

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Vicente Vuolo Junior

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS:
um estudo com gestores de nível intermediário no contexto da pandemia da Covid-19

Nova Lima
2021

Vicente Vuolo Junior

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS:
um estudo com gestores de nível intermediário no contexto da pandemia da Covid-19

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Média gerência, contexto extremo, competências individuais requeridas

Linha de Pesquisa: Liderança, Covid-19, contexto extremo, gerência média, competências requeridas

Orientador: PhD Reed Elliot Nelson

Nova Lima

2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Vuolo Junior, Vicente
V994c Competências individuais requeridas : um estudo com gestores de nível intermediário no contexto da pandemia de Covid-19 / Vicente Vuolo Junior. - Nova Lima, 2021.
[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Reed Elliot Nelson
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Liderança. 2. Competências essenciais. 3. COVID-19 (Doença). I. Nelson, Reed Elliot. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 316.46

Bibliotecária: Daiane Campos Procópio – CRB 6/3215



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 22 de novembro de 2021 às 14h30, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada "COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS: UM ESTUDO COM GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19", de autoria do mestrando Vicente Vuolo Junior, discente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Curso Mestrado Profissional em Administração - Gestão Contemporânea da Organizações.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

☐ APROVADO¹

☒ APROVADO COM RESTRIÇÕES²

☐ REPROVADO

Reed Elliot Nelson

Professor Doutor Reed Elliot Nelson – orientador - FDC

Saunderau de Souza Sant'Anna

Professor Doutor Anderson de Souza Sant'Anna - FGV - EAESP

Samir Lotfi Vaz

Professor Doutor Samir Lotfi Vaz – FDC

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na biblioteca virtual da FDC.

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na biblioteca virtual da FDC.

Aos meus familiares, professores, orientadores, em especial à empresa Alfa, pela oportunidade de aprender e crescer cada vez mais como pessoa, e a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e a meus pais, pela fé e força de seguir em frente, pelo conhecimento e sabedoria. Eles foram fundamentais apoiando esta jornada.

Em segundo lugar a meus familiares, pelo apoio, incentivo e colaboração na realização deste trabalho de mestrado. Minha avó, tias e minha namorada, que foi fundamental neste processo.

Também a meus professores e orientadores que trabalham incansavelmente e com afinco no desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem.

Agradeço também à turma da Van, um grupo de amigos que nasceu dentro deste mestrado e que me ajudou a não desistir no meio do caminho. Vocês são amigos que vou levar para a vida!

Finalmente, agradeço aos meus amigos e parceiros do Grupo Colaborativo de Educação, pelo apoio e incentivo.

O que estamos vivendo pode ser a obra de uma mãe amorosa que decidiu fazer o filho calar a boca um instante. Não porque não goste dele, mas por querer lhe ensinar alguma coisa. "Filho, silêncio". A Terra está falando isso para humanidade. E ela é tão maravilhosa que não dá ordem. Ela simplesmente está pedindo: "Silêncio". Esse também é o significado do recolhimento.

(KRENAK.)

RESUMO

A pandemia da Covid-19 impõe novos hábitos e formas de desenvolvimento das atividades humanas, com mudanças significativas sobre as relações indivíduo-trabalho-organizações. Subitamente, as pessoas e organizações são levadas à busca por novos modos de organização e gestão do trabalho, incluindo a gestão a distância, em *home office*. Nesse contexto, é fundamental o papel desempenhado pelos gestores, em particular aqueles de nível médio (*middle managers*), os quais operam na articulação entre os diferentes níveis hierárquicos das organizações, mediando e antecipando dinâmicas de mudança e conflitos associados. É nesse cenário que se insere o propósito central desta dissertação, a qual visa investigar quais, e de que modo, atributos de competência são requeridos, mobilizados e desenvolvidos por profissionais ocupantes de posição de gerência média, em contextos de crise como o vivenciado com a Covid-19. A partir de revisão da literatura do papel e escopo de gerências intermediárias, notadamente, em situações de contexto extremo, crises e disrupções, assim como de arcabouço teórico em torno da noção de competência, a pesquisa que subsidiará os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa e caráter descritivo, a ser conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto a gerentes intermediários de organizações de diferentes setores de atividade. Para tratamento dos dados coletados, será adotada a técnica de análise de conteúdo por categoria, conforme procedimentos descritos por Bardin (2011). Em termos de sua relevância, o estudo se apresenta significativo, ao analisar o papel das gerências intermediárias em situação mundial decorrente da propagação da Covid-19, em que alterações abruptas impõem novas competências organizacionais para enfrentar, liderar e gerenciar em uma mudança de contexto.

Palavras-chave: Média Gerência. Competências individuais requeridas. Covid-19.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic imposes new habits and forms of development of human activities, with significant changes in individual-work-organizations relationships. Suddenly, people and organizations are led to search for new ways of organizing and managing work, including remote management in the home office. In this context, the role played by managers is fundamental, in particular those of middle level (middle managers), who operate in the articulation between the different hierarchical levels of organizations, mediating and anticipating change dynamics and associated conflicts. It is in this scenario that the central purpose of this dissertation is inserted, which aims to investigate which and how attributes of competence are required, mobilized and developed by professionals occupying middle management positions in crisis contexts such as the one experienced with Covid-19. Based on a literature review of the role and scope of intermediate management, notably in situations of extreme context, crises and disruptions, as well as a theoretical framework around the notion of competence, the research that will subsidize the results of this study can be characterized as of qualitative approach and descriptive character, to be conducted through semi-structured and in-depth interviews with middle managers of organizations from different sectors of activity. To treat the collected data, the technique of content analysis by category will be adopted, according to procedures described by Bardin (2011). In terms of its relevance, the study is significant when analyzing the role of middle management in a global situation resulting from the spread of Covid-19, in which abrupt changes impose new organizational skills to face leading and managing in a change of context.

Keywords: Middle Management. Individual skills required. Covid-19

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização	39
FIGURA 2 - Resumo da Análise de Conteúdo de Bardin (2011)	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Definições de mudança organizacional.....	27
QUADRO 2 - Competências gerenciais, segundo Bartlett e Ghoshal (1997).....	37
QUADRO 3 - Setores da empresa dos entrevistados	40
QUADRO 4 - Categoria - Ansiedade	52
QUADRO 5 - Categoria - Qualidade de vida.....	54
QUADRO 6 - Categoria - <i>Home office</i>	56
QUADRO 7 - Categoria - Competências	59
QUADRO 8 - Categoria - Perfil psicológico	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Dados gerais dos entrevistados e o número de funcionários de suas empresas .43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Divisão de Sexo dos Entrevistados.....	48
GRÁFICO 2 - Cargo e Sexo.....	48
GRÁFICO 3 - Porcentagem de Gerentes e Diretores com mais de 1500 funcionários divididos por sexo	49

LISTA DE ABREVIATURAS

ESPII	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMPA	Instituto de Matemática Pura e Aplicada
JHU	Universidade Johns Hopkins
MM	Middle managers
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
WEF	World Economic Forum
WHO	World Health Organization
WTO	World Trade Report

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Apresentação do tema	19
1.2 Pergunta de pesquisa.....	20
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	20
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	20
1.4 Justificativa	21
1.5 Estrutura da dissertação	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Mudanças organizacionais no contexto da Covid-19	24
2.2 Implicações na dinâmica das mudanças organizacionais	27
2.2.1 <i>Conceito, exemplos e oportunidades de contexto extremo</i>	29
2.3 Gestores intermediários em contextos extremos e suas competências individuais.....	30
2.4 Definição e papéis da média gerência na mudança organizacional	33
2.4.1 <i>Das competências organizacionais às individuais</i>	35
2.4.2 <i>Competências individuais requeridas</i>	36
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Sujeito da pesquisa	42
3.2 Estratégia de coleta de dados.....	44
3.3 Procedimento e análise de dados	45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	48
4.1. O contexto.....	50
4.2 Ansiedade	50
4.3 Qualidade de vida	52
4.4 O Trabalho em si (<i>home office</i>)	54
4.5 Competências requeridas.....	56
4.6 Perfil psicológico	59

5 DISCUSSÕES	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE	74

1 INTRODUÇÃO

No final de 2019, um conjunto de casos de pneumonia de etiologia desconhecida foi alertado pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), em Wuhan, China. Mais de cinco meses depois, nominado de Covid-19 (Coronavírus), chegou a 188 países, de acordo com a Universidade Johns Hopkins (JHU), matando mais de 4,7 milhões de pessoas, até setembro de 2021 (JHU, 2021). A rápida transmissão nos continentes fez com que a OMS declarasse, oficialmente, em 11 de março de 2020, o SARS-CoV-2 como pandemia (World Health Organization, WHO, 2020). As características de rápida transmissão e contágio fizeram com que a doença se espalhasse rapidamente, com o fator agravante que, até maio de 2020, não havia tratamentos convencionais. O Reino Unido foi o primeiro país a utilizar uma vacina, por exemplo. Embora 80% dos casos apresentem infecções respiratórias e pneumonias mais leves, as formas severas acometem mais pessoas idosas e portadoras de doenças crônicas, que requerem hospitalização, cuidados intensivos e respiradores (Eurosurveillance Editorial Team, 2019).

“11 de março de 2020 – Tedros Adhanom Ghebreyesus, o diretor da Organização Mundial da Saúde (OMS), anunciou na quarta-feira (11), em Genebra, na Suíça, que a Covid-19, doença causada pelo novo Coronavírus, é agora caracterizada como uma pandemia” (Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS, Brasil, 2020).

Em decorrência da pandemia, o Brasil segue algumas medidas de segurança sanitária para conter o avanço da doença, implementando a quarentena e o distanciamento social. Em linhas gerais, essas medidas buscam evitar que o sistema de saúde entre em colapso com excesso de doentes. Contudo, com o *lockdown* (confinamento), muitos negócios fecharam suas portas. De acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC), estima-se que houve uma redução do comércio internacional entre 13% a 32%, na pandemia (World Trade Report - WTO, 2020). Com essa queda, a saúde financeira de muitas organizações foi seriamente afetada, como também a saúde mental de seus líderes.

“30 de janeiro de 2020, a OMS já havia declarado que o surto do novo Coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o nível mais alto de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional” (OPAS, Brasil, 2020).

É importante ressaltar que contribuições substanciais para estudos de gestão e organização (MOS) foram, originalmente, derivados de contextos extremos (Bamberger & Pratt, 2010; Bartunek, Rynes & Ireland, 2006), similares ao momento da Covid-19, incluindo

o vazamento químico de Bhopal (Shrivastava, 1987), o incêndio de Mann Gulch (Weick, 1993), a expedição de 1996 ao Monte Everest (Elmes & Frame, 2008), a nave Columbia e Challenger (Starbuck & Farjoun, 2005), o derretimento nuclear parcial em Three Mile Island (Perrow, 1984) e a ação coletiva no Voo 93 (Quinn & Worline, 2008).

Pretende-se enunciar o desafio de alguns gerentes intermediários, em competências individuais, citando, na prática, como a Covid-19 afetou alguns gerentes intermediários, iniciando com um depoimento coletado de uma gerente: *“Nossa empresa era extremamente unida. Nós fazíamos happy-hour toda semana, festas, eventos, rodas de filosofia, palestras, tínhamos videogame, horário da soneca. Agora, tenho dificuldade em liderar. Não consigo sentir meus colaboradores, sua energia, alegria ou tristeza. Fico ansiosa e sinto que nossa cultura está se enfraquecendo.”*

Outro exemplo é uma tentativa recente de compreender como os contextos organizacional, profissional e cultural ajudam a determinar a incidência e o grau de síndrome de estresse pós-traumático entre médicos recolocados no trabalho em zonas de guerra (de Rond & Lok, 2016).

Tendo em vista ser um momento inédito na história da humanidade, similar ao contexto extremo, buscar-se-á analisar o papel da média gerência, responsável por arquitetar, transitar e operar na articulação entre os diferentes níveis hierárquicos das organizações, mediando e antecipando dinâmicas de mudança e conflitos associados. É nesse cenário que se insere o propósito central desta dissertação, a qual visa investigar quais, e de que modo, atributos de competência são requeridos, mobilizados e desenvolvidos por profissionais ocupantes de posição de gerência média em contextos de crise como o vivenciado na Covid-19.

Visto como uma investigação inédita, é imprescindível citar que os dados ditam a formação e a categorização das palavras-chaves. Em suma, nesse tipo de pesquisa, não tem-se a menor ideia do que será encontrado. Foram feitas, sistematicamente, as mesmas perguntas a todos os entrevistados da média gerência e foram obtidas categorias de comum consenso entre eles.

Foi feita a escolha pela média gerência, por seu papel primordial na transição da gestão. Eles foram os responsáveis por coordenar a transição do trabalho presencial para o *home office*. Esse, sobretudo, como observado na pesquisa, teve como papel central suporte e amparo no momento de transição.

Outro aspecto interessante a se enfatizar foi o questionamento acerca das competências individuais requeridas. Mudando do ambiente físico para o virtual, novas competências são necessárias. As demandas mudaram e o suporte também.

Tais competências foram um dos temas observados na pesquisa. O que a média gerência precisa para gerenciar a distância? Quando entende-se a mudança de contexto, logo são identificadas que as competências mudaram. A gestão do comando e controle ficou fragilizada devido ao empoderamento do colaborador, precisando dar mais autonomia para seu trabalho em *home office*.

Outro fator de destaque foi a evidência de uma antecipação das competências requeridas para 2025. De acordo com o World Economic Forum (WEF, 2020), as competências requisitadas para 2025 foram encontradas nas demandas atuais para 2020. O que se mostrou presente no processo de virtualização do trabalho já estava presente na transformação, sendo que a Covid-19 apenas acelerou esse processo.

De acordo com o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA, 2015), competência é uma junção de atitudes pessoais e comportamentais, conhecimentos e experiências relevantes para ter sucesso em suas atividades rotineiras do trabalho.

Não obstante a isso, serão analisadas, também, as formas de mobilização e de desenvolvimento das competências requeridas. A partir de revisão da literatura do papel e escopo de gerências intermediárias, notadamente, em situações de mudanças intensas, crises e disrupções, assim como de arcabouço teórico em torno da noção de competência, a pesquisa que subsidiará os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa e caráter descritivo, a ser conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, junto a gerentes intermediários de organizações de diferentes setores de atividade. Para analisar os dados coletados será adotada a técnica de análise de conteúdo por categoria, conforme procedimentos descritos por Bardin (2011).

1.1 Apresentação do tema

A crise da Covid-19 gera efeitos negativos em mais de 35% das três milhões de empresas que não são voltadas a finanças no Brasil, no primeiro semestre, em comparação com o semestre anterior. 35% delas citam que houve pequeno impacto. Já, os quase 30% restante obteve um efeito positivo advindo da pandemia. Somando os impactos inexistentes ou pequenos e os positivos, as consequências positivas para o mercado de trabalho foram maiores do que as negativas.

Pesquisa elaborada pela Pulso Empresa, divulgada em setembro de 2020, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no estado do Rio de Janeiro, aponta os prestadores de serviços como os mais negativamente impactados pela pandemia,

43%, especificamente, do segmento de prestação de serviços, e administrativo mais de 50%. 34% das empresas no setor de comércio relataram que sofreram pequenos efeitos, enquanto o setor de construção civil foi 52%. No setor industrial, mais de 33% tiveram pequenos impactos e 30,6% negativo. O restante sofreu de maneira positivamente forte, beirando os 33% de impacto.

Não obstante os impactos prejudiciais, os percentuais decresceram no decorrer do tempo. Flávio Magheli, coordenador do IBGE, comentou, em junho, sobre os efeitos negativos da pandemia, afirmando que esses foram percebidos por mais de 60% das empresas no Brasil.

Até julho de 2020, os impactos atingiram quase 45%, decrescendo para menos de 38%, nos 15 dias seguintes. O aumento da flexibilização possibilitou o crescimento do consumo e da receita das empresas, o que pode explicar a queda nos impactos sentidos (IBGE, 2020).

1.2 Pergunta de pesquisa

Esta pesquisa propõe investigar a seguinte questão: Quais as implicações da Covid-19 nas competências requeridas a profissionais ocupantes de posições de média gerência?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em melhor compreender de que forma alterações de contexto extremo impactam no desenvolvimento de competências requeridas pela média gerência para enfrentar as mudanças organizacionais, como as geradas em decorrência da Covid-19. Para tal, foi procedida uma revisão de literatura envolvendo os temas: competências individuais e mudança organizacional.

Em termos metodológicos, a pesquisa pode ser caracterizada e explicada por uma análise de Bardin, usando uma abordagem qualitativa.

1.3.2 Objetivos específicos

Nos objetivos específicos, destaca-se:

- a) analisar o papel da média gerência na mudança de contexto extremo (Covid-19);

- b) analisar aspectos que a Covid-19 implicou na mudança organizacional oriunda da transição do trabalho físico para o *home office*;
- c) identificar competências requeridas a esse grupo profissional necessárias ao enfrentamento da mudança de contexto extremo causada pela Covid-19;
- d) analisar implicações dessas mudanças na identificação, mobilização e desenvolvimento das competências requeridas no contexto extremo, alvo desta pesquisa.

1.4 Justificativa

Os impactos gerados pela Covid-19 já são considerados algo histórico. A destruição, em massa, de empregos foi visível, o que evidenciou uma fragilidade da economia digital. A mudança brusca para o *home office* obrigou muitas organizações a se adaptar, refletindo uma alteração que pode vir para ficar.

De acordo com o economista Yannick L'Horty, da Universidade Paris-Est, pode-se supor que vai haver uma ruptura causada pela pandemia, afetando o funcionamento do mercado de trabalho da gerência intermediária. Vivendo uma crise sem precedentes, não há como avaliar o quão permanente serão as mudanças. É uma circunstância inédita.

Para o segundo semestre de 2020, a Organização Mundial do Trabalho projeta que quase 200 milhões de empregos teriam sido destruídos por conta da pandemia, em sua maioria, nos países que têm como referência a economia informal. Um antigo debate emergiu sobre o papel e gestão do Estado na Covid-19, porque nos países mais impactados, mais de 30% dos trabalhadores possuem assistência social.

Segundo o economista Thomas Coutrot: “podemos presenciar a maior crise social em quase 50 anos. Precisamos nos preparar” (Coutrot, 2020, “O buraco negro do Capitalismo”). Segundo ele, suas pesquisas têm como foco o impacto da globalização no mercado de trabalho. A uberização da economia mostrou que há limitação: do dia para a noite, milhões de trabalhadores estão precisando encontrar novas formas de gerar valor e se adaptar ao novo ambiente.

Essa nova realidade foi acelerada pela pandemia, levando milhões de profissionais para o teletrabalho (ou trabalho remoto). Milhares de estudos se originaram para entender o que mudou com o trabalho remoto. Nele, a principal característica é o isolamento físico (Manko; Rosinski, 2021).

Sobretudo, novas realidades geram novos desafios. O trabalho remoto, em si, nunca foi novidade. Ainda em 1980, a IBM implementou o trabalho remoto para alguns colaboradores

(Fast Company, 2019), todavia, a incerteza gerada pela Covid-19 trouxe alguns desafios gerenciais. Na busca por uma transição rápida, empresas precisaram se adaptar do dia para a noite. Devido a essa rápida mudança, muitas estruturas organizacionais foram modificadas, mais autonomia foi dada e muitos processos burocráticos foram eliminados. Consequentemente, um novo modelo de gestão precisou revigorar para amparar, trabalhar e desenvolver os colaboradores remotamente.

Concomitantemente, um levantamento do arcabouço teórico referente a competências individuais requeridas para média gerência foi levantado, discorrendo sobre sua conceituação, muitas vezes divergente entre os autores. Para encontrar um norteamento sobre as tendências acerca do novo contexto gerado pela Covid-19, foram entrevistados gerentes e diretores de médias e grandes organizações.

Para investigar o que estava acontecendo com a média gerência, foi conduzida uma pesquisa qualitativa com gerentes e diretores de grandes corporações. Depois, foi elaborada uma análise de conteúdo de Bardin para correlacionar e analisar seus dados e tabelar os resultados. Concluindo, será investigado que tipo de competências foram necessárias para a média gerência conduzir e desenvolver suas equipes durante a Covid-19.

1.5 Estrutura da dissertação

Este estudo foi dividido em cinco capítulos. A primeira parte é esta introdução, na qual são apresentados o contexto, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura proposta para o estudo.

O segundo capítulo reúne toda a fundamentação teórica da dissertação, abordando as mudanças organizacionais dentro do contexto da Covid-19, assim como as implicações da pandemia na dinâmica das mudanças organizacionais. O capítulo apresenta ainda o conceito, os exemplos e as oportunidades referentes ao contexto extremo, além do papel da liderança nesses contextos e suas competências individuais. Também foram incluídos a definição e os papéis da média gerência na mudança organizacional, trazendo uma análise das competências organizacionais às individuais. E, por fim, são relatadas as competências individuais requeridas.

No terceiro capítulo, sobre a metodologia, estão descritas as características básicas da pesquisa, além da explicação sobre o sujeito da pesquisa. Foi detalhada toda a estratégia de coleta de dados, assim como a análise e tratamento desses dados. Ao final, é estabelecida uma análise de conteúdo por categoria e explicado quais são elas.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados da dissertação, com a explicação do contexto em relação às categorias, como ansiedade e qualidade de vida. Também são abordados dados a respeito das competências requeridas e gerenciais.

No quinto são apresentadas as considerações finais do estudo com a síntese dos achados; a resposta aos objetivos; a resposta à pergunta de pesquisa; e as limitações do estudo. Por fim, as considerações finais apresentam as contribuições para futuros estudos e para as organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de contexto extremo é o tema deste capítulo, no qual, na prática, são tratados conceitos e algumas exemplificações. Em seguida, seu conteúdo volta-se para a média gerência, conceituação, revisão teórica e seu papel na condução de crises, forçando a todos a repensar seu papel na organização. Posteriormente, será apresentada a definição de competências individuais em média gerência, orientada ao seu desenvolvimento em contextos extremos, abordados por gestores. Por fim, serão apresentados dados referentes a uma pesquisa qualitativa exploratória feita com 27 gerentes médios e diretores.

Nesta pesquisa, será descrita como foi feita a análise de conteúdo de Bardin para analisar todas as conversas e entender quais estão sendo os desafios enfrentados por eles para fazer a transição de gestão presencial para *home office* e que competências individuais estão julgando serem necessárias para se superar a crise da Covid-19.

2.1 Mudanças organizacionais no contexto da Covid-19

Quando se fala sobre mudança organizacional, encontra-se uma vasta literatura, mas deve-se enfatizar o conceito e a formulação de: escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas, dentre outros (Neiva, 2004). Outro aspecto a destacar é a complexidade na análise da tipologia de mudança, uma vez que é preciso alinhar e especificar qual tipo de mudança é evidenciado e considerado, relatando os objetivos e conteúdo presente.

Até a década de 1970, o tema se relacionava à mudança de estrutura da organização, incluindo aspectos inerentes a organogramas, cargos e funções. Mas, a partir dos anos 1980, notou-se que não bastava modificar as estruturas empresariais, que era necessário alterar também comportamentos, valores e crenças dos grupos, a fim de se obter melhores resultados (Abreu; Ituassu; Goulart, 2015). Dessa forma, aspectos culturais e simbólicos passaram a receber atenção (Wood Jr., 2004).

Mudança organizacional é conceituada como uma planejada alteração da estrutura organizacional, incluindo os processos e sistemas, com o objetivo de alcançar as metas da empresa, Lines (2005). De acordo com Wood Jr. (2004), a mudança organizacional entra em qualquer mudança: humana, cultural, organizacional, tecnológica, que impacta na transformação de parte ou de toda a organização. Para Neiva (2004), a mudança organizacional se refere a:

Alteração, planejada ou não, no que caracteriza a empresa como um todo – desde mudança básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – em consequência de ocorrências internas e/ou externas à organização, que podem trazer resultados, positivos ou negativos, para o desempenho da empresa ou para sua sobrevivência (p. 23).

Considerando a abordagem de Wood Jr. (2004), as mudanças podem ser classificadas:

a) no âmbito da natureza: em mudanças estruturais (organograma, funções, atividades, processo); mudanças da estratégia (mercados-alvos, direção); mudanças culturais (valores, estilos de liderança, hábitos); mudanças tecnológicas (processos, métodos de produção, softwares de gestão); mudanças relacionadas a pessoas (recursos humanos, políticas de seleção e formação, retenção); b) em relação à empresa com o meio ambiente: mudanças reativas (em consequência das mudanças no ambiente ocorrido) ou voluntárias (uma antecipação baseada em expectativas); c) quanto à forma de implementação: educativamente, coercitivamente ou racionalmente.

Embora se entenda que a mudança organizacional possa ser planejada, nem sempre ela é percebida como positiva pelos indivíduos. Os colaboradores da empresa podem apresentar diferentes reações comportamentais e individuais à mudança, podendo resultar numa avaliação psicológica favorável ou desfavorável às efetivas transformações (Lines, 2005). Nesse sentido, entre as possíveis reações individuais diante da mudança organizacional, estão a cooperação e a resistência.

Para facilitar uma mudança planejada da organização, precisa-se da cooperação, juntamente com o engajamento e a participação ativa dos colaboradores (Kim; Hornung; Rousseau, 2011). De outra forma, Lewin (1947) criou a expressão “resistência à mudança”, usada para relacionar a intenção do indivíduo ou de algum grupo a se opor a comportamentos em grupos sociais que têm como foco dirigir uma mudança sistêmica associada a encontrar um novo equilíbrio para a empresa. Muitas publicações sobre resistência indicam que o tema é dos aspectos mais relevantes, em barreiras, ao sucesso de grandes mudanças organizacionais (Piderit, 2000) e evidencia atitudes para reduzir o efeito das resistências à mudança empresarial (Nery; Neiva, 2015). Eilam e Shamir (2005) afirmaram que a presença de resistência nos comportamentos na organização pode acarretar efeitos negativos, tais como: *delay* no início do processo de mudança organizacional; atraso ou perdas imprevistas na etapa de implantação; custos aditivos; e podendo evidenciar atitudes de sabotagem ao processo de mudança.

Nesse ponto, vale destacar um acréscimo no modelo de interpretação e conceituação de Eilam e Shamir (2005), afirmando que a resistência pode levar a efeitos negativos. A resistência pode ser um fator positivo em mudanças, uma vez que o gestor pode entender quais são as reais

demandas que ela pode acrescentar ao seu projeto de mudança organizacional.

De acordo com Kim; Hornung; Rousseau (2011), qualquer processo de mudança organizacional organizada e devidamente planejada necessita do apoio dos empregados para obter sucesso. De acordo com Marques, Borges e Reis (2016), uma mudança organizacional bem-sucedida é composta resultando em novas competências, inovações e obtendo comprometimento dos empregados, levando a práticas de comunicação baseadas no diálogo e no envolvimento relacional. Todavia, as relações entre os superiores, na hierarquia, são compreendidas como adicional e cooperativa.

Schein (1992) aponta que com uma compreensão de dinâmica de grupo vem uma “compreensão mais profunda, não apenas do porquê vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas também porque é tão difícil mudá-los” (Schein, 1992, p. 5). A Mudança Organizacional é, normalmente, enfrentada por oposição interna, sendo, portanto, o que torna uma mudança desafiadora para gerenciar e alcançar. Sobretudo, a mudança organizacional pode ocorrer rapidamente - revolucionária - e lentamente, tempo - evolutivo. A questão-chave é: que tipo de mudança é superior nas várias circunstâncias? (Burke, 2008).

Para Burke (2008), mudança revolucionária é “uma grande revisão da organização resultando em uma missão modificada ou inteiramente nova, uma mudança na estratégia, liderança e cultura” (p. 1). Portanto, o gerenciamento de tal mudança requer planejamento preciso e previsão sobre a resistência esperada para o troco.

Mas e quando a mudança organizacional é necessária e imprevisível? E quando não há planejamento? O que aconteceu com as rápidas mudanças organizacionais impostas pela Covid-19? Quais foram as implicações da Covid-19 na gestão das organizações?

Muitos conseguem definir mudança organizacional de maneira organizada, planejada e precisa, como Burke (2008) afirma. Mas poucos definem essa mudança em um aspecto de mudança extrema, forçando a reinterpretação dos processos internos, falta de planejamento, definição de novas prioridades, pontos de atenção, grau de urgência da realização. A que melhor se enquadra nesta definição é de Neiva (2004), que explica como qualquer alteração, organizada ou não, gera ações internas ou externas. Apesar de amplo, ela consegue definir, de maneira simples, o que pode ser interpretado como mudança organizacional.

Quadro 1 - Definições de mudança organizacional

Definição encontrada de mudança organizacional	Referência
Qualquer alteração, organizada ou não, que caracteriza a organização como um todo (envolvendo todas as estruturas internas da empresa, cultura, relação com o ambiente) gerando ações internas e /ou externas à empresa, dando como consequências, negativas ou positivas, para as metas organizacionais.	Neiva (2004)
Caso aconteça mudanças em partes ou no conjunto da organização, essa pode ser considerada uma mudança organizacional, sendo assim definida como uma alteração na estratégia, estrutura, cultura ou no comportamento das pessoas.	Wood Jr. (2004)
Para atingir as metas organizacionais são desenvolvidas mudanças organizacionais, envolvendo a estrutura da organização, mudança nas funções, modelos de gestão (...) Embora se entenda que a mudança organizacional possa ser planejada, nem sempre ela é percebida como positiva pelos indivíduos, podendo apresentar diferentes comportamentos vindos de seus colaboradores, que pode resultar em atitudes positivas ou negativas.	Lines (2005)
Até a década de 1970, o tema se relacionava à mudança de estrutura da organização, incluindo aspectos inerentes a organogramas, cargos e funções, mas, a partir dos anos 1980, notou-se que não bastava modificar as estruturas empresariais, mas também comportamentos, valores e crenças dos grupos, a fim de se obter melhores resultados.	Abreu & Ituassu & Goulart (2015)

Fonte: Elaboração própria.

2.2 Implicações na dinâmica das mudanças organizacionais

Como a ameaça do Coronavírus (Covid-19) evoluiu de alguns casos em Wuhan, China, em dezembro de 2019, para uma pandemia global no final de janeiro de 2020, instituições de ensino superior mudaram os cursos para plataformas on-line, na tentativa de manter instrução e normalidade durante esse período único da história global. Jump (2020) afirma que na

pesquisa do Times Higher Education (2020), feita com gerentes seniores, que representam 189 instituições globais de ensino superior, pelo menos 50% das instituições mudaram todo o ensino on-line como resultado da pandemia global.

A mudança para a entrega on-line foi uma resposta a um impulso global para introduzir medidas de distanciamento social que, para provedores de educação, removeu quaisquer oportunidades de ministrar aulas presenciais, incluindo sessões baseadas em laboratório, *workshops* e outros modos de ensino tradicionais de entrega no campus. Enquanto as plataformas on-line podem estabelecer uma aprendizagem única e ambiente flexível, a Covid-19 acelerou esse processo para que as instituições reflitam e projetem o aprendizado do curso apropriado e resultados adequados para uma plataforma de entrega on-line.

Para o ramo de hotelaria, pode-se dizer que a Covid-19 foi um catalizador para a transformação digital na indústria de hospitalidade. De acordo com António, N; Rita, P. (2021), uma pesquisa feita em hotel, alguns gestores se adaptaram à digitalização, fazendo com que os antigos hábitos estejam mais propensos a morrer do que retornar. Por exemplo, o fato de que funcionários podem realizar seus trabalhos remotamente e podem permitir que os hotéis reduzam áreas de escritórios de forma a aumentar os seus pontos de venda ou espaço público. Ou seja, muitos processos, antes muito enrijecidos, agora estão mais ágeis e modernos, incluindo o processo de captação de clientes e vendas on-line. Todos esses efeitos foram consequências da digitalização forçada que a Covid-19 impôs aos estabelecimentos.

Outro estudo, referente à implicação da Covid-19 nas estruturas organizacionais, (Horbe, T. A. N; Moura, G. L; Machado, E. C; Campos, S. A. P, 2020) mostrou que a organização que é capaz de se adaptar rapidamente a um mundo dinâmico e incerto, tem estruturas organizacionais com características de descentralização, favorecendo a participação, a criatividade e a inovação (Martínez-León & Martínez-García, 2011). O que pode evidenciar que o processo de descentralização, que foi proporcionado pela vinda da pandemia, foi benéfico para os modelos de gestão mais ágeis e desburocratizados, permitindo uma rápida mudança em contextos complexos ou extremos, como o vivenciado.

Em outra pesquisa realizada com empreendedores de Portugal, o impacto da Covid-19 em seus próprios negócios pode ser descrito como (Carolan, C.; Davies, C. L.; Crookes, P.; McGhee, S.; Roxburgh, M. 2020):

- o nível de imprevisibilidade da evolução do volume de negócios, do volume de vendas e do número de funcionários que serão demitidos durante a crise da Covid-19 é significativamente maior do que durante a crise econômico-financeira de 2008-2012;

- uma polarização econômica do impacto negativo em áreas específicas de atividade (como hotelaria e restauração) surge na crise econômica gerada pela Covid-19, em que o nível de imprevisibilidade de uma evolução futura atingiu 94% ao nível de abril de 2020.

De todos esses aspectos, o que mais chamou a atenção foi a descentralização da gestão como alternativa ao enfrentamento da Covid-19. Ela se mostrou efetiva e muito integrativa, uma vez que muitas empresas precisaram abandonar seus processos de gestão, repentinamente, para se adaptar ao modelo de gestão em *home office*. Muitos processos foram ajustados e sua eficiência disparou, corroborando com a tese de Martínez-León & Martínez-García (2011).

Esse ponto é algo digno de reflexão, uma vez que desaprender se tornou essencial em um mundo onde o foco é no aprendizado. O que o trouxe a seu atual momento não é garantia que o levará a um futuro próspero e de sucesso.

2.2.1 Conceito, exemplos e oportunidades de contexto extremo

A variação na terminologia usada para descrever fenômenos empíricos, relativamente, semelhantes não ajuda. Assim, fala-se de eventos adversos (Van de Vegt et al. 2015), eventos raros (Harding, Fox & Mehta, 2002; Lampel, Shamsie & Shapira, 2009), eventos incomuns (Beck & Plowman, 2009; Garud, Dunbar & Bartel, 2011), surpresas ou eventos inesperados (Bechky & Okhuysen, 2011; Cunha, Clegg & Kamoche, 2006), eventos não rotineiros (Waller, 1999); eventos extremos (Buchanan, 2011), organizações perigosas (Roberts, 1990), hiperturbulência (Meyer, 1982), construção de bordas (Lyng, 1990), ambientes operacionais extremos (Barin Cruz, Aguilar Delgado, Leca & Gond, 2016; Gerde & Michaelson, 2016), situações extremas (Bouty et al., 2012) e ambientes extremos (Lanzara, 1983).

Foram adaptadas e, em seguida, operacionalizadas as definições fornecidas por Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta (2009) que distinguem e relacionam eventos e contextos. Eventos extremos são definidos em três condições necessárias: eles “devem (1) ter o potencial de causar consequências físicas, psicológicas ou materiais massivos que ocorrem na proximidade física ou psicossocial de membros da organização; (2) cujas consequências são pensadas insuportáveis para os membros da organização; e (3) são tais que podem exceder a capacidade da organização de evitar que esses eventos extremos realmente ocorram” (p. 898).

Dada essa conceituação de eventos, contextos extremos tornam-se ambientes:

“onde um ou mais eventos extremos estão ocorrendo ou são prováveis de ocorrer que podem exceder a capacidade da organização de prevenir e resultar em uma magnitude extensa e intolerável física, psicológica ou material consequências para - ou na proximidade física ou psicossocial de - membros da organização” (Hannah et al., 2009, p. 898).

Por exemplo, um contexto pode ser caracterizado como extremo quando um evento ocorreu engendrando uma ruptura temporária na vida normal de uma organização, ou em uma comunidade de organizações com consequências significativas (mesmo intoleráveis), tanto no indivíduo, quanto na equipe. Além disso, um contexto pode ser caracterizado como extremo quando as rotinas organizacionais são implementadas, especificamente, nas operações diárias ou em planos e modalidades, a fim de prevenir ou se preparar para eventos que, provavelmente, ocorrerão e que afetariam a vida normal de uma organização de forma significativa - consequências significativas (mesmo intoleráveis) para os seus membros, bem como para os grupos e comunidades relacionadas com a organização (Hallgren, Rouleau, De Rond, 2018).

Nesse contexto, a Covid-19 fornece um contexto empírico único no qual se examina as implicações para os negócios e a média gerência, sob uma óptica de competências únicas a serem desenvolvidas para um novo cenário. No próximo capítulo, será explicado o conceito, o papel da média gerência e os desafios enfrentados na crise da Covid-19.

2.3 Gestores intermediários em contextos extremos e suas competências individuais

Em paralelo aos desafios ocorridos pela Covid-19, pode-se analisar algumas competências necessárias nas gestões para a condução de equipes em contextos extremos. Fraher (2011) argumenta que em um contexto extremo, uma equipe de alto desempenho “permite que o indivíduo mais qualificado surja e conduza conforme exigido pelos cenários operacionais”, e que, “se uma equipe tem uma série de tarefas para administrar... cada membro pode exercer liderança em momentos diferentes para cumprir as metas da equipe” (pp. 179-180). Ela conclui que as equipes que funcionam bem em uma crise permitem que os indivíduos mais qualificados liderem conforme necessário, com diferentes membros exercendo a liderança em momentos diferentes. Baran e Scott (2010), similarmente, observam que: “a gerência, necessariamente, envolve todos os membros da organização com relação às suas funções e ao contexto em que operam” (p. 65).

Por outro lado, James et al. (2011) identificam atributos “óbvios” de gestores na crise: assertividade; carisma; comunicação; confiança; decisão; determinação; empatia; ação rápida; e segurança inabalável. James e Wooten (2005) identificaram seis competências do gestor em

crises: construir confiança; desencorajar comportamentos de risco; identificar vulnerabilidades futuras; tomar decisões rápidas; tomar medidas corajosas; e aprender com a crise para efetuar mudanças.

A definição de James e Wooten (2005) parece ser a mais assertiva, devido ao fato de que a Covid-19 expôs a vulnerabilidade da humanidade. Ela entrou nas casas com o *home office* e amigos, colegas foram perdidos para a Covid-19 dentro do trabalho, e com isso surge uma hiperexposição dos familiares dentro das próprias casas. Tudo isso acentuou características para que um bom gestor consiga identificar vulnerabilidades futuras e tenha mais empatia.

A partir de uma pesquisa com 1.600 gerentes, Lane e McGurk (2009) exploram “capacidades de preparação para crises” em relação à crise financeira de 2008. Essas incluíram lidar com a ambiguidade e incerteza, ter uma perspectiva realista e boas relações com funcionários, colegas e externos, *stakeholders*, tomada de decisões difíceis, otimismo, capacidade de inspirar e alinhar a equipe, saber fazer informalmente e ter conhecimento técnico.

Em outro estudo com 2.500 executivos, Keller et al. (2010) exploram como contornar crises corporativas. As táticas de gestores intermediários apropriados para esse contexto incluíam o estabelecimento de metas ambiciosas, a criação de uma estrutura, a manutenção da energia, o foco nas realizações e o engajamento de outras pessoas.

Pode-se citar uma proposta de gestores mais específica. Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) e Hannah et al. (2009) afirmam que os gestores adaptativos lideram com mais eficácia em um ambiente em rápida mudança, pois são mais capazes de selecionar uma resposta adequada ao desafio. Isso leva à ideia de que a gestão não é estática e que não existe um estilo de liderança específico que se adapte a todas as situações e todos os contextos, e os gestores eficazes se comportam de maneira diferente, dependendo da situação com a qual se deparam (ou seja, gestão adaptativa). O efeito que o gestor tem sobre o resultado desejado depende, em parte, da situação e da resposta da liderança (Peus et al., 2013).

Outro ponto que deve-se salientar é a precisão como Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) e Hannah et al. (2009) optaram por analisar gestores adaptativos. Eles se mostraram fundamentais na transição do presencial para o *home office* com mais agilidade e menos conflitos.

Hannah et al. (2009), da mesma forma, observam que durante eventos extremos, os seguidores buscarão os gestores para centralizar a autoridade e agir. De acordo com Baran e Scott (2010), isso pode estar relacionado à necessidade dos líderes de auxiliar os seguidores na criação de sentido e reduzir a ambiguidade para eles. Em ambientes dinâmicos e incertos, a realidade experimentada é o resultado de um esforço contínuo para criar ordem e dar sentido

retrospectivo ao que aconteceu e está ocorrendo, ou seja, criação de sentido (Weick, 1993, 1995).

Resumindo, estudos de gestores em combate, Campbell et al. (2010) concluem que a eficácia da gestão é aprimorada por modelos mentais compartilhados, criatividade do líder, gerenciamento de emoções, um clima de equipe coeso e desempenho de sucesso. Um estudo envolveu conselheiros militares australianos que serviram na Guerra do Vietnã (Fisher et al., 2010), essa pesquisa identificou 10 competências “brilhantes” (desejáveis) e 3 temas “sombrios” (negativos).

As competências “brilhantes” eram as seguintes: coragem; aventura/risco; orientação de aprendizagem; ética de cuidado; liderança pelo exemplo; nível de experiência; resistência; especialização/controle; autossuficiência; e humor. Os temas da “sombra” eram os seguintes: altamente estressado; violento; e comportamento ilegal ou antiético.

Eles sugerem que contextos extremos podem encorajar a expressão de temas sombrios: em um contexto no qual o excesso de violência ocorre com frequência e com facilidade, o desenvolvimento de uma cultura de violência pode ocorrer... a falta de tabus e regras proibitivas encontradas na guerra podem permitir que os líderes racionalizem comportamentos que seriam inaceitáveis em um contexto diferente (Fisher et al., 2010, p. 106-107).

Por exemplo, Gal e Jones (1985) argumentam que os gestores que são fortes, confiantes e deliberados irão atenuar os níveis de estresse entre os seguidores, enquanto, também, aumentam sua confiança para desempenhar em contextos extremos ao longo do tempo. Por outro lado, em suas análises de desastres, Dynes (1974); Dynes, Quarantelli & Kreps (1981) argumentam que, além do próprio desastre (por exemplo, um furacão), a segunda maior fonte de resultados negativos vem de erros de omissão nas ações da organização e de seus líderes em resposta ao desastre e suas consequências.

Burgess, Riddle, Hall & Salas (1992) concluíram, com base em sua revisão da literatura sobre gestores e estresse, que líderes eficazes que lidam com ameaças mostram maior receptividade às contribuições dos seguidores, integram os esforços de suas equipes e são mais acessíveis e menos intimidantes. Esses gestores também são mais propensos a explicar suas ações e decisões e a se comunicar amplamente. A pesquisa em combate, por exemplo, mostrou que os gestores se tornam mais próximos de seus soldados e usam menos poder de posição (por exemplo: recompensa ou poderes coercitivos) conforme as situações ficam mais extremas (Little, 1964).

Katz (1955) desenvolveu estudos sobre a competência em nível gerencial, enfatizando as habilidades necessárias aos gestores para a condução de atividades administrativas: a

habilidade técnica (usando conhecimento, técnicas e equipamentos necessários à realização de processos específicos adquiridos por experiência educacional); a habilidade com pessoas (capacidade de trabalhar com pessoas, em que se consiga motivar, compreender e liderar com eficiência); e a habilidade conceitual (capacidade de compreender as complexidades da empresa e ajustar as operações da pessoa na organização, permitindo que essas possam mudar de postura, tendo como foco as metas da empresa, e não, exclusivamente, as necessidades de seus grupos).

Para Katz (1955), existe uma forte correlação entre a junção de algumas competências citadas acima e sua alta variância, à medida que o indivíduo cresce na gestão da organização, atuando em posições de supervisão para a direção da alta gestão.

Em suma, de todos os autores, os que mais chamam a atenção para a definição e enquadramento de uma realidade extrema, como a Covid-19, foram Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) e Hannah et al. (2009), enfatizando o estilo de gestão baseada na flexibilidade e em modelos adaptativos. Em uma mudança extrema, presencia-se muitos processos sendo quebrados e migrados para o *home office*. Essa mudança foi enfrentada de maneira efetiva e eficiente por gestores que conseguiram se desprender de seus modelos convencionais e que necessitaram de uma rápida adaptação de seu modelo atual, criando processos.

2.4 Definição e papéis da média gerência na mudança organizacional

Harding et al. (2014) definem gestão intermediária como: “uma posição nas hierarquias organizacionais entre o núcleo operacional e o ápice, cujos ocupantes são responsáveis por uma unidade de negócios particular neste nível intermediário da hierarquia corporativa que compreende todos aqueles abaixo a gestão estratégica de nível superior e acima da supervisão de primeiro nível” (p. 1214). Eles argumentam que “há um consenso na definição” (Dopson e Stewart 1990; Floyd e Lane 2000; Mintzberg 1989; Wooldridge et al. 2008).

A posição intermediária representa uma característica definidora dos *middle managers* (MM), porque dispara uma propriedade que os separa de outras, ou seja, eles são “ao mesmo tempo controlados, controlam, resistentes e resistidos” (Harding et al. 2014, p. 1231), enquanto os gerentes de topo são controladores e resistentes, e os funcionários e supervisores de primeira linha são resistentes e controlados. Os MMs são os principais responsáveis por comunicar informações e executar estratégias (por exemplo, em Glaser et al. 2015) ou estrategistas influentes (por exemplo, em Wooldridge et al. 2008).

Sobretudo, as funções que são percebidas pelos gerentes de nível médio em iniciativas de mudança, entretanto, os negligenciam em suas funções de destinatários, bem como fornecedores de mudança. Um dos resultados das iniciativas de mudança em muitas organizações tem sido o *downsizing* e o retardamento, e isso teve consequências, particularmente, problemáticas para a camada de gerenciamento intermediário dentro das organizações, levando a maiores amplitudes de controle, a intensificação do trabalho, redução na segurança do emprego e diminuição das oportunidades de promoção (Morris et al., 2008). Como resultado, a pesquisa relatou os gerentes de nível médio como “desiludidos” (Scase e Goffee, 1986), “isolados dos principais processos de tomada de decisão” (Scase e Goffee, 1989), “cada vez mais ameaçados pelos desenvolvimentos em TIC” (Burke e Cooper, 2000), e sob o risco de se tornarem redundantes, pois “novas tecnologias e novas formas organizacionais permitem, ou mesmo necessitam, eliminar o intermediário” (McCann et al., 2004, p. 28).

Há um consenso de que as funções de gerenciamento intermediário têm se tornado cada vez mais pressionadas à medida que os administradores tentam lidar com ideologias corporativas que enfatizam a competitividade e a eficiência.

Os MMs são frequentemente apresentados como impedimentos à mudança (Balogun, 2003; Rouleau e Balogun, 2011), no entanto, há evidências que indicam que os MMs podem, e fazem, iniciar a mudança (por exemplo, em Glaser et al., 2016; Huy, 2011; Mantere, 2008). Em particular, os MMs confrontam mais diretamente os desenvolvimentos tecnológicos e de mercado (Fourné et al., 2014; Taylor e Helfat, 2009). Essa exposição íntima os motiva a desenvolver ideias (Dutton e Ashford, 1993) que podem levar a repensar as prioridades estratégicas de suas próprias unidades (Galunic e Eisenhardt, 2001) e, eventualmente, de toda a organização (Burgelman, 1983). Ao assumir a gestão no início de mudanças em toda a organização, os MMs capitalizam as sinergias entre as unidades (Taylor e Helfat, 2009) e mostram sua disposição e capacidade de exercer liderança estratégica - o que pode ser crucial para o avanço na carreira, desenvolvimento de reputação e mobilidade (Mom et al., 2015; Ren e Guo, 2011).

Quando os MMs estão altamente envolvidos na mudança, há menos chance de má interpretação de ideias ou confusão decorrente de perdas de tradução entre os níveis organizacionais (Balogun, 2007; Ouakouak et al., 2014). A consistência na comunicação será alta e, provavelmente, desencadeará atitudes favoráveis (Beer e Eisenstat, 1996). Além disso, as mensagens sobre a mudança serão mais fáceis de entender e relacionar porque há menos assimetria de informação e poder entre MMs e funcionários do que entre alta gerência e funcionários (Armenakis e Harris, 2002).

Observando o grande arcabouço teórico proporcionado por diversos autores, uma conclusão foi substancial: o papel do MM na mudança organizacional. Em particular, o papel de que os MMs confrontam mais diretamente os desenvolvimentos tecnológicos e de mercado (Fourné et al., 2014; Taylor e Helfat, 2009). Essa exposição íntima os motiva a desenvolver ideias (Dutton e Ashford, 1993). Não somente ajuda na transição processual e tecnológica, mas indica que os MMs podem ter um papel vital na transição do presencial para o *home office* sendo o catalizador de emoções e de amparo. Em pesquisa, entrevistando executivos, muitos relataram que eles acabaram tendo um papel central como “terapeutas” de suas equipes, amparando seus desafios organizacionais e pessoais.

Isso acaba sendo evidenciado no Zoom, pois obrigando os colaboradores a abrirem as câmeras, muitos acabam observando o ambiente da casa de cada um, assim como ouvindo seus problemas, discussões familiares, corroborando ainda mais com a definição de Dutton e Ashford (1993), de que os MMs têm um papel primordial em mudanças organizacionais.

2.4.1 Das competências organizacionais às individuais

Competência não é um conceito recente, ela já existe há muitos anos, porém, é reformulada e revalidada em função das mudanças de gestão, variações do mercado, nas organizações, evidenciando que ela é altamente correlacionada à globalização.

Fazendo uma revisão da literatura sobre os conceitos de qualificação e de competência, Ramos (2001) defendeu a extensão de um deslocamento conceitual. Para a autora, a explicação de qualificação vem deixando de ser o centro na relação trabalho-educação, na qual era baseada. Contudo, tal noção não substitui ou supera o conceito de qualificação: “antes, ela o nega e o afirma, simultaneamente, por negar algumas de suas dimensões e afirmar outras” (Ramos, 2001, p.41).

Para Desaulniers (1997), a construção das competências individuais, ao se basear em habilidades que envolvem as dimensões da pessoa - destacando a capacidade crítica e de autonomia, a iniciativa com audácia, a responsabilidade e a flexibilidade em face da mudança, assim como, a visão empreendedora - vão de interesse ou mito do capital em relação ao mundo do trabalho: o da organização sem problemas, em substituição ao mito da empresa sem colaboradores. Muitos problemas são resolvidos exclusivamente por pessoas.

2.4.2 Competências individuais requeridas

Em decorrência da globalização, houve uma queda nas fronteiras e no estreitamento dos mercados, trazendo grandes consequências para o avanço tecnológico. Consequentemente, aumentou a demanda por novos profissionais, tais como alguns citados acima, com competências requintadas e diferenciadas das apresentadas no cenário atual.

Como enfatizado ao longo deste trabalho, as mudanças que vêm ocorrendo no mundo, em consequência da evolução da tecnologia, a queda de fronteiras e o estreitamento dos mercados. Decorrentes dos processos de globalização, tem aumentado a demanda por um novo profissional que disponha de competências mais abrangentes que as requeridas nos anos anteriores.

Para Steffen (1999), o desenvolvimento de habilidades para enfrentar o novo mundo envolve o domínio de competências técnicas, típicas da noção de qualificação (saber-fazer), passando por competências intelectuais, cognitivas, relacionais, emocionais e de liderança. Não sei se estou de acordo com Steffen, devido ao fato que a pandemia acentuou competências socioemocionais. Em poucas ocasiões, as competências técnicas foram citadas e requisitadas nas entrevistas com gestores intermediários.

Em uma tentativa de resumir as competências mais atuais nos negócios, Deluiz (1996) divide em cinco grandes grupos: técnico-intelectuais (competências que envolvem habilidades básicas como aprender e pensar); organizacionais e metodológicas (ligadas à capacidade de organizar o próprio trabalho, gestão do tempo); comunicativas (conectadas à capacidade de se comunicar com grupos diferentes); sociais (capacidade de criar vínculos e compartilhar conhecimento) e comportamentais (adaptação a mudanças dos processos produtivos e industriais).

Para Perrenoud (2001, p. 139), as competências são como “capacidades de ação”, pressupondo que para as profissionais precisa-se:

1. ter clareza sobre o problema ou desafio a ser superado para concretizar o projeto;
2. projetar diversos cenários possíveis e realistas (observando o tempo, os recursos e as informações disponíveis);
3. escolher as oportunidades, estrategicamente, de menores riscos;
4. mobilizar diferentes pessoas para implementar e planejar as estratégias adotadas em todas as etapas;
5. acompanhar e coordenar as mudanças, ajustando a estratégia prevista;

6. se necessário, reavaliar a situação e modificar a estratégia;
7. ter ética e respeitar princípios legais (equidade, respeito pelas liberdades, pela esfera íntima etc.);
8. ter o domínio das emoções, dos humores, dos valores, das simpatias ou as inimizades, sempre que elas interferirem na eficácia do projeto;
9. saber cooperar com outros profissionais sempre que for necessário;
10. durante ou após a ação, refletir sobre os ensinamentos para serem usados numa próxima oportunidade, documentando as operações e as decisões para conservar as características que possam ser utilizadas para sua justificação ou reutilização.

Em nível gerencial, Barlett e Ghoshal (1997) identificam três categorias de competências requeridas: personalidade (atitudes, traços e valores do indivíduo), conhecimento (experiência e discernimento) e habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho). O Quadro 2, abaixo, apresenta as competências gerenciais, identificadas por esses autores, divididas por níveis gerenciais.

Quadro 2 - Competências gerenciais, segundo Bartlett e Ghoshal (1997)

NÍVEL	TAREFA	ATITUDES / TRAÇOS	CONHECIMENTO	HABILIDADES
OPERACIONAL	Cria e busca oportunidades; Atrai e usa habilidades e recursos escassos; Administra o desenvolvimento contínuo do desempenho.	Orientação para resultados; Criativo e intuitivo; Persuasivo, atraente Competitivo, persistente.	Conhecimento operacional detalhado; Conhecimento técnico dos competidores e clientes; Conhecimento dos recursos internos e externos; Compreensão das operações do negócio.	Foco nas oportunidades; Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento; Habilidade para motivar e impulsionar pessoas; Habilidade para sustentar a energia da organização em torno de objetivos diferentes.

NÍVEL	TAREFA	ATITUDES / TRAÇOS	CONHECIMENTO	HABILIDADES
INTERMEDIÁRIO	Supervisiona, desenvolve e apoia pessoas e iniciativas; Liga conhecimentos dispersos, habilidades e práticas; Administra pressões de curto e longo prazos.	Orientação para pessoas; Apoiadores paciente; Integrador, flexível; Perceptivo, exigente.	Ampla experiência organizacional; Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las; Compreensão da dinâmica interpessoal; Compreensão das relações de meios e fins.	Desenvolve pessoas e relações; Habilidade para delegar, desenvolver e dar poder; Habilidade para desenvolver relações e equipes; Habilidade para reconciliar diferenças.
DIREÇÃO	Desafia pressupostos e expande oportunidades e padrões de desempenho; Constrói um contexto de cooperação e confiança; Cria senso de missão e ambição corporativa.	Visionário para a instituição; Amplia os desafios; Mente aberta, justa; Perspicaz, inspirador.	Compreensão da organização e seu contexto; Grande compreensão dos negócios e operações; Entende a organização como sistema de estruturas, processos e cultura; Ampla conhecimento de organizações, indústrias e sociedades.	Equilibra o alinhamento e o desafio; Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador; Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição; Habilidade para combinar discernimento conceitual com desafios motivacionais.

Fonte: Bartlett e Ghoshal, 1997, p. 105.

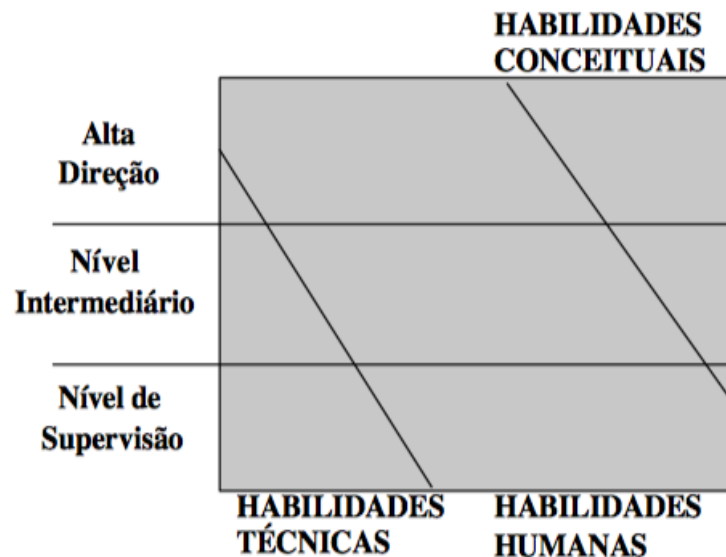
Quando aborda-se a competência em nível gerencial, vale ressaltar os estudos desenvolvidos por Katz (1955) sobre as habilidades necessárias aos gestores para a gestão do processo administrativo: a habilidade técnica (habilidade de usar conhecimento, técnicas e equipamentos); a habilidade com pessoas (capacidade de motivar e liderar com eficiência); e a

habilidade conceitual (habilidade para compreender as complexidades da organização global e ajustar as mudanças necessárias para se adequar aos objetivos da empresa).

Para o autor, a caminhada do indivíduo na organização define o tipo de combinação de habilidades necessárias para a posição, conforme exemplificado na Figura 1, abaixo.

Vale refletir sobre a ampla definição envolvendo um emaranhado de competências técnicas, algumas voltadas a habilidades humanas e poucas conceituais. Uma vez que o crescimento na carreira implique em desenvolver habilidades comportamentais, o foco das competências gerenciais deveria estar voltado às atitudes comportamentais, e não técnicas, citadas por diversos autores.

Figura 1 - Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização



Fonte: Hersey e Blanchard, 1974, p. 7.

Para Hersey e Blanchard (1974), o crescimento na hierarquia organizacional passa pelo desenvolvimento de novas competências individuais, novos hábitos comportamentais para liderar e desenvolver seus pares e equipes.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos foi, inicialmente, conduzido levantamento bibliográfico e análise de artigos científicos. Isso como base para a realização de levantamento empírico de dados de abordagem qualitativa e caráter descritivo, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade valendo-se de roteiro, conforme disposto no Apêndice A, deste estudo, procedimentos delineados por Bardin (2011).

Com esse resultado, foi possível descrever como os gerentes intermediários estão se adaptando à situação atual no mercado de trabalho, devido à Covid-19, e foram obtidas diversas respostas, das mais diferentes opiniões.

No total, foram conduzidas entrevistas com 27 gestores intermediários, gerentes e diretores de médias e grandes organizações, com mais de 500 funcionários.

O roteiro foi composto por 12 perguntas, com uma média de 1 hora por entrevista. Quase 200 páginas de conversa foram transcritas. O mais interessante foram os setores das empresas. Houve uma variância muito grande no tipo de empresa. Como pode ser observado no Quadro 3, abaixo, os entrevistados compunham os mais variados setores das empresas. Todavia, o foco eram empresas mais consolidadas, com um número de funcionários acima de 500 e que estivessem passando pela transição do trabalho presencial para o *home office*. Em todas as entrevistas, existiu um único padrão previamente definido, os gerentes e diretores precisavam ter no mínimo 3 anos de experiência na função. Buscou-se entender como esses executivos conduziram suas equipes e empresas em meio a essa mudança, tendo como foco o tempo de empresa.

Quadro 3 - Setores da empresa dos entrevistados

Setor da Empresa
E-Commerce
Banco
<i>Fintech</i>
Telecom
Varejo
Educação
Seguradora
Indústria de Tecido

Setor da Empresa
Telecom
Energia
Agronegócio
Locadora
Educação
Bebidas
Energia
<i>Fintech</i>
Construção Civil
Varejo
Seguradora
Construção Civil
Reciclagem
Cosmético
Entrega
Energia
Indústria de base
Educação
Bebidas

Fonte: Elaboração própria.

Posteriormente, a análise de conteúdo de Bardin será refinada usando o referencial teórico. Para esta pesquisa, foram escolhidos gerentes e diretores que já estivessem trabalhando na organização por no mínimo 3 anos. Essa escolha foi feita pensando no momento de transição. Alguém já contratado para o *home office*, não terá vivenciado e experimentado o ambiente organizacional que o presencial proporciona.

O foco foi escolher profissionais que já estivessem inseridos nos processos organizacionais, que já conhecessem suas equipes, os processos internos, a hierarquia, que realmente pudessem sofrer com as alterações impostas pela Covid-19.

Como foi preciso acelerar o processo de convite para a entrevista, foi utilizado um software de automação disparando mensagens para centenas de executivos. Foram feitos mais

de 300 convites, com o filtro de tempo de casa de no mínimo 3 anos e em empresas com mais de 500 colaboradores.

Com o foco na estratégia de investigação, buscou-se um modelo que pudesse analisar não apenas o que era dito pelos entrevistados, mas também interpretar as situações do cotidiano. Como a pesquisa foi de caráter qualitativa-exploratória, os resultados eram desconhecidos. Por isso, optou-se por analisar os dados e o texto usando o discurso de Bardin.

A técnica de Bardin possibilita analisar o que está nas entrelinhas do que é dito; o sentimento envolvido na frase; o que pode estar se passando na cabeça do entrevistado; o que ele pode estar escondendo, mas que como um todo não escapa. Ao analisar todas as entrevistas, categorizando e codificando, notou-se semelhanças nas respostas e nas estratégias de enfrentamento.

As perguntas da pesquisa estão no Apêndice da tese.

3.1 Sujeito da pesquisa

Ao todo, foram realizadas 27 entrevistas, com profissionais de cargo de gerência de empresas de setores variados. Abaixo um panorama do universo pesquisado, conforme o cargo, o gênero de cada participante (feminino ou masculino), a área de atuação da empresa e o número de funcionários.

Apoiados pela teoria de Lane e McGurk (2009), em que a média gerência precisa saber lidar com: ambiguidade e incerteza; ter uma perspectiva realista e boas relações com funcionários, colegas e externos, *stakeholders*; tomada de decisões difíceis; otimismo; capacidade de inspirar e alinhar a equipe; saber fazer informalmente; e conhecimento técnico, entende-se isso como um forte argumento para direcionar a pesquisa, exclusivamente, para a média gerência.

Para a escolha dos entrevistados foram seguidos os seguintes critérios: tempo de, no mínimo, 3 anos na empresa; e fazer parte da média gerência, por ser o centro da mudança organizacional enfrentada pela pandemia. A mudança para o *home office* obrigou milhões de empresas a uma tomada de decisão rápida e brusca.

Outro aspecto que foi determinante na escolha dos indivíduos foi a posição hierárquica. Buscou-se gerentes e diretores que estivessem combatendo de frente a mudança imposta pela Covid-19 e que estivessem na linha de frente para amparar e estruturar as mudanças organizacionais.

Tabela 1 - Dados gerais dos entrevistados e o número de funcionários de suas empresas

Cargo	Sexo	Número de Funcionários da Empresa
Gerente	F	150000
Gerente	M	94000
Gerente	M	77000
Gerente	M	52000
Gerente	M	32000
Gerente	F	26000
Diretor	M	25000
Gerente	F	20000
Gerente	M	20000
Diretor	M	18000
Diretora	F	9200
Coordenadora	F	5000
Gerente	M	3600
Gerente	F	3000
Gerente	F	2900
Gerente	F	2500
Coordenadora	F	1600
Gerente	F	1200
Diretor	M	1200
Gerente	F	840
Gerente	F	450
Gerente	F	250
Gerente	F	166
Gerente	M	23
CEO	M	400

Cargo	Sexo	Número de Funcionários da Empresa
Gerente	M	120
Gerente	M	50

Fonte: Elaboração própria.

3.2 Estratégia de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas qualitativas semiestruturadas, usando o Zoom como ferramenta para interação com os entrevistados. A rede social LinkedIn foi utilizada para traçar e selecionar o perfil dos possíveis entrevistados.

Devido à alta dificuldade de agendar entrevistas, foi utilizado um software de automação de envio de mensagens via LinkedIn. Mais de 300 executivos foram abordados, e foi possível agendar 35 respostas e 27 entrevistas. Cabe salientar a escolha por gerentes de empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários.

Com 1 hora, em média, de duração, as entrevistas contam com muitos detalhes pessoais e profissionais de cada gestor. Em relação ao setor, houve uma variação muito grande. Em organizações menores e menos estruturadas, existe uma maior facilidade para a rápida mudança na tomada de decisão. Como o objetivo era compreender o comportamento de empresas grandes, buscou-se entender como os executivos de médias e grandes empresas estavam lidando com a mudança abrupta para o *home office*, uma vez que empresas maiores, com o DNA um pouco mais consolidado, têm normas, processos e regras a serem cumpridas. Todavia, a Covid-19 impôs uma mudança abrupta nas organizações, obrigando muitas delas a quebrar protocolos, processos, esquecer regras para se adequar aos novos procedimentos. Esse caso pode ser visto até na produção de vacinas, havendo uma redução abrupta no tempo de fabricação.

Outro ponto que vale ser destacado é a curiosidade em entender quais competências teriam relação para enfrentar e desenvolver ambientes de contexto extremo, como a pandemia. Como o cenário era inédito, as dificuldades que ele trouxe seriam as competências necessárias a serem desenvolvidas para o enfrentamento da pandemia e o desenvolvimento de suas equipes on-line. Pontos como: como devo liderar a distância? O que devo perguntar para gerar empatia? Como devo me conectar com meu colaborador? Devo exigir que ele ligue a câmera sempre? Como devo demitir um colaborador on-line? Como devo ajudá-lo e ampará-lo para crescer?

Foram inúmeras dúvidas sobre o ambiente presenciado. Em muitas situações, estudando acontecimentos similares à Covid-19, presenciou-se tomadas de decisão errôneas, vindas de gestores, que acabaram com as equipes (Everest, 1996). Será que o erro na tomada de decisão da média gerência poderia prejudicar os colaboradores? Como a transição para o *home office* deveria ser conduzida? O que eles precisam fazer para ajudar suas equipes a reduzirem a ansiedade?

Essas são algumas das dúvidas que instigaram a busca por respostas.

3.3 Procedimento e análise de dados

Quando se separa fontes de conteúdos diferentes (verbais e não verbais), usando um conjunto de métodos definidos, caracteriza-se a chamada Análise de Conteúdo de Bardin. Em relação à interpretação, a análise de conteúdo percorre dois extremos: objetividade e subjetividade. Ela é uma técnica que exige muita disciplina do pesquisador. Por usar intuição e criatividade, para a definição das categorias, o rigor técnico precisa ser fundamental (Freitas, Cunha & Moscarola, 1997).

Essa análise passa por múltiplas etapas, resultando em diferentes significados dos dados encontrados. Mesmo havendo diferenças nomes e termos das fases da análise, todas elas apresentam semelhanças (Triviños, 1987). A partir do momento em que múltiplos autores relataram dificuldades em seguir o mesmo modelo, se propuseram a usar como técnica a proposta por Bardin (2011), sobretudo por ser extremamente citada por autores de Administração e Economia. Nela, suas etapas são divididas em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase, pré-análise, é caracterizada por modelar as ideias iniciais e criar um quadro técnico capaz de se unificar com indicadores para analisar e interpretar as informações coletadas. Desse modo, além da leitura completa para a análise, as entrevistas devem ser transcritas. Geralmente, é feita a organização do conteúdo a ser destrinchado, definindo um processo de compreensão e organização que vai ajudar os analistas a conduzir, com sucesso, as análises subsequentes (Silva & Fossá, 2015).

Partindo para a segunda fase, inicia-se a exploração do material, partindo-se da codificação, criando recortes dos textos em seções de registros (unidades), clarificando as regras para enumeração, classificação e junção das informações em temas. Dessa forma, Bardin (1977) definiu codificação como a mudança, recortando, agregando e numerando, usando o texto como

informação para caracterizar o conteúdo apresentado. Chega-se à etapa do recorte do material coletado, enumerando-o em unidades de registro.

Unidades de registro são os parágrafos de cada entrevista. No texto selecionado, começam a ser encontradas as palavras-chaves. Foi elaborado um resumo de cada texto ou parágrafo e iniciou-se a categorização. Depois, foram agrupados, de acordo com os temas, selecionados e relacionados, dando origem às categorias. Os temas são divididos nas categorias encontradas, dando andamento às categorias intermediárias juntando com as ocorrências das categorias finais. Sendo assim, as transcrições dos entrevistados foram recortadas em seções de registro, ou unidades de registro (palavras, frases e parágrafos). Quando divididas por temas, ela nos possibilita uma análise reflexiva simplificada do problema. Por ser um processo indutivo, precisa-se compreender o sentido da fala dos entrevistados e seus significados ou outras mensagens junto com as primeiras mensagens (Fossá, 2003).

Na terceira fase, discorre-se sobre as inferências, interpretações e resultados encontrados na captação dos conteúdos coletados em toda a transcrição (entrevistas e documentos, intuições e observações). Sobretudo, essa análise comparativa é feita cruzando todas as categorias e as comparando, destacando os pontos semelhantes e os que foram compreendidos como diferenciados pelo conceito.

A análise de conteúdo considerou cinco categorias: *home office*, competências, ansiedade, perfil psicológico e qualidade de vida.

Figura 2 - Resumo da análise de conteúdo de Bardin (2011)

CATEGORIAS				
HOME OFFICE	COMPETÊNCIAS	ANSIEDADE	PERFIL PSICOLÓGICO	QUALIDADE DE VIDA
CÓDIGOS				
ALTA DEMANDA	ADAPTABILIDADE	INCERTEZA	LIDERANÇA (SCHEIN, 1983)	EXERCÍCIOS FÍSICOS
REUNIÃO	ORGANIZAÇÃO	FALTA DE PREVISIBILIDADE	EMPATIA	TRÂNSITO
ESTRUTURA	COMUNICAÇÃO	MEDO	RECIPROCIDADE	TEMPO COM A FAMÍLIA
ALTA ENTREGA	AUTOGESTÃO	PANDEMIA	COMUNICATIVO	ALIMENTAÇÃO ADEQUADA
FAMÍLIA	AUTOAVALIAÇÃO	EMPREGABILIDADE	HUMANIZAÇÃO	HOBBIES
PRODUTIVIDADE	INOVAÇÃO	BRASIL	COMPREENSÃO	ALCOOLISMO
IRREVERSÍVEL	CRIATIVIDADE		MOTIVAÇÃO	
ROTINA	CONFIANÇA			

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos códigos e seus significados, foram encontradas demasiadas características que compõem cada categoria. Ou seja, os códigos são aspectos diretamente relacionados àquela categoria.

Exemplo: quando o *home office* é categorizado, fala-se em alguns aspectos relacionados ao tema, como: a alta demanda de tarefas; as reuniões; as estruturas da empresa; a alta entrega; a possibilidade de o trabalho remoto se tornar uma realidade irreversível; e as mudanças na rotina.

Outra categoria que foi extremamente fundamentada foi a competência. Algumas habilidades foram requisitadas para o enfrentamento dessa mudança de gestão em decorrência da Covid-19, tais como: adaptabilidade, organização, comunicação, autogestão, autoavaliação, inovação, criatividade e confiança.

Na terceira categoria, foi analisada a ansiedade como item comum a quase todos os entrevistados. Foram relatados momentos de incerteza, falta de previsibilidade, medo, além de preocupações em relação à pandemia, à empregabilidade e ao Brasil, sendo que muitos se mostraram receosos com o caminho que o país estava tomando.

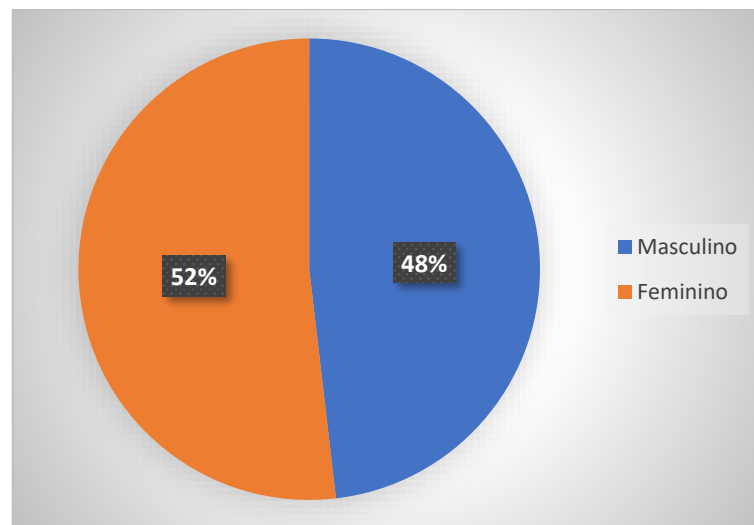
Na quarta categoria, foi analisado o perfil psicológico, o que incluiu variáveis como: liderança, empatia, reciprocidade, comunicação, humanização, compreensão e motivação. Ou seja, em linhas gerais, quais competências um líder precisa ter para conduzir sua equipe na Covid-19?

Por fim, a quinta e última categoria é qualidade de vida. No cotidiano, como os executivos estavam fazendo para espairecer, relaxar, enfrentar e lidar com os desafios relacionados à pandemia? Muitos buscaram aumentar as práticas de exercício físico; outros relataram o benefício de não pegarem trânsito; houve quem passasse mais tempo com a família; alguns melhoraram a alimentação ou focaram em *hobbies*. Nessa categoria, também foi citado o aumento do consumo de bebidas alcoólicas, ponto que pode ser considerado preocupante. O consumo de cervejas cresceu 5,3% em 2020, comparado a 2019.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Foram entrevistados 14 mulheres e 13 homens em cargos executivos de média gerência em 2020, no intervalo entre abril e agosto. O LinkedIn foi usado como fonte de abordagem inicial para convite da pesquisa. As reuniões foram agendadas via Zoom e, posteriormente, essas foram transcritas para a análise de Conteúdo de Bardin (2011).

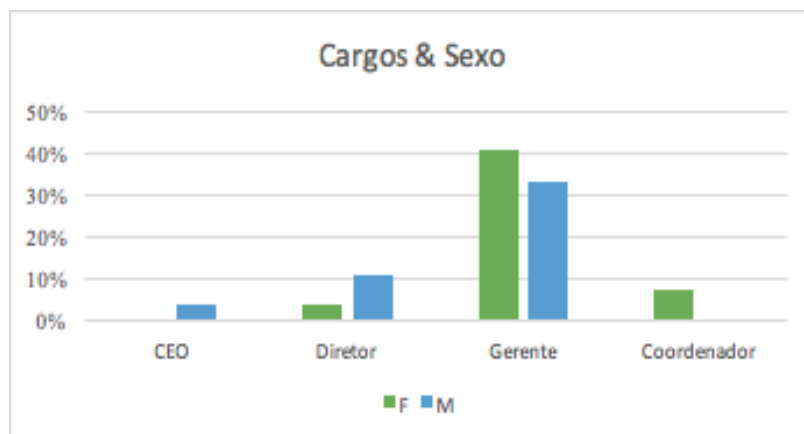
Gráfico 1 - Divisão de sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, elaboração própria.

Um dado que chamou atenção foi o baixo número de mulheres em posições de diretoria, sendo que foi identificada somente uma mulher. Em contrapartida, observou-se a presença de três homens na posição de diretor. O motivo não foi investigado, mas pode ser um ponto de reflexão para mais pesquisas.

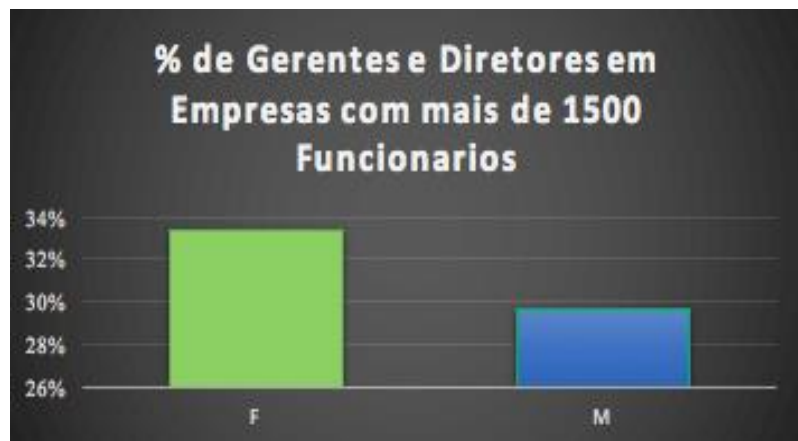
Gráfico 2 - Cargo e sexo



Fonte: Elaboração própria.

Outra reflexão interessante foi o número de gerentes e diretores mulheres em empresas com mais de 1.500 funcionários. Observou-se a presença de mais mulheres ocupando cargos de liderança, sendo que nove ocupam cargo de gerente ou diretora em grandes empresas, em contraste com oito homens. Pode ser um pequeno indicativo de mudanças mais igualitárias entre os sexos.

Gráfico 3 - Porcentagem de gerentes e diretores em empresas com mais de 1500 funcionários divididos por sexo



Fonte: Dados da pesquisa.

Algumas reflexões sobre a pesquisa:

- os dados corroboram com a teoria de Hersey e Blanchard, (1974), refletindo que a média gerência precisou desenvolver algumas habilidades humanas e conceituais para desenvolver seus colaboradores durante a Covid-19. **Ela se mostrou como base para a evolução;**
- **Outra definição que foi encontrada com precisão foi a citada por Neiva (2004), referindo a** qualquer mudança, planejada ou não, em pilares que caracterizam a empresa, como um todo, consequência de eventos internos e/ou externos à organização. A rápida mudança para o *home office* alterou, estruturalmente, a gestão das organizações;
- Outro aspecto que corroborou com o autor foi o de competências gerenciais, segundo Bartlett e Ghoshal (1997) que falam que a gerência média precisou desenvolver pessoas e aprender a desenvolver as habilidades de delegar e dar poder para conseguir conciliar

as diferenças a distância. Com essa nova gestão do *home office*, essas habilidades foram trazidas para o valor presente.

Conseguiu-se identificar, de acordo com Deluiz (1996), algumas demandas levantadas pelos entrevistados, corroborando com a sua definição, tais como: gestão do tempo; comunicativas (conectadas à capacidade de se comunicar com grupos diferentes); sociais (capacidade de criar vínculos e compartilhar conhecimento); e comportamentais (adaptação às mudanças dos processos produtivos e industriais). Apesar de antigas, suas definições foram pontuais em muitas mudanças vivenciadas em um contexto de pandemia.

4.1. O contexto

Para começar a tratar das categorias elencadas neste estudo, pode-se classificar a ansiedade e a qualidade de vida como alguns dos aspectos mais citados pelos entrevistados. Em praticamente todas as entrevistas, foram relatadas variações de medo ou de incerteza com relação ao futuro. A falta de previsibilidade diante dos próximos passos causou um aumento geral na ansiedade de todos os entrevistados. Muitos deles relataram insegurança com relação à garantia do emprego e, principalmente, com a sua saúde e de sua família.

4.2 Ansiedade

Para ilustrar algumas dessas apreensões, foram selecionados alguns trechos de entrevistas que serão incluídos a seguir. Por exemplo, apesar de sempre ter trabalhado em *home office*, uma das entrevistadas, uma profissional que atua como gerente em uma empresa do setor de telecomunicações, resumiu o fator que mais havia lhe gerado angústia durante o início da pandemia: *“Sem dúvida é a incerteza. A questão de você não saber qual será o próximo passo e achar que está preparado, mas não sabe o que vai acontecer. Acredito que a gente está sendo obrigado a se reprogramar, se reinventar e achar saídas dentro da própria casa. Na minha casa, a gente brinca que o nosso maior passeio hoje em dia está sendo do sofá para cama e da cama para o banheiro. Isso, definitivamente, faz com que a gente pense em novas frentes para se atuar dentro da nossa própria casa, sendo como escritório ou como um lugar de bem-estar”* (Relato, Gestor Intermediário).

A ausência de um cenário futuro claro deixou profissionais sem saber como se posicionar. Em outro exemplo, também abordando os pontos que vinham gerando mais ansiedade, desde o início da pandemia e do trabalho em *home office*, uma das entrevistadas, que atua como gerente em uma companhia do mercado financeiro, afirmou: *“O que me deixa ansiosa é buscar dar conta do que é incontrolável. Não há perspectiva econômica, política ou de retorno ao trabalho presencial. Tudo isso gera ansiedade porque você quer ter alguma previsibilidade e não tem. Talvez seja possível canalizar a ansiedade para transformar isso em alguma coisa. Quando estamos muito ansiosos, nos pegamos falando muito sobre o problema. Nessas horas eu falo: ‘tá, quais seriam os possíveis caminhos?’ Tenho o caminho 1, o 2, o 3. Talvez nenhum deles vá resolver o problema, mas tenho três planos. Se a gente seguir nesse, vai para cá. Se seguir naquele, vai para lá. Há soluções curtas e rápidas e outras que talvez sejam mais de longo prazo”* (Relato, Gestor Intermediário).

Além de lidar com suas próprias incertezas e preocupações, alguns profissionais também destacaram a necessidade de cuidar dos receios dos colaboradores sob seu comando em determinados momentos. É o caso de um profissional que exerce a função de gerente em uma indústria de siderurgia, que explicou alguns dos novos desafios que surgiram com a pandemia e seus efeitos: *“Neste momento de pandemia, temos o desafio da liderança, pois as pessoas ficam com medo. Se você assistir TV aberta, é um terrorismo que eles fazem. Com isso as pessoas ficam com medo, os funcionários ficam com medo, e precisamos tranquilizá-los, passar uma mensagem positiva para eles e mostrar que estamos trabalhando porque o Brasil não pode parar. Há várias indústrias que precisam manter o país rodando. O Brasil pode seguir em uma velocidade baixa, mas precisa continuar rodando. Logo, tentamos passar um propósito para os funcionários. Para que eles entendam que são importantes. São guerreiros nessa guerra também”* (Relato, Gestor Intermediário).

Com a pandemia tornando o amanhã, de todos, incerto, a angústia tornou-se uma emoção bastante citada no estudo. Um dos entrevistados, que trabalha como gerente em uma empresa de tecnologia e inovação, afirmou que a Covid-19 e suas consequências eram fonte de muita inquietude em seu cotidiano profissional e pessoal: *“O ser humano gosta de saber ou achar que sabe o que vai acontecer no futuro. É um pensamento muito comum a gente saber que amanhã nós acordaremos, iremos para o trabalho, que teremos uma reunião na próxima semana, que haverá uma viagem para São Paulo em breve. Portanto, ter esse controle, mesmo que você saiba que não é um controle, mas apenas um plano para sua vida, torna tudo mais*

confortável. Nessa situação de pandemia, no entanto, você pensa: estou em casa hoje e amanhã também estarei. Com isso consigo planejar as ações pensando em uma empresa, mas para a gente é muito difícil. É algo muito diferente. Para mim, particularmente, gera uma angústia muito grande” (Relato, Gestor Intermediário).

Quadro 4 - Categoria - Ansiedade

CATEGORIAS
ANSIEDADE
CÓDIGOS
INCERTEZA
FALTA DE PREVISIBILIDADE
MEDO
PANDEMIA
EMPREGABILIDADE
BRASIL

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Qualidade de vida

Se a ansiedade foi companhia constante dos profissionais desde a chegada da pandemia, também é possível destacar aspectos relacionados à qualidade de vida, outra das categorias deste estudo. Diante da Covid-19 e os desafios advindos dela, muitos relataram suas estratégias para enfrentar a crise na saúde de maneiras diferentes. Uma das entrevistadas da pesquisa, por exemplo, profissional que ocupa uma posição de gerência em uma empresa da indústria têxtil, explicou quais eram os recursos que ela vinha adotando para reduzir a ansiedade durante a pandemia: *“Há pesquisadores que defendem a importância de que alguns rituais sejam mantidos durante a quarentena. Tenho trazido isso para minha vida também. Faço exercícios físicos diários, pois eles me ajudam muito. Ioga, meditação, há conteúdos incríveis sendo produzidos sobre ansiedade e saúde mental, por exemplo” (Relato, Gestor Intermediário).*

Além das iniciativas para tentar amenizar os efeitos da pandemia na saúde e bem-estar, alguns profissionais destacaram os pontos que entendiam como benéficos no período de distanciamento social. Por exemplo, ao falar sobre as mudanças ocorridas na rotina em *home office*, uma das entrevistadas, que trabalha como gerente em uma empresa de tecnologia e soluções digitais, destacou o papel do trânsito na avaliação sobre o trabalho remoto: *“Na empresa, foi feita uma pesquisa para saber se as pessoas estavam gostando ou não do home office. Muitos colaboradores disseram estar gostando, sobretudo, pela questão do trânsito. Havia pessoas que ficavam quatro horas por dia no trânsito para chegar na empresa e voltar para sua casa. Portanto, são quatro horas que a pessoa ganhou na vida dela”* (Relato, Gestor Intermediário).

O apoio de amigos e familiares também se mostrou de grande relevância no período. Ao explicar o que tem feito na tentativa de reduzir a ansiedade em decorrência da pandemia, um dos entrevistados, um profissional que atua como contador, afirmou a importância das relações sociais próximas, mesmo a distância: *“Tenho feito intervalos no meio do trabalho, pois isso ajuda bastante. Tenho falado mais com amigos e familiares, onde me abro dizendo quando tive um dia péssimo, desgastante e estressante. Falo com a minha namorada. (...) Acredito que temos que utilizar todos os canais de comunicação disponíveis como WhatsApp, chamadas de vídeo, Skype. Isso faz muita diferença”* (Relato, Gestor Intermediário).

Diante de uma realidade imposta por razões sanitárias e contra a qual não se pode fazer muita coisa, muitos profissionais buscaram se adaptar da melhor maneira. Nesse sentido, uma das entrevistadas, que atua como gerente em uma locadora de veículos, falou sobre o processo de transformação e de aprendizado em sua vida cotidiana a partir do trabalho em *home office*: *“Estou gostando muito. É um desafio e todos os dias aprendo. Não só na prática, mas estudando e buscando informações. (...) Também tenho me alimentado melhor. Não fazia atividade física quando estava no escritório, pois trabalhava até muito tarde. Hoje, mesmo se desligar o computador às 22h, tenho condições de fazer uma aula de ioga, pois posso colocar na internet, na TV e ter acesso. Portanto, consigo fazer todos os dias”* (Relato, Gestor Intermediário).

Quadro 5 - Categoria - Qualidade de vida

CATEGORIAS
QUALIDADE DE VIDA
CÓDIGOS
EXERCÍCIOS FÍSICOS
TRÂNSITO
TEMPO COM A FAMÍLIA
ALIMENTAÇÃO ADEQUADA
HOBBIES
ALCOOLISMO

Fonte: Elaboração própria.

4.4 O Trabalho em si (*home office*)

Todo o processo de migração para o *home office* precisou ser feito de maneira rápida. Sobretudo, muitos aspectos surgiram como desafios enfrentados decorrentes dessa migração, tais como: a alta demanda de trabalho; reuniões em excesso; ou altas entregas. A virtualização nunca foi novidade no mundo corporativo. A IBM já havia começado esse movimento ainda nos anos 1980. Em 2009, porém, a empresa acabou com o *home office*, relatando um grande desafio: a inovação só acontece quando as pessoas trabalham juntas.

Se antes a iniciativa do trabalho remoto, para algumas empresas, poderia ser algo conduzido de forma gradual, com a pandemia uma grande parte das equipes se viu em *home office* de um dia para o outro. Com isso, as adaptações tiveram que ser feitas com todo o processo em andamento. Uma das entrevistadas, profissional que trabalha como gerente em uma indústria farmacêutica, relatou quais eram seus sentimentos em relação à rotina profissional no trabalho remoto: “*Ontem eu assistia TV e falavam sobre o que fazer com o tempo livre. Eu disse ao meu marido: ‘que tempo livre?’ Me sinto trabalhando 24 horas por dia. Se estivesse no escritório chegaria às 8h30, conversaria com as pessoas, tomaria um café. Sairia às 17h para buscar minha filha, que é bebê, na escola. Agora, em casa, tomo café diante do computador a partir das 7h e ainda estou sentada trabalhando às 17h30, pois minha filha está comigo. Há toda a rotina do bebê e da casa que preciso conciliar com o trabalho. Às 21h*

estamos começando a jantar, minha filha dorme perto das 22h30 e nós, mais tarde ainda. Tenho sentido bastante ansiedade e cansaço, pois não paro” (Relato, Gestor Intermediário).

A maneira repentina como ocorreu a mudança para o trabalho remoto impactou diretamente a vida pessoal e profissional das pessoas. Um dos entrevistados, que trabalha como gerente em uma empresa do setor de crédito, falou sobre os efeitos em sua rotina, de ser obrigado a trocar o trabalho presencial pelo *home office* em razão da pandemia: *“Gostaria de dizer que acordo, faço exercícios e me preparo para trabalhar, mas estou totalmente desorganizado em casa. Acordo sempre meio atrasado, tomo um banho correndo, faço um café, quando dá, e fico correndo de reunião em reunião até o final do dia. Quando percebo já são 10 horas da noite e preciso jantar. Está muito confuso e ainda não me encaixei” (Relato, Gestor Intermediário).*

Um dos grandes desafios para profissionais e empresas foi como conseguir adaptar a realidade do escritório em um ambiente que não foi pensado para isso, a casa das pessoas. Uma das entrevistadas, uma profissional que ocupa posição de gerente em uma locadora de veículos, falou sobre as grandes mudanças ocorridas em seu dia a dia para poder trabalhar em *home office*: *“No home office, nos deparamos com pessoas em casa e onde não havia uma estrutura com mesa, um lugar para colocar o computador. (...) Disponibilizamos computadores, cadeiras e mesas. Perguntamos, individualmente, qual era a dificuldade, pois não adiantava mandar uma mesa se não havia espaço ou mandar uma cadeira grande, que não caberia na mesa. Portanto identificamos isso e, ao longo de duas semanas, equalizamos o modo das pessoas trabalharem” (Relato, Gestor Intermediário).*

Quando o ambiente profissional “invadiu” a casa das pessoas, pode-se afirmar que houve a fusão de dois mundos distintos. Tarefas familiares e atividades da empresa passaram a conviver em um mesmo espaço, dividindo o tempo de todos. Um dos entrevistados na pesquisa, um profissional de gerência em uma empresa do setor energético, explicou os principais desafios enfrentados por ele no trabalho exercido em *home office*: *“Minha filha tem 2 anos e minha esposa trabalha também. Não há ninguém ajudando a gente, pois até a creche parou. (...) Temos que nos revezar, e quando há algo mais importante, como uma reunião, tenho que trabalhar com interrupções frequentes. Tem hora que a criança chora, reclama, diz que está com fome, então eu tenho que organizar essa rotina. É muito diferente você fazer um home*

office com o filho na creche, com tudo organizado e você sozinho dentro de casa” (Relato, Gestor Intermediário).

Quadro 6 - Categoria - *Home office*

CATEGORIAS
<i>HOME OFFICE</i>
CÓDIGOS
ALTA DEMANDA
REUNIÃO
ESTRUTURA
ALTA ENTREGA
FAMÍLIA
PRODUTIVIDADE
IRREVERSÍVEL
ROTINA

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Competências requeridas

Quais competências foram requeridas para profissionais de média gerência no contexto da Covid-19? De acordo com os entrevistados, representantes de empresas de diversos setores e que exercem cargos de média gerência, as principais competências exigidas foram: adaptabilidade, organização, comunicação, autogestão, autoavaliação, inovação, criatividade e confiança.

Cada uma das competências citadas abaixo poderia ser exemplificada por um autor diferente. Por exemplo, Katz (1955) sobre as habilidades necessárias aos gestores para a gestão do processo administrativo, mostrando que a capacidade de adaptabilidade e de organização podem ser um dos principais pilares para a gestão da média gerência.

Deluiz (1996) divide em cinco grandes grupos de competências: técnico-intelectuais (competências que envolvem habilidades básicas como aprender e pensar); organizacionais e

metodológicas (ligadas à capacidade de organizar o próprio trabalho, gestão do tempo); comunicativas (conectadas à capacidade de se comunicar com grupos diferentes); sociais (capacidade de criar vínculos e compartilhar conhecimento); e comportamentais (adaptação às mudanças dos processos produtivos e industriais). É válido enfatizar, que não só a comunicação foi comprovada como o exigido em momentos de pandemia, como também a presença da autogestão, ou conceituando melhor, a gestão do tempo. Essa, sobretudo, é a melhor definição de competências requeridas e que melhor define o encontrado na pesquisa.

Tais códigos estão expressos em alguns dos depoimentos descritos a seguir. Por exemplo, um dos entrevistados, que exerce o cargo de gerente em uma empresa de tecnologia e inovação, falou sobre algumas das novas competências que, segundo ele, são requeridas no atual cenário: *“Ainda que de forma sutil, as empresas já buscavam profissionais com adaptabilidade, resiliência e que soubessem lidar bem com adversidades. A pandemia é só um fator que potencializou tudo isso. Já estávamos vivendo em um mundo muito mais dinâmico, pois as coisas estão mudando muito rápido. Portanto, se você tiver profissionais que tenham dificuldade em ser reinventar e se adaptar, será difícil você conseguir chegar em algum lugar. A pandemia veio para sacramentar essas competências”* (Relato, Gestor Intermediário).

Com o trabalho remoto, a dinâmica entre colaboradores se altera de maneira radical. Ao trabalhar em casa, o profissional precisará contar com autonomia e ainda mais consciência de suas responsabilidades para realizar suas tarefas. Uma das entrevistadas, gerente em uma empresa de tecnologia e soluções digitais, falou sobre outras competências que ela acredita que irão emergir no contexto atual com a pandemia e o *home office*: *“Destaco a capacidade de aprender sozinho. Já existe até um nome específico para isso: pedagogia do autoaprendizado. Não se trata apenas de ser autodidata, no sentido de conseguir aprender sem a ajuda de alguém. Será que você consegue ter foco? Ser organizado? Ter disciplina? Começar e terminar uma coisa? Afinal, o que é a universidade? Ela garante que você faça algumas coisas em um determinado período. Logo, você tem que ler um livro em um determinado período e depois fazer uma prova e entregar um trabalho. Mas e você sozinho, na sua casa? Vai conseguir fazer? Isso é extremamente importante em todos os casos. Aquela reunião que eu tinha para explicar algo, vou ter que mandar um vídeo em um link para a pessoa. Portanto, essa capacidade de conseguir manter o foco e trabalhar sozinha é essencial. Tudo o que for habilidade de organização e disciplina são parâmetros para você não trabalhar solto”* (Relato, Gestor Intermediário).

Com a distância e o uso crescente de ferramentas virtuais, a comunicação adequada ganha ainda mais destaque. Um dos entrevistados, um profissional de gerência em uma empresa da área de cosméticos, explicou como, na visão dele, determinadas habilidades serão exigidas pelo mercado a partir de agora: *“Acredito que haverá uma necessidade crescente de as pessoas terem uma comunicação clara e objetiva. Isso dará segurança para quem está enviando uma mensagem, a segurança a respeito do que a pessoa está pedindo, por exemplo, e vale para todas as formas de comunicação. Já havia a necessidade de ser claro quando pensamos na escrita, por exemplo. O e-mail é algo que gera muita dupla interpretação. Mas a comunicação oral, em geral, era presencial, portanto, você ainda tinha a possibilidade de corrigir eventuais erros de interpretação. Com o aumento da comunicação on-line essa necessidade é mais presente. É preciso ser claro, conciso e objetivo. Isso ficará cada vez mais forte”* (Relato, Gestor Intermediário xx).

Longe do escritório, o colaborador será ainda mais desafiado na administração de múltiplas tarefas em decorrência da mistura entre o ambiente pessoal e profissional. Diante dessa nova realidade, uma das entrevistadas, que ocupa um cargo gerencial em uma empresa do setor energético, afirmou quais competências ela entende que estão sendo requeridas desde o início da pandemia: *“Acredito que a gestão de tempo será essencial e digo isso por mim mesma. É um desafio no home office, pois estar em casa gera muitas outras coisas para se fazer. Já me peguei fazendo uma pausa no serviço para tomar um café à tarde e, enquanto estava comendo, lembrei que precisava colocar uma roupa para bater na máquina de lavar. São mudanças que existem quando estamos no ambiente de trabalho. Sendo que não tenho filhos. Posso imaginar o que ocorre com quem tem uma família grande com crianças pequenas. Isso tende a virar um caos. Há uma necessidade de gestão de tempo muito grande”* (Relato, Gestor Intermediário xx).

Foi inserido também uma síntese dos achados (interessante colocar também um quadro síntese: com as categorias e evidências _citações)

Quadro 7 - Categoria - Competências

CATEGORIAS
COMPETÊNCIAS
CÓDIGOS
ADAPTABILIDADE
ORGANIZAÇÃO
COMUNICAÇÃO
AUTOGESTÃO
AUTOAVALIAÇÃO

Fonte: Elaboração própria.

4.6 Perfil psicológico

A partir das entrevistas e pesquisa feitas, alguns pontos chamam atenção no que se refere ao desenvolvimento de competências gerenciais, aqui denominada categoria perfil psicológico, nos profissionais da média gerência, tais como: liderança, empatia, reciprocidade, comunicação, humanização, compreensão e motivação.

Com as mudanças ocorridas nas relações entre colaboradores e equipes, o profissional de média gerência terá que desenvolver novas maneiras de lidar com os integrantes de seu time. Em uma das entrevistadas, um profissional que atua como gerente em uma companhia farmacêutica, falou sobre as novas habilidades gerenciais a serem aprimoradas frente aos desafios atuais: *“Mais do que nunca, esse momento irá diferenciar quem faz gestão por influência de quem faz por autoridade, sendo que o primeiro vai começar a sobressair. A gente vai começar a perceber isso. Sempre se falou sobre isso: quem é líder e quem é chefe. (...) Vai ficar muito nítido ver quem é gestor e quem é chefe. E chefes não terão mais lugar porque não conseguirão fazer gestão”* (Relato, Gestor Intermediário).

Procurar entender as dificuldades impostas pela pandemia e o trabalho remoto no cotidiano dos colaboradores é um ponto valioso na relação entre as partes da equipe. Um dos entrevistados, gerente em uma companhia siderúrgica, descreveu quais características ele percebe que estarão ligadas às competências requeridas por gerentes frente aos novos desafios

pelos quais as empresas vêm passando: *“Acredito que a capacidade de ser transparente e possuir empatia são competências que todo líder precisa ter. Percebo que o líder não precisa ter uma ou duas competências, mas uma cesta delas. Ele deve ter diversas características que utiliza de acordo com cada situação”* (Relato, Gestor Intermediário).

Se antes da Covid-19, a comunicação já era um fator essencial para o bom desempenho e para o êxito das empresas, no atual contexto a importância desse aspecto cresceu ainda mais. Um dos entrevistados, um profissional que ocupa um cargo de gerente em uma empresa do ramo financeiro, destacou como os gestores vão precisar de algumas particularidades para desenvolver novas competências: *“Comunicação e controle são as duas principais frentes. Pessoas que não aprenderem a se comunicar de uma maneira muito clara neste cenário terão muita dificuldade para conseguir atravessar essa fase. (...) Além disso, o controle precisa ser mais eficiente. Não há mais o cafezinho entre os integrantes do time para saber o que cada um entregou e o que não entregou. A gente não se encontra mais para conversar e saber quem fez o que, se deixou de fazer ou se vai fazer amanhã. Havia uma comunicação informal no trabalho e agora estamos cegos em nossas casas”* (Relato, Gestor Intermediário).

Quadro 8 - Categoria - Perfil psicológico

CATEGORIAS
PERFIL PSICOLÓGICO
CÓDIGOS
LIDERANÇA (SCHEIN, 1983)
EMPATIA
RECIPROCIDADE
COMUNICATIVO
HUMANIZAÇÃO
COMPREENSÃO
MOTIVAÇÃO

Fonte: Elaboração própria.

5 DISCUSSÕES

Este estudo buscou entender como a média gerência enfrentou a mudança do trabalho presencial para o *home office*. Este também buscou entender quais eram suas dores, medos, e como lideravam sua equipe a distância.

Um ponto a destacar é o número de entrevistas realizadas, apenas 27 gestores intermediários. Seria muito interessante entender como os presidentes e empreendedores estão lidando com a situação.

Outro aspecto que vale ressaltar foi o pouco arcabouço teórico referente ao estudo das competências requeridas para enfrentar a Covid-19. Devido ao ineditismo, muitos estudos precisaram ser feitos por meio de um efeito comparativo, buscando a correlação de eventos similares por suas características.

Quando se fala de gestão intermediária, busca-se um conceito muito similar ao processo de mudança organizacional usado por Taylor e Helfat (2009), ao assumir a gestão no início de mudanças em toda a organização. Os MMs capitalizam as sinergias entre as unidades e mostram sua disposição e capacidade de exercer liderança estratégica - o que pode ser crucial para o avanço na carreira, desenvolvimento de reputação e mobilidade (Mom et al., 2015; Ren e Guo, 2011).

Sobretudo, de quem deve ser o papel da mudança organizacional em um momento de mudança externa extrema? Deve ser do gestor intermediário? Deve ser do CEO? Deve ser de todos os colaboradores?

Outro ponto que vale refletir é: qual é o papel da média gerência em uma mudança de contexto extremo (Covid-19)? Viu-se que em muitas situações citadas pelos entrevistados, eles tiveram um papel de acolhimento, similar ao terapêutico, para ajudar os colaboradores na transição. Mas será que eles estavam preparados para tal função? Para Steffen (1999), o desenvolvimento de habilidades para enfrentar o novo mundo envolve o domínio de competências técnicas, típicas da noção de qualificação (saber-fazer), passando por competências intelectuais, cognitivas, relacionais, emocionais e de liderança.

Um conceito amplo como esse, dá margem a múltiplas interpretações e não se consegue definir com acurácia o que se procura. Será que a gestão intermediária tem competências socioemocionais para liderar em uma pandemia?

No que se refere às competências individuais requeridas, alguns pontos podem ser debatidos. O que é competência? A maioria dos gestores falou em adaptabilidade, comunicação,

gestão do tempo. A maioria das citações têm vínculos socioemocionais. Sobretudo, qual é o papel das emoções na condução de uma crise como a Covid-19?

Hersey e Blanchard (1974) afirmam que a competência tem vínculo com crescimento na hierarquia organizacional, que passa pelo desenvolvimento de novas competências individuais, gerando novos hábitos comportamentais para liderar e desenvolver seus pares e equipes.

Mas vale uma reflexão: será que a Covid-19 trouxe uma mudança de competências? Será que existiu algum adiantamento delas na hierarquia? O que fazer quando as competências de um CEO são levadas a um gerente? Como ele deve conduzir? O que ele deve aprender?

Este estudo mostrou que a gestão intermediária teve muita dificuldade em conduzir a mudança do trabalho presencial para *home office*, devido à pandemia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco analisar os impactos que a pandemia da Covid-19 representou sobre o papel desempenhado pelos gestores, sobretudo aqueles de nível médio (*middle managers*), em empresas de diferentes setores. O propósito principal deste estudo foi buscar compreender quais e de que forma atributos de competência são requeridos, mobilizados e desenvolvidos pelos profissionais em posição de gerência média, em cenários como de crise, a exemplo do vivenciado com a Covid-19.

A presente pesquisa foi conduzida a partir da revisão da literatura do papel e escopo de gerências intermediárias, notadamente em situações de contexto extremo, crises e disrupções, assim como de arcabouço teórico, em torno da noção de competência. Os resultados deste estudo foram obtidos por meio de uma abordagem qualitativa e de caráter descritivo, com a realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto a gerentes intermediários de organizações de diferentes setores de atividade.

Para desmembrar os dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por categoria, conforme procedimentos descritos por Bardin (2011).

Ao entrevistar 27 executivos de organizações de diferentes setores conseguiu-se chegar a algumas valiosas reflexões. O trabalho remoto (*home office*), decorrente do distanciamento social, devido à pandemia da Covid-19, significou um alto índice de estresse e síndrome de *burnout* (síndrome do esgotamento profissional) para os colaboradores. Com os desafios da gestão e do trabalho realizado a distância, foi possível observar uma alta demanda de tarefas, entregas e reuniões. Invariavelmente, os indivíduos ficaram totalmente presos à virtualização, com as demandas profissionais invadindo o espaço pessoal.

Se antes da pandemia havia uma separação definida entre o trabalho (vida profissional) e a casa (vida pessoal), com a necessidade do *home office* esses dois universos se fundiram. Fisicamente, o escritório “invadiu” os lares dos colaboradores, o que, em muitos casos, se refletiu em uma estrutura adaptada, em que o computador ou uma cadeira adequada ao trabalho tiveram que ser inseridos em um ambiente que não foi pensado para tal finalidade.

Essa evaporação dos limites entre a vida pessoal e profissional também trouxe incontáveis consequências para o cotidiano dos profissionais, com desafios de graus variados. Muitos se viram, por exemplo, tendo que coordenar os compromissos de seus trabalhos com a dinâmica de aulas on-line dos filhos ou outras atividades similares, uma vez que as aulas presenciais foram suspensas durante boa parte de 2020.

Mesmo aqueles que não têm filhos disseram que sofreram impactos significativos em suas rotinas. Nesse sentido, variações de depoimentos como: “*acordo, ligo o computador e começo a trabalhar, sem hora para desligá-lo*” ou “*tenho que almoçar correndo, no intervalo entre uma reunião e outra, no meio do dia*” indicam como ocorreu a já citada fusão entre o universo pessoal e profissional.

Muitos entrevistados relataram que estão enfrentando grande dificuldade em lidar com as fronteiras: “*Onde começa e termina o trabalho?*” “*Por que estou trabalhando aos finais de semana?*” “*Por que recebo e-mail do meu chefe aos domingos?*” “*Por que tenho trabalhado até as 10 horas da noite sem receber hora extra por isso?*” Esses são alguns dos questionamentos no dia a dia dos profissionais sobre o impacto das mudanças com a pandemia.

Muitos profissionais, no entanto, já reconhecem que a mudança para o *home office* pode ser uma realidade permanente. Não há dúvidas que são muitos os desafios relativos ao trabalho remoto, mas, segundo parte dos entrevistados, com ajustes em pontos da gestão e aprimoramentos em relação à rotina profissional e pessoal, o sistema de *home office* pode representar ganhos ao ecossistema organizacional.

Como citado por Taylor e Helfat (2009) assumindo a gestão no início de mudanças em toda a organização, os MMs capitalizam as sinergias entre elas e mostram sua disposição e capacidade de exercer liderança estratégica. Sendo assim, os resultados mostraram que a média gerência não está preparada para gerir e ser o centralizador das tomadas de decisão em uma mudança organizacional.

Ela se provou despreparada para assumir o papel de centralizador emocional e “terapêutico” de suas equipes ao enfrentar a pandemia. Muitos relataram que acabavam sendo o centro de amparo do indivíduo, com suas queixas, problemas de saúde, problemas no casamento, dentro de casa, ausência de uma estrutura física dentro de casa para trabalho. Todos esses aspectos acabaram trazendo novas demandas para a média gerência, o que acarretou em *gaps* no que diz respeito a competências necessárias para enfrentar a pandemia.

Para outros, no entanto, o debate deve considerar novos modelos de gestão, tais como um sistema híbrido, em que a empresa adota a modalidade *home office* durante alguns dias da semana e requer a presença dos colaboradores no local de trabalho em outros. Com a pandemia, muitos tabus, em relação ao trabalho a distância, foram derrubados e as possibilidades existentes a partir dessa nova realidade se multiplicaram.

Ao analisar cada uma das cinco categorias (ansiedade, qualidade de vida, *home office*, competências e perfil psicológico), foram encontrados temas (códigos) citados com mais recorrência pelos entrevistados, o que ajuda a compreender melhor quais são os aspectos que

estão mais presentes no cotidiano do gestor de média gerência em uma mudança de contexto extremo, como a pandemia da Covid-19.

No que se refere à ansiedade, sintoma vivenciado em menor ou maior grau por todos os entrevistados, a incerteza, a falta de previsibilidade e o medo foram destacados como principais fontes do sentimento, o que se explica pelo ineditismo de um evento extremo como a Covid-19 e seus reflexos no cotidiano de todos. Sem saber quando a pandemia estará realmente sob controle, e mesmo como será o futuro pós-covid, naturalmente a angústia passa a ser uma emoção mais recorrente.

Outra categoria, qualidade de vida, apresentou um panorama de como os profissionais procuraram atenuar as aflições associadas à Covid-19 e à necessidade de distanciamento social, ou mesmo pontos vistos como ganhos associados ao trabalho remoto. Muitos entrevistados citaram os exercícios físicos e mais tempo com a família como formas de amenizar os efeitos da pandemia. A ausência de deslocamentos casa-trabalho/trabalho-casa e consequente tempo economizado no trânsito, também foi destacado por muitos dos entrevistados.

Na categoria *home office*, os profissionais descreveram os principais pontos da rotina no trabalho remoto em decorrência do distanciamento social condicionado à pandemia da Covid-19. Entre os destaques, os entrevistados salientaram a alta demanda de trabalho, o excesso de reuniões em decorrência da separação obrigatória entre os indivíduos dos times, imposta no período, e questões relacionadas à estrutura para a realização de suas atividades profissionais em suas casas de forma adaptada.

A categoria competências tratou daquilo que, na visão dos entrevistados, são as habilidades requeridas na realidade do trabalho remoto. Para Hersey e Blanchard (1974), o crescimento na hierarquia organizacional passa pelo desenvolvimento de novas competências individuais, desenvolvendo novos hábitos comportamentais para liderar e desenvolver seus pares e equipes. Foram destacadas: a adaptabilidade frente a todas as mudanças criadas pela pandemia e o trabalho remoto; a organização, como forma de coordenar as diferentes demandas profissionais que o período apresenta; e a comunicação, que deve ser clara e objetiva, sobretudo, diante do distanciamento e da crescente utilização de plataformas virtuais para as atividades no trabalho.

Por fim, a categoria perfil psicológico apresentou competências que, no entender dos entrevistados, um líder precisa desenvolver para exercer suas atividades diante de todos os desafios relativos à pandemia. Entre os destaques apontados pelos profissionais na pesquisa, foram citados um novo tipo de liderança frente à realidade, que os colaboradores encaram no

trabalho remoto; mais empatia para lidar com os integrantes da equipe no dia a dia; e a reciprocidade nas relações com o time.

Por meio de uma abordagem qualitativa, o estudo pode ser caracterizado e explicado em termos metodológicos por uma análise de Bardin. Por meio das categorias (ansiedade, qualidade de vida, *home office*, competências e perfil psicológico) foi possível traçar algumas reflexões importantes sobre o papel dos gestores de média gerência no contexto da pandemia.

Inicialmente, pode-se afirmar que os profissionais de média gerência terão que desenvolver determinados aspectos relacionados à liderança, uma vez que a gestão de uma equipe a distância mostra desafios que são diferentes na comparação com a configuração do trabalho com o time no modo presencial.

Alguns dos códigos destacados pelos entrevistados no contexto da pandemia e *home office* estão alinhados com competências apontadas em outros estudos sobre liderança em crise, como comunicação, confiança e empatia, como citam James et al. (2011). A adaptabilidade, destacada por muitos entrevistados, é uma competência que aparece em trabalhos como os de Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) e Hannah et al. (2009), que apontam que gestores adaptativos “lideram com mais eficácia em um ambiente em rápida mudança, pois são mais capazes de selecionar uma resposta adequada ao desafio”.

A ansiedade, motivada pelas incertezas do mundo atingido pela pandemia, é um dos pontos mais ressaltados pelos integrantes do grupo entrevistado para esta dissertação, e, também, é destacada em estudos sobre liderança em cenários de crise de acordo com Lane e McGurk (2009). O líder com capacidade de se preparar para crises consegue lidar com ambiguidades e incertezas, tomar decisões difíceis, inspirar e alinhar a equipe, tem boas relações com funcionários e colegas, entre outros atributos.

A presente pesquisa também teve como objetivos específicos a realização de um levantamento da literatura sobre os impactos da Covid-19 no mercado de trabalho, conceituando a Covid-19 como de contexto extremo; a elaboração de uma análise do papel da média gerência na mudança de contexto extremo; e, por fim, procurar entender quais competências requeridas foram necessárias para enfrentar a mudança de contexto extremo causada pela Covid-19.

Dentre as limitações desta dissertação, uma que deve ser ressaltada se refere ao universo da amostra, algo que pode ser considerado relativamente pequeno. Ao todo, foram 27 ocupantes de cargo de média gerência, de empresas de diversos setores de atuação. Outro ponto de limitação da dissertação diz respeito à impossibilidade de uma divulgação mais geral e ampla sobre as empresas nas quais trabalham os profissionais entrevistados. O sigilo que foi solicitado

pelos participantes desta dissertação pode ser considerado justificável em razão de questões relativas à privacidade e à concorrência. Por fim, o fato de a pandemia da Covid-19 ser um evento inédito também faz com que o presente estudo, feito com base nos primeiros meses da crise global, seja limitado, uma vez que os desdobramentos da pandemia ainda não podem ser compreendidos em sua plenitude.

Para pesquisadores da área de Administração e para profissionais de média gerência, esta dissertação contribui ao apresentar perspectivas para uma melhor compreensão sobre as competências requeridas para ocupantes de cargos de média gerência em um contexto extremo. Também serve como um panorama sobre os desafios que surgiram na gestão do trabalho remoto nos primeiros momentos da pandemia da Covid-19. A partir de um entendimento mais consolidado sobre como os profissionais de média gerência devem desenvolver novas competências diante de uma situação de crise, isso pode orientar futuras ações e decisões desses profissionais e das empresas como um todo com um conhecimento que ultrapassa suas experiências particulares anteriores.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M. S.; Ituassu, C. T.; Goulart, I. B. No Olho do Furacão: Desafios de Uma Mudança Organizacional Numa Empresa Familiar de Grande Porte. In: *Encontro Nacional da Anpad*, 39., Belo Horizonte, 2015. Anais... Belo Horizonte: Anpad, 2015.
- Alvarenga, D. *Consumo de cerveja 'migra' para dentro de casa e volume de vendas no Brasil é o maior desde 2014*. G1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/23/consumo-de-cerveja-migra-para-dentro-de-casa-e-volume-de-vendas-no-brasil-e-o-maior-desde-2014.ghtml>>. Acesso em 22 ago. 2021, às 15h16.
- Alves-Mazzotti, A. J.; & Gewandsznajder, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- António, N; Rita, P. (2021). *COVID 19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry?* Tourism & Management Studies, 17(2), 2021
- Armenakis, A. A.; and Harris, S. G. (2002). *Crafting a change message to create transformational readiness*. Journal of Organizational Change Management, 15, 169–83.
- Balogun, J. (2003). *From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries*. British Journal of Management, 14, 69–83.
- Balogun, J. (2007). *The practice of organizational restructuring: From design to reality*. European Management Journal, 25, 81–91.
- Balogun, J.; & Johnson, G. (2004). *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*
- Bamberger, P. A. & Pratt, M. G. (2010). *Moving forward by looking back: Reclaiming unconventional research contexts and samples in organizational scholarship*. Academy of Management Journal, 53(4): 665–671.
- Baran, B. E.; and Scott, C. W. (2010). *Organizing ambiguity: A grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts*. Military Psychology 22 (Suppl. 1): S42–S69.
- Bardin, L. *L'Analyse de contenu*. Éditeur: Presses Universitaires de France, 1977.
- Barin Cruz, L.; Aguilar Delgado, N.; Leca, B. & Gond, J. P. (2016). *Institutional resilience in extreme operating environments: The role of institutional work*. Business & Society, 55 (7): 970–1016.
- Bartunek, J. M.; Rynes, S. L.; and Ireland, R. D. (2006). *What Makes Management Research Interesting, and Why Does It Matter?*
- Bass, B. M.; Avolio, B.; Jung, D.; & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88, 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207

- Bechky, B. A.; & Okhuysen, G. A. (2011). *Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises*. The Academy of Management Journal (AMJ), 54 (2): 239-261.
- Beer, M.; and Eisenstat, R. A. (1996). *Developing an organization capable of implementing strategy and learning*. Human Relations, 49, 597-619.
- Bouty, I.; Godé, C.; Drucker-Godard, C.; Lièvre, P.; Nizet, J.; & Pichault, F. (2012). *Coordination practices in extreme situations*. European Management Journal, 30 (6): 475-489.
- Buchanan, D. A. (2011). *Reflections: Good practice, not rocket science—understanding failures to change after extreme events*. Journal of Change Management, 11 (3): 273-288.
- Burgelman, R. A. (1983). *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*. Administrative Science Quarterly, 28, 223-44.
- Burgess, K. A.; Riddle, D. L.; Hall, J. K.; & Salas, E. (1992, March). *Principles of team leadership under stress*. Paper presented at the 38th annual meeting of the Southeastern Psychological Association, Knoxville, TN.
- Burke, W. Warner. (2008). *Organization Change: Theory and Practice*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Carolan, C.; Davies, C.L.; Crookes, P.; McGhee, S.; Roxburgh, M., 2020. Covid-19: Disruptive impacts and transformative opportunities in undergraduate nurse education. Nurse Education in Practice, 2020
- Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public: When and how to use masks*. WHO. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/when-and-how-to-use-masks>>. Acesso em: 18 jun. 2020.
- De Rond, M.; & Lok, J. (2016). *Some things can never be unseen: The role of context in psychological injury at war*. Academy of Management Journal, 59 (6): 1965-1993.
- Dishman, L. *No, remote work isn't a "new" perk—it's been around for about 1.4 million years*. Fast Company. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>>. Acesso em 9 jul. 2021, às 17h57.
- Dopson, S.; and Stewart, R. (1990). *What is happening to middle management?* British Journal of Management, 1, pp. 3-16.
- Dutton, J. E.; and Ashford, S. J. (1993). *Selling issues to top management*. Academy of Management Review, 18, 397-428.
- Dynes, R. (1974). *Organized behavior in disasters*. Newark, Delaware: Disaster Research Center, University of Delaware.
- Dynes, R.; Quarantelli, E. L.; & Kreps, G. (1981). *A perspective on disaster planning*. Newark, Delaware: Disaster Research Center, University of Delaware.

- Eilam, G.; Shamir, B. *Organizational Change and Self Concept Threats*. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 41, n. 4, p. 399-421, 2005.
- Elmes, M.; & Frame, B. (2008). *Into hot air: A critical perspective on Everest*. Human Relations, 61 (2): 213-241.
- Eurosurveillance Editorial Team. *Updated rapid risk assessment from ECDC on coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic: increased transmission in the EU/EEA and the UK*. Euro Surveill 2020; 25:12.
- Fisher, K.; Hutchings, K.; and Sarros, J. C. (2010). *The 'bright' and 'shadow' aspects of in extremis leadership*. Military Psychology 22 (Suppl. 1): 89-116.
- Flick, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed, 2009.
- Fossá, M. I. T. *Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- Fourné, S. P. L.; Jansen, J. J. P.; and Mom, T. J. M. (2014). *Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets*. California Management Review, 56, 13-38.
- Fraher, A.L. (2011) *Thinking through Crisis: Improving Teamwork and Leadership in High-Risk Fields*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freitas, H. M. R.; Cunha, M.V. M., Jr. & Moscarola, J. *Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo*. Revista de Administração da USP, 32 (3), 97-109, 1997.
- Gal, R.; & Jones, F.O. (1985). *Psychological aspects of combat stress: A model derived from Israeli and other combat experiences*. Unpublished manuscript.
- Galunic, D. C.; and Eisenhardt, K. M. (2001). *Architectural innovation and modular corporate forms*. Academy of Management Journal, 44, 1229-49.
- Glaser, L.; Fourné, S.P.; and Elfring, T. (2015). *Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning*. Small Business Economics, doi: 10.1007/s11187-015-9633-5.
- Glaser, L.; Stam, W.; and Takeuchi, R. (2016). *Managing the risks of proactivity: A multilevel study of initiative and performance in the middle management context*. Academy of Management Journal, 59, 1339–60.
- Hannah, S. T.; Uhl-Bien, M.; Avolio, B. J.; & Cavarretta, F. L. (2009). *A framework for examining leadership in extreme contexts*. The Leadership Quarterly, 20 (6): 897-919.
- Harding, D. J.; Fox, C. & Mehta, J. D. (2002). *Studying rare events through qualitative case studies lessons from a study of rampage school shootings*. Sociological Methods & Research, 31 (2): 174-217.

- Harding, N.; Lee, H.; and Ford, J. (2014). *Who is the middle manager?* Human Relations, 67, pp. 1213-1237.
- Horbe, T.A.N.; Moura, G.L.; Machado, E.C.; Campos, S.A.P. (2020). Influence of the organizational structure in the organizational learning capacity: the case of a world manufacturer of commercial vehicles. Brazilian Journal of Management. p. 388-404, 2021
- Huy, Q. N. (2011). *How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation*
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. *Individual Competence Baseline for Project, Program and Portfolio Management – ICB®*. International Project Management Association. 4. ed. Nijkerk: IPMA, 2015.
- James, E. H.; and Wooten, L. P. (2005) *Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis*. Organizational Dynamics 34 (2): 141-152.
- James, E. H.; Wooten, L. P.; and Dushek, K. (2011) *Crisis management: Informing a new leadership research agenda*. The Academy of Management Annals 5 (1): 455-493.
- Keller, S.; Meaney, M.; and Pung, C. (2010). *What Successful Transformations Share*. Chicago, IL; London: McKinsey & Company.
- Kessler, S. *IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office*. Quartz. Disponível em: <<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>>. Acesso em 22 ago. 2021, às 16h43.
- Kim, T. G.; Hornung, S.; Rousseau, D. M. *Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time*. Journal of Management, v. 37, n. 6, p. 1664-1693, 2011.
- Lane, K.; and McGurk, M. (2009). *Leaders in the crisis*. McKinsey Quarterly, August, 1-10.
- Lanzara, G. F. (1983). *Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction*. Journal of Management Studies, 20 (1): 71-95.
- Lewin, K. *Frontiers in group dynamics*. Human Relations, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.
- Lines, R. *The structure and function of attitudes toward organizational change*. Human Resource Development Review, v. 4, n.1, p. 8-32, 2005.
- Little, R. W. (1964). *Buddy relations and combat performance*. In M. Janowitz (Ed.), *The new military: Changing patterns of organization* NY: Sage.
- Louis, Meryl Reis. (1985). *Perspectives on Organizational Culture*. In P.J. Frost, L. F. Moore, et al. Eds. *Organization Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc., 1985.
- Lyng, S. (1990). *Edgework: A social psychological analysis of voluntary risk taking*. American Journal of Sociology, 95 (4): 851-886.

- Manko, B.A.; Rosinki, J. (2021). *Success factors in managing remote work: a global perspective*.
- Marques, A. L.; Borges, R.; Reis, I. C. *Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais*. Rev. Adm. Pública, v. 50, n.1, p. 41-58, 2016.
- Martínez-León, M., & Martínez-García, J. A. (2011). The Influence of Organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, v. 32, 5/6 pp.537-566.
- Meyer, A. D. (1982). *Adapting to environmental jolts*. *Administrative Science Quarterly*. 27 (4): 515-537.
- Minayo, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- Neiva, E. R. *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. (2004). Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2004.
- Nery, V. F.; Neiva, E. R. *Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 31, n. 2, p. 259-268, 2015.
- Ouakouak, M. L.; Ouedraogo, N.; and Mbengue, A. (2014). *The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study*. *European Management Journal*, 32, 305-18.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high risk technology*. Princeton: Princeton University Press.
- Peus, C.; Braun, S.; & Frey, D. (2013). *Situation-based measurement of the full range of leadership model - Development and validation of a situational judgment test*. *Leadership Quarterly*, 24, 777-795.
- Piderit, S. K. *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. *Academy of Management Review*, v. 25, n.4, p. 783-794, 2000.
- Quinn, R. W.; & Worline, M. C. (2008). *Enabling courageous collective action: Conversations from United Airlines flight 93*. *Organization Science*, 19 (4): 497-516.
- Roberts, K. H. (1990). *Some characteristics of one type of high reliability organization*. *Organization Science*, 1 (2): 160-176.
- Rouleau, L.; Balogun, J. (2011). *Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence*.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a crisis*. Ballinger Pub. Co.
- Silva, A, H; Fossá, M. I. T. *Análise de conteúdo: exemplo da aplicação técnica para análise de dados qualitativos*. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.17. No 1 (2015)
- Starbuck, W.H.; & Farjoun, M. (2005). *Organization at the limit: Lessons from the Columbia disaster*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Taylor, A.; and Helfat, C. E. (2009). *Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity*. Organization Science, 20, 718-39.
- Trade set to plunge as Covid-19 pandemic upends global economy*. WTO. Disponível em: <https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm>. Acesso em: 18 jun. 2020.
- Virtual press conference on Covid-19 – 11 March 2020*. WHO. Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-and-final-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3_2>. Acesso em: 18 jun. 2020.
- Waller, M. J. (1999). *The timing of adaptive group responses to nonroutine events*. Academy of Management Journal, 42(2): 127–137.
- Weick, K. E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*. Administrative Science Quarterly, 38(4): 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*.
- Wood Jr., T. (Coord.). *Mudança Organizacional*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Wooldridge, B.; Schmid, T.; and Floyd, S. W. (2008). *The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research*. Journal of Management, 34, pp. 1190-1221.
- XP avalia trabalho remoto permanente e nova sede no interior de SP*. Infomoney. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/xp-avalia-trabalho-remoto-permanente-e-nova-sede-no-interior-de-sp/>>. Acesso: 14 jun. 2020, às 22h43.

APÊNDICE

Perguntas da entrevista:

- 1) Como você se sente trabalhando em *home office*?
- 2) Em geral, chegamos em lugares, com pessoas estranhas, e você é responsável por fazer com que pessoas que não se conhecem trabalhem em grupo. Agora, trabalhando em casa, como você lida com isso? Consegue separar a individualidade do pessoal? Trabalho?
- 3) Mantemos nossas amizades por meio de espaço social, *happy hour*. O que tem acontecido com sua rede de contatos profissionais?
- 4) Que novos desafios estão surgindo para ti?
- 5) Que competências passam a ser requeridas na sua nova função?
- 6) Que implicações essa nova situação acarreta na sua rotina?
- 7) De que modo os gestores/diretores poderiam ser apoiados nesse processo?
- 8) O que está te gerando mais ansiedade neste momento?
- 9) Como você está mitigando/administrando tais ansiedades?
- 10) Você já pensou em ter um interlocutor nesse processo, com quem possa refletir sobre suas práticas?
- 11) Se sim, qual deveria ser o papel desse interlocutor? Como ele poderia se dar?
- 12) Você estaria disposto a contar com um profissional para essa função?