TI remota	Q04F A busca parceiros e ferramentas que atendessem a demanda do momento	Q04G Transformação Digital
N	Valid	52	46	30	47	49
	Missing	26	32	48	31	29

		Q04H Manter as boas práticas de TI em um ambiente híbrido	Q04I Outro	Q05 Qual método de trabalho a empresa adotou especificamen te no setor de TI após o período de pandemia Covid-19?	Q06 Sua organização acelerou a transformação digital como resultado da pandemia?	Q07A Trabalho Remoto e Flexível
N	Valid	55	0	78	78	46
	Missing	23	78	0	0	32

## Statistic

		Q07B Crescimento das Plataformas de Comunicação	Q07C Infraestrutura em Nuvem	Q07D Segurança Cibernética	Q07E Telemedicina	Q07F Transformação Digital
N	Valid	42	37	35	8	37
	Missing	36	41	43	70	41

		Q07G Educação a Distância	Q07H Resiliência e Continuidade dos Negócios	Q07I Automatização e Inteligência Artificial	Q07J Cultura e Bem-estar Digital	Q07K Revisão da Cadeia de Suprimentos de TI
N	Valid	32	22	13	20	16
	Missing	46	56	65	58	62

		Q07L Plataformasde Onboarding Digital	Q07M Investimento em Redes 5G	Q07N Maior Dependência de Análise de Dados	Q07O Descentraliza ção da Tomada de Decisão	Q07P Aumento do Uso de VPNs
N	Valid	10	5	19	5	40
	Missing	68	73	59	73	38

		Q07Q Edge Computing	Q08A Mantera positividade diante da situação	Q08B Comunicação com a equipe híbrida	Q08C Delegar as tarefas	Q08D Manter-se paciente diante da situação
N	Valid	4	68	36	47	60
	Missing	74	10	42	31	18

## Statistic

		Q08E Ser empático com as diferentes situações	Q08F Manter-se atualizado	Q08G Buscar parceiros e ferramentas	Q09 Durante a pandemia, houve um aumento significativo na demanda por suporte técnico remoto.	10 A migração para o trabalho remoto foi um grande desafio para minha equipe de TI.
N	Valid	62	65	52	78	78
	Missing	16	13	26	0	0

		Q11 A transição para o trabalho remoto dificultou a gestão e supervisão da equipe de TI.	Q12 Tive dificuldades em garantir a segurança cibernética com tantos funcionários trabalhando de casa.	Q13 Foi desafiador manter a comunicação e a colaboração eficaz entre os membros da equipe.	Q14 Tivemos problemas com a infraestrutura de TI para suportar o aumento da demanda online.	Q15 A pandemia levou à necessidade de novas ferramentas e tecnologias para gerenciar uma equipe de TI.
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

Statistic

		Q16 Encontrar soluções de TI que fossem escaláveis e flexíveis diante das mudanças foi um desafio.	Q17 Capacitar e treinar a equipe para novas ferramentas e tecnologias foi desafiador.	Q18 Foi difícil manter o moral e a motivação da equipe alta em meio à incerteza.	Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionament o com eles?	Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0



## Statistic

		Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?	Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?	Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?	Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?	Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

## Statistic

		Q26 E possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?	Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?	Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?	Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?	Q30 É possível afirmar que, durante o período da pandemia, você indicou claramente aos membros do grupo quais eram as tarefas específicas de cada um?
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

## Statistic

		Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?	Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?	Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?	Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?	Q35 E possível afirmar que você valorizou o respeito à autoridade no período da pandemia?
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

## Statistic

		Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?	Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?	Q38 Gênero	Q39 Qual a sua faixa etária?	Q40 Qual o seu grau de escolaridade?
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

		Q41 Qual nível hierárquico você ocupa?	Q42 Qual o número de pessoas subordinadas a você?	Q43 Qual o segmento de atuação da empresa onde você trabalha?	Q44 Quantos funcionários a empresa possui?
N	Valid	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

**Q01 Conformidade com a LGPD: em observância à Lei nº. 13.709/18 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - e demais normativas aplicáveis sobre proteção de Dados Pessoais, manifesto-me de forma informada, livre, expressa e consciente, no sentido de autor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Estou de Acordo	78	100,0	100,0	100,0

**Q02 Qual método de trabalho a empresa adotou especificamente no setor de TI durante ao período de pandemia Covid-19?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Presencial	21	26,9	26,9	26,9
2-Remoto	17	21,8	21,8	48,7
3-Híbrido	40	51,3	51,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**Q03 Qual o formato de trabalho que sua empresa utilizou, nas áreas administrativas, durante a pandemia?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Presencial	16	20,5	20,5	20,5
2-Remoto	20	25,6	25,6	46,2
3-Híbrido	42	53,8	53,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**Q04A Mudança nos processos do negócio**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	54	69,2	100,0	100,0
Missing System	24	30,8		
Total	78	100,0		

**Q04B Suporte em massa ao modelo de trabalho em casa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	50	64,1	100,0	100,0
Missing System	28	35,9		
Total	78	100,0		

**Q04C Treinamento e reciclagem de usuários**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	52	66,7	100,0	100,0
Missing System	26	33,3		
Total	78	100,0		

Q04D Necessidade de fácil escalabilidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	46	59,0	100,0	100,0
Missing	System	32	41,0		
Total		78	100,0		

Q04E Gerenciar uma equipe de TI remota

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	38,5	100,0	100,0
Missing	System	48	61,5		
Total		78	100,0		

Q04F A busca parceiros e ferramentas que atendessem a demanda domomento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	47	60,3	100,0	100,0
Missing	System	31	39,7		
Total		78	100,0		

Q04G Transformação Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	49	62,8	100,0	100,0
Missing	System	29	37,2		
Total		78	100,0		

Q04H Manter as boas práticas de TI em um ambiente híbrido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	55	70,5	100,0	100,0
Missing	System	23	29,5		
Total		78	100,0		

Q04I Outro

		Frequency	Percent
Missing	System	78	100,0

Q05 Qual método de trabalho a empresa adotou especificamente no setor deTI após o período de pandemia Covid-19?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-Presencial	40	51,3	51,3	51,3
	2-Remoto	6	7,7	7,7	59,0
	3-Híbrido	32	41,0	41,0	100,0
Total		78	100,0	100,0	

Q06 Sua organização acelerou a transformação digital como resultado da pandemia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Sim, significativamente	22	28,2	28,2	28,2
2-Sim, moderadamente	30	38,5	38,5	66,7
3-Neutro	10	12,8	12,8	79,5
4-Não, manteve o mesmo ritmo	15	19,2	19,2	98,7
5-Não, desacelerou	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q07A Trabalho Remoto e Flexível

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	46	59,0	100,0	100,0
Missing System	32	41,0		
Total	78	100,0		

Q07B Crescimento das Plataformas de Comunicação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	42	53,8	100,0	100,0
Missing System	36	46,2		
Total	78	100,0		

Q07C Infraestrutura em Nuvem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	1,3	2,7	2,7
1	36	46,2	97,3	100,0
Total	37	47,4	100,0	
Missing System	41	52,6		
Total	78	100,0		

Q07D Segurança Cibernética

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	35	44,9	100,0	100,0
Missing System	43	55,1		
Total	78	100,0		

Q07E Telemedicina

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	10,3	100,0	100,0
Missing System	70	89,7		
Total	78	100,0		



Q07F Transformação Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	37	47,4	100,0	100,0
Missing	System	41	52,6		
Total		78	100,0		

Q07G Educação a Distância

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	41,0	100,0	100,0
Missing	System	46	59,0		
Total		78	100,0		

Q07H Resiliência e Continuidade dos Negócios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	28,2	100,0	100,0
Missing	System	56	71,8		
Total		78	100,0		

Q07I Automação e Inteligência Artificial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	16,7	100,0	100,0
Missing	System	65	83,3		
Total		78	100,0		

Q07J Cultura e Bem-estar Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	25,6	100,0	100,0
Missing	System	58	74,4		
Total		78	100,0		

Q07K Revisão da Cadeia de Suprimentos de TI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	20,5	100,0	100,0
Missing	System	62	79,5		
Total		78	100,0		

Q07L Plataformas de Onboarding Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	12,8	100,0	100,0
Missing	System	68	87,2		
Total		78	100,0		

Q07M Investimento em Redes 5G

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	6,4	100,0	100,0
Missing	System	73	93,6		
Total		78	100,0		

Q07N Maior Dependência de Análise de Dados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	24,4	100,0	100,0
Missing	System	59	75,6		
Total		78	100,0		

Q07O Descentralização da Tomada de Decisão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	6,4	100,0	100,0
Missing	System	73	93,6		
Total		78	100,0		

Q07P Aumento do Uso de VPNs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	51,3	100,0	100,0
Missing	System	38	48,7		
Total		78	100,0		

Q07Q Edge Computing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,1	100,0	100,0
Missing	System	74	94,9		
Total		78	100,0		

Q08A Manter a positividade diante da situação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	68	87,2	100,0	100,0
Missing	System	10	12,8		
Total		78	100,0		

Q08B Comunicação com a equipe híbrida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	36	46,2	100,0	100,0
Missing	System	42	53,8		
Total		78	100,0		

Q08C Delegar as tarefas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	47	60,3	100,0	100,0
Missing	System	31	39,7		
Total		78	100,0		

Q08D Manter-se paciente diante da situação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	60	76,9	100,0	100,0
Missing	System	18	23,1		
Total		78	100,0		

Q08E Ser empático com as diferentes situações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	62	79,5	100,0	100,0
Missing	System	16	20,5		
Total		78	100,0		

Q08F Manter-se atualizado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	65	83,3	100,0	100,0
Missing	System	13	16,7		
Total		78	100,0		

Q08G Buscar parceiros e ferramentas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	52	66,7	100,0	100,0
Missing	System	26	33,3		
Total		78	100,0		

Q09 Durante a pandemia, houve um aumento significativo na demanda por suportetécnico remoto.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	6	7,7	7,7	7,7
2-Discordo	3	3,8	3,8	11,5
3-Neutro	4	5,1	5,1	16,7
4-Concordo	33	42,3	42,3	59,0
5-Concordo totalmente	32	41,0	41,0	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q10 A migração para o trabalho remoto foi um grande desafio para minha equipe de TI.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	16	20,5	20,5	20,5
2-Discordo	11	14,1	14,1	34,6
3-Neutro	16	20,5	20,5	55,1
4-Concordo	19	24,4	24,4	79,5
5-Concordo totalmente	16	20,5	20,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q11 A transição para o trabalho remoto dificultou a gestão e supervisão da equipe de TI.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	21	26,9	26,9	26,9
2-Discordo	15	19,2	19,2	46,2
3-Neutro	20	25,6	25,6	71,8
4-Concordo	13	16,7	16,7	88,5
5-Concordo totalmente	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q12 Tive dificuldades em garantir a segurança cibernética com tantos funcionários trabalhando de casa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	10	12,8	12,8	12,8
2-Discordo	13	16,7	16,7	29,5
3-Neutro	15	19,2	19,2	48,7
4-Concordo	26	33,3	33,3	82,1
5-Concordo totalmente	14	17,9	17,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q13 Foi desafiador manter a comunicação e a colaboração eficaz entre os membros daequipe.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	14	17,9	17,9	17,9
2-Discordo	16	20,5	20,5	38,5
3-Neutro	13	16,7	16,7	55,1
4-Concordo	26	33,3	33,3	88,5
5-Concordo totalmente	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q14 Tivemos problemas com a infraestrutura de TI para suportar o aumento dademanda online.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	5	6,4	6,4	6,4
2-Discordo	14	17,9	17,9	24,4
3-Neutro	6	7,7	7,7	32,1
4-Concordo	38	48,7	48,7	80,8
5-Concordo totalmente	15	19,2	19,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q15 A pandemia levou à necessidade de novas ferramentas e tecnologias paragerenciar uma equipe de TI.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	5	6,4	6,4	6,4
2-Discordo	6	7,7	7,7	14,1
3-Neutro	15	19,2	19,2	33,3
4-Concordo	32	41,0	41,0	74,4
5-Concordo totalmente	20	25,6	25,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q16 Encontrar soluções de TI que fossem escaláveis e flexíveis diante das mudançasfoi um desafio.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	3	3,8	3,8	3,8
2-Discordo	6	7,7	7,7	11,5
3-Neutro	19	24,4	24,4	35,9
4-Concordo	26	33,3	33,3	69,2
5-Concordo totalmente	24	30,8	30,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q17 Capacitar e treinar a equipe para novas ferramentas e tecnologias foi desafiador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2-Discordo	11	14,1	14,1	16,7
3-Neutro	13	16,7	16,7	33,3
4-Concordo	35	44,9	44,9	78,2
5-Concordo totalmente	17	21,8	21,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q18 Foi difícil manter o moral e a motivação da equipe alta em meio à incerteza

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Discordo totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2-Discordo	6	7,7	7,7	10,3
3-Neutro	10	12,8	12,8	23,1
4-Concordo	31	39,7	39,7	62,8
5-Concordo totalmente	29	37,2	37,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Não agi desta maneira em momento algum	2	2,6	2,6	2,6
2-Raramente tive este comportamento	1	1,3	1,3	3,8
3-Ocasionalmente tive este comportamento	15	19,2	19,2	23,1
4-Frequentemente tive este comportamento	34	43,6	43,6	66,7
5-Sempre tive este comportamento	26	33,3	33,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	3	3,8	3,8	3,8
3-Ocasionalmente tive este comportamento	22	28,2	28,2	32,1
4-Frequentemente tive este comportamento	35	44,9	44,9	76,9
5-Sempre tive este comportamento	18	23,1	23,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Não agi desta maneira em momento algum	2	2,6	2,6	2,6
2-Raramente tive este comportamento	4	5,1	5,1	7,7
3-Ocasionalmente tive este comportamento	16	20,5	20,5	28,2
4-Frequentemente tive este comportamento	41	52,6	52,6	80,8
5-Sempre tive este comportamento	15	19,2	19,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Não agi desta maneira em momento algum	8	10,3	10,3	10,3
2-Raramente tive este comportamento	9	11,5	11,5	21,8
3-Ocasionalmente tive este comportamento	18	23,1	23,1	44,9
4-Frequentemente tive este comportamento	30	38,5	38,5	83,3
5-Sempre tive este comportamento	13	16,7	16,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-Não agi desta maneira em momento algum	2	2,6	2,6	2,6
	2-Raramente tive este comportamento	8	10,3	10,3	12,8
	3-Ocasionalmente tive este comportamento	19	24,4	24,4	37,2
	4-Frequentemente tive este comportamento	32	41,0	41,0	78,2
	5-Sempre tive este comportamento	17	21,8	21,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-Não agi desta maneira em momento algum	1	1,3	1,3	1,3
	2-Raramente tive este comportamento	1	1,3	1,3	2,6
	3-Ocasionalmente tive este comportamento	5	6,4	6,4	9,0
	4-Frequentemente tive este comportamento	55	70,5	70,5	79,5
	5-Sempre tive este comportamento	16	20,5	20,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-Não agi desta maneira em momento algum	9	11,5	11,5	11,5
	2-Raramente tive este comportamento	10	12,8	12,8	24,4
	3-Ocasionalmente tive este comportamento	19	24,4	24,4	48,7
	4-Frequentemente tive este comportamento	25	32,1	32,1	80,8
	5-Sempre tive este comportamento	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Q26 É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina ea hierarquia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-Não agi desta maneira em momento algum	5	6,4	6,4	6,4
	2-Raramente tive este comportamento	5	6,4	6,4	12,8
	3-Ocasionalmente tive este comportamento	13	16,7	16,7	29,5
	4-Frequentemente tive este comportamento	25	32,1	32,1	61,5
	5-Sempre tive este comportamento	30	38,5	38,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que semostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-Não agi desta maneira em momento algum	1	1,3	1,3	1,3
	2-Raramente tive este comportamento	3	3,8	3,8	5,1
	3-Ocasionalmente tive este comportamento	17	21,8	21,8	26,9
	4-Frequentemente tive este comportamento	38	48,7	48,7	75,6
	5-Sempre tive este comportamento	19	24,4	24,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-Raramente tive este comportamento	1	1,3	1,3	1,3
	3-Ocasionalmente tive este comportamento	13	16,7	16,7	17,9
	4-Frequentemente tive este comportamento	37	47,4	47,4	65,4
	5-Sempre tive este comportamento	27	34,6	34,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	4	5,1	5,1	5,1
3-Ocasionalmente tive este comportamento	14	17,9	17,9	23,1
4-Frequentemente tive este comportamento	38	48,7	48,7	71,8
5-Sempre tive este comportamento	22	28,2	28,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q30 É possível afirmar que, durante o período da pandemia, você indicou claramente aos membros do grupo quais eram as tarefas específicas de cada um?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	1	1,3	1,3	1,3
3-Ocasionalmente tive este comportamento	14	17,9	17,9	19,2
4-Frequentemente tive este comportamento	40	51,3	51,3	70,5
5-Sempre tive este comportamento	23	29,5	29,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	1	1,3	1,3	1,3
3-Ocasionalmente tive este comportamento	11	14,1	14,1	15,4
4-Frequentemente tive este comportamento	31	39,7	39,7	55,1
5-Sempre tive este comportamento	35	44,9	44,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	3	3,8	3,8	3,8
3-Ocasionalmente tive este comportamento	10	12,8	12,8	16,7
4-Frequentemente tive este comportamento	29	37,2	37,2	53,8
5-Sempre tive este comportamento	36	46,2	46,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Não agi desta maneira em momento algum	2	2,6	2,6	2,6
2-Raramente tive este comportamento	3	3,8	3,8	6,4
3-Ocasionalmente tive este comportamento	14	17,9	17,9	24,4
4-Frequentemente tive este comportamento	39	50,0	50,0	74,4
5-Sempre tive este comportamento	20	25,6	25,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	1	1,3	1,3	1,3
3-Ocasionalmente tive este comportamento	17	21,8	21,8	23,1
4-Frequentemente tive este comportamento	38	48,7	48,7	71,8
5-Sempre tive este comportamento	22	28,2	28,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q35 É possível afirmar que você valorizou o respeito à autoridade no período da pandemia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	1	1,3	1,3	1,3
3-Ocasionalmente tive este comportamento	9	11,5	11,5	12,8
4-Frequentemente tive este comportamento	36	46,2	46,2	59,0
5-Sempre tive este comportamento	32	41,0	41,0	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Não agi desta maneira em momento algum	1	1,3	1,3	1,3
2-Raramente tive este comportamento	2	2,6	2,6	3,8
3-Ocasionalmente tive este comportamento	15	19,2	19,2	23,1
4-Frequentemente tive este comportamento	44	56,4	56,4	79,5
5-Sempre tive este comportamento	16	20,5	20,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-Raramente tive este comportamento	8	10,3	10,3	10,3
3-Ocasionalmente tive este comportamento	20	25,6	25,6	35,9
4-Frequentemente tive este comportamento	26	33,3	33,3	69,2
5-Sempre tive este comportamento	24	30,8	30,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q38 Gênero

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Feminino	8	10,3	10,3	10,3
2-Masculino	70	89,7	89,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q39 Qual a sua faixa etária?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-18 a 30	8	10,3	10,3	10,3
2-31 a 40	30	38,5	38,5	48,7
3-41 a 50	34	43,6	43,6	92,3
4-51 a 60	6	7,7	7,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q40 Qual o seu grau de escolaridade?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3-Superior incompleto	6	7,7	7,7	7,7
4-Superior completo	32	41,0	41,0	48,7
5-Pós-graduação	30	38,5	38,5	87,2
6-Mestrado	10	12,8	12,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q41 Qual nível hierárquico você ocupa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Diretoria	3	3,8	3,8	3,8
2-Gerência	34	43,6	43,6	47,4
3-Coordenação	41	52,6	52,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q42 Qual o número de pessoas subordinadas a você?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-0 a 10	63	80,8	80,8	80,8
2-11 a 30	12	15,4	15,4	96,2
3-31 a 50	2	2,6	2,6	98,7
4-51 a 100	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q43 Qual o segmento de atuação da empresa onde você trabalha?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-Atacado	6	7,7	7,7	7,7
2-Varejo	6	7,7	7,7	15,4
3-Construção Civil	6	7,7	7,7	23,1
4-Financeira	1	1,3	1,3	24,4
5-Indústria	32	41,0	41,0	65,4
6-Logística e Transporte	10	12,8	12,8	78,2
7-Serviços	9	11,5	11,5	89,7
8-Saúde	3	3,8	3,8	93,6
9-Telecomunicações e Informações	4	5,1	5,1	98,7
10-Órgão Público	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Q44 Quantos funcionários a empresa possui?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-De 1 a 50	25	32,1	32,1	32,1
2-De 51 a 100	5	6,4	6,4	38,5
3-De 101 a 300	23	29,5	29,5	67,9
4-De 301 a 500	12	15,4	15,4	83,3
5-Mais de 500 funcionários	13	16,7	16,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

## ANEXO C - ANÁLISE FATORIAL DOS CONSTRUTOS

FACTOR

```
/VARIABLES Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33  
Q34 Q35 Q36 Q37  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34  
Q 35 Q36 Q37  
/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION  
/FORMAT BLANK(.30)  
/CRITERIA FACTORS(3) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/CRITERIA ITERATE(25)  
/ROTATION VARIMAX  
/METHOD=CORRELATION.
```

### Factor Analysis

[Conjunto\_de\_dados1] C:\Users\liziane\Documents\documentos  
dissertação\Dissertação\Análise v2.sav

#### Communalities

	Initial	Extraction
Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?	1,000	,578
Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?	1,000	,405
Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?	1,000	,450

Com

	Initial	Extraction
Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?	1,000	,614
Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?	1,000	,514
Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,410
Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?	1,000	,667
Q26 É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?	1,000	,577
Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?	1,000	,677
Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?	1,000	,589



Com

	Initial	Extraction
Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,700
Q30 É possível afirmar que, durante o período da pandemia, você indicou claramente aos membros do grupo quais eram as tarefas específicas de cada um?	1,000	,199
Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?	1,000	,515
Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,207
Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?	1,000	,648
Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,582
Q35 É possível afirmar que você valorizou o respeito à autoridade no período da pandemia?	1,000	,145
Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?	1,000	,722
Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared .	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	5,177	27,249	27,249	5,177	27,249
2	2,655	13,974	41,223	2,655	13,974
3	1,951	10,267	51,490	1,951	10,267
4	1,560	8,213	59,703		
5	1,117	5,881	65,585		
6	,961	5,058	70,642		
7	,872	4,589	75,232		
8	,749	3,944	79,176		
9	,669	3,522	82,698		
10	,532	2,800	85,497		
11	,487	2,565	88,062		
12	,423	2,227	90,289		
13	,411	2,161	92,450		
14	,337	1,774	94,224		
15	,305	1,605	95,829		
16	,253	1,333	97,162		
17	,211	1,113	98,275		
18	,175	,921	99,196		
19	,153	,804	100,000		

**Total Variance Explained**

Component	Extraction ...	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	27,249	4,025	21,186	21,186
2	41,223	3,264	17,181	38,367
3	51,490	2,493	13,124	51,490
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Compone**

	Component		
	1	2	3
Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?	,569	-,413	
Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?	,535		,300
Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?	,568	,351	
Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?		,650	,417
Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?	,458	-,365	,414
Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?	,566		
Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?		,675	,428

**Compone**

	Component		
	1	2	3
Q26 É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?	,312	,679	
Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?	,718	,360	
Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?	,605		-,374
Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?	,590	-,322	-,498
Q30 É possível afirmar que, durante o período da pandemia, você indicou claramente aos membros do grupo quais eram as tarefas específicas de cada um?	,412		
Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?	,504		,493
Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?			,330

**Compone**

	Component		
	1	2	3
Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?	,686	,309	
Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?	,645		,359
Q35 É possível afirmar que você valorizou o respeito à autoridade no período da pandemia?	,369		
Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?	,673	,315	-,413
Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?	,622	-,416	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated

	Component		
	1	2	3
Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?		,722	
Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?		,594	
Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?	,573		,324
Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid- 19?			,782
Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?		,714	
Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?	,605		
Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid- 19?			,813

Rotated

	Component		
	1	2	3
Q26 É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?	,338		,678
Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?	,757		
Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?	,620		-,373
Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?	,668		-,469
Q30 É possível afirmar que, durante o período da pandemia, você indicou claramente aos membros do grupo quais eram as tarefas específicas de cada um?	,362		
Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?		,684	
Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?		,452	



**Rotated**

	Component		
	1	2	3
Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?	,779		
Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?		,710	
Q35 É possível afirmar que você valorizou o respeito à autoridade no período da pandemia?	,322		
Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?	,841		
Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?	,307	,669	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,794	,599	,108
2	,242	-,473	,847
3	-,558	,646	,520

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Rotated**  
**ANEXO D - ANÁLISE FATORIAL DOS CONSTRUTOS**  
**(RETIRANDO QUESTÕES 30 E 35)**

FACTOR/VARIABLES Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q31 Q32  
 Q33 Q34 Q36Q37/MISSING LISTWISE/ANALYSIS Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25  
 Q26 Q27 Q28 Q29 Q31 Q32 Q33 Q34 Q36 Q37/PRINT INITIAL EXTRACTION  
 ROTATION/FORMAT BLANK(.30)/CRITERIA FACTORS(3)  
 ITERATE(25)/EXTRACTION PC/CRITERIA ITERATE(25)/ROTATION  
 VARIMAX/METHOD=CORRELATION.

### Factor Analysis

[Conjunto\_de\_dados1] C:\Users\liziane\Documents\documentos  
 dissertação\Dissertação\Análise v2.sav

#### Communalities

	Initial	Extraction
Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?	1,000	,592
Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?	1,000	,416
Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?	1,000	,477

Com

	Initial	Extraction
Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?	1,000	,605
Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?	1,000	,520
Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,428
Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?	1,000	,686
Q26 É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?	1,000	,589
Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?	1,000	,689
Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?	1,000	,564

Com

	Initial	Extraction
Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,674
Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?	1,000	,510
Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,211
Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?	1,000	,657
Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,589
Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?	1,000	,718
Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?	1,000	,597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Compone**  
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared .	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,937	29,040	29,040	4,937	29,040
2	2,643	15,547	44,587	2,643	15,547
3	1,943	11,427	56,014	1,943	11,427
4	1,089	6,408	62,422		
5	1,033	6,079	68,501		
6	,919	5,407	73,908		
7	,750	4,409	78,318		
8	,700	4,119	82,437		
9	,518	3,048	85,485		
10	,459	2,700	88,185		
11	,436	2,562	90,747		
12	,372	2,186	92,933		
13	,328	1,932	94,865		
14	,261	1,534	96,399		
15	,225	1,323	97,722		
16	,213	1,250	98,972		
17	,175	1,028	100,000		

**Total Variance Explained**

Component	Extraction ...	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	29,040	3,855	22,675	22,675
2	44,587	3,249	19,112	41,787
3	56,014	2,419	14,227	56,014
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

**Compone**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Component		
	1	2	3
Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?	,576	-,438	
Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?	,552		
Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?	,601	,325	
Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?		,637	,416
Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?	,470	-,387	,386
Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?	,582		
Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?		,673	,451

**Compone**

	Component		
	1	2	3
Q26 É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?	,304	,685	
Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?	,732	,340	
Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?	,585		-,373
Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?	,566	-,322	-,500
Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?	,495		,493
Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?			,365
Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?	,693		-,300

**Compone**

	Component		
	1	2	3
Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?	,653		,342
Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?	,672	,308	-,414
Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?	,624	-,435	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Q19 Durante o período da pandemia Covid-19, seus subordinados o consideraram atencioso no relacionamento com eles?		,730	
Q20 Você acredita ter sido compreensivo com as falhas e erros de seus subordinados, durante o período da pandemia Covid-19?		,603	



Rotated

	Component		
	1	2	3
Q21 No que se refere à disposição de seu funcionário para a realização de determinada tarefa, você considera que deu maior liberdade de trabalho a ele durante o período da pandemia Covid-19?	,627		
Q22 Se considerar a perspectiva de seus colaboradores, você colocou o trabalho em primeiro lugar no período da Pandemia da Covid-19?			,769
Q23 Você pode afirmar que se interessou pelos sentimentos dos seus subordinados durante a Pandemia da Covid-19?		,717	
Q24 Seus funcionários consideram que suas ideias foram respeitadas por você no período da pandemia da Covid-19?	,632		
Q25 No que tange ao cumprimento dos prazos estabelecidos, seus colaboradores consideram que você foi rígido durante o período da pandemia da Covid-19?			,819
Q26 É possível afirmar que, durante a pandemia da Covid-19, você valorizou a disciplina e a hierarquia?	,368		,672

Rotated

	Component		
	1	2	3
Q27 Seus colaboradores percebem que você deu liberdade de trabalho às pessoas que se mostraram motivadas diante da tarefa que foi executada durante a pandemia?	,785		
Q28 Durante o período da pandemia Covid-19, os seus subordinados sentiram-se estimulados a compartilhar suas opiniões sobre o trabalho?	,566		-,414
Q29 Seus colaboradores sentiram-se estimulados a apresentar novas ideias no trabalho no período da pandemia da Covid-19?	,608		-,516
Q31 Durante a pandemia, seus subordinados perceberam que você confiava neles?		,682	
Q32 Você pediu que os membros do grupo seguissem normas e regras estabelecidas no período da pandemia da Covid-19?		,444	
Q33 Durante o período da pandemia, seus funcionários perceberam que você deu maior liberdade de trabalho para eles de acordo com a sua competência para a realização de determinada tarefa?	,797		
Q34 Seus subordinados consideram que você se mostrou acessível para eles no período da pandemia da Covid-19?		,719	

	Component		
	1	2	3
Q36 Os subordinados que se mostraram motivados para executar as tarefas consideram ter recebido de você uma certa liberdade para o trabalho?	,846		
Q37 Seus colaboradores consideram que você encontrou tempo para ouvir os membros do grupo no período da pandemia da Covid-19?		,680	

#### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,784	,617	,061
2	,318	-,485	,815
3	-,533	,619	,577

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## ANEXO E - ANÁLISE DO CONSTRUTO RELACIONAMENTO

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	7