

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE PAGNUSSAT SANTOS

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES NOS
PROCESSOS DE TRANSIÇÃO PRESENCIAL-REMOTO E REMOTO-
PRESENCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19**

CURITIBA

2022

ALINE PAGNUSSAT SANTOS

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES NOS
PROCESSOS DE TRANSIÇÃO PRESENCIAL-REMOTO E REMOTO-
PRESENCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Samantha de Toledo Martins Boehs

CURITIBA

2022

Liderança autêntica e bem-estar dos trabalhadores nos processos de transição presencial-remoto e remoto-presencial em tempos de pandemia Covid-19

Aline Pagnussat Santos

RESUMO

A Pandemia Covid-19 gerou diversos desafios ao mundo do trabalho. Dentre eles, a necessidade de transição compulsória entre os modelos de trabalho presencial-remoto e remoto-presencial a fim de que houvessem as adaptações necessárias para o isolamento e proteção da população. Neste cenário, o presente estudo teve por objetivo investigar a influência da liderança autêntica no bem-estar dos trabalhadores decorrente dos processos de transição presencial-remoto e remoto-presencial gerados durante a Pandemia COVID-19. Para isso, foram realizadas entrevistas com dez trabalhadores do ramo de tecnologia de duas empresas de médio porte localizadas na cidade de Curitiba-PR. Os resultados revelaram que o suporte oferecido aos trabalhadores teve influência direta no seu bem-estar, e que características de liderança autêntica contribuíram no processo de transição e adaptação dos colaboradores aos modelos de trabalho presencial-remoto e remoto-presencial.

Palavras-chave: Trabalho remoto; Liderança Autêntica; Bem-estar; COVID-19.

ABSTRACT

The Covid-19 Pandemic has generated several challenges for the world of work. Among them, the need for a compulsory transition between the face-to-face and remote-face-to-face work models in order to make the necessary adaptations for the isolation and protection of the population. In this scenario, the present study aimed to investigate the influence of authentic leadership on the well-being of workers resulting from the face-to-face and remote-face-to-face transition processes generated during the COVID-19 Pandemic. For this, interviews were carried out with ten workers in the technology sector of two medium-sized companies located in the city of Curitiba-PR. The results revealed that the support offered to workers had a direct influence on their well-being, and that authentic leadership characteristics contributed to the process of transition and adaptation of employees to the face-to-remote and remote-face-to-face work models.

Keywords: Remote work; Authentic Leadership; Well-being; COVID-19.

1. INTRODUÇÃO

O contexto pandêmico iniciado no ano 2020 submeteu a sociedade a grandes mudanças. Elas impactaram diretamente a forma das pessoas interagirem dentro e fora dos lares. O isolamento e distanciamento obrigatório, imposto como forma de impedir a disseminação em massa do vírus COVID-19, provocou a diminuição repentina dos contatos interpessoais, visto que a contaminação ocorre principalmente pelo ar.

De uma hora para a outra, mudanças substanciais foram sentidas no dia a dia, tendo em vista que as medidas de isolamento provocaram impactos na saúde mental e bem-estar, uma vez que havia o temor a exposição e por consequência o contágio, existia também um sentimento de impotência ao cenário que se apresentava. (Silva, Boehs, Muller, Ribeiro, & Freire, 2020)

Neste contexto, as mudanças também refletiram no mundo do trabalho. Mesmo sem um prévio planejamento para tais transformações, as empresas se viram obrigadas a buscarem de forma imediata medidas de adaptação de seus processos e recursos. Segundo Carnevale e Hatak (2020), a pandemia criou um ambiente desafiador tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, que tiveram que superar as drásticas mudanças que ocorreram no trabalho. Essas mudanças aconteceram tanto no que se refere a tecnologia, com necessidade reformulação de processos quanto na forma de orientar seus trabalhadores na execução de suas atividades. Novas estratégias de comunicação, apoio e contato social tiveram que ser adotadas pelos trabalhadores para a realização de suas atribuições.

Dentre as medidas implementadas neste contexto está o trabalho remoto (TR), que possibilitou que muitos trabalhadores continuassem suas atividades laborais, sem a perda do emprego. Como afirma Araújo e Lua (2021, p. 8) “com a pandemia, no Brasil, o TR passou a ser adotado em ocupações em que esse tipo de trabalho não existia, a exemplo do ensino fundamental”.

O trabalho remoto no estilo *home office* é a modalidade que permite que o trabalhador possa realizar suas atividades fora do espaço determinado pela empresa para prestação de serviço (o escritório). Ele pode ser entendido como:

“todo trabalho realizado à distância, ou seja, fora do local de trabalho, com uso das TICs, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações,

arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral". (Filardi, Castro, Zanini, 2020 P. 29).

Desta maneira, observou-se um movimento acelerado de adaptação a nova forma de produção, com o objetivo de contornar a crise. Embora essa modalidade de trabalho não fosse necessariamente uma novidade, visto que nos últimos anos havia uma tendência de crescimento do trabalho remoto em países desenvolvidos que apresentavam mais condições das pessoas realizarem o seu trabalho inteiramente em casa, em países como o Brasil, essa não era a realidade da grande maioria dos trabalhadores (Abbad, Mourão, Costa, Martins, Legentil, Miranda, 2021). Outro fator para a lentidão da implementação do modelo de trabalho no formato *home office* pode estar relacionado a cultura predominante nas empresas e o gerenciamento das atividades laborais que ainda tem como base os processos de controle e supervisão. (Figueiredo, Ribeiro, Pereira, & Passos 2021).

A partir da literatura percebe-se tanto aspectos positivos quanto negativos no que se refere ao trabalho remoto. O processo de isolamento compulsório proveniente da pandemia gerou a necessidade de adequação ao trabalho remoto para muitos profissionais brasileiros. Este contexto acarretou diversos desafios como a adequação das condições essenciais para realização do trabalho. Como condições deve-se considerar não apenas condições/recursos materiais¹, mas também as socioemocionais². Pois, além da adaptação em relação à estação de trabalho, equipamentos, sistemas e processos, muitos trabalhadores tiveram que conciliar a dinâmica laboral com a familiar, do cuidado da casa e dos filhos, da divisão da rotina e entregas que passaram a disputar o mesmo espaço físico e mental.

Inevitavelmente nessas circunstâncias, competências comportamentais e socioemocionais tiveram que ser desenvolvidas com o objetivo de preservar os vínculos familiares e ao mesmo tempo ter condições de alcançar os resultados esperados no trabalho. Para desempenhar suas atividades, os trabalhadores tiveram que demonstrar autonomia no planejamento e execução de suas atividades, como também buscar formas de interagir à distância com os colegas de trabalho. Em casa,

¹Recursos materiais são os meios físicos e concretos que ajudam a conseguir um objetivo.

²Recursos socioemocionais representam o modo como lidamos com nossas emoções e com as alheias, além da forma como nos relacionamos com as pessoas.

a busca por equilíbrio no tempo destinado ao trabalho, às atividades domésticas e ao descanso foram importantes para manter entregas de qualidade e bem-estar físico e mental. (Abbad, Mourão, Costa, Martins, Legentil, Miranda, 2021)

Após um período de adaptação inicial muitas pessoas reconheceram as vantagens dessa nova modalidade de trabalho, como redução de custos (transporte, combustível, alimentação, vestuário), tempo destinado para deslocamento e convívio familiar com os filhos (Lemos, Barbosa, Monzato, 2020). Entretanto com o aumento do controle dos casos de contágio causados pela Pandemia COVID-19, surgiu um novo contexto que gerou outras necessidades de adaptação para empresas e trabalhadores, se caracterizando pela necessidade de retorno do home office para as atividades no formato presencial.

As diferentes perspectivas de transição do modelo de trabalho do presencial para o remoto e do remoto para o presencial demonstram a complexidade dos fenômenos relacionados à dinâmica laboral. Em ambas as transições, o sucesso do processo e da adaptação dos trabalhadores aos novos formatos, depende das condições oferecidas pela empresa e pelas lideranças.

Diversos são os estudos realizados com foco em compreender o fenômeno da liderança, desde as teorias mais tradicionais que a consideravam como dom inato, até as teorias mais modernas que afirmam a influência dos processos históricos/sociais no entendimento de tais características. Porém, um consenso parece surgir entre tantas indagações, como afirma Besen et al (2017, p. 7), o entendimento de que liderar é

“um processo que envolve influência intencional de pessoas sobre pessoas com a finalidade de criar condições e facilitar relações, de modo que atividades que contribuam para a consecução de objetivos compartilhados possam ser realizadas”

A capacidade de influenciar tem se tornado cada vez mais relevante nas dinâmicas organizacionais, principalmente quando consideram a atual compreensão do significado do trabalho como gerador de propósito e satisfação.

Uma das abordagens teóricas modernas que busca compreender as características do líder é a liderança autêntica. Essa teoria tem influência direta da Psicologia Positiva e possui como pontos centrais a autenticidade, o autoconhecimento, a autoconsciência e a autoaceitação que o líder tem de si mesmo,

passando também pelas relações de transparência, confiança, integridade e valores morais que estabelecem nos vínculos com os seus liderados. (Besen et al, 2017).

Como oriundo das bases da Psicologia Positiva, a Teoria da Liderança Autêntica busca conhecer em profundidade a pessoa do líder, que traz em sua forma de liderar a fidelidade de seus valores e convicções pessoais, alcançando relações de respeito, confiança e credibilidade, explicando assim como as emoções positivas possibilitam relações assertivas entre líder e liderados. (Pioli, Feuerschütte, Tezza & Cancellier, 2020).

Considerando o valor que um ambiente positivo gera na satisfação, engajamento e performance dos trabalhadores, a liderança autêntica parece ser uma aliada na construção de laços de confiança e parceria em meio a dinâmica complexa das relações que encontramos no dia a dia do trabalho. Como afirma Besen et al (2017) a liderança autêntica “tem um papel importante na construção de compromissos mútuos com base nas relações autênticas (p.11)”.

Um estudo de Wong e Laschinger (2013), realizado com profissionais da saúde, demonstrou como há uma linha direta entre o perfil dos líderes autênticos com relações mais positivas no ambiente de trabalho. Isso se deve às relações de transparência, abertura e confiança que esses líderes estabelecem com seus liderados, a percepção do senso de comunidade, justiça, respeito são os principais fatores que asseguram a satisfação dos trabalhadores. Assim Maziero, Bernardes Righetti, Spiri, Gabriel (2020) descrevem que:

“Os enfermeiros que visualizam em seu líder a autoconsciência, transparência, ética, e inclusão da equipe na tomada de decisão perceberam em seu trabalho apoio, informações, recursos e oportunidades de aprendizado e crescimento e, conseqüentemente, maior apoio às práticas profissionais como a autonomia, controle sobre a prática e colaboração entre médico e enfermeiro. Ainda, líderes autênticos influenciam a qualidade do atendimento ao paciente e a satisfação do trabalho do enfermeiro. (Maziero, Bernardes, Righetti, Spiri, Gabriel, 2020, P. 6)

A transparência que o líder autêntico busca estabelecer nas relações influencia a forma como o colaborador interage com o meio, pois o comportamento do líder autêntico possibilita além de emoções positivas, um maior amadurecimento, expansão da percepção, como também o desenvolvimento, pois o colaborador é incentivado a refletir e a ser autêntico com seus próprios valores e realidade.

Esse estado de consciência de si, proporciona maior identificação e satisfação dos trabalhadores com as relações organizacionais de um modo em geral, seja com os colegas, líderes e empresas proporcionando assim ganhos para ambos, pois como afirma Maziero et al (2020) “se a equipe apresentar bem-estar no trabalho, pode-se ter como resultados o aumento da criatividade, otimismo e confiança (p. 6)”.

Desta maneira, o presente estudo tem por objetivo analisar a percepção de trabalhadores, que vivenciaram o processo de transição do presencial para o remoto e do remoto para o presencial, durante o cenário pandêmico da COVID-19, sobre os impactos do papel da liderança autêntica no bem-estar desses trabalhadores.

2. METODOLOGIA

Para atingir ao objetivo do presente estudo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo que se mostrou mais apropriada visto ter como foco a investigação de fenômenos sociais, como também o entendimento e análise do contexto de vida real (GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa está voltada ao aprofundamento das experiências que envolvem o cotidiano do trabalho e as relações humanas e sociais que de lá resultam. Dessa maneira, consegue compreender as diferentes perspectivas que se apresentam do fenômeno experienciado (GODOY, 1995).

Para a escolha dos participantes, utilizou-se a estratégia do *snowball* ou bola de neve permitindo que os próprios entrevistados pudessem indicar participantes com realidades correspondentes ao cenário apresentado. Nesse contexto compreende-se que a amostragem em bola de neve se torna a mais indicada uma vez que permite que participantes possam indicar membros de seu próprio meio social, e cujo tema possa ser considerado sensível (BOCKORNI, GOMES, 2021).

A pesquisa foi realizada com 10 profissionais de 2 empresas de médio porte do ramo de tecnologia situadas na cidade de Curitiba, sendo que o critério principal de inclusão dos participantes foi ter tido que começar a trabalhar no formato remoto durante o cenário pandêmico passando pelas transições entre trabalho presencial e remoto, e retorno ao trabalho presencial após a pandemia COVID-19.

A coleta foi realizada a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com a criação de um roteiro com perguntas sobre sociodemográficas para caracterização dos participantes e específicas sobre o escopo da pesquisa. As

entrevistas foram gravadas, tendo em média 40 minutos de duração, e posteriormente transcritas.

A análise dos dados foi realizada com a utilização da técnica de análise de conteúdo que Bardin (1977, p. 42) define como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa 10 trabalhadores, sendo 5 mulheres e 5 homens, com idades entre 22 e 34 anos. Com o objetivo de preservar o anonimato dos participantes e para diferenciá-los, foram aqui representados pelas siglas E1 (entrevistado 1) até o E10 (entrevistado 10).

A Tabela 1 contém uma breve caracterização da amostra, considerando idade, gênero, grau de escolaridade, ramo de atuação, tipo e porte da organização, e cargo do participante.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA

SIGLAS	IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	RAMO	TIPO	PORTE	CARGO
E1	22	F	S		Graduação Incompleta	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista
E2	24	F	C		Graduação Incompleta	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista
E3	24	F	S		Graduação Incompleta	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista
E4	25	M	S		Graduação Completa	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista
E5	26	M	S		Graduação Completa	Tecnologia	Serviços	Médio	Assistente

E6	27	F	S	Graduação Completa	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista
E7	31	F	C	Graduação Completa	Tecnologia	Serviços	Médio	Líder
E8	32	M	D	Pós- Graduação	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista
E9	33	M	D	Graduação Incompleta	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista
E10	34	M	C	Graduação Incompleta	Tecnologia	Serviços	Médio	Analista

FONTE: A autora (2022).

Os resultados da pesquisa foram organizados em duas categorias: a) a transição entre modelos de trabalho presencial-remoto e remoto-presencial em meio a pandemia COVID-19; b) a comunicação e relação com o líder;

Com relação à **primeira categoria** de ***transição para o modelo remoto em meio a pandemia***, observa-se nos relatos, que a transparência e cuidado advindos da empresa e do líder ajudaram no processo de mudança repentino e compulsório.

Foi um processo rápido, mas organizado, onde tivemos todo o suporte necessário para ingressar no novo cenário. (E 2)

Foi tranquilo e transparente por parte da empresa, sentimos muito a preocupação da organização com a saúde de todos os colaboradores. (E 3)

Sempre tive o suporte necessário e a comunicação foi clara e tranquila, onde me proporcionou bastante segurança para esse momento atípico. (E 7)

Os relatos vêm ao encontro do que afirmam Filardi et al (2020) no que se refere aos cuidados necessários com a modificação da modalidade de trabalho para o estilo *home office*, destacando que as empresas devem zelar pelo bem-estar dos trabalhadores, tendo como pilares estruturantes a atenção dada aos suportes tanto de infraestrutura e tecnologia como também psicológico. Observa-se que essa primeira adaptação no relato dos entrevistados, apresentou um reflexo positivo proveniente da forma como foram conduzidos os processos.

Por outro lado, mesmo com os cuidados tomados pelas empresas, as circunstâncias impediram de haver um processo gradual de adaptação e planejamento, refletindo no contexto de habituação dos participantes para o novo formato de trabalho.

No início foi bem conturbado pelo ambiente impróprio, tive que readequar minha casa para ter um espaço separado e exclusivo de trabalho. (E 8)

Por nunca ter trabalhado remotamente foi difícil nos três primeiros meses, senti muito a falta do contato presencial com as pessoas, a dificuldade na comunicação. (E 3)

Outro dado observado foi o relato da necessidade de adaptação comportamental e habilidades que precisaram ser desenvolvidas nessa nova circunstância laboral.

O trabalho remoto demorou mais do que esperava e exigiu resiliência, paciência e muita autogestão (E 4)

A maior dificuldade foi com relação à comunicação com os demais colegas, pois acredito que pela falta de costume a demora no retorno dos canais atrapalhava um pouco. Demandou um pouco de "jogo de cintura" na hora de administrar o tempo de profissional e mãe, mas ainda sim, foi bastante tranquilo e proveitoso. (E 7)

As informações apresentadas, vem de encontro com as análises feitas por Abbad et al (2021) ao afirmar que o teletrabalho em casa, exige dos trabalhadores a aprendizagem ou aperfeiçoamento de novas habilidades, uma vez que há a necessidade de se preservar os vínculos de ambos os espaços ocupados, exigindo novas habilidades de se relacionar e interagir com pessoas, além de se elaborar novos métodos de se atingir as metas de trabalho e conciliar com momentos de descanso.

A compatibilização entre os ambientes de casa e trabalho também foram desafios apontados pelos entrevistados no processo de adaptação ao trabalho remoto em meio a pandemia.

Ter que conciliar trabalho com as demandas da casa, como cozinhar na hora do almoço e deixar a casa organizada. Tudo isso na hora do almoço, que era pra ser um momento para descanso. (E 2)

Não foi tão fácil conciliar o trabalho com as demandas domésticas. (E 2)

Não conseguia me desligar do trabalho e estrutura de casa foi bem ruim para se adaptar (E 10)

Em meio aos pontos de adaptação que exigiram muita resiliência dos trabalhadores, não só por ser uma nova modalidade de trabalho, mas também por ser uma circunstância atípica de pandemia. Os entrevistados mencionaram aspectos positivos observados dessa nova experiência. Assim como apresenta Figueiredo et al (2020) ao abordar os pontos positivos associados ao teletrabalho como a maior autonomia na gestão do trabalho, redução do tempo de deslocamento do colaborador, redução de custo entre transporte, combustível, alimentação entre outros e um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Dados que vem ao encontro dos relatos dos participantes da pesquisa.

O fato de poder conviver mais com a família, não ter o estresse de pegar condução lotada e o tempo de percurso proporcionou mais tempo para se dedicar a um estudo, família ou até mesmo lazer (E 7)

Comodidade, conforto, melhor e maior tempo de descanso e também evitar estresses de deslocamento (E 4)

Melhor organização, mais disciplina com os horários de trabalho (E 2)

O tempo de deslocamento, em casa ficou mais tranquilo pois esse tempo pude aproveitar para outras atividades como estudar, se exercitar (E 10)

Qualidade de vida, não gastar muito tempo no deslocamento, economia também (E 3)

Ao analisar a percepção dos trabalhadores sobre o **retorno ao trabalho presencial** quando questionado se os participantes gostaram do retorno presencial, a grande maioria expressou que sim, e apontaram como principais motivos o contato com pessoas, comunicação mais rápida, estrutura do escritório e trabalhar no horário certo.

Poder voltar à rotina, foi muito bom. Ter um lugar para sair e produzir e outro para descansar. (E9)

O meu humor melhorou bastante, a possibilidade de troca constante com meu time, possibilidade de conhecer meus pares de trabalho e entender a melhor forma de expressar com eles. (E6)

Como pontos negativos do retorno ao trabalho presencial foram destacados os fatores de deslocamento, cansaço físico, gastos, acordar cedo e distrações.

O meu foco foi prejudicado, em casa, devido ao trabalho sozinho, conseguimos produzir mais sem distrações. (E 8)

Me sinto mais cansada devido ao fato do horário de deslocamento para o trabalho, isso faz com que eu, em determinados momentos, sinto que agora apenas "trabalho, como e durmo" (E 6)

Os relatos acima vêm ao encontro do que afirmam Hau e Todescat (2018) que quando o trabalhador pode gerenciar o próprio tempo e tem o controle para decidir como fazer as atividades de sua responsabilidade, muitos benefícios são gerados tanto para a empresa quanto para o empregado como por exemplo: maiores índices de qualidade de vida, satisfação com o trabalho e aumento na produtividade

As empresas ainda estão tentando compreender os aspectos positivos e negativos deste novo contexto de retorno ao presencial tentando descobrir estratégias de como melhor se adaptarem aos diferentes modelos de trabalho que hoje se estabeleceram, considerando ao mesmo tempo as necessidades do negócio e bem-estar dos trabalhadores.

Em reflexo a esse novo momento, os entrevistados apontaram como preferência a possibilidade de trabalharem no formato híbrido, que corresponde ao trabalho alternado em dias presenciais e dias no home office.

Acredito que o híbrido é fantástico, possibilita conforto e qualidade de vida. (E 8)

Acredito que o modo híbrido é legal, apesar de gostar estar no presencial, mas pensando em gasto e cansaço home é bom (E 3)

Poderia ser um formato mais flexível, tipo ter de cumprir uma porcentagem maior do tempo em presencial, mas podendo escolher um ou dois dias para ficar de casa. (E 7)

Na **segunda categoria**, buscou-se analisar como se deu, durante esses processos de transição, do presencial para o remoto e do remoto para o presencial, **a comunicação e relação com o líder**, correlacionando com as características de um líder autêntico.

De maneira geral, os participantes da pesquisa relataram que as relações com as suas lideranças durante o período de transição ocorreram de maneira satisfatória. Dentre as características positivas de seus líderes apresentadas pelos participantes foram recorrentes os adjetivos de empatia, boa comunicação e confiança. Essas características demonstraram durante o processo de transição de modelo de trabalho,

facilitar os acordos necessários, mediando ambas as necessidades, bem-estar e entregas.

Com a gestão a comunicação sempre foi bem clara e transparente, não senti ruídos. Os pontos positivos acredito ser o conhecimento prático, a confiança, o ótimo conhecimento em processos e a gestão humanizada (E 3)

O processo de ida para o trabalho remoto fluiu bem minha líder questionava mais sobre meu estado. Sempre empática e acessível (E 1)

Sendo características importantes de uma liderança autêntica a abertura, transparência e confiança, Maziero et al (2020) reforça que o líder com esses adjetivos contribui para um maior comprometimento do time e por consequência apresentando um maior contentamento e satisfação com o trabalho.

Embora a maior parte dos entrevistados tenha considerado satisfatória a relação com a liderança nos momentos de transição, um dos participantes relatou dificuldades.

Não vejo que a forma como meu líder comunicou o retorno me ajudou, foi apenas um aviso sem abertura para questionamentos futuros. Senti um pouco de falta de sensibilidade, porém entendi a necessidade da empresa/mercado. (E 6)

Ao serem questionados sobre a possibilidade do “fazer diferente” nos processos de transição dos modelos de trabalho, a grande maioria dos entrevistados apontou que não mudaria a forma como foram realizadas as transições, e que estão satisfeitos com as medidas tomadas. Com esses resultados pode-se perceber que a *comunicação e relação com o líder no retorno ao trabalho presencial*, apontaram características de uma liderança autêntica.

A forma como o meu líder comunicou o retorno me ajudou, pois não foi imposto de forma obrigatória. Tem me ajudado desde a estrutura no escritório, cuidado com a saúde mental, adaptação (E 2)

Sem dúvidas, a comunicação clara, sempre nos deixou a par do que a organização pensa e nos preparou psicologicamente para volta. Nosso líder é muito próximo em saber do nosso bem-estar, nos apoiando e entendendo nosso real momento (E 8)

Me ajudou sim, pois o retorno foi gradual e com certa liberdade causou uma comodidade no processo do retorno, partido de mim a escolha da volta. Ele tem cuidado e prestado atenção a saúde mental de cada um e conversado no particular sobre necessidades de dias em remoto para demandas ou cuidados pessoais (E 4)

A partir dos relatos apresentados, pode-se verificar diretamente que as características de um líder autêntico estão relacionadas com o processo de bem-estar no trabalho, assim como Abbad et al (2021) associa o processo de ganho de autonomia com vivências favoráveis de bem-estar e produtividade. Os estudos sobre liderança autêntica reforçam que quanto maior as interações positivas entre os líderes e liderados melhores são os aspectos relacionados ao bem-estar e estados psicológicos positivos que incluem otimismo, identificação pessoal, social e organizacional (Maziero et al., 2020).

Os dados apresentados revelam que no processo de transição dos modelos de trabalho no período pandêmico de 2020/2021, as características dos líderes autênticos ajudaram na adaptação e bem-estar dos trabalhadores. Assim como observou-se que novas habilidades precisavam ser desenvolvidas nesse período, além de novas perspectivas de trabalho surgiram neste período, como é o caso do trabalho híbrido.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 trabalhadores de duas empresas de tecnologia de médio porte que vivenciaram o processo de transição do trabalho presencial-remoto e remoto-presencial em tempos de Pandemia, foi possível analisar a influência da liderança autêntica na percepção de bem-estar e adaptação positiva ao cenário vivenciado pelos trabalhadores durante esses processos.

Através deste estudo pode-se afirmar que tanto os suportes materiais quanto os socioemocionais foram importantes para que os trabalhadores desempenhassem suas atividades com qualidade frente a realidade atípica que se apresentou. Pontos importantes dos atributos dos líderes foram destacados como empatia, boa comunicação e confiança, que são pilares de uma liderança autêntica.

A partir do contexto recente gerado pela Pandemia COVID-19, o mundo do trabalho se viu diante de desafios, ainda não bem definidos em relação às novas estruturas de modelos de trabalho presencial-remoto e remoto-presencial necessários para adequar as necessidades das empresas e trabalhadores da melhor maneira possível. No presente estudo observou-se uma grande tendência dos trabalhadores em aderir ao modelo híbrido como preferencial aos novos tempos, pensando em seu bem-estar. Deste modo, podemos afirmar que o cenário pós-pandêmico se apresenta

como uma possibilidade para que as empresas possam repensar os seus atuais formatos de trabalho.

Como principal limitação desta pesquisa pode-se destacar a coleta de dados restrita a trabalhadores de empresas de médio porte do ramo de tecnologia. Sugere-se deste modo, a ampliação da pesquisa para outros grupos de empresas e profissionais, podendo assim expandir as percepções e cenários analisados. Ainda como sugestão, poderia ser realizada a análise mais aprofundada nos contextos dos participantes, considerando recortes específicos relacionados ao sexo, classe social, tipo de profissão, entre outros, a fim de explorar os impactos dessa nova realidade na relação com o trabalho em diferentes contextos.

5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Abbad, G.; Mourão, L.; Costa, R.; Martins, L.; Legentil, J.; Miranda, L. (2021) “Habilidades Para Teletrabalho Em Casa: Construção E Evidências De Validade Da Escala”. Revista Psicologia Organizações E Trabalho. <https://dx.doi.org/10.5935/Rpot/2021.3.22568>.

Araújo, T.; Lua, I. (2021) “O Trabalho Mudou-Se Para Casa: Trabalho Remoto No Contexto Da Pandemia De COVID-19”. Revista Brasileira De Saúde Ocupacional [Online]. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>

Bardin, L. (1977) “Análise De Conteúdo”. Lisboa: Edições 70.

Besen, F.; Tecchio, E.; Fialho, F. (2017) “Liderança Autêntica E A Gestão Do Conhecimento. Gestão & Produção” [Online]. <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>

Bockorni, B.; Gomes, A. (2021) “A Amostragem Em Snowball (Bola De Neve) Em Uma Pesquisa Qualitativa No Campo Da Administração”. Revista De Ciências Empresariais Da UNIPAR, Umuarama, V. 22, N. 1, P. 105-117. File:///C:/Users/Lorena/Downloads/8346-27544-1-PB%20(1).Pdf

Carnevale, J. B. And Hatak, I. (2020), “Employee Adjustment And Well-Being In The Era Of COVID-19: Implications For Human Resource Management”, Journal Of Business Research, Vol 116, Pp.1-21. <https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2020.05.037>

Figueiredo, E.; Ribeiro, C.; Pereira, P.; Passos, C. (2021) “Teletrabalho: Contributos E Desafios Para As Organizações”. Revista Psicologia Organizações E Trabalho. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/Rpot/V21n2/V21n2a02.pdf>

Filardi, F.; Castro, R.; Zanini, M. (2020) “Vantagens E Desvantagens Do Teletrabalho Na Administração Pública: Análise Das Experiências Do Serpro E Da Receita Federal”. Cadernos EBAPE.BR. <https://www.scielo.br/J/Cebape/A/Pjswmhncpvz6fgwdkcfvylc/?Format=Pdf>

Godoy, A. (1995) “Introdução À Pesquisa Qualitativa E Suas Possibilidades”. RAE - Revista De Administração De Empresas. São Paulo, V. 35, P. 57-63. <https://www.scielo.br/J/Rae/A/Wf9cgwxvjplfvpgwnkcgncnnc/?Lang=Pt>

Hau, F. And Todescat, M. (2018), "O Teletrabalho Na Percepção Dos Teletrabalhadores E Seus Gestores: Vantagens E Desvantagens Em Um Estudo De Caso", Navus-Revista De Gestão E Tecnologia, Vol 8 No. 3, Pp.37-52. <https://doi.org/10.22279/Navus.2018.V8n3.P37-52.601>

Lemos, A.; Barbosa, A.; Monzato, P. (2020) "Mulheres Em Home Office Durante A Pandemia Da Covid-19 E As Configurações Do Conflito Trabalho-Família". Revista De Administração De Empresas. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>.

Maziero, V.; Bernardes, A.; Righett, E.; Spiri, W.; Gabriel, C. (2020) Positive Aspects Of Authentic Leadership In Nursing Work: Integrative Review. Rev Bras Enferm, <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>.

Pioli, B.; Feuerschütte, S.; Tezza, R., Cancellier, E. (2020) "Liderança Autêntica: Análise Da Produção Científica E De Escalas De Mensuração". Revista De Administração Mackenzie. <https://www.scielo.br/j/ram/a/Rfmcwt6wcmddbrk8sj5sspk/?format=pdf>

Silva, N.; Boehs, S.; Muller, J.; Ribeiro, A.; Freire, G. (2020) "Mental Health, COVID-19 And Social Distancing: Contributions Of Positive Psychology To Work And Other Living Spaces". Estudos De Psicologia (Natal), 25(3), 294-302 <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1339890>