

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO DE SOUZA PORTO JUNIOR

**OS ATRIBUTOS DA E-LIDERANÇA E AS HABILIDADES
NECESSÁRIAS PARA LIDERAR EQUIPES DIGITAIS EM
ORGANIZAÇÕES LIGADAS AS SETOR FINANCEIRO
BRASILEIRO**

São Paulo

2023

EDUARDO DE SOUZA PORTO JUNIOR

**OS ATRIBUTOS DA E-LIDERANÇA E AS HABILIDADES
NECESSÁRIAS PARA LIDERAR EQUIPES DIGITAIS EM
ORGANIZAÇÕES LIGADAS AS SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes

Coorientador: Prof. Dr. Almir Zampolo

São Paulo

2023

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor da Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

P853a	<p>Porto Junior, Eduardo de Souza</p> <p>Os atributos da E-liderança e as habilidades necessárias para liderar equipes digitais em organizações ligadas as setor financeiro brasileiro / Eduardo de Souza Porto Junior. - - São Paulo, 2023.</p> <p>89 p.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes Co-orientador: Prof. Dr. Almir Zampolo</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Pro-fissional em Administração.</p> <p>1. Liderança. 2. Teletrabalho – Liderança. 3. Mercado financeiro – Brasil.</p> <p>CDD: 658.4092</p>
-------	--

EDUARDO DE SOUZA PORTO JUNIOR

**OS ATRIBUTOS DA E-LIDERANÇA E AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA
LIDERAR EQUIPES DIGITAIS EM ORGANIZAÇÕES LIGADAS AS SETOR
FINANCEIRO BRASILEIRO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

Prof. Dr. Almir Zampolo
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 13 de março de 2023.

Agradecimentos

O presente artigo representa não apenas uma evolução relevante nos meus aprendizados, mas também um importante passo no meu desenvolvimento como profissional e ser humano. Chegar até aqui seria impossível sem a imensurável graça e o amor de Deus, meu Pai, que não apenas me abençoou com uma oportunidade única, mas me permitiu realizar um sonho e alcançar uma ambição que jamais imaginei alcançar. A Ele, a Honra, a Glória e o Louvor para sempre!

Além disso, não poderia me esquecer das pessoas que tornaram esse sonho possível: aos meus pais, Eduardo e Gelci, que sempre me apoiaram e não mediram esforços para que eu chegasse até aqui, muito obrigado! Agradeço também a minha irmã, Andressa, que me ensinou a escrever as minhas primeiras palavras e sempre me apoiou em toda a minha jornada. Meu muito obrigado também às pessoas especiais que, nos momentos mais difíceis da minha vida, acreditaram e investiram nos meus estudos e me proporcionaram a chance de chegar até aqui: Nezas e Elizete, Jaqueline e Joyce.

Agradeço de todo coração ao meu orientador, mentor e agora amigo, Jésus Gomes, que – além de todo apoio e paciência –, sempre exigiu o máximo de mim e me proporcionou uma experiência única nos meus primeiros passos acadêmicos. Vou levar esse aprendizado com carinho por toda vida, pois não ganhei apenas um orientador, mas um grande amigo.

Agradeço aos colegas e grandes amigos que fiz em toda a jornada no mestrado e que sem dúvida me proporcionaram momentos únicos: Daniel Fógos, Felipe Kenkith, Guilherme e Fernando Némec e Aline Poderis.

Os atributos da e-liderança e as habilidades necessárias para liderar equipes digitais em organizações ligadas ao setor financeiro brasileiro

Eduardo de Souza Porto Junior

Mestrado de Administração

E-mail: souzaporito@gmail.com

Resumo

A liderança é um tema estudado em diferentes áreas das ciências sociais e dos negócios que ganhou destaque pela sua capacidade de atuar em ambientes incertos e de conduzir estrategicamente empresas em mudanças. Com as evoluções dos modelos de trabalho e as diferentes formas de interação e gestão de equipes por meios virtuais, surgem novos desafios na liderança de equipes a distância: surge, assim, o e-líder que, com o auxílio de ferramentas de tecnologia de informação, encontra novas dinâmicas de interação social que demandam diferentes habilidades para obter êxito virtualmente. O presente estudo adotou a combinação de duas metodologias: (a) qualitativa, com natureza exploratória e descritiva a partir da experiência dos entrevistados para identificar as diferenças e os desafios da e-liderança e (b) quantitativa, para classificar os atributos necessários para alcançar resultados eficazes em ambientes virtuais. No método quantitativo, a análise relacional grey (GRA) foi aplicada para definir o grau de importância dos atributos e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e um formulário eletrônico. Os resultados indicaram que, em ambientes virtuais, as habilidades humanas passam a ter maior relevância para obter resultados expressivos e, além disso, habilidades como ‘Pensamento estratégico’, ‘Liderar pelo exemplo/ser inspirador’, ‘Boa comunicação’, ‘Senso de urgência’ e ‘Capacitar e desenvolver pessoas’ complementam o conjunto de habilidades para uma e-liderança eficaz.

Palavras-chaves: Liderança. E-Liderança. Habilidades Da Liderança. Desafios Da Liderança. Equipes Virtuais.

Abstract

Leadership is a subject studied in different areas of the social and business sciences which has gained prominence for its ability to act in uncertain environments and strategically guide companies through changes. With the evolution of work models and the different ways of managing teams with virtual resources, new challenges arise in the leadership of teams at a

distance: in this context, the e-leader appears as someone who, with the help of information technology tools, finds new dynamics of social interaction that demand different skills to be successful virtually. The study selected a combination of two methodologies: (a) qualitative, with an exploratory and descriptive nature, based on the experience of the interviewees to identify the differences and challenges of e-leadership and (b) quantitative, to classify the necessary attributes to achieve effective results in virtual environments. In the quantitative method, Gray Relational Analysis (GRA) was applied to define the level of importance of the attributes and the data was collected through semi-structured interviews and an electronic form. The results indicated that, in virtual environments, human skills become more relevant to obtain expressive results and, in addition, skills such as ‘Strategic thinking’, ‘To lead by example/to be inspiring’, ‘Good communication’, ‘Sense of urgency’ and ‘To empower and to develop people’ complement the skills set for effective e-leadership.

Keywords: Leadership. E-Leadership. Leadership Skills. Leader-Ship Challenges. Virtual Teams.

1 Introdução

Com os avanços tecnológicos e a crise sanitária da COVID-19, diversas organizações aderiram de maneira contingencial ou permanente o trabalho remoto. Esta nova modalidade de trabalho trouxe inúmeras vantagens para empresas – como custos reduzidos e consequente aumento da produtividade –, pois profissionais que trabalham remotamente tendem a ser mais produtivos, uma vez que possuem maior controle sobre seu ambiente de trabalho, horários flexíveis e menos distrações (Silva, 2018), mas também evidenciou outros fatores como desigualdade social e transtornos psicossociais em razão da limitação na socialização entre as pessoas, assim como afirma a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020).

Com o trabalho remoto, colaboradores trabalham juntos mesmo estando fisicamente distantes e existem diversas tecnologias que auxiliam na colaboração de equipes virtuais (Braun, Frey, Felix, & Hentschel, 2015; Dulebohn & Hoch, 2017; Matt & Andrii, 2020; Nogueira & Patini, 2012; OIT, 2020). O uso de tais tecnologias impactaram organizações e seus processos de liderança. De acordo com um estudo em profundidade realizado pela Consultoria Gallup, se pudesse ser mensurada de forma isolada, a liderança seria o principal fator de impacto no desempenho organizacional (Clifton & Harter, 2019).

A liderança é um fenômeno que envolve legitimidade (Bergamini, 2002) e está intimamente ligada ao poder, à influência e à autoridade, que são fundamentais para que haja

coerência e uma direção consistente na organização (Faria & Meneghetti, 2011; Hitt, Haynes, & Serpa, 2010). Pessoas em posições de liderança podem desenvolver atitudes que geram benefícios para a organização, como motivação, satisfação dos colaboradores, promoção de valores organizacionais, aumento da produtividade e melhoria dos resultados organizacionais (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008), mas também podem adotar comportamentos destrutivos e antiéticos, gerando um clima de descrédito e desconfiança entre funcionários e líder (Braun, 2017; Emmons, 1987). A e-liderança – liderança virtual – emerge, portanto, com os avanços desses modelos de trabalho virtuais e os desafios enfrentados pelos líderes mudam significativamente, pois, no mundo físico, a construção de relações era feita por contato direto e interação face-a-face, já no mundo virtual, relações passam a ser mediadas pela tecnologia (Avolio & Kahai, 2003).

A e-liderança destaca-se pela necessidade de inspirar pessoas a trabalharem de forma colaborativa, além de poder proporcionar maior flexibilidade (Contreras, Baykal, & Abid, 2020) no gerenciamento de equipes, usando ferramentas digitais que facilitam o fluxo da comunicação, exigindo, no entanto, muita consistência e transparência no compartilhamento de informações (M. Bansal, 2008). É preciso, portanto, que o líder seja flexível, criativo, possua habilidades de gerenciamento e saiba se comunicar de forma clara e objetiva, transmitindo mensagens de forma eficaz (Kahai, Fjermestad, Zhang, & Avolio, 2007).

No mundo virtual, as relações são cada vez mais baseadas em confiança, respeito e colaboração. O uso da tecnologia e do trabalho remoto mudou a abordagem da liderança, pois facilitam a transferência de responsabilidades e aumentam a autonomia das equipes, criando líderes mais orientados para ação, proativos e ágeis (Bansal & Singh, 2005). E-líderes devem, então, ter habilidades de comunicação e motivação, pensar estrategicamente e proporcionar condições para que os objetivos sejam alcançados (Avolio & Kahai, 2003), além de estarem preparados para tomada de decisões rápidas, o que exige conhecimento das ferramentas de tecnologia e entendimento da complexidade do ritmo acelerado dos negócios modernos (Kulshreshtha & Sharma, 2021).

A liderança virtual também enfrenta outros desafios com a falta de contato pessoal, dificultando construção de relacionamentos, criação de laços de confiança, comunicação, interpretação dos sentimentos dos liderados, níveis de motivação e dificuldade em oferecer feedbacks eficazes (Cooper & Kurland, 2002; Knapp, Hall, & Horgan, 2014; Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016). Isso exige que e-líderes desenvolvam habilidades de adaptação às mudanças e de compreensão do papel da tecnologia nesses contextos, para que possam usá-la – de maneira eficiente e eficaz – como aliada, melhorando a comunicação e o

nível de confiança, dois elementos muito importantes no desempenho das equipes (Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho, 2021).

Apesar da liderança virtual ser importante fator na obtenção de resultados positivos para a organização, a maior parte da literatura tem foco nas interações sociais que ocorrem presencialmente entre líder e liderado (Contreras, Baykal, & Abid, 2020) e, embora muito se tenha produzido sobre os desafios e os benefícios do trabalho remoto, principalmente com o advento da pandemia da COVID-19, restam lacunas sobre a maneira como o trabalho virtual impacta a capacidade dos líderes nos processos de influenciar os seus liderados. Esta pesquisa busca remediar essa lacuna identificada, indagando: (1) se, e como, a e-liderança diferencia-se da liderança tradicional e quais são os atributos necessários para liderar equipes virtuais.

O estudo foi estruturado conforme as seguintes etapas: (a) entender se, e como, a liderança virtual e a presencial se diferenciam, (b) quais os desafios da liderança virtual, (c) quais são as melhores práticas para gerenciar uma equipe virtual e (d) identificar os atributos que descrevam uma boa e-liderança, fornecendo uma visão que contribua para estender a literatura e melhor compreender e desenvolver lideranças em modelos de trabalho virtuais.

O projeto inicia-se com revisão da literatura, observando diferentes nomenclaturas usadas para caracterizar trabalho remoto e qual foi o processo de evolução da liderança tradicional até a e-liderança. Adotou-se o termo “atributo” para fazer referência às habilidades necessárias para liderar em ambientes virtuais.

Para alcançar tais objetivos previamente mencionados, selecionou-se a combinação das metodologias qualitativa e quantitativa. A amostra totalizou a participação de 8 líderes que atuavam de forma presencial e, atualmente, lideram equipes de forma remota. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com roteiro elaborado e categorizado a partir do referencial teórico, permitindo uma descrição e análise qualitativa com profundidade sobre a liderança tradicional e virtual, bem como seus processos e desafios.

Em conjunto, foi feita uma análise quantitativa, com coleta de dados por meio de um formulário eletrônico, para identificar e classificar por grau de relevância as habilidades necessárias para liderar equipes virtuais. Nessa etapa, o método de análise relacional grey (Julong, 1989) foi aplicado, uma vez que é considerado uma alternativa aos métodos estatísticos tradicionais e pode ser aplicado quando a quantidade de dados é reduzida – em conjuntos de observações onde existem “zonas cinzentas”, o método compara dinamicamente, através de cálculos matemáticos, o nível de similaridade e variabilidade das variáveis.

Os resultados indicaram importantes diferenças entre liderança tradicional e virtual, como, por exemplo, a necessidade de flexibilidade para lidar com diferentes situações, ou seja,

capacidade de se adaptar a cada situação. Além disso, são necessárias outras habilidades humanas para influenciar relações interpessoais impactadas pela ausência de linguagem corporal, do tom de voz e do contato físico: a falta de tais elementos pode sensibilizar negativamente processos de comunicação, motivação e desenvolvimento de novas lideranças. Destacam-se também outros atributos e competências que contribuem com uma liderança eficaz para engajar as equipes e atingir os objetivos organizacionais.

2 Referencial Teórico

2.1 Trabalho remoto e equipes virtuais

Com o avanço da tecnologia e das mudanças demográficas, as organizações têm adotado cada vez mais o trabalho remoto e encontram novos desafios para conduzir situações em um mundo cada vez mais globalizado. Diante de tais mudanças, é importante considerar não só a forma como o trabalho é feito, mas também onde será executado e quais os efeitos sobre a relação com os colaboradores (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016).

Na literatura, o trabalho remoto é encontrado com diferentes nomenclaturas e termos, como *e-work*, *e-commuting*, *telecommuting*, *virtual teams*, teletrabalho, trabalho virtual, trabalho híbrido ou trabalho flexível. No desenvolvimento dessa pesquisa, será adotado como referência o termo ‘trabalho remoto’.

Trabalho remoto é uma modalidade que permite, através das tecnologias de comunicação, as interações entre líderes e diferentes *stakeholders* dispersos geograficamente (Nogueira & Patini, 2012). Algumas empresas o adotam em virtude da estrutura organizacional, da ausência de espaço físico, do escopo de atividade ou até para evitar o deslocamento dos colaboradores que, apoiados pela tecnologia, podem atuar remotamente (*remote work* ou *home office*) (Zaman, s. d.).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), o trabalho remoto é definido como aquele realizado fora das instalações da entidade empregadora e é executado com o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Essa modalidade de trabalho deve partir de um acordo voluntário e é preciso que exista clareza em relação às obrigações entre as partes envolvidas. A OIT (2020) ainda destaca que períodos de isolamento provocados pela pandemia de COVID-19 contribuíram significativamente para o aumento do trabalho remoto e para a formação de equipes virtuais. Segundo levantamentos, antes da crise, nos Estados Unidos, menos de 20% da população economicamente ativa trabalhava de casa ou em localização alternativa; no Japão, aproximadamente 16%; nos Países Baixos da Europa, menos de 10%; e na Argentina, apenas 1,6% da população¹.

O aumento do trabalho remoto pode provocar significativos impactos na vida profissional e nas dinâmicas das sociedades, pois contribui para a expansão e atuação geográfica das organizações, além de promover vantagem competitiva para atrair talentos de diferentes regiões (Matt & Andrii, 2020; Nenonen, 2004).

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT (2020), destaca que o trabalho remoto (*home office* ou *remote work*) é o “modelo de trabalho do futuro” e que as empresas dos grandes centros têm adotado essa modalidade pelos benefícios gerados, como aumento da qualidade de vida dos colaboradores, redução de custos, aumento de eficiência e produtividade, flexibilidade de atuação das organizações, aumento na atração e na retenção de talentos, além das possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência. Ainda de acordo com a SOBRATT, no Brasil, aproximadamente 67% das empresas não possuem contrato específico para o trabalho remoto. Esse modelo precisa ser aprimorado, tanto para as empresas quanto para os colaboradores, para promover melhores condições de trabalho e melhores práticas gerenciais na gestão de pessoas.

Apesar desse modelo indicar um caminho com benefícios para organizações no mundo pós-COVID – como, por exemplo, aumentar oportunidade de acesso a conhecimentos específicos e novas soluções, reduzir rotatividade e níveis de estresse, impactar o ambiente de trabalho, melhorar equilíbrio entre vida pessoal e profissional colaboradores (Magnavita, Tripepi, & Chiorri, 2021; Nenonen, 2004) –, esse processo também aponta outras preocupações, como, por exemplo, queda de desempenho, aumento da ansiedade, redução nas perspectivas de carreira e desmotivação gradual (Contreras, Baykal, & Abid, 2020), além de evidenciar desigualdades sociais, pois trabalhos que podem ser praticados remotamente são prevalentes entre os países mais desenvolvidos e entre trabalhadores com alto grau de escolaridade (Hatayama, Viollaz, & Winkler, 2020). O aumento das interações virtuais também remodela relações sociais e cria uma nova percepção da dimensão entre tempo e espaço. Assim, devem ser considerados não apenas aspectos econômicos, mas também os psicossociais provocados pelas equipes virtuais (Silva, 2018).

Equipes virtuais são formadas por indivíduos geograficamente distantes, com contato presencial limitado, mas que utilizam ferramentas de comunicação virtual para interagir, compartilhar conhecimentos, princípios e valores, combinando esforços para os mesmos objetivos (Braun, Frey, Felix, & Hentschel, 2015; Dulebohn & Hoch, 2017).

Os estudos de Cooper e Kurland (2002), que exploram efeitos do trabalho remoto e do isolamento social e profissional, destacam que, nesse modelo, colaboradores tendem a ser impactados negativamente por perderem interações informais do ambiente presencial que

contribuem para o desenvolvimento profissional. A socialização é uma das características principais do ser humano, uma vez que processos de desenvolvimento estão intrinsecamente conectados com as interações sociais e influenciam as características e atitudes individuais pelas relações reais com o coletivo (Vigotski, 2007).

Dessa forma, ambientes virtuais tornam-se muito desafiadores, pois, por privar colaboradores de experiências sociais presenciais, afeta-se a cultura organizacional, limitando relações sociais à tecnologia, reduzindo a compreensão da comunicação – pois, no processo de comunicação, a codificação da mensagem também ocorre de forma não verbal (Fan, Chen, Wang, & Chen, 2014), por meio de expressões faciais, gestos e posturas corporais, que definem o comportamento em diferentes situações (Knapp, Hall, & Horgan, 2014) – e impactando na construção de vínculos sociais e emocionais nas equipes. Esse fenômeno demonstra a importância do investimento em capacitação e desenvolvimento de líderes, pois nas interações virtuais a liderança recebe novas responsabilidades, como as de aumentar a sinergia com colaboradores, divulgar informações e melhorar o processo de comunicação das organizações (Cooper & Kurland, 2002).

Nesse processo, a liderança tem papel fundamental nas equipes virtuais, pois participa diretamente na performance da equipe quando adota comportamentos que envolvem percepção de respeito pela privacidade e pela necessidade dos colaboradores, empatia, real interesse nas necessidades e comunicação eficiente no processo para influenciar as pessoas na direção dos objetivos organizacionais (Fan, Chen, Wang, & Chen, 2014). Uma postura invasiva pode refletir em aumento do trabalho, excesso de horas extras, redução do suporte organizacional e social, estresse dos colaboradores, redução da felicidade, ansiedade e depressão (Magnavita, Tripepi, & Chiorri, 2021).

2.2 Liderança

A liderança – bem como sua influência nas interações sociais e seu impacto no desempenho organizacional ou dos grupos – é um tema que tem sido discutido tanto na literatura acadêmica quanto na empresarial (Batista, Novicki, & Lemos, 2017) e é objeto de estudo em diferentes áreas como psicologia, sociologia e administração, pois contempla questões relacionadas ao comportamento humano e organizacional. Um estudo realizado pela Consultoria Gallup descobriu que, se pudesse ser mensurada de forma isolada, a liderança seria o principal fator de impacto no desempenho organizacional (Clifton & Harter, 2019).

Existem múltiplas interpretações sobre liderança, pois é um conceito que pode variar de acordo com experiências e contexto no qual está inserida, gerando diferentes perspectivas sobre

o tema. A etimologia da palavra *liderar* “vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar” (Mirador Internacional, 1987).

Uma das definições mais utilizadas nos estudos de comportamentos organizacionais descreve que liderar é um processo pelo qual o líder influencia pessoas para que direcionem seus esforços visando alcançar um objetivo comum (Hollander, 1964; Vugt, 2006). De acordo com Nahavandi (2009), liderar pessoas envolve desafios, oportunidades e, acima de tudo, responsabilidade com as pessoas.

Para Drucker (2011), ser líder é ter seguidores. Dessa forma, é possível constatar que a liderança só pode ser concretizada quando existem pessoas que aceitem serem lideradas e que assim atribuam ao líder autoridade para exercer tal influência, mesmo tendo a liberdade de não o fazer. Portanto, liderar é um processo de influência que envolve um ambiente de trocas mútuas entre líder e liderados na busca pelos mesmos objetivos (Dias & Borges, 2017).

Dentro das organizações, liderança é um tema fundamental que tem ganhado cada vez mais destaque: líderes conduzem mudanças e surgem em momentos turbulentos e de incerteza, sendo considerados “estrategistas do inédito” e responsáveis por construir organizações melhores (Bergamini, 2002).

O exercício da liderança ocorre quando superiores atribuem a um indivíduo uma função legítima com poder formal (Hollander, 1964) ou quando este ascende a uma posição de líder sem delegação oficial, sendo reconhecido por um grupo por seu comportamento e por possuir influência (Carte & Chidambaram, 2006; Robbins & Judge, 2013).

Como propõe Krishnan (2003), o poder é a habilidade de influenciar pessoas e seu uso envolve os efeitos e as mudanças que produz (Braynion, 2004). Assim, o líder que o detém é capaz de produzir transformações e desempenho. Bergamini (2002), entretanto, destaca que se pautar no poder para exercer a liderança pode ser contraproducente, pois pessoas preferem fazer aquilo que desejam e não o que lhes é imposto. Na visão de Weber (2015), a liderança só pode ser exercida enquanto houver legitimidade. Ele reforça que líderes genuínos são indivíduos carismáticos que se preocupam mais com fins do que com meios e persuadem seguidores a partir da conexão emocional com algo maior, como, por exemplo, uma missão. Desse modo, os seguidores confiam voluntariamente seus destinos às decisões do líder.

Fica evidente, portanto, que o exercício da liderança não é uma mera relação unilateral de ordem e obediência, mas sim um processo de troca cuja realização em conjunto é o ponto mais importante. Dentro do ambiente organizacional, o líder genuíno diferencia-se daqueles que estão em posições de gestão ou chefia pela forma como exerce o poder.

Alguns autores defendem que não há diferença entre liderar e gerenciar, porém, apesar de similaridades, são conceitos que se diferenciam em sua essência (Robbins & Judge, 2013). Segundo Bryman (1996), liderança é diferente de gestão, pois tem sua orientação voltada para a mudança. No exercício da liderança existe uma troca mútua e constante entre líder e seguidores; o poder, nesse caso, não depende da estrutura formal. Para Kotter (2001) e Toor (2011), liderar é uma habilidade que promove não somente mudanças, mas também conexões sociais, visão, estratégia e capacidade de motivar, enquanto a gestão está ligada a processos organizacionais, ao trabalho, à execução e ao controle de atividades que garantem o bom funcionamento de um sistema organizacional já existente.

Kotter (2001) afirma que nem todos conseguem ser, ao mesmo tempo, bons líderes e bons gestores. Gestores estão envolvidos com ordem e consistência e garantem a coerência e o controle do sistema organizacional, mas precisam desenvolver habilidades de liderança, pois liderar envolve mudanças e, em ambientes de negócios dinâmicos e competitivos, mudanças garantem sobrevivência. Líderes desempenham papel fundamental para conduzir e implementar as transformações. É possível afirmar que, diante das funções que desempenham e dos resultados que agregam, tanto líderes quanto gestores são essenciais para organizações.

Para Mintzberg (2009), liderança e gestão devem sempre andar juntas, pois muitos líderes buscam impressionar indivíduos de fora da organização e esquecem de gerenciar os de dentro: bons líderes precisam ser bons administradores, e organizações deveriam encorajar gerentes a serem bons líderes. Da mesma forma, Collins (2007) entende que não há dicotomia entre liderança e gerenciamento, reforçando assim, a ideia de Mintzberg: a liderança genuína está envolvida tanto no gerenciamento quanto no engajamento. Líderes devem ser capazes de desenvolver boas relações, conduzir atividades, serem ambiciosos, envolvidos, com excelente capacidade de comunicação para criar uma cultura colaborativa voltada aos objetivos.

A partir das contribuições dos autores, pode-se afirmar que liderar envolve mudança e requer a habilidade de influenciar. Para que ocorra de forma fluída, ela precisa ser voltada para pessoas e objetivos, enquanto gerenciamento envolve formalidade, conhecimento técnico e tende a ser orientado para a racionalidade. Empresas sem líderes não mudam e empresas sem administradores perdem sua identidade, ou seja, gerenciamento e administração buscam dirigir os outros, enquanto liderança consiste em encorajar e facilitar o caminho para que os outros atinjam objetivos (Bergamini, 2002). Portanto, situações previsíveis e rotineiramente tranquilas não demandam bons líderes, mas sim bons gerentes, que conduzam processos pelo conhecimento técnico através da formalidade e da racionalidade. Em contrapartida, situações

de incerteza requerem líderes, pois se preocupam menos com formalidade e estruturas organizacionais e entendem que os resultados só podem ser alcançados por mudanças.

Uma das discussões sobre abordagens da liderança envolve as características do líder, como utiliza o poder e qual sua capacidade de influenciar e ser influenciado pelos liderados. Segundo Weber (2015), para ser exercida, a liderança precisa possuir autoridade, que pode ser qualificada como carismática, tradicional e legítima ou racional-legal. O autor propõe que, entre esses tipos de autoridade, somente líderes que possuem autoridade carismática são capazes de persuadir as pessoas voluntariamente, pois criam laços emocionais com os seguidores, que se sentem conectados a algo maior. A autoridade legítima impõe uma vontade única sobre os outros e não requer carisma, pois não há necessidade de conexão, apenas o cumprimento pela força. Em contrapartida, a autoridade carismática é mais democrática, pois requer conexões genuínas com pessoas e desenvolve o sentimento de simpatia.

Dessa forma, é possível compreender que a liderança carismática possui, sobretudo, a capacidade de criar conexões mais consistentes, sem depender do poder autocrático como meio para atingir objetivos propostos. Além disso, carisma denota a personalidade de alguém, contemplando uma amplitude maior das características humanas, não restrita somente a atitudes e situações. Para Weber (2015), líderes carismáticos eram detentores de habilidades quase excepcionais que os diferenciavam das demais pessoas, podendo ser considerados quase como divindades.

É a partir dessa compreensão, de que líderes possuem traços de personalidade que os diferenciam, que se iniciaram estudos sobre o tema, buscando classificar, compreender e descrever características e comportamentos que pudessem destacá-los dos demais.

2.2.1 Teorias da Liderança

Liderança é um conceito intangível e objeto de estudo em diferentes áreas que buscam entender como líderes autênticos se diferenciam das demais pessoas, em relação a valores, comportamentos e características (Sobral & Gimba, 2012).

Para Clegg et al. (1999), a evolução das teorias de liderança passa por dois momentos principais: abordagens tradicionais e de novas lideranças. Essas abordagens são divididas em quatro estágios: traços pessoais, estilo de liderança, contingencial e nova liderança (Figura 1).

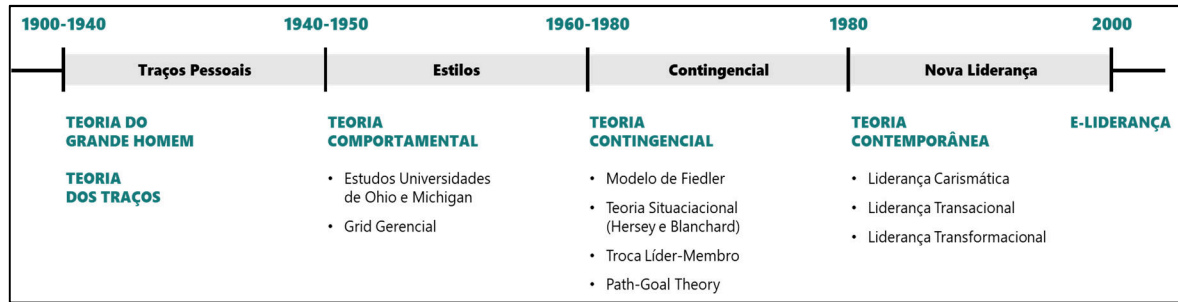


Figura 1. Evolução das abordagens de liderançaⁱⁱ

Surgiram, assim, sucessivas teorias que buscavam compreender como líderes se diferenciavam dos não-líderes, como agiam e quais atributos os tornavam eficazes.

2.2.2 Teorias dos Traços

Apesar de não se saber com exatidão quando surgiram os primeiros estudos sobre liderança, as abordagens de Carlyle (1888), no final do século 19, contribuíram para o desenvolvimento de estudos que focavam na figura do ‘Grande Homem’, em que líderes eram vistos como heróis ou quase como divindades.

O primeiro avanço nas abordagens de liderança aconteceu no início do século 20, com a Teoria dos Traços, que reforçava a ideia de que líderes possuíam um conjunto de características inatas que os diferenciavam das demais pessoas. Os estudos defendiam que líderes não poderiam ser formados – mas, sim, emergiam e conquistavam as pessoas pela confiança e integridade de seus objetivos –, pois eram pessoas com habilidades naturais de moldar as instituições sociais (Sorensen & Kinser, 2013).

Essas teorias passaram a ser questionadas no final da década de 1940 pela ausência de fundamentação empírica, pela dificuldade de diferenciar os comportamentos de líderes e não-líderes e pela insuficiência em determinar uma liderança eficaz (Zaccaro, 2007).

Atualmente, entende-se que a liderança não está ligada a traços ou a características (Northouse, 2018), mas às perspectivas das relações sociais e à capacidade de influenciar pessoas, ou seja, à habilidade de combinar as necessidades do indivíduo às necessidades do grupo (Andreis & Carioni, 2019). De acordo com Bennis e Nanus (1988, p. 23): “liderança é o conjunto de habilidades possuída pela maioria, mas usada pela minoria, contudo pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos e negado a ninguém”.

Estudos atuais reforçam a ideia de que líderes não dependem de traços inatos e podem ser treinados e formados pela experiência e pela definição de comportamentos, habilidades e

conhecimentos que podem promover impactos positivos na performance das organizações (Griffith, Avolio, Wernsing, & Walumbwa, 2009).

2.2.3 Teorias Comportamentais

Os estudos das teorias dos traços perderam a credibilidade por falharem em diferenciar líderes eficazes dos não eficazes, pois características físicas e de personalidade não eram capazes de garantir sucesso. Além disso, muitas características descritas podiam ser encontradas em pessoas que não exerciam posições de liderança, contradizendo a ideia de que líderes eram inatos. Essa abordagem, entretanto, impulsionou novos estudos que passaram a considerar outros aspectos, como, por exemplo, o comportamento dos líderes.

A partir dos experimentos realizados por Lewin, Lippitt e White (1939), emergiram as principais abordagens sobre lideranças comportamentais e interações sociais, corroborando para que as teorias dos traços perdessem força. Os estudos observavam grupos de crianças que recebiam tarefas para serem executadas e mediam a eficácia do líder a partir do tipo de comportamento adotado. Foram definidos três tipos de comportamento dos líderes (Figura 2) para avaliar efeitos. Relevantes alterações nas dinâmicas dos grupos foram identificadas a partir dos estilos (a) autocrático; de decisões arbitrárias; (b) democrático; de decisões compartilhadas com o grupo; e (c) *laissez-faire*; em que não há atuação ativa do líder.

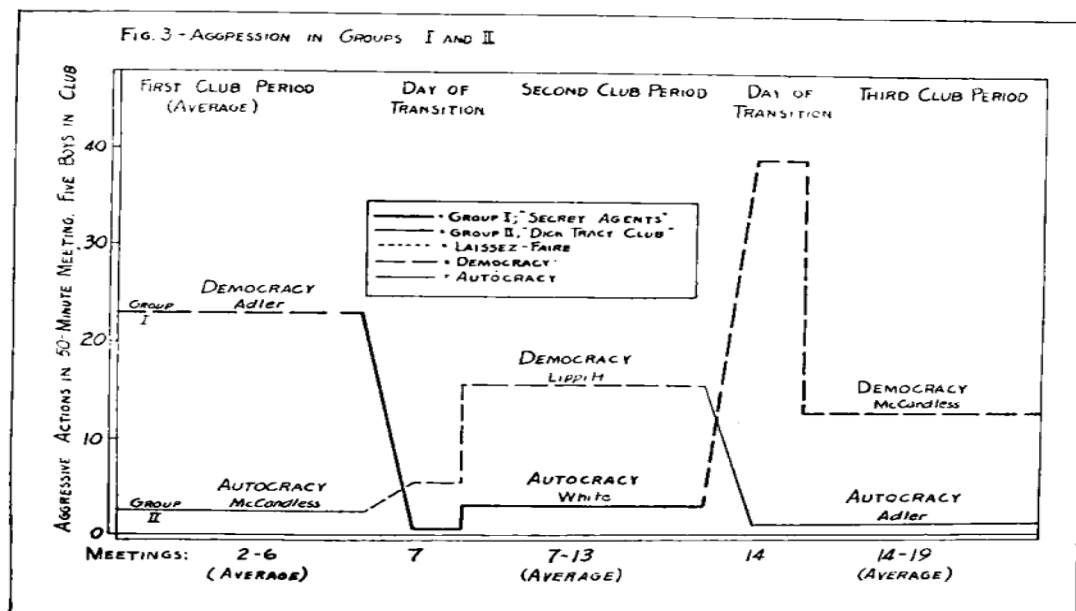


Figura 2. Modelo dos Experimentos das Lideranças Comportamentais

Fonte: Recuperado de "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created" K. Lewin, R. K. White, & R. Lippitt, 1939.

De acordo com Vroom e Jago (2007), os estudos comportamentais permitiram avanços significativos no entendimento das situações nas quais a liderança estava inserida e abriram caminhos para novas pesquisas que consideravam não apenas as situações, mas também os impactos dos comportamentos dos líderes nas relações sociais.

Com o passar dos anos, a Universidade de Ohio realizou estudos conduzidos por Stogdill (1948), pesquisador que ganhou notoriedade ao analisar comportamentos de líderes e que reconceituou a liderança com base nas relações interpessoais e não em características de personalidade.

É considerado um dos mais importantes estudiosos na área da liderança, pois avaliou mais de 1.800 dimensões comportamentais e como elas influenciavam o ambiente para alcançar resultados. Seu estudo foi dividido em duas categorias: (a) estrutura de iniciação – comportamentos que visam estruturar o trabalho, as relações e as metas e (b) estrutura de consideração – capacidade de manter o relacionamento pela confiança mútua com os *stakeholders*, visando o respeito, a consideração pelos sentimentos e o bem-estar.

Foi o primeiro a utilizar técnicas estatísticas, e os resultados concluíram que uma liderança de alto-desempenho combinava as duas dimensões (iniciação e consideração) e que as características pessoais eram insuficientes para diferenciar líderes de não-líderes, contrapondo a Teoria dos Traços (Day, 2012).

Os estudos de Ohio e de Michigan (cujo foco eram as relações estruturais do trabalho) produziram sólidas evidências para aplicação prática, considerando a complexidade dos fenômenos que fossem capazes de separar traços de comportamentos (Vroom & Jago, 2007).

Anos depois, a Universidade de Michigan revisou diversos estudos que avaliaram comportamentos associados à performance. Analisaram orientações para a produção e os para *stakeholders*, consideraram diferentes características de personalidade, comportamento e status e concluíram que, apesar de existirem características que geram percepções relacionadas à liderança, os resultados reforçavam os estudos de Ohio, destacando que líderes orientados para funcionários alcançavam maior satisfação e produtividade. Traços de personalidade não eram, portanto, suficientes para diferenciar líderes de não líderes, mas poderiam contribuir para seu sucesso, apesar de a performance estar fortemente relacionada às situações (Mann, 1959).

2.2.4 Teorias Contingenciais

Com o avanço dos estudos sobre liderança, as abordagens comportamentais perderam força e assim emergiram as principais abordagens focadas em situações, as chamadas teorias

contingenciais, que consideravam as variáveis das dinâmicas do ambiente como parâmetro para definir uma liderança efetiva (Luthans & Stewart, 1977).

Nas teorias contingenciais, as lideranças passam a ser analisadas pelas situações em que estão inseridas. Portanto, a flexibilidade, a adaptação às constantes mudanças do ambiente, a maturidade e os comportamentos dos colaboradores são determinantes para a definir o melhor estilo de liderança que deve ser adotado para melhorar a performance, garantir o crescimento e a sobrevivência das organizações (Vidal, Campdesuñer, Rodriguez, & Vivar, 2017).

Os estudos de Blake e Mouton (1997) criaram um conceito de avaliação do estilo de liderança por matriz, chamada de Grid Gerencial (Figura 3), que combinava as dimensões das teorias comportamentais propostas por Stogdill (1948), de orientação para tarefas (iniciação) ou para pessoas (consideração), e os estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*) de Lewin, White e Lippitt (1939).

O objetivo era observar fatores ligados ao comportamento da equipe e a partir desse ponto de referência definir de forma sistemática o melhor estilo de liderança a ser adotado, utilizando a inteligência e as habilidades para influenciar colaboradores a alcançarem uma melhor performance (Blake & Mouton, 1997).

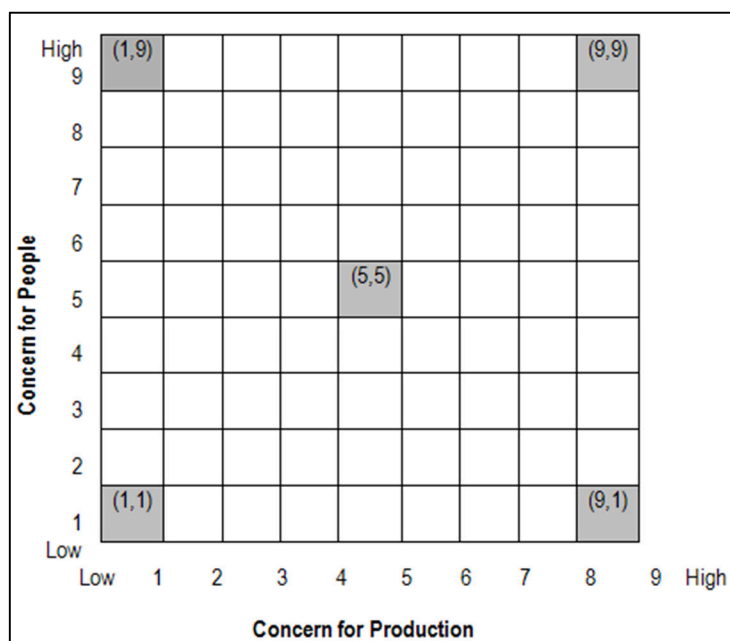


Figura 3. Grid Gerencial de Blake & Mouton

Nota. Fonte: Recuperado de “O Grid Gerencial III: a chave para a liderança eficaz” R. R. Blake & J. S. Mouton, 4. ed., 1997, São Paulo: Pioneira.

Nos anos 1960, o estudo conduzido por Fiedler (1964) propôs um modelo que consistia em um questionário (LPC) com 16 adjetivos antagônicos a serem avaliados em uma escala de 1 a 8 (por exemplo: apoiador – hostil), visando identificar o estilo de liderança e a orientação

para pessoas ou tarefas em três dimensões: (a) relação líder-liderado, (b) estrutura da tarefa e (c) poder da posição (Figura 4). Ele propôs que, se o estilo de liderança não era flexível de acordo com as contingências, ou se mudava o líder ou se mudava a situação para atender ao líder. Ele concluiu que quanto maior e melhor a relação líder-liderado, melhor a estrutura da tarefa, o poder da posição e o controle do líder. Líderes voltados para pessoas tinham melhores desempenhos em situações moderadas, enquanto líderes voltados para tarefas atingiam melhor desempenho em situações favoráveis ou desfavoráveis.

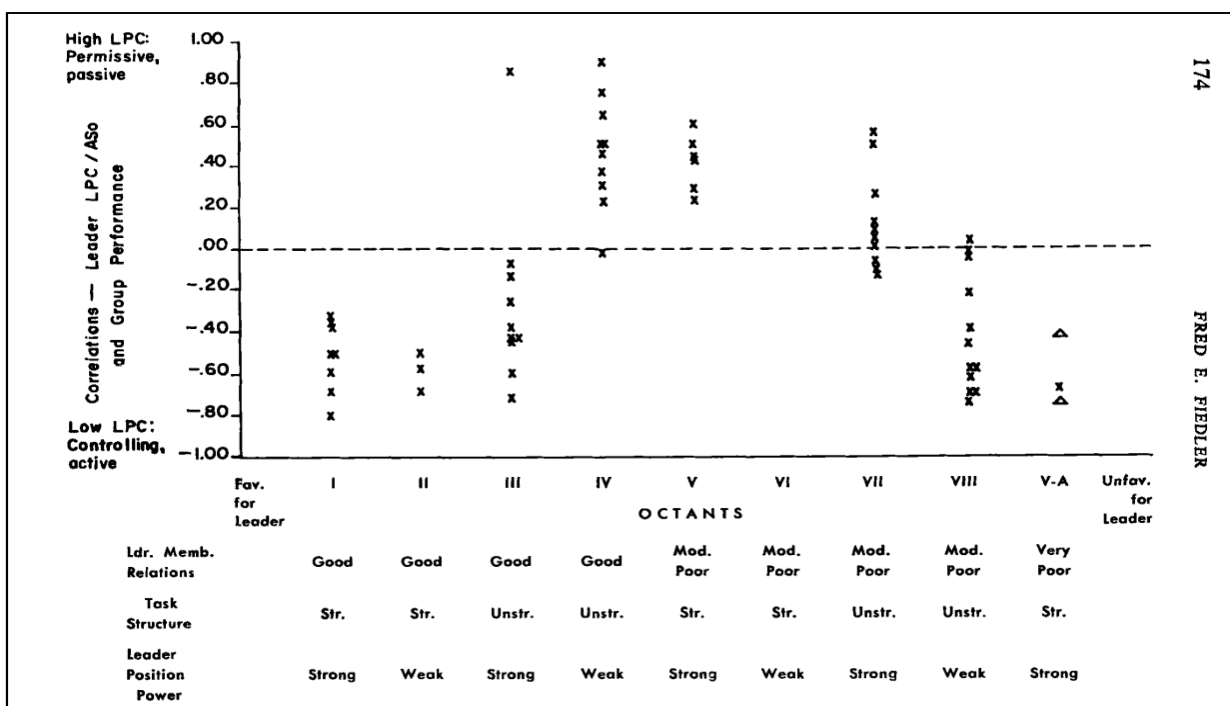


Figura 4. O modelo contingencial de Fiedler

Notta. Fonte: Recuperado de "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", F. E. Fiedler, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, p. 174, 1964.

Os estudos reforçavam que a motivação da liderança estava ligada a características imutáveis, existindo, portanto, maior conexão com traços do que efetivamente com diferentes comportamentos. Ao combinar diferentes relações situacionais, Fiedler construiu uma abordagem precursora para os avanços sobre os estudos de liderança (Vroom & Jago, 2007).

Surgiram, então, novas abordagens, como a de estilo de liderança, proposta por Hersey e Blanchard (1969) (Figura 5). Utilizando como base dimensões de tarefa e relacionamentos propostas nos estudos de Blake e Mouton (1997) e Stogdill (1948), no Grid Gerencial, o modelo partia do pressuposto que o líder trata todos de maneira igualitária e que o estilo de liderança, com maior orientação para tarefa ou para relacionamento, era determinado pelo nível de

motivação e capacidade dos colaboradores. Além disso, apesar das relações humanas serem intuitivas, eram determinantes para definir a eficácia da liderança.

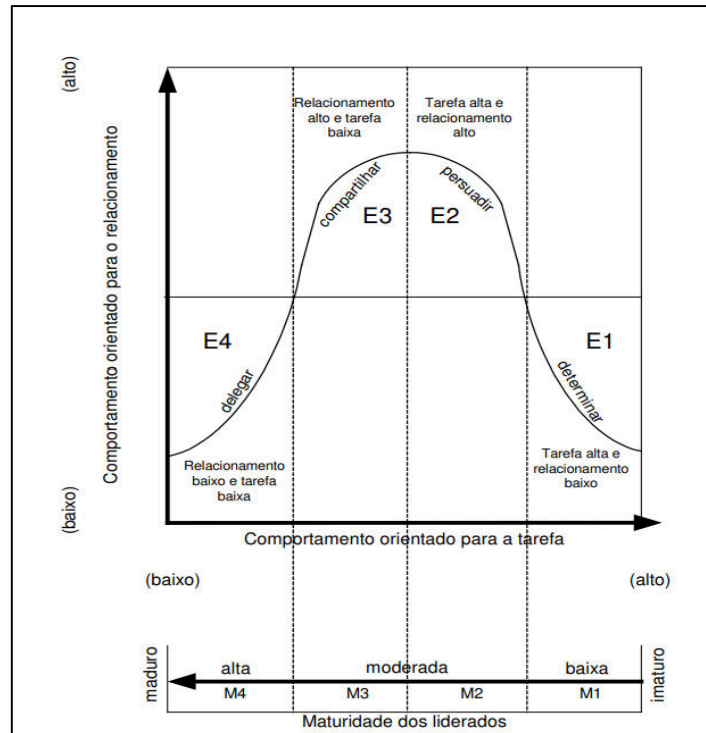


Figura 5. Teoria do ciclo de vida da liderança de Hersey e Blanchard

Nota. Fonte: Recuperado de “*Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*” P. Hersey, & K. H. Blanchard, 1986. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, p. 189.

No modelo de Hersey e Blanchard (1969), entretanto, a única variável considerada era a maturidade dos colaboradores, sem considerar diferentes fatores situacionais que poderiam emergir (Vroom & Jago, 2007).

Ademais, as teorias situacionais ficam restritas às situações contingenciais e dão maior ênfase aos liderados, considerando que são eles quem determinam comportamentos e eficácia do líder (Bass & Stogdill, 1990; Robbins & Judge, 2013).

Com a evolução das teorias, outras dimensões emergiram e proporcionaram o desenvolvimento de novas abordagens em que os comportamentos eram insuficientes para determinar os estilos de liderança. Fatores como comportamentos, nível de maturidade, conhecimentos e competências influenciam a interação entre líder e subordinado e permitem analisar os estilos de liderança baseado nas transações (Van Seters & Field, 1990).

Um experimento realizado por Graen, Novak, e Sommerkamp (1982) analisou o nível de satisfação e produtividade de 106 colaboradores de uma organização pública a partir da interação destes com seu líder. Nesse estudo, percebeu-se que um grupo era beneficiado,

recebendo atenção especial. Tal grupo favorito era determinado pelas características de personalidade dos colaboradores: possuíam personalidades semelhantes ao líder.

Há evidências empíricas de que, em empresas cujos preferidos recebem melhores avaliações, têm menos intenção de rotatividade e mais satisfação com seus líderes, a liderança ignora o valor dos relacionamentos com o grupo. Tal valor é positivamente ligado à capacidade de explorar recursos humanos para atingir melhores resultados (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000).

De acordo com Robbins e Judge (2013), diversos estudos corroboram com resultados da teoria de Graen, Novak, e Sommerkamp (1982): de maneira geral, existem favorecidos que recebem melhores avaliações e possuem melhor relacionamento com seus líderes.

Uma das mais respeitadas teorias, a Teoria dos Caminho-Meta, produzida por House (1971), explorava as dimensões socioemocionais e instrumentais sobre as quais o líder deveria ser flexível, orientando e oferecendo apoio necessário para os colaboradores atingirem suas metas. Ele descreveu quatro estilos de liderança: (a) diretivo: organiza, comunica expectativas e como devem ser feitas as tarefas; (b) apoiador: prioriza o relacionamento e é sensível às necessidades dos colaboradores; (c) participativo: consulta liderados e compartilha a tomada de decisão; e (d) conquistador: atribui metas desafiadoras e cobra o melhor desempenho. A liderança, de acordo com House, deve ser exercida a partir das variáveis contingenciais e deve também considerar a estrutura do ambiente e as características dos colaboradores, reduzindo a chance de tornar a liderança ineficaz.

A teoria de participação e liderança proposta por Vroom e Yetton (2003) considerava a liderança a partir do processo decisório para prever sucesso ou fracasso. Ela poderia ser exercida através de um modelo normativo de uma árvore de decisões, que considerava estilos de liderança como autocrático, consultivo ou em grupo, a partir de dimensões como urgência, importância, impacto interno e sucesso futuro. Eles consideravam que melhores preditores de sucesso estavam ligados a fatores sociais da interação entre líder e liderado (Vroom, 2003).

2.2.5 Teorias Contemporâneas

As teorias comportamentais foram importantes por classificarem a liderança em duas categorias – (a) orientadas para tarefas e (b) orientada para pessoas –, mas não eram eficazes em todas as situações. Dessa forma, surgiram as teorias contingenciais, que passaram a considerar outras variáveis, como estrutura da tarefa, nível de satisfação dos grupos, experiência do líder e características dos liderados (Robbins & Judge, 2013).

Surgiram, então, lideranças contemporâneas com foco na liderança transformacional e carismática, nas quais líder e liderado atuam em constante troca em processos de mudança.

Essa abordagem pode ser encontrada na literatura como “Nova Liderança” e é usada para descrever e categorizar lideranças a partir da década de 1980. Apesar de apresentarem similaridades, novas e velhas lideranças possuem nuances singulares no que tange a conceituação e a pesquisa sobre liderança. As pesquisas nos campos de liderança consideravam os comportamentos dos líderes, mas, anos mais tarde, as abordagens focaram na estrutura e nas transações, surgindo assim abordagens transformacionais que consideravam indivíduo e fatores inspiracionais (Posner & Kouzes, 1988).

A partir desse período, as abordagens sobre liderança carismática e transformacional buscaram conceituar líderes como responsáveis por criar visões, missões e valores que contribuam significativamente para a performance do grupo e consequentemente para o sucesso das organizações.

A liderança contemporânea emerge a partir do trabalho de Burns (1978), que propôs que condicionar seguidores e trabalhar com pessoas motivadas tornava possível distinguir dois tipos de liderança – a transacional e a transformacional. O autor elucida que a liderança transacional depende da troca entre líder e seguidor, envolvendo recompensas, recursos financeiros, cumprimento de desejos básicos e até mesmo prestígio para que se forme uma coalizão na busca de um objetivo maior. Para Burns, a liderança transacional é ineficaz pois está limitada aos interesses mútuos do líder e do seguidor. Já o líder transformador cria formas mais consistentes de relacionamento, pois envolve um contrato pautado na confiança mútua (Bergamini, 2002). Como propõe Burns (1978), o líder transformacional eleva as ambições dos seguidores ao mais alto nível, os inspira e os conecta de forma congruente às necessidades da organização.

As teorias da liderança transformacional foram amplamente aceitas, pois consideram que fatores emocionais, inspiracionais e características comportamentais dos líderes podem gerar resultados positivos pelo estímulo e resposta com foco nas relações sociais para atingir os objetivos. Essa abordagem ganhou notoriedade, pois alguns estudos propunham práticas para tornar-se um líder de sucesso, destacando que a liderança deveria mostrar o caminho, inspirar uma visão e encorajar os seguidores a agirem de acordo com princípios e práticas que gerem apreciação (Bennis & Nanus, 1988; Posner & Kouzes, 2003).

Assim, a liderança transformacional requer atitudes e práticas positivas que sejam moralmente aceitas pelos seguidores. Dessa forma, para o líder conseguir apreciação, ele age em busca do crescimento mútuo, ou seja, o processo de trocas ocorre mutuamente nas duas direções, considerando tanto os interesses dos seguidores como os da organização.

Os estudos relacionados à abordagem da liderança transformacional consideram que os líderes devem guiar pelo exemplo e pelas boas práticas que inspirem as pessoas a criarem conexões e confiarem neles, conquistando admiração e respeito.

O líder transformacional é, portanto, associado ao líder carismático, pois estimula características como orgulho, respeito e confiança. O líder carismático inicialmente descrito por Weber (2015), na essência da sua atuação, considera a comunidade e a política, sendo visto comumente como um ‘herói’ que, mediante seus valores e conduta, conquista legítima autoridade e devoção dos seguidores.

Com foco na liderança carismática, consideram-se dimensões como características de personalidade, comportamentos e efeitos sobre os seguidores. O líder carismático aumenta a identificação do liderado com o líder, pois tende a ser visionário e dar senso de compreensão às expectativas que normalmente são elevadas (Parry & Bryman, 2012). Assim, pressupõe-se que líderes carismáticos possuem comportamentos coerentes com seus discursos e consideram as pessoas e as expectativas dos seguidores na sua atuação, buscando incentivá-los a serem melhores e consequentemente alcançando maiores índices de confiança.

A inconsistência entre palavras e ações reduzem a confiança, pois afetam o julgamento em relação à segurança e à previsibilidade (Robbins & Judge, 2013). Quando há confiança, os liderados se dispõem voluntariamente a se colocarem em situações de vulnerabilidade com expectativa de que seus interesses serão considerados e não prejudicados.

Existem dois elementos importantes que caracterizam a liderança transformacional e carismática: a admiração e o respeito como meios para a conquista da confiança. De acordo com Robbins e Judge (2013), a confiança é uma questão cada vez mais importante, definida como a atitude de assumir riscos e carrega uma expectativa positiva de que a pessoa não agirá de maneira oportunista quando existir uma situação de vulnerabilidade.

Atualmente, líderes transformacionais e carismáticos são admirados e considerados os verdadeiros agentes da mudança, conquistando admiração, respeito e são dignos de confiança (Bergamini, 2002). Entretanto, Bergamini afirma que liderança não envolve posição, hierarquia e privilégios; liderar está ligado à responsabilidade. Portanto, não basta ao líder ser amado e admirado, pois liderança está ligada a resultados e não à popularidade. Assim, para líderes contemporâneos serem eficazes, precisam ser pessoas ativas, que buscam objetivos, criam um ambiente de confiança pautado na responsabilidade coletiva e agem em conjunto com o grupo (Drucker, 1996).

2.3 E-liderança

A liderança quando exercida através de ferramentas e meios tecnológicos pode ser denominada na literatura como e-liderança ou liderança digital (Li, Liu, Belitski, Ghobadian, & O'Regan, 2016).

Nos estudos conduzidos por Contreras, Baykal e Abid (2020), os autores consideram que não é necessária uma nova teoria para um estilo específico de liderança virtual, pois ela pode ser exercida pela flexibilidade e pelo comportamento do líder combinados aos estilos de liderança já existentes, como a transacional e a transformacional, para alcançar resultados organizacionais no processo de interação com as equipes virtuais.

De acordo Avolio e Kahai (2003), a liderança tradicional e a e-liderança diferenciam-se exclusivamente pelo ambiente onde ocorrem as interações com os seguidores: enquanto a primeira acontece face a face, a segunda é intermediada pela tecnologia da informação. Os autores descrevem que a liderança virtual não é apenas uma extensão da liderança tradicional – apesar de serem similares na sua essência –, pois a ausência da presença física do líder pode impactar percepções, exigindo do e-líder capacidade de construir relacionamentos com altos níveis de confiança com os liderados.

De forma pragmática, a e-liderança é definida como o processo de influência através do uso da tecnologia em ambientes virtuais para produzir mudanças de atitudes, comportamentos e performance individual e organizacional (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001). A tecnologia funciona como um intermediário do processo social e catalisador ao acesso e à velocidade das informações. Pela interconectividade que proporciona com a força de trabalho, a tecnologia eleva o alcance e os desafios da comunicação ganham destaque relevante no processo de relacionamento entre pessoas e organização (M. Bansal, 2008).

Com o avanço da tecnologia e a adoção do trabalho remoto, surgem novas demandas que exigem líderes com atuação ativa, que interpretem o que está ocorrendo e que sinalizem em que direção se deve seguir, com habilidade para lidar com diferentes comportamentos humanos (Kahai, Fjermestad, Zhang, & Avolio, 2007).

Dessa forma, a e-liderança torna-se uma parte vital das organizações para a tomada de decisões mais eficientes e pelo senso de urgência, pois os ambientes dinâmicos demandam velocidade na comunicação e na realização de tarefas (Kulshreshtha & Sharma, 2021). Em um mundo globalizado, a ausência de líderes no ambiente corporativo digital impacta negativamente comprometimento, cultura e motivação dos colaboradores (M. Bansal, 2008).

Os estudos realizados por McGregor e Doshi (2020) contribuem para o entendimento dos movimentos das equipes passarem a atuar de forma remota. Esse processo tem gerado

pressão emocional, econômica e sentimento de inércia em muitas pessoas. Segundo as pesquisas, conduzidas com mais de 20 mil trabalhadores nos Estados Unidos e países da Europa, a motivação de quem atua remotamente é significativamente menor em relação aos que trabalham presencialmente. Esse estudo sugere boas práticas que podem ser incorporadas pela liderança para reduzir os sentimentos negativos, engajar as equipes e proporcionar às equipes envolvimento na resolução de problemas importantes.

Entender esse novo contexto permite identificar que organizações precisam cada vez mais de agentes de mudança, voltados às pessoas e não aos processos. Líderes ganham destaque nessa condução do presencial para o virtual, lidando com expectativas, comportamentos e sentimentos das pessoas.

Em ambientes virtuais, os principais de desafios da liderança estão relacionados a: (a) comunicação, (b) percepção maior de *feedbacks* negativos e consequente desmotivação, (c) sentimento de isolamento, (d) baixa performance e (e) dificuldades de construir relações fortes para resolução de problemas. (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016).

O papel do e-líder é atuar como facilitador para melhorar condições de trabalho, além de manter funcionários motivados para alcançar objetivos desejados (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Ele precisa desenvolver habilidades relacionadas à gestão, estruturar equipes virtuais, avaliar a performance e desempenho, inspirar e desenvolver pessoas virtualmente de acordo com a cultura da organização, acompanhar e coordenar atividades, propor soluções quando necessário e lidar com constantes mudanças (Contreras, Baykal, & Abid, 2020; Kahai, Fjermestad, Zhang, & Avolio, 2007), corroborando com o conceito de liderança proposto por Collins (2007), Kotter (2001) e Mintzberg (2009), o qual afirma que líderes precisam possuir habilidades de gerenciamento para serem efetivos.

Dentro dessa perspectiva, a e-liderança assume papel fundamental no gerenciamento de pessoas, pois estas, ao ficarem desconectadas do ambiente presencial, podem adotar comportamentos baseados em suas próprias percepções. O líder é quem mantém as pessoas no caminho certo, tanto nos objetivos quanto na gestão atividades (Davis & Bryant, 2003).

Uma equipe bem-sucedida é formada quando a liderança assume o compromisso com de treinar, desenvolver e orientar. Uma liderança comprometida com o desenvolvido promove maior produtividade, eficiência e colaboração, além de ajudar a criar um ambiente de trabalho positivo. Nesse processo, o e-líder pode estabelecer metas comuns e direcionar a equipe a alcançá-las (Morgeson, DeRue, & Karam, 2009).

Conforme Drucker (1996), a liderança está ligada a resultados, portanto precisa alcançá-los e alinhá-los às estratégias organizacionais, uma vez que são responsáveis por gerar desafios

relevantes em ambientes virtuais e essenciais na sustentação da cultura organizacional (Li et al., 2016). Para Kahai et al. (2007), em ambientes virtuais, os líderes precisam criar e implementar a visão, mas também demonstrar habilidades para promover conexões sociais, visando integrar o lado humano e a tecnologia e aumentando consequentemente a produtividade e a eficiência (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

O estudo de Katz (1955) destaca que as atividades de gerenciamento envolvem habilidades e, sem uma liderança forte, o trabalho torna-se caro e ineficiente. O autor descreve três conjuntos de habilidades (Tabela 1) que gerentes devem possuir para alcançar resultados efetivos.

Habilidades são o conjunto de conhecimentos que se transformam em ações para alcançar um desempenho esperado. Elas podem ser divididas em (a) habilidades técnicas: conhecimento específico sobre determinada área; (b) habilidades humanas: capacidade de interação com outras pessoas ao atuar como membro de uma equipe e desenvolver esforços cooperativos; e (c) habilidades conceituais: capacidade de entender e de decidir as melhores ações e medidas a serem tomadas a partir de conceitos complexos.

A partir dos iminentes desafios gerados no ambiente virtual, o conjunto de habilidades necessárias para o e-líder pode contribuir significativamente para resultados efetivos.

Tabela 1

As habilidades de um gerente efetivo

<i>Descrição</i>	<i>Nível hierárquico</i>
Habilidades técnicas – conhecimento técnico, competência e proficiência em um trabalho ou atividade específica.	Operacional
Habilidades humanas – capacidade de conviver, comunicar-se e trabalhar em equipe.	Tático
Habilidades conceituais/estratégicas – habilidade para trabalhar com ideias e conceitos, entender e decidir quais as melhores ações e medidas a serem tomadas.	Estratégico

Fica evidente que a e-liderança ganha um papel ainda mais importante no processo de influência social, pois as interações tornam-se ainda mais dependentes da atuação proativa do líder, uma vez que se perdem elementos importantes das interações presenciais, como a linguagem corporal e tom de voz, que influenciam na percepção e na busca de construir coalisões, credibilidade e relações sólidas (Savolainen, 2014).

Com o avanço das equipes virtuais, a descentralização do poder hierárquico atribuído ao líder fica mais evidente. Em contrapartida, o aumento da autonomia é percebido pelos colaboradores, que podem definir os próprios horários, o local de trabalho e o método da

execução das tarefas, o que ocasiona maior satisfação com o trabalho (Gajendran & Harrison, 2007).

Nesse modelo de trabalho, as estruturas hierárquicas tendem a ser reduzidas, com atividades menos tradicionais e poder descentralizado, obrigando que as empresas trabalhem mais por projetos e dando maior poder aos liderados na criação de valor (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019).

O desempenho da liderança em equipes geograficamente dispersas aumenta significativamente a autonomia para tomada de decisão, porém a descentralização de poder pode representar um grande desafio para os e-líderes (Bourgault, Drouin, & Hamel, 2008). De acordo com os estudos de Zhang et al. (2009), a eficácia da equipe em ambientes virtuais pode ser prejudicada pelo excesso de autonomia aliada à dependência de comunicação eletrônica e falta de interação face a face.

Um aspecto positivo é que as mudanças provocadas pelo avanço tecnológico e a maior autonomia equipes virtuais podem favorecer o surgimento de novas lideranças. Esses líderes emergentes são ‘formadores de opinião’, não detém poder hierárquico, mas são considerados referências em suas áreas pela capacidade de influenciar naturalmente as pessoas ao seu redor. De acordo com Bamakan, Nurgaliev e Qu (2019), são indivíduos persuasivos que, por meio de suas interações, demonstram habilidade de influenciar opiniões e comportamentos sem que tenham necessariamente algum tipo de poder formal, atuando como verdadeiros líderes.

Nesse contexto, observa-se, portanto, a complexa atuação de uma e-liderança dentro das organizações: há uma demanda em atuar nas transações, lidar com as complexidades processuais, com as racionalidades, com o gerenciamento das relações de estímulo e resposta. Ao mesmo tempo é preciso adotar um estilo de liderança que permita alcançar os objetivos através da influência, do liderar pelo exemplo, para estimular o comprometimento voluntário dos seguidores.

Liderar em ambientes virtuais demanda muito mais esforço do que em ambientes tradicionais, tanto para acompanhar atividades quanto para desenvolver relacionamentos. Portanto, comunicar com clareza as intenções, evitar informações inconsistentes e usar a tecnologia a favor são necessários para impactar positivamente as pessoas.

Quando a liderança não especifica as expectativas de forma clara, cria-se incerteza e confusão entre membros da equipe, e esta falta de clareza pode impactar no desempenho, abalar confiança na liderança e afetar a qualidade da comunicação (Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho, 2021). A falta de compreensão e ausência de transparência em esclarecer às

equipes o que se espera delas pode levar à frustração e até aumentar os níveis de desconfiança entre liderança e equipe (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Nessa perspectiva, para serem efetivos, os líderes em ambientes dinâmicos precisam ser capazes de lidar com diferentes desafios, como, por exemplo, lidar com equipes que não operam em estruturas tradicionais, encontrando estratégias para motivar, incentivar a colaboração e comunicar-se de forma efetiva.

No exercício da liderança face a face a capacidade de influência e sua percepção são mais evidentes e permitem alcançar com velocidade aquilo que é esperado, pois a estrutura de poder está baseada na obrigação, na dependência, na experiência percebida ou na coerção. Em contrapartida, o exercício da liderança de forma indireta exige maior esforço pois envolve maior tempo, complexidade de implantação, maior risco, contínua necessidade de influência e uma ampla variedade de variáveis, como o ambiente, atuar continuamente em interações individuais, criar relações informais, apoiar-se nas estruturas hierárquicas, nos recursos disponíveis e nos objetivos organizacionais (Kotter, 2008).

De acordo com Schwarzmüller, Brosi, Duman e Welp (2018), em equipes virtuais há uma iminente descentralização do poder tradicional, assim os e-líderes devem adotar um estilo de liderança mais inspirador e democrático, mediado pela confiança e que seja capaz de aumentar o poder de influência dos funcionários. Para Fisk (2002), a liderança virtual é transformacional, pois é visionária, engajadora, colaboradora e conecta as pessoas. De acordo com Avolio, Kahai e Dodge (2001), liderar equipes virtuais dispersas geograficamente pode representar um grande desafio, pois, para além de concentrar diferentes habilidades de liderança e gerenciamento, criar conexões com as pessoas é essencial.

Os estudos de Sousa e Rocha (2019) apresentam um conjunto de habilidades e competências necessárias para uma e-liderança eficaz em negócios digitais disruptivos (Tabela 2). Os autores identificaram que, em negócios digitais, a liderança exerce papel fundamental para conectar e motivar pessoas para alcançar os objetivos organizacionais.

Tabela 2

Habilidades para gerenciamento e liderança de negócios digitais disruptivos

<i>Categoria de habilidades</i>	<i>Habilidades</i>
Habilidades de inovação Competências relacionadas às oportunidades de negócio	Inovação e criatividade Novas oportunidades de negócios Gerenciamento de projetos Gerenciamento de riscos Eficiência e eficácia Networking
Habilidades de liderança Competências associadas ao desempenho das equipes	Gestão de equipes de alta performance Gestão de talentos Motivação e satisfação Comunicação Gestão de carreiras Liderança de funcionários multiculturais Novos modelos de organização de trabalho Tecnologias emergentes
Habilidades de gerenciamento Competências associadas a novas formas de organização do trabalho	Ferramentas de tomada de decisão Análise de grandes dados Mudança organizacional Gestão estratégica Conhecimento social e relacional

Em ambientes virtuais, líderes precisam combinar diferentes habilidades para construir coalisões baseadas na ‘confiança’ e atingir resultados sustentáveis. O nível de confiança influencia experiências, resultados e relações sociais. A confiança não depende do uso do poder de forma coercitiva e arbitrária, mas, sim, da vontade voluntária de alguém colocar-se em posição vulnerável às ações de outra pessoa, independente de controle ou monitoramento (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Os e-líderes precisam, portanto, agir com ética e responsabilidade, para construir relações de forma positiva sem depender necessariamente de poder (Avolio & Kahai, 2003), uma vez que a qualidade dos relacionamentos define o sucesso dos líderes e é baseada na confiança dos membros.

Estudos demonstraram que líderes eficazes geralmente exibem comportamentos altruístas com alto grau de empatia em relação aos membros, constroem relações sólidas com a equipe e apreciam as opiniões dos seus liderados (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

2.4 Poder e liderança

As discussões sobre liderança envolvem diversos fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso. Nesse processo, a relação de poder formal ou informal está diretamente associado com a vida organizacional e com a habilidade de liderar (Oksiutycz, 2006). De acordo com Bergamini (2002, p. 140) “os verdadeiros líderes são naturalmente seguidos sem precisar

socorrer-se de sua autoridade e do poder que porventura possa ter-lhe sido conferido”, ou seja, a liderança não ocorre quando não se tem seguidores que lhe atribuam legitimidade.

Em ambientes virtuais, onde a autonomia das equipes aumenta, alguns líderes de camadas maiores podem sentir-se motivados a recuperar a autoridade delegada e o controle, centralizando a tomada de decisão gerencial, privando níveis inferiores de exercer autoridade legítima e eliminando sua função na transmissão de informações. Assim, a tecnologia da informação facilita a transferência de responsabilidades para equipes ao mesmo tempo em que despoja gerentes de nível médio de suas bases tradicionais de poder (Bansal & Singh, 2005).

Liderança é a forma como se usa o poder (Faria & Meneghetti, 2011) e um líder, quando age com ética, usa seu poder para ajudar membros da equipe a atingir seus objetivos, a desenvolver suas habilidades e a realizar melhor seu trabalho, incentivando o trabalho de forma cooperativa, aprimorando a comunicação e construindo relacionamentos fortes com integridade, responsabilidade e confiança (Avolio & Kahai, 2003).

De acordo com Hitt e Ireland (2002), a liderança é, pois, responsável por guiar os colaboradores através da cultura organizacional em ambientes dinâmicos e incertos e por contribuir com o sucesso da organização na gestão de capital humano e gerenciamento social. Como o líder detém poder, seja pela estrutura hierárquica ou pela capacidade de influência, estes podem ter atitudes altruístas e impactar positivamente as organizações (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008) ou adotar comportamentos destrutivos para buscar autopromoção, sabotando interesses organizacionais e resultando em erros estratégicos, além de gerar conflitos, alta rotatividade, declínio na produtividade (Faria & Meneghetti, 2011).

O estilo de liderança adotado no trabalho remoto também pode evidenciar fatores negativos, como abuso de poder – ao não respeitar limites de espaço e tempo com atitudes coercitivas –, exploração e sobrecarga de trabalho, bem como exceder limites entre vida profissional e pessoal dos colaboradores (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Dessa forma, a liderança pode ser percebida pelos níveis como o poder é utilizado: atitudes narcisistas revelam comportamentos destrutivos, como superioridade, arrogância, senso de direito, autoadmiração, autoritarismo e buscar ser o centro das atenções, geram resultados negativos nas organizações (Braun, 2017; Emmons, 1987).

Uma forma de transferir níveis de poder acontece pelo processo de delegar, ou seja, quando líderes transferem poder e responsabilidade para seus liderados, aumentam os níveis de confiança com a equipe, gerando resultados positivos, como maior desempenho e níveis maior de satisfação e motivação nas equipes (Zhang et al., 2009).

O poder é percebido nas relações sociais, pessoais ou estruturais pelo uso da força ou autoridade moral para superar resistências, mudar o curso de eventos e influenciar atitudes para que o outro faça aquilo que você deseja (Faria & Meneghetti, 2011; Pfeffer, 1993). A importância e os níveis de poder são um campo antigo de estudo nas ciências sociais e nas teorias de liderança, pois consideram questões como valores, autoridade e controle social (Grimes, 1978). É, portanto, uma habilidade que pode ser adquirida em ambientes de interações formais ou em ambientes informais e é exercida através de um (a) processo estrutural, por meio de sistema social ou organizacional, ou (b) processo comportamental, que envolvem atributos pessoais e estratégias individuais como fonte de poder (Krishnan, 2003).

O poder pode ser definido como a probabilidade de alguém impor sua vontade sobre o outro mesmo que a obediência não seja um dever. Em situações em que alguém conta com a obediência legítima, como um dever, pode ser entendida como dominação, ou seja, quando há coerção pela posição que se ocupa (Aron, 2002). A liderança deve ser mediada pela ética.

Alguns autores consideram o conceito de poder muito abstrato para se conceitualizar e estruturar, mas que está diretamente ligado aos efeitos que produz (Braynion, 2004). De acordo com Kotter (2008), poder não está relacionado a um cargo e caracteriza-se pela capacidade de influência, enquanto a autoridade depende da estrutura organizacional, pois são direitos formais atribuídos a determinado cargo. A partir dessa perspectiva, o poder, quando exercido sem amparo da autoridade, tende a gerar resultados negativos, pois muitos gestores o utilizam de forma contraproducente, por serem incapazes de influenciar comportamentos e conquistar o respeito, confiança ou apreço das pessoas (Gonçalves, 2013).

Uma das principais abordagens sobre autoridade e poder está na teoria de Weber (2015), que tem foco em descrever as relações sociais e classifica o poder como a capacidade de impor ao comportamento dos outros a própria vontade, o que ele chama de dominação. Sendo assim, poder é uma forma da estrutura de dominação e é capaz de modelar as relações sociais e as relações de mercado. Ainda de acordo com Weber (2015), o poder está inserido nas relações associativas entre ordem e comando que atribuem aos indivíduos a autoridade, como poder de comando e dever de obediência. Ele descreve três tipos de autoridade:

- a) autoridade tradicional ou patriarcal: relacionada à obediência em virtude da tradição ou do hábito, ligada à satisfação das necessidades cotidianas;
- b) autoridade burocrática: relacionada à hierarquia, à possibilidade de uso da força. Sua dominação está correlacionada a interesses pessoais e econômicos e a regras racionais para satisfação de necessidades constantes;

- c) autoridade carismática: relacionada às características pessoais. Descritas como líderes ‘naturais’, sua estrutura de poder não depende da burocracia, pois sua dominação não visa a exploração econômica e a obediência ocorre por fatores internos, em virtude do comprometimento com algo maior, como uma missão ou inspiração.

No exercício da liderança, o uso da autoridade está relacionado ao poder de comando, seja ele autocrático ou democrático, dependendo diretamente do reconhecimento ativo ou passivo creditado pelos liderados, que podem maximizar ou minimizar a extensão do poder do líder (Kernberg, 1970; Weber, 2015). Nas organizações, a dinâmica de conquista de poder tende a deixar o líder mais vulnerável e exposto em situações mais complexas, entretanto, bons líderes utilizam o poder para garantir a cooperação dos envolvidos, planejar, organizar, controlar e avaliar as pessoas visando atingir os objetivos organizacionais (Kotter, 2008).

Para Lingo e McGinn (2020), exercer poder nas relações sociais é complexo, pois na tentativa de alcançar resultados, a liderança não deve se limitar apenas a processos de ordem e comando, uma vez que o poder não é estático e depende de um processo para mantê-lo. Nesse processo, os autores destacam a importância de considerar diferentes dimensões, como:

- a) situação: relacionada à função hierárquica;
- b) relacional: relacionamentos construídos ao longo do tempo que fortalecem autoridade;
- c) dinamismo: demanda constante adaptação às mudanças organizacionais e sociais.

Para Kotter (2008), a autoridade é apenas um recurso de poder nos relacionamentos, e destaca que o tamanho das conquistas alcançadas e a visibilidade gerada por elas são o que aumentam a influência e, conseqüentemente, a autoridade. Segundo Weber (2015), o poder é hierárquico, de cima para baixo, um mecanismo da relação de dominação que legitima a autoridade a partir da ordem e do comando. Em contrapartida, Woods (2016) entende que o poder pode ser vertical ou hierárquico, ou também uma propriedade emergente, dependente das relações sociais, e democrática, compartilhada com os outros.

A autoridade é uma técnica do uso de poder que depende de julgamento ético e só funciona quando há vínculos entre quem detém o poder e quem obedece (Brigstocke, 2013), porém a capacidade de analisar criticamente a legitimidade nas relações e decidir qual merece respeito também é uma forma de exercer autoridade (Woods, 2016).

Woods (2016) sugere que a autoridade não é apenas uma legitimação do poder, ela é um mecanismo de coordenação dinâmica e caracterizada pelas mutualidades nas relações entre os indivíduos e envolve fatores que muitas vezes transcendem a hierarquia. Ele descreve cinco tipos de autoridade:

- a) autoridade racional: hierárquica, envolve lógica, conhecimento e experiência;
- b) autoridade comunal: carismática, depende das relações sociais e dos valores e normas de uma comunidade;
- c) autoridade de intercâmbio: governança que surge a partir de regras e normas;
- d) autoridade/legitimação democrática: minimalista, as decisões acontecem com diálogo crítico, participação com valores, respeito, consentimento e pensamento independente;
- e) autoridade interior: autônoma, baseada no individualismo, vem de forças internas, relacionada à experiência, valores e autocontrole.

Os líderes podem utilizar a autoridade para influenciar de forma inspiradora ou manipuladora, visando atingir objetivos. Bons líderes são carismáticos e constroem relações baseadas em ideais e bons valores (Kotter, 2008), corroborando com a dimensão de autoridade carismática proposta por Weber (2015). Para Blencowe (2013), a autoridade é uma forma de poder, ela é objetiva e um meio de transferir responsabilidade para algo ou alguém em vez de exercer a própria vontade. Líderes alcançam resultados melhores e efetivos quando, através do poder que desenvolveram, convencem os seguidores a terem melhores comportamentos (House, 1976; Kotter, 2008).

Ao analisar relações entre liderança e poder, surgem oportunidades de entender como, em ambientes virtuais, as relações de poder são alteradas e como o possível aumento da autonomia sensibiliza as estruturas, permitindo responder à questão de pesquisa “se, e como, a e-liderança diferencia-se da liderança tradicional”, visto que a liderança, quando atua de forma intrusiva, apoiada nas bases do poder, pode favorecer ambientes nocivos aos liderados e à organização (Magnavita, Tripepi, & Chiorri, 2021).

3 Metodologia

A construção do referencial teórico foi realizada a partir de pesquisas bibliográficas de livros e artigos científicos publicados em periódicos que abordam os temas principais desse trabalho, com o objetivo de levantar estudos já abordados por outros pesquisadores.

A pesquisa foi conduzida buscando construir conceitos ao invés de deduções a partir de hipóteses (Godoy, 2005). A fundamentação teórica foi elaborada para contribuir e dar suporte ao estudo que tem como objetivo responder as perguntas de pesquisa: (a) se, e como, a liderança tradicional diferencia-se da virtual e (b) quais as habilidades necessárias para liderar equipes virtualmente.

Para atingir tais objetivos foi utilizada a combinação das metodologias qualitativa e quantitativa. A análise dos dados foi estruturada em dois blocos principais, seguindo a categorização construída a partir do referencial teórico: (a) descrição e análise qualitativa sobre a liderança tradicional e virtual e (b) análise quantitativa sobre as habilidades para liderar equipes virtuais.

Para o estudo qualitativo, foi elaborado um roteiro de entrevistas com considerações sobre liderança tradicional e virtual. No estudo quantitativo, produziu-se um formulário eletrônico (Microsoft Forms) sobre estilos de liderança e habilidades para a liderança virtual. As duas fontes de dados foram elaboradas a partir do referencial teórico constituído no trabalho, permitindo, dessa forma, uma investigação empírica para analisar um fenômeno dentro do seu contexto, com uma análise de dados que permita examinar e categorizar as informações para tratar as proposições de pesquisa (R. K. Yin, 2014).

3.1 Coleta e organização dos dados qualitativos

Apesar do trabalho remoto ser uma tendência nas organizações brasileiras, ainda é visto com desconfiança, principalmente pelos maiores níveis hierárquicos de muitas organizações. Com a crise sanitária da COVID-19, os modelos de trabalho virtuais foram amplamente adotados nas organizações de forma contingencial. Entretanto, após o período pandêmico, muitas organizações aderiram de forma permanente o trabalho remoto ou híbrido. Novos desafios surgiram tanto para colaboradores quanto para lideranças, visto que a tecnologia se torna o principal canal de conexão entre organização e pessoas.

Para capturar as experiências dos líderes que alternaram de modelos de trabalho presenciais para virtuais, optou-se por uma pesquisa qualitativa e descritiva, com o objetivo de trazer clareza sobre a e-liderança para responder a primeira pergunta de pesquisa: “se, e como, e-liderança diferencia-se da liderança tradicional”.

A pesquisa qualitativa permite capturar o conhecimento mais complexo da realidade (Graebner & Eisenhardt, 2007), pois proporciona ao respondente a liberdade para expressar e detalhar experiências, oferecendo material empírico a partir da realidade social dos participantes (Pozzebon, Rodriguez, & Petrini, 2014), além de fornecer ricas informações sobre o fenômeno estudado (Piovesan & Temporini, 1995). Estudos descritivos permitem a exposição de determinados aspectos, proporcionando familiaridade com determinado fenômeno da pesquisa exploratória para aumentar a compreensão (Gil, 2002) e concedem ao pesquisador a oportunidade de explorar respostas dos participantes e torná-las mais detalhadas e confiáveis (Smith, Thorpe, & Lowe, 1999).

A pesquisa qualitativa tem o *pesquisador* como principal instrumento de coleta e de análise (Godoy, 2005) e possui uma abordagem objetiva que visa explorar o conhecimento, podendo contribuir com uma nova visão a partir da participação dos envolvidos e da interpretação do pesquisador (Smith, Thorpe, & Lowe, 1999). Os dados qualitativos foram coletados por entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) que oferecem maior compreensão do fenômeno estudado a partir da percepção de pessoas que o vivenciaram (Creswell, 2009).

As entrevistas semiestruturadas permitem explorar em profundidade o objeto de estudo e capturar o máximo de informações que o entrevistado possa oferecer, considerando a experiência vivida por ele relacionadas a situação de pesquisa (Piovesan & Temporini, 1995).

O roteiro de entrevistas foi enviado previamente à data da entrevista, por e-mail ou por WhatsApp, em arquivo PDF, e nele constavam as principais orientações sobre o programa de mestrado, o termo de consentimento e o roteiro de perguntas, para que os entrevistados pudessem se preparar com antecedência e assim contribuir com maior riqueza de detalhes. As entrevistas, previamente agendadas, foram realizadas por videoconferência, através da ferramenta Google Meet, e gravadas mediante autorização dos entrevistados, com o objetivo de capturar o máximo de informações para serem transcritas e analisadas pelo pesquisador.

A análise de conteúdo qualitativo seguiu as etapas: (a) transcrição e organização do material; (b) codificação das entrevistas com base no roteiro de entrevistas; (c) categorização com base na literatura e demais resultados da pesquisa (Bardin, 2016). Para análise e descrição dos resultados, o roteiro de entrevistas foi dividido em 4 categorias, a partir do referencial teórico: (a) interpretação da liderança, (b) atributos da liderança, (c) desafios da liderança virtual e (d) percepção sobre a liderança virtual.

3.2 Coleta e organização dos dados quantitativos

A literatura estudada traz importantes reflexões sobre a e-liderança (virtual), que, para obter êxito, precisa desenvolver habilidades e comportamentos diferentes em relação ao exercício da liderança tradicional (presencial).

Dessa forma, um formulário eletrônico foi elaborado com 3 perguntas (Apêndice B).

A primeira pergunta, de múltipla escolha (qual das afirmações abaixo descreve melhor seu estilo de liderança?), foi utilizada como apoio no estudo qualitativo. A segunda pergunta, também de múltipla escolha (qual o conjunto de habilidades mais importante para liderar equipes de forma virtual?), foi elaborada a com base os estudos de Katz (1955), para entender o conjunto de habilidades necessário para líderes eficazes no mundo virtual. Na terceira pergunta (classifique as habilidades que você considera, as mais importantes para ser um líder

virtual eficaz), foi utilizada a escala de Likert; cada habilidade foi classificada pelo grau de importância (Martins & Theóphilo, 2009), sendo: (5) essencial, (4) muito importante, (3) mais ou menos importante, (2) baixa importância e (1) irrelevante. A partir da combinação dos estudos de Sousa e Rocha (2019), que definiram os atributos necessários para a liderança em negócios digitais, foram utilizados treze atributos acrescidos de mais sete, destacados na literatura existente (Tabela 3), totalizando vinte atributos a serem avaliados.

Tabela 3

Atributos necessários para um líder virtual eficaz

<i>Atributos</i>	<i>Literatura</i>
Ter empatia e foco em pessoas	Avolio e Kahai (2003)
Liderar pelo exemplo, ser inspirador	Bergamini (2002)
Senso de urgência	Kulshreshtha e Sharma (2021)
Autonomia para tomar decisões	Sousa e Rocha (2019)
Boa comunicação	Sousa e Rocha (2019)
Capacidade de identificar e explorar novas oportunidades	Sousa e Rocha (2019)
Capacidade e disposição de assumir riscos	Sousa e Rocha (2019)
Capacitar e desenvolver pessoas	Sousa e Rocha (2019)
Conhecimento de novas tecnologias	Sousa e Rocha (2019)
Criar e desenvolver novas conexões	Sousa e Rocha (2019)
Domínio técnico	Sousa e Rocha (2019)
Foco em projetos e atividades	Sousa e Rocha (2019)
Gerenciar carreiras e expectativas	Sousa e Rocha (2019)
Inovação e criatividade	Sousa e Rocha (2019)
Motivar e satisfazer pessoas	Sousa e Rocha (2019)
Organizar novas formas e modelos de trabalho	Sousa e Rocha (2019)
Pensamento estratégico	Sousa e Rocha (2019)
Flexibilidade em ambientes dinâmicos	Vidal et al. (2017)
Ser carismático	Weber (2015)
Delegar responsabilidades	Zhang et al. (2009)

Na descrição dos atributos, foram utilizados sinônimos ou expressões combinatórias para melhor entendimento pelos líderes entrevistados. Por exemplo, os atributos originais de Sousa e Rocha (2019) ‘*Networking*’ e ‘Conhecimento social e relacional’, foram descritos como um único atributo: ‘Criar e desenvolver novas conexões’. Assim como ‘Gestão de talentos’, que foi apresentado no formulário como ‘Capacitar e desenvolver pessoas’.

O formulário (que pôde ser acessado através de um link ou QR Code) foi enviado junto ao roteiro de entrevistas. Os dados foram capturados através da ferramenta Microsoft Forms e exportados para uma tabela em Microsoft Excel, onde foram tratados para aplicação do método de análise quantitativa.

Para analisar o conjunto de habilidades que e-líderes precisam possuir, descritos por Katz (1955), foi utilizada a análise descritiva por frequência. Habilidades foram classificadas em ordem decrescente da mais relevante para a menos relevante. Os 20 atributos para liderar equipes digitais foram analisados a partir das notas atribuídas pelos entrevistados, aplicando o método de análise relacional grey (GRA), elaborado por Julong (1989).

O sistema GRA foi desenvolvido em 1982 como alternativa aos métodos estatísticos tradicionais que apresentavam limitações, principalmente quando a quantidade de dados era reduzida. De acordo com Lin e Liu (2006), em conjuntos de observações onde existam “zonas cinzentas”, o método pode ser aplicado, pois compara dinamicamente, através de cálculos matemáticos, o nível de similaridade e variabilidade a partir do grau de relacionamento entre elas. Após aplicação do método GRA, em que foram encontrados os coeficientes Grey, as habilidades necessárias para liderar equipes virtuais foram classificadas em ordem decrescente de grau de relevância, possibilitando responder à segunda questão de pesquisa: “quais são as habilidades necessárias para liderar equipes virtuais?”.

3.3 Descrição da amostra

A amostra foi escolhida de forma intencional, visando captar informações que contribuíssem significativamente com perguntas de pesquisa. Inicialmente, foram contatadas 21 pessoas que exercem funções de liderança em suas organizações e possuem, no mínimo, três pessoas sob sua coordenação. Como critério de seleção, foram convidados líderes que possuíssem experiência em gestão e liderança tanto em ambientes presenciais quanto em ambientes virtuais, mas que atualmente trabalhassem no modelo virtual (remoto ou híbrido).

Os líderes foram contatados por e-mail, Whatsapp ou ligações. Obteve-se resposta positiva de cinco, que prontamente aceitaram contribuir. Os demais não conseguiram conciliar agendas ou não responderam aos convites. Alguns participantes, ao terem conhecimento do tema de pesquisa, indicaram pares ou parceiros que também pudessem contribuir. Aplicou-se, portanto, o método Snowball (Voicu & Babonea, 1997), o que permitiu à pesquisa alcançar uma amostra maior com 3 novos participantes, totalizando 8 entrevistas. Por conveniência, preferiram realizar as entrevistas de forma virtual via Google Meet.

Atualmente todos os participantes entrevistados atuam de forma remota em suas organizações e fazem uma reunião mensal ou bimestral com suas equipes de forma presencial.

A Tabela 4 apresenta as principais características dos entrevistados. Os participantes tiveram seus nomes e possíveis informações ligadas às suas organizações codificados como nomes de terceiros, para preservar a privacidade e sigilo dos dados, visto que o intuito da pesquisa é capturar as experiências no exercício da liderança virtual. Os líderes estão diversificados pelo tempo em cargos de liderança, com mínimo de 4 anos e máximo de 17. Além disso foram entrevistados 4 mulheres e 4 homens, em diferentes níveis de hierárquicos.

Tabela 4

Categoria das perguntas e resultados

<i>Nome</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Formação</i>	<i>Setor</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo de liderança</i>
E01	Feminino	41	Administração de empresas	Tecnologia	Gerente de contas	12 anos
E02	Feminino	43	Marketing	Financeiro	Head de vendas	15 anos
E03	Feminino	40	Ciência da computação	Financeiro	Coordenadora de finanças	6 anos
E05	Feminino	45	Administração de empresas	Financeiro	Gerente de marketing	14 anos
E04	Masculino	37	Publicidade e propaganda	Financeiro	Coordenador de planejamento	4 anos
E06	Masculino	37	Sistemas de informação	Financeiro	Coordenador de planejamento	5 anos
E07	Masculino	43	Ciência da computação	Financeiro	Coordenador de planejamento	5 anos
E08	Masculino	43	Administração de empresas	Financeiro	Gerente comercial	17 anos

Os líderes entrevistados atuam no ramo financeiro, exceto a participante E01 que atua na área de tecnologia, em uma organização que oferece soluções para análise de dados de empresas do setor financeiro. Portanto, apesar de atuar em um ramo diferente dos demais, possui uma conexão direta com o setor, conhecendo conceitos e particularidades.

Apesar dos participantes atuarem direta ou indiretamente no setor financeiro, chama a atenção a diversidade do background acadêmico: 5 participantes possuem formação na área de humanas e 3 na de exatas, relacionadas à área de tecnologia. Em comum, todos atuam em áreas de negócios, comercial, marketing e planejamento comercial. Mesmo com diferenças acadêmicas, todos demonstraram possuir pleno conhecimento sobre atribuições da liderança e identificaram de forma homogênea habilidades necessárias para um líder.

4 Descrição e Análise dos Resultados

4.1 Interpretação de liderança

Na categoria sobre a Interpretação da liderança, os entrevistados responderam a duas perguntas:

1. Qual sua definição de liderança?
2. Na sua opinião, quais são as qualidades mais importantes para ser um líder eficaz?

A literatura destaca que existem diferentes definições sobre liderança, entretanto todas envolvem o papel ativo do líder e influência nas relações sociais.

Para Drucker (2011), ser líder é ter seguidores, enquanto Hollander (1964) e Vugt (2006) aprofundam mais o conceito e definem que liderar é um processo pelo qual o líder influencia e inspira pessoas para que direcionem seus esforços visando alcançar um objetivo comum. O conceito de liderança pode ser entendido também, pela definição Dias e Borges (2017), como um processo de influência que envolve um ambiente de trocas mútuas entre o líder e os liderados na busca pelos mesmos objetivos. Na perspectiva de Bergamini (2002), são os líderes aqueles que conduzem mudanças nas organizações e surgem em momentos turbulentos e de incerteza, sendo considerados estrategistas do inédito e responsáveis por construir organizações melhores (Bergamini, 2002).

Fica claro, portanto, que líderes assumem um papel de mediador entre interesses da organização e dos colaboradores (Hitt & Ireland, 2002; EspaçoReservado2; House, A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, 1971).

A síntese com resultados sobre o entendimento sobre liderança é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5

Definição de Liderança

<i>Nome</i>	<i>Descrição</i>	<i>Corroborar com</i>
E01	“É uma construção. Um bom líder é aquele que ‘se ganha, nós ganhamos’”	Bergamini (2002)
E02	“A habilidade de inspirar pessoas, mobilizar pessoas”	Hollander (1964) e Vugt (2006)
E03	“Eu estou extraindo o melhor desta pessoa? Ter empatia e olhar humano. É a pessoa certa no lugar certo?”	Dias e Borges (2017)
E04	“É orientação e diretriz, de carreira, de posicionamento”	Drucker (2011)
E05	“É você saber conduzir pessoas num mesmo objetivo”	Hollander (1964) e Vugt (2006)
E06	“É sobre ter uma influência entre os demais”	Hollander (1964) e Vugt (2006)
E07	“Liderar é você confiar na equipe e dar autonomia”	Dias e Borges (2017)
E08	“Liderança pelo exemplo é a maior e a melhor forma de mostrar o caminho a ser seguido”	Drucker (2011)

A participante E01 passou por diferentes situações no seu processo de liderança. Em sua primeira experiência, após ocupar a posição de líder, sua antiga empresa foi adquirida por outro grupo e foi assim demovida da posição. Ela relata que a frustração inicial a permitiu desenvolver-se: *“Tenho uma frase que sempre usei muito: contrate caráter, treine habilidades. É uma construção, então, acredito muito nisso. Se a gente realmente tem uma pessoa comprometida, mesmo que não tenha experiência, mas tenha vontade, ela pode aprender. Eu acredito; ser um líder é ser humilde e realmente motivado. Não ser um líder total na vertical, né? Eu mando, você obedece. Eu acredito muito numa liderança horizontal, onde está todo mundo igual, mas é óbvio que eu acho que o líder, um bom líder, assim como eu sempre tentei ser, é aquele que ‘se a gente ganha, nós ganhamos’”*.

A participante E02 afirmou: *“Eu defino liderança como a habilidade de inspirar pessoas, mobilizar pessoas. A desenvolverem uma missão, um objetivo, influenciá-las e ser uma facilitadora e garantidora das condições para que, dentro do ambiente corporativo, a gente consiga alcançar os resultados e os objetivos estratégicos da empresa”*.

Para a participante E03, liderar envolve as relações humanas: *“Eu estou extraindo o melhor desta pessoa? Então, esse equilíbrio sabe? De ter, de ser o cobrador de tarefas, ok. A gente precisa cumprir as nossas tarefas, mas ter a empatia, o olhar humano, entender se é aquela pessoa que tem que estar fazendo”*.

A participante E04 descreve que sempre teve foco em resultados, porém com a adoção do trabalho remoto sua percepção e atuação mudaram. Ela descreve: *“Eu vejo que hoje o papel da média liderança não é o papel de gerente. Você está mais para uma camada de coach do seu próprio time, de mentoria do seu próprio time e do time das outras pessoas, né? E você é mais uma referência do tipo ‘o que ele faria aqui? Como seria?’ No fundo é o papel. Ela não dá a orientação e a diretriz do dia a dia. Ela é orientação e diretriz, de carreira, de posicionamento. O líder tem que ter uma capacidade de leitura das pessoas. Ele tem que ter uma capacidade de sentir as pessoas”*.

O participante E05 *“definiria que é a capacidade de você organizar e conduzir pessoas para objetivos comuns e não necessariamente você ser o gestor delas. Ser líder é você saber conduzir essas pessoas num mesmo objetivo”*.

O participante E06 utilizou uma metáfora para definir liderança, ao compará-la a uma matilha, onde o comportamento do líder influencia os demais: *“Eu vejo sendo aquela pessoa que tem aquele elemento, que é reconhecido pelos demais, e ele tem a habilidade de juntar essas pessoas para executar algo. O líder da matilha define se eles vão para a direita ou para esquerda e ele consegue. É sobre ter uma influência entre os demais”*.

O participante E07 destaca que liderar envolve a relação de confiança e os efeitos que gera na relação com as pessoas e destaca que as diferenças geracionais difundem diferentes atitudes relacionadas ao gerenciamento. Ele disse que *“liderar é você confiar na equipe. Eu acho que dar autonomia, esse é um papel importante; você confiar nas pessoas que estão junto com você. Eu acho que esse é o grande ponto. Porque aquilo que eu te falei, não temos o controle e a gente nem quer ter o controle. Os líderes mais antigos têm um pouco disso”*.

O participante E08 está a mais tempo em posições de liderança de equipes e descreve as diferenças de atuação ao longo do tempo, deixando uma função de gerenciamento e adotando uma postura de liderança. Na sua fala, ele corrobora com a participante E04, a segunda com maior tempo de atuação como líder, e destaca que o líder passa a ser um exemplo e uma referência para guiar o caminho a ser percorrido: *“Houve uma mudança muito radical. Com o modelo de gestão que tínhamos no passado, com um efeito de comando e controle muito forte. Acho que alguém definia estratégia e alguém perseguia para se realizar e, ao longo do tempo, isso se mostrou frágil. É, isso fez com que o líder tivesse que ter muito mais participação nessa construção e passasse a ser, de fato, um exemplo. Acho que a liderança pelo exemplo é a maior e a melhor forma de mostrar o caminho a ser seguido”*.

A Tabela 6 apresenta a síntese dos resultados em relação as qualidades importantes para ser um líder eficaz.

Tabela 6
Qualidades para um líder eficaz

<i>Nome</i>	<i>Descrição</i>	<i>Corrobora com</i>
E01	“Valores que precisam estar alinhados com os valores da empresa”	Sobral e Gimba (2012)
E02	“Conexão com as pessoas, para poder administrar e mobilizar”	Kotter (2001) e Toor (2011)
E03	“Visão estratégica”	Kotter (2001) e Toor (2011)
E04	“Estratégico e solucionador de problemas”	Kotter (2001) e Toor (2011)
E05	“Organização, empatia e saber ouvir”	Nahavandi (2009)
E06	“Comunicação e empatia”	Collins (2007)
E07	“Capacidade de delegar e dar autonomia”	Collins (2007)
E08	“Montar equipe, transmitir conhecimento, dar autonomia e dar exemplo”	Sobral e Gimba (2012)

A literatura destaca que líderes se diferenciam das demais pessoas pelos valores, comportamentos e características (Sobral & Gimba, 2012) e precisam conduzir pessoas e equipes na direção certa, pois liderar envolve desafios, oportunidades e, acima de tudo, responsabilidade, criando relacionamentos baseados na confiança (Nahavandi, 2009).

Líderes devem ser capazes de desenvolver boas relações, conduzir atividades, serem ambiciosos, envolvidos, ter excelente capacidade de comunicação e de criação de uma cultura colaborativa voltada aos objetivos (Collins, 2007), precisam promover mudanças, conexões sociais, visão, estratégia e ter a capacidade de motivar (Kotter, 2001; Toor, 2011).

A entrevistada E01 descreve *“que a primeira coisa são seus valores, que precisam estar em atos e alinhados com valores da empresa. Então, para que você seja um líder eficaz, precisa transmitir esses valores para seu time para que também transmitam para os clientes.”* Na percepção da entrevistada E02, a qualidade do líder eficaz *“passa pelas conexões com as pessoas. Para poder administrar e saber mobilizar, pessoas, recursos, tempo e talento em função de um determinado objetivo”*. Para as entrevistadas E03 e E04, o líder precisa ter *“a visão estratégica e a capacidade de resolver problemas”*.

Na percepção de E05, *“organização, empatia, e saber ouvir”*, enquanto o entrevistado E06 destaca: *“A parte da comunicação, do interesse pelo próximo, da empatia. Isso para mim, para conseguir ter uma equipe de sucesso”*. Ambos consideram empatia e diferentes formas de comunicação como essenciais para o sucesso um líder. Para E06, envolve a capacidade de *“dar autonomia e, ao mesmo tempo, delegar algo que uma pessoa pode desenvolver. Essa pessoa está se desenvolvendo também”*.

Para o entrevistado E08, a liderança eficaz envolve *“primeiro, a montagem de equipe qualificada para poder atingir aqui os objetivos. Em um segundo momento, o exercício de transmitir conhecimento, de praticar autonomia, mas autonomia com responsabilidade. E você precisa formar, precisa transmitir conhecimento e isso muitas vezes se acontece pelo exemplo. Ser um exemplo para eles seguirem, um modelo que você quer implementar – não basta você declarar a forma que você gostaria, você precisa praticar ela. É um discurso que precisa estar alinhado com a prática”*.

4.2 Atributos da liderança

Na categoria sobre Atributos da liderança foi utilizada, no momento da entrevista, o estilo de liderança escolhido pelos líderes no formulário respondido antes da entrevista. Para facilitar o entendimento sobre os estilos de liderança, optou-se por descrever as principais

características de cada abordagem (Tabela 7) para que os entrevistados selecionassem o estilo que melhor os descrevessem.

A partir desse procedimento, o estilo de liderança selecionado por cada entrevistado foi utilizado como suporte para responder às perguntas:

1. Você poderia, por favor, descrever uma experiência na qual tenha falhado como líder?
2. Você poderia, por favor, dar um exemplo de um momento ou situação no qual o seu estilo de liderança pôde ser demonstrado?

Tabela 7

Formulário com os estilos das principais abordagens de liderança

<i>Descrição</i>	<i>Estilo de Liderança</i>	<i>Teoria</i>
Sou disciplinado, focado em eficiência e resultados. Valorizo a disciplina na realização do trabalho. Assumo o controle e tomo as decisões.	Autocrático	
Sou participativo, valorizo o desenvolvimento das pessoas, estímulo o aprendizado em um ambiente que haja consenso mediante participação. Compartilho e tomo as decisões com o grupo.	Democrático	Lewin, Lippitt e White (1939) Abordagem comportamental
Sou liberal, valorizo a autonomia e a liberdade de atuação das pessoas. Forneço ideias, oriento e tomo decisões somente quando sou acionado.	<i>Laissez-faire</i>	
Sou flexível e me adapto aos desafios do momento, de acordo com a situação e nível de maturidade das pessoas. Posso ser incisivo ou participativo de acordo com cada situação, visando alcançar os resultados.	Situacional	Luthans e Stewart (1977) Abordagem contingencial
Sou focado nas entregas, atuo de forma gerencial, oriento as pessoas e as recompenso de acordo com o desempenho. Priorizo o cumprimento dos objetivos, a execução das tarefas e os processos.	Transacional	Burns (1978) Abordagem Transacional
Sou visionário e inspirador, foco no relacionamento interpessoal, motivo e mobilizo as pessoas em torno de uma visão. Valorizo o alto desempenho, a capacitação, a inovação e busco sempre entregas de alta qualidade.	Transformacional	Bennis e Nanus (1988); Posner e Kouzes (2003) Abordagem Transformacional

Na literatura, as abordagens de Lippitt e White (1939) consideram o comportamento dos líderes como principal objeto de estudo para entender sua influência sobre interações sociais. Foram utilizados três diferentes comportamentos: (a) autocrático; decisões tomadas de forma arbitrária pelos líderes, (b) democrático; decisões compartilhadas com o grupo e (c) *laissez-faire*; postura liberal cuja intervenção do líder acontece somente quando demandada.

As abordagens situacionais ou contingenciais são focadas em situações e consideram as variáveis das dinâmicas do ambiente como parâmetro para definir a liderança efetiva (Luthans & Stewart, 1977), portanto a flexibilidade às constantes mudanças do ambiente social e comportamentos dos colaboradores são determinantes para a definir o melhor estilo que deve ser adotado (Vidal, Campdesuñer, Rodriguez, & Vivar, 2017; S. J. Zaccaro, 2007).

Nas abordagens transacionais, Burns (1978) destaca que a liderança utiliza meios racionais, por meio de trocas com o seguidor, para aumentar o nível de motivação através de recompensas, recursos financeiros e até mesmo prestígio para atingir um objetivo maior. Já as abordagens transformacionais de Bennis e Nanus (1988) e Posner e Kouzes (2003) consideram fatores emocionais, inspiracionais e características comportamentais dos líderes que geram resultados pelo estímulo e resposta com foco nas relações sociais, para atingir os objetivos, mostrando o caminho, inspirando visão e encorajando seguidores a agirem de acordo com princípios e práticas moralmente aceitas.

Os resultados sobre estilos de liderança de cada um dos entrevistados estão descritos na Tabela 8.

Tabela 8
Descrição do estilo de liderança

<i>Entrevistado</i>	<i>Estilo de Liderança</i>	<i>Abordagem</i>	<i>Corroborar com</i>
E01	Democrático	Comportamental	Lewin, Lippitt e White (1939)
E02	Situacional	Contingencial	Luthans e Stewart (1977)
E03	Democrático	Comportamental	Lewin, Lippitt e White (1939)
E04	Situacional	Contingencial	Luthans e Stewart (1977)
E05	Situacional	Contingencial	Luthans e Stewart (1977)
E06	<i>Laissez-faire</i> (Liberal)	Comportamental	Lewin, Lippitt e White (1939)
E07	Situacional	Contingencial	Luthans e Stewart (1977)
E08	Situacional	Contingencial	Luthans e Stewart (1977)

A Figura 6 demonstra a análise da amostra, com a frequência dos estilos de liderança descritos pelos entrevistados.

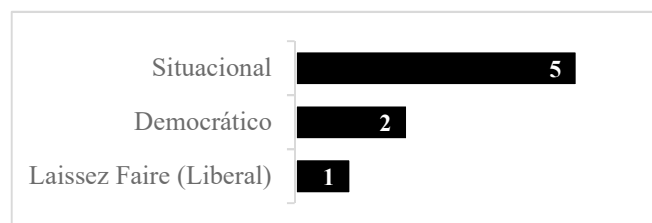


Figura 6. Gráfico com frequência dos estilos de liderança

Curiosamente, é possível observar uma maior concentração no estilo de liderança situacional, que pode demonstrar a flexibilidade como característica importante para o líder dentro das características amostrais analisadas. Além disso, abordagens contemporâneas, transacionais ou transformacionais, não foram encontradas na amostra analisada, o que pode demonstrar que fatores como recompensas ou inspirações podem ser preteridos no setor financeiro, em virtude da complexidade e nível de burocratização.

Foi solicitado aos líderes entrevistados que fornecessem uma situação no qual o estilo de liderança pudesse ser demonstrado, para que assim fosse possível analisar o entendimento e autoconhecimento dos participantes. Durante a entrevista, alguns líderes demonstraram sensível dificuldade em relatar uma situação em que seu estilo de liderança ficou evidente. Eles se apegaram muito mais em situações cotidianas e em resolução de eventuais problemas e processos do que efetivamente a discorrer sobre o exercício da liderança.

Tabela 9

Situação que o estilo de liderança pode ser demonstrado

<i>Entrevistado</i>	<i>Estilo de Liderança</i>	<i>Descrição</i>
E01	Democrático	“Quando eu ia contratar alguém novo, eu fazia o meu time entrevistar as pessoas.”
E02	Situacional	“Não sou eu como líder dando o roteiro. São eles apresentando o plano, a estratégia, o compromisso deles na semana. Então isso já demonstra o exercício de flexibilidade.”
E03	Democrático	“Se eu não tivesse jogado aquele pensamento, tentado promover o <i>brainstorming</i> , ele não teria levantado a mãozinha, dado o ponto dele para contribuir na tomada de decisão.”
E04	Situacional	“Me adaptei e aprendi a trabalhar minha liderança muito mais como orientadora do meu time, como sendo a liderança de especialidade que discutia dentro da comunidade. Meu papel teve que ser adaptado totalmente. É para o estilo flexível e lidar com a maturidade.”
E05	Situacional	“A partir de erros, eu aprendi a ser mais flexível. Deixar as pessoas tocarem as coisas mais sozinhas. O resultado foi nitidamente maior do que quando você fica em cima de uma coisa, querendo dar a sua cara, montar do seu jeito. Demora muito mais.”
E06	<i>Laissez-faire</i> (Liberal)	“Eu já prezava por essa parte de tentar dar o máximo de autonomia possível para a equipe. Tive que aprender a dar metas mais claras. Você começa a conseguir avaliar de forma mais justa.”

Continua

<i>Entrevistado</i>	<i>Estilo de Liderança</i>	<i>Descrição</i>
E07	Situacional	“E a gente tem que ser um pouco mais maleável e aceitar mais esse tipo de coisa. Dependendo do desafio, eu direciono para alguma pessoa da equipe e independente do cargo. Eu sei qual que é a maturidade de cada um. Onde eu posso ajudar?”
E08	Situacional	“Quando a gente fala em flexibilidade e adaptação, que eu trouxe antes aqui a palavra de confiança, é, de fato, a gente confiar num time. Agora um outro fator de flexibilidade que eu trago aqui, eu acredito que é o respeito e a liberdade a um modelo de trabalho.”

As entrevistadas E01 e E03 declararam ter estilo de liderança democrático, permitindo a participação do grupo na tomada de decisões: acreditam que o envolvimento da equipe favorece o nível de confiança e facilita o desenvolvimento e a construção de relações mais sólidas. Segundo E01: *“A gente tem que aprender e melhorar todo dia. Quando ia contratar alguém novo, fazia o meu time entrevistar as pessoas. Acho que isso é muito assim: ‘eu estou passando para vocês, dividindo realmente a minha decisão’. Então deixava fazer entrevistas separadas, não comigo. Todo mundo tinha seu momento e depois a gente tinha os 3, 4, 5 ou quantos fossem fazer a entrevista. Então tomávamos uma decisão nos pontos fortes e fracos. Às vezes a gente acertava muito e às vezes errávamos muito. Gera confiança e é um jeito gostoso de liderar. Dessa forma mais colaborativa, participativa, até em uma decisão que, em tese, é só do chefe, né? Não! É do colaborador também, faz parte do time”*. A entrevistada E03 afirmou: *“O colaborador X tem muito histórico, 15 anos de banco, já rodou o banco inteiro. Tem uma visão estratégica muito boa, aprendo muito com ele. Então, na hora que a gente joga na roda, ele fica quietinho, ele vai matutando. Ai tem um belo momento que fala e destrói. Se eu não tivesse jogado aquele pensamento, tentado promover o brainstorming, ele não teria levantado a mãozinha, dado o ponto dele para contribuir na tomada de decisão”*.

Dentro das abordagens comportamentais, o entrevistado E06 declarou adotar o estilo de liderança liberal (*laissez-faire*): *“Antigamente o chefe ficava lá olhando para ver se estava todo mundo trabalhando. Comando e controle. Opa, você tomou 3 cafés hoje. Sabe, que era um pouco isso. E por que isso? Existia um ambiente de não confiança, de que o funcionário, se você der brecha, vai querer te enrolar. Ele vai tentar fugir por algum caminho mais fácil. Eu já prezava por essa parte de tentar dar o máximo de autonomia possível para a equipe. Tive que aprender a dar metas mais claras. Você começa a conseguir avaliar de forma mais justa se tiver metas cada vez mais claras.”*

Participantes E02, E04, E05, E07 e E08 relataram ter estilo de liderança situacional, ou seja, adaptam-se de acordo com pessoas e ambiente. Destacam-se a maturidade das pessoas e o modelo de trabalho como fatores relevantes para o estilo adotado nas diferentes situações e demandas do dia a dia, corroborando com Luthans e Stewart (1977).

A participante E02 comenta que *“o modelo de check-in e check-out foi o que adotamos para que tivéssemos ritmo e cadência de acompanhamento, mas sem micro gerenciamento. Então, não sou eu como líder dando o roteiro. São eles apresentando o plano, a estratégia e o compromisso deles na semana. Então isso já demonstra o exercício de flexibilidade. Eu posso contribuir com ajustes, com melhores práticas e essas melhores práticas não vem só do meu repertório. As melhores práticas vêm também nesse exercício do time”*.

A participante E04 destaca que conviveu com lideranças mais rígidas e autocráticas, mas a mudança no modelo de trabalho e a maturidade dos times exigiram mudança no estilo de liderar: *“Eu venho de um modelo e de um estilo de liderança mais rígido, né? Me adaptei e aprendi a trabalhar minha liderança muito mais como orientadora do meu time, como sendo a liderança de especialidade que discutia dentro da comunidade. Meu papel teve que ser adaptado totalmente. É para o estilo flexível e lidar com a maturidade dos fóruns e dos times. É de acordo com a situação, isso foi excelente.”*

O participante E05 destacou que tinha um estilo autocrático, porém notou que os resultados eram pouco produtivos. A flexibilidade permitiu promover o desenvolvimento das pessoas e alcançar resultados mais consistentes. *“A partir de erros, eu aprendi a ser mais flexível, né? No sentido de ‘o que essa pessoa sabe fazer? O que que ela gosta de fazer? Eu consigo dar alguma coisa que conversa com isso? Deixe-a tocar’. Então, na verdade, é só dar um exemplo de que quando eu errei e passei a confiar mais. Deixar as pessoas tocarem as coisas mais sozinhas. O resultado foi nitidamente maior do que quando você fica em cima de uma coisa, querendo dar a sua cara, montar do seu jeito. Demora muito mais”*.

O entrevistado E07 acredita *“que esse é o ponto. Você dar autonomia e a cultura do erro, que é algo que a gente também tem que aprender. Eu acho que a gestão mudou muito nesses últimos tempos, principalmente em home office. E a gente tem que ser um pouco mais maleável e aceitar mais esse tipo de coisa. Dependendo do desafio, eu direciono para alguma pessoa da equipe e independente do cargo. Eu sei qual que é a maturidade de cada um. Onde eu posso ajudar? A partir do momento que esse tema é seu, você fica livre para criar, para fazer o que você quiser de novo. Você precisa de um direcionamento de alguma ajuda, de algum apoio? Cara, me procura. Eu não vou ficar te perguntando de 30 em 30 minutos.”*

O entrevistado E08 disse: “*Vou usar o exemplo da mudança de atuação: nós estamos numa empresa quase centenária e que o modelo e os métodos ao longo do tempo foram se transformando. Quando a gente fala em flexibilidade e adaptação, que eu trouxe antes aqui a palavra de confiança, é, de fato, a gente confiar num time que está em processo de adaptação em modelo de negócio, né? Agora um outro fator de flexibilidade que eu trago aqui, eu acredito que é o respeito e a liberdade a um modelo de trabalho. E eu vou para o pessoal aqui: com meu filho na escola, volta, chega, faz um almoço, volta... Se eu continuasse ali numa regra que a gente entra 9h, para pra almoçar meio-dia, volta às 13h... É um modelo retrógrado, né? Não serve mais, não atende mais as necessidades, você deixa de respeitar o espaço de cada um e, ao mesmo tempo, para que você respeite isso, você precisa da confiança*”.

Ao serem questionados sobre situações em que falharam no exercício da liderança, os entrevistados demonstram maior conhecimento, dando exemplos mais tangíveis. A síntese dos resultados foi apresentada na Tabela 10.

Tabela 10
Experiência na qual falhou como líder

<i>Entrevistado</i>	<i>Estilo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Motivo</i>
E01	Democrático	“Acho que se tivesse segurado um pouco mais essa emoção de querer resolver, talvez os resultados pudessem ser diferentes.”	Ser diretivo
E02	Situacional	“A gente, como líder, tem um desafio de calibrar; calibrar a intensidade da comunicação. Como você calibra para diferentes pessoas e formas?”	Comunicação, intensidade
E03	Democrático	“Justamente por essa característica de deixar ser participativo e de não falar ‘vai fazer assim ou assado’, acabou que demorou muito tempo.”	Ser diretivo
E04	Situacional	“Dizer algumas coisas vai ajudar, em alguns momentos você pode perguntar e eu dou resposta. Eu não precisava ter falado, eu deveria ter perguntado.”	Não ser diretivo
E05	Situacional	“Eu tinha muito controle das coisas que estava fazendo. Tentei fazer isso no começo e foi horrível, eu deixei de entregar coisas porque estava sendo centralizador.”	Transição da carreira, ter controle
E06	<i>Laissez-faire</i> (Liberal)	“Está muito associado à intensidade das coisas, né? Tipo, eu fiz uma coisa errada, fiz na intensidade errada. Até mesmo a parte da autonomia é importante.”	Intensidade
E07	Situacional	“Eu executava tudo. Então eu falhei e meu desafio foi parar de executar e confiar nas pessoas da minha equipe para que eles executassem.”	Transição da carreira, ter controle
E08	Situacional	“Poderia ter feito mais contatos individuais com as pessoas, ter oferecido mais proximidade.”	Pouca relação humana

E01 e E04 descreveram situações em que agiram de forma emocional e impulsiva aos serem diretivas e acabarem atrapalhando indiretamente o processo que poderia contribuir com o desenvolvimento das pessoas. A entrevistada E01 disse que *“por pensar muito rápido, eu acabo atrapalhando o desenvolvimento da coisa, por ser meio mãe assim, né? ‘Eu te avisei que ia acontecer isso’. Então acho que se tivesse segurado um pouco mais essa emoção de querer resolver, de querer ir, talvez os resultados pudessem ser diferentes, porque nunca tentei de outra forma. Então essa questão de ser líder também acaba meio que viciando em métodos iguais, iguais, iguais. Se eu pudesse mudar, deixaria as pessoas serem mais livres quando tivesse a crise mesmo, sabe?”*.

E04 relatou: *“Dizer algumas coisas vai ajudar, em alguns momentos você pode perguntar e eu dou resposta. Quando eu uso a arte de perguntar para que a pessoa chegue na resposta, então penso: eu não precisava ter falado, eu deveria ter perguntado, né?”*.

Em contrapartida, para a entrevistada E03, ao ser democrática demais no exercício da liderança e tentar envolver todos nos processos, acredita que se fosse mais diretiva e tomasse decisões conseguiria garantir cumprimento de prazos e entregas: *“Teve uma situação que a gente tentou e não deu certo projetar saldo do segmento ‘empresas’. E justamente por essa característica de deixar ser participativo e de não falar ‘vai fazer assim ou assado’, acabou que demorou muito tempo. E ainda não está pronto! E aí justamente fazendo esse exercício, ‘será que eu deveria ter entrado mais? Será que eu deveria ter sido mais diretiva?’”*.

Os entrevistados E02 e E06 destacam o impactado da intensidade no exercício da liderança. Na percepção da entrevistada E02, os principais desafios e falhas passam pelo processo de comunicação e pela garantia de entendimento de quem recebe a informação: *“Eu penso que sim, falhas no presencial passaram por comunicação, né? Então a gente, como líder, tem um desafio de calibrar; calibrar a intensidade da comunicação. Como você calibra para diferentes pessoas e formas?!”. O entrevistado E06 relatou que: “em vários momentos, até hoje, até hoje, vira e mexe, eu paro. Não sei se é erro, mas é coisa que você olha para trás e fala ‘poderia ser um pouco diferente’. E está muito associado à intensidade das coisas, né? Tipo, eu fiz uma coisa errada, fiz na intensidade errada. Até mesmo a parte da autonomia é importante. Às vezes posso ter errado com alguém com grau de senioridade um pouco menor, dado um pouco mais de autonomia e ter saído um resultado um pouco diferente do ideal”*.

Ambos os entrevistados E05 e E07 relataram dificuldades no processo de transição para funções de liderança. O entrevistado E05 inicialmente adotou um estilo centralizador, que acabou gerando consequências negativas para gestão e equipe: *“No começo, eu era muito centralizador, porque antes era um analista que tinha muito controle das coisas que estava*

fazendo. Eu tentei fazer isso no começo e foi horrível, eu deixei de entregar coisas porque estava sendo centralizador, as pessoas ficavam esperando de mim do tipo, ‘mas você me fala que eu tenho que fazer, não é?’”. Em complemento, E07 disse: “Eu sofri muito, porque vim da tecnologia, tenho um background de fazer as coisas, de executar. Eu saía executando. Eu planejava, conceituava, colocava embaixo do braço, ia lá fazer homologação, testar ferramenta, check-list, roteiro de teste. Eu executava tudo. Então eu falhei e meu desafio foi parar de executar e confiar nas pessoas da minha equipe para que eles executassem”.

Para E08, a falha ocorreu no início da pandemia, período em que as pessoas foram impactadas pelo *lockdown* e estavam aprendendo a trabalhar em um novo modelo de trabalho. Ele então focou nas atividades e nas rotinas do dia a dia e foi perdendo a proximidade das relações humanas com seus liderados: *“Acredito que eu poderia ter feito mais contatos individuais com pessoas, ter oferecido mais proximidade. Exercitei, no começo, né? Mas ao longo do tempo, com o volume de ajuda, eu deixei isso se perder e aí você vai se ocupando com negócios e a hora que você vai ver abriu-se uma distância que não te permite ouvir.”*

4.3 Desafios da liderança virtual

Na categoria sobre Desafios da liderança virtual, perguntou-se aos entrevistados:

1. Na sua opinião, a liderança virtual se diferencia da liderança presencial? Como?
2. Você acredita que é possível adotar o mesmo estilo de liderança presencial e virtualmente? Por quê?
3. Quais são as habilidades que você considera mais importantes para uma liderança virtual eficaz? Por quê?
4. Como você delega responsabilidades, motiva e monitora a sua equipe de forma eficiente no trabalho virtual?

A liderança tradicional e a e-liderança diferenciam-se pelo ambiente onde ocorrem as interações: enquanto uma acontece face a face, a outra é intermediada pelas TICs (Avolio & Kahai, 2003). Nesse processo, existem nuances importantes no exercício da liderança, seja para capturar percepções seja para entender alterações do ambiente que podem influenciar resultados. Assim, Avolio e Kahai (2003) ressaltam que a e-liderança não é apenas uma extensão da liderança tradicional: apesar de serem similares em essência, a ausência da presença física impacta percepções e exige do e-líder capacidade de construir relacionamentos baseados na confiança.

Ao serem questionados sobre como a liderança virtual diferencia-se da liderança presencial, os todos os entrevistados relataram que a liderança virtual é diferente da liderança

tradicional, corroborando com os estudos de Avolio e Kahai (2003), pois são encontrados desafios como descentralização do poder, comprometimento, comunicação e capacidade de criar relação. A confiança torna-se fator determinante para aumentar a autonomia das pessoas e manter o nível de motivação; as relações influenciam equipes e desempenho; e o método de atuação da liderança demanda novas habilidades. A síntese dos resultados está descrita na Tabela 11.

Tais desafios corroboram com estudos de Avolio, Kahai e Dodge (2001), que destacam a confiança como fator crítico no trabalho virtual, pois ela influencia experiência, resultados e relações sociais, bem como desafios destacados por Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova e Polakova (2016) como comunicação, percepção maior de feedbacks negativo e consequente desmotivação, sentimento de isolamento, baixa performance e dificuldades de construir relações fortes para resolução de problemas.

Tabela 11

Como liderança virtual diferencia-se da liderança tradicional

<i>Liderança virtual diferencia-se da presencial?</i>		<i>Descrição</i>	<i>Categorização</i>	<i>Corrobora com Avolio e Kahai (2003)</i>
E01	Sim	“O grande desafio é ter comprometimento do time. Eu acho que esse é o grande diferencial, todo mundo se sentir dono daquele negócio junto com você.”	Comprometimento	Sim
E02	Sim	“Eu percebi e vivi o desafio. Estou na minha casa, mas preciso interagir. Como? No primeiro momento, a gente teve um altíssimo controle [...] depois viu que, se as pessoas estão aqui, elas estão comprometidas. Meu maior desafio foi a comunicação.”	Comunicação	Sim
E03	Sim	“Na necessidade de tentar estar próximo, de entender o que está acontecendo, de tentar buscar mais cada vez mais proximidade.”	Proximidade	Sim
E04	Sim	“No mundo virtual, a gente precisou ter um ambiente mais fluido, mais transparente e tendo a confiança como um fio condutor. Passa a ser um por todos, todos por um.”	Confiança	Sim
E05	Sim	“Precisa ser muito proativo, forçar a barra nessa questão de laços. Para criar laços, você precisa ser proativo, precisa ser organizado.”	Criar relações	Sim

Continua

			Conclusão	
<i>Liderança virtual diferencia-se da presencial?</i>		<i>Descrição</i>	<i>Categorização</i>	<i>Corroborar com Avolio e Kahai (2003)</i>
E06	Sim	“Antigamente o chefe ficava olhando para ver se estava todo mundo trabalhando. Comando e controle. Um ambiente de não confiança.”	Confiança	Sim
E07	Sim	“Você tem que confiar na equipe. Dar autonomia é um papel importante de confiar nas pessoas que estão junto com você. É o grande ponto.”	Confiança	Sim
E08	Sim	“Um mundo virtual perde gestão, controle, acompanhamento. Confiança passa a prevalecer muito. É ponto de partida da relação do líder com equipes.”	Confiança	Sim

Na percepção da entrevistada E01 *“o grande desafio é ter comprometimento do time. Esse é o grande diferencial, todo mundo se sentir dono daquele negócio junto com você. No presencial, se você tem uma dúvida, é só chegar na mesa de alguém que já resolve; é muito mais team work do que qualquer outra coisa. No remoto, tá todo mundo com agenda mega lotada. Então eu acho que no presencial flui mais fácil”*.

A entrevistada E02 relatou que, apesar de atuar funções de liderança há muito tempo, antes da pandemia não tinha atuado em um modelo 100%: *“Eu percebi e vivi o desafio. Estou na minha casa, mas preciso interagir. Como? Criar rituais que não existiam? No primeiro momento, teve um altíssimo controle: precisamos controlar, controlar, controlar. Depois viu que, se as pessoas estão aqui, elas estão comprometidas, têm meta a ser batida. Então dá pra ir calibrando, flexibilizar. Meu maior desafio foi a comunicação. Desde a pandemia, tive que desenvolver a habilidade de garantir alinhamento, garantir que a mensagem foi absorvida.”*

Na percepção de E03, a liderança virtual promoveu significativo desenvolvimento na gestão de pessoas, para auxiliar na motivação da equipe. Em contrapartida, relações tendem a ser mais frias. A diferença está *“na necessidade de tentar estar próximo, de entender o que está acontecendo, de tentar buscar mais cada vez mais proximidade com equipes. ‘Vamos embora, vamos entregar!’ É diferente falar com uma tela e com uma pessoa presencial. Para mim, é mais fácil o virtual, sou mais tímida, então é confortável usar a tecnologia. O virtual talvez seja mais frio, mas hoje é até estranho fazermos reuniões de equipe presenciais”*.

Para E04, a diferença se dá pelos níveis de confiança e autonomia. Ela relatou: *“Confiança, porque, no virtual, você não precisa saber se o cara conectou cedo e desligou tarde. Você precisa saber se está saudável, se não está trabalhando demais. A confiança para*

mim era sentida de uma forma diferente no presencial. Você estava ali, via pessoas o tempo todo e parecia que elas precisavam se justificar. No mundo virtual, a gente precisou ter um ambiente mais fluido, mais transparente e tendo confiança como um fio condutor. Se antes era importante, passou a ser ainda mais, para que todos tivessem a segurança do tipo: eu não preciso ficar falando com meu gestor. Passa a ser um por todos, todos por um, entendeu?”.

O entrevistado E05 disse que *“precisa ser muito proativo. Você precisa forçar a barra nessa questão de laços. Para criar laços, você precisa ser proativo, precisa ser organizado, se não se mata no dia a dia. Quando você vê, não conversou com tua equipe, passou 2 ou 3 dias, você não bate papo com seu time”.*

E06 comenta que *“antigamente o chefe ficava olhando para ver se estava todo mundo trabalhando. Comando e controle. Um ambiente de não confiança. Se você der brecha, o funcionário vai querer te enrolar. Então como já eu já prezava por essa parte de tentar dar o máximo de autonomia possível pra equipe, na hora que fui pro virtual, talvez tenha sofrido menos do que aquelas pessoas que faziam questão de ficar em cima, olhando quem está trabalhando mais, quem está trabalhando menos, então eu acho que eu sofri menos.”*

O entrevistado E07 afirma: *“Você tem que confiar na equipe. Dar autonomia é um papel importante de confiar nas pessoas que estão junto com você. É o grande ponto. Não temos controle e a gente nem quer ter. Líderes mais antigos têm um pouco disso, acho que sofreram mais; o cara que trabalhava 30 anos assim. Acho que é esse lance de autonomia.”*

Para E08, *“um mundo virtual perde gestão, controle, acompanhamento. Confiança passa a prevalecer muito. É ponto de partida da relação do líder com equipes. Ter pessoas dedicadas, competentes e dar autonomia para exercerem seus papéis. Acho que a pandemia, para quem tinha dificuldades de dar essa autonomia, permitiu isso e fez com que também aprendessem a praticar essa autonomia e acompanhar por resultados, então foi uma grande escola. O modelo presencial captura melhor o comportamento das pessoas, expressões, você pode ser até, às vezes, um pouco mais assertivo em eventuais correções que são necessários e no nível de contribuição. O virtual pode perder um pouco desta qualidade.”*

Na sequência, diante das iminentes mudanças geradas pelo trabalho remoto, os líderes foram questionados se é possível adotar o mesmo estilo de liderança presencial e virtualmente, e a síntese dos resultados estão descritos na Tabela 12.

De acordo com Schwarzmüller, Brosi, Duman e Welp (2018), em equipes virtuais, há uma descentralização do poder, assim e-líderes precisam ter um estilo transformacional, para serem mais inspiradores, ou serem democráticos, para aumentar o poder de influência das equipes. Em contrapartida, de acordo com Charam, Drotter e Noel (2018), uma liderança virtual

eficaz precisa ser flexível e capaz de lidar com emergentes desafios gerados pelo avanço tecnológico, pelos ambientes e pelas equipes em constante evolução.

Tabela 12

É possível adotar o mesmo estilo de liderança presencial e virtualmente?

<i>Estilo de Liderança</i>	<i>Mesmo estilo de liderança?</i>	<i>Descrição</i>	<i>Corroborado com Schwarzmüller et al. (2018)</i>
E01 Democrático	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“Hoje acho que dá para mesclar. Um pouco do que você aprendeu remoto, com um pouco do que você sabia do presencial. Como eu posso te ajudar? Quais são seus sonhos? Como eu posso facilitar essa jornada?”	Sim
E02 Situacional	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“É necessário fazer adaptações. Vimos que estávamos levando a prática do remoto para o mundo presencial. Com o time, eu invisto mais meu tempo facilitando os obstáculos.”	Não
E03 Democrático	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“Precisa fazer adaptações. No virtual, a gente tem que provocar mais, precisa entender e se fazer entender.”	Sim
E04 Situacional	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“Venho de um modelo liderança mais rígido. Quando saí do tradicional e vim para o virtual, meu papel teve que totalmente ser adaptado para o estilo flexível e para lidar com a maturidade dos fóruns e dos times.”	Não
E05 Situacional	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“Quando você está ali presencialmente, você está perto das pessoas, é bem diferente. Precisa ser muito mais organizado à distância. E tem uma carga maior no líder, nessa questão de construir laços, ser empático com o que está acontecendo.”	Não
E06 <i>Laissez-faire</i> (Liberal)	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“Acho que sim, porém com outros níveis de preocupação. Autonomia, sim, dá para aplicar. Porém, tem outras coisas que você tem que dar mais atenção, tem que chamar de vez em quando durante o dia para conversar, para ver se está tudo bem.”	Não
E07 Situacional	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“Talvez tenha que ter uma adaptação. Sou um gestor que preza muito mais pela entrega do que pelo processo. Não acompanho o processo, acompanho a qualidade da entrega.”	Não
E08 Situacional	Sim, com adaptações e atividades de gestão	“A flexibilidade, hoje, é necessidade. Negócios mudam diariamente. É um grande desafio se atualizar rápido, ser flexível, se adaptar e seguir se posicionando.”	Não

Todos entrevistados responderam que é possível adotar o mesmo estilo de liderança, mas com adaptações em virtude dos aprendizados adquiridos. Entretanto, na atuação remota, flexibilidade e relações humanas passam a ser fundamentais para atingir resultados esperados, sendo necessário que líderes atuem cada vez mais como direcionadores e contribuam para o desenvolvimento dos membros.

E01 e E03 (estilo de liderança democrático) entendem que adaptações são necessárias em virtude das nuances do mundo virtual, reafirmando a necessidade de flexibilidade e alinhamento de expectativas. A entrevistada E01 disse que *“hoje acho que dá para mesclar. Um pouquinho do que você aprendeu remoto, com um pouco que você sabia do presencial. O limite entre dar bastante atenção, ser participativo e ser o chato da cobrança, é muito sensível e cada pessoa é de um jeito. Então você vai ter que entender como cada pessoa age, e se adequar a isso. O que você quer de mim como líder? Como eu posso te ajudar? Posso te ajudar nos afazeres da sua função? Quais são seus sonhos? Aonde você quer chegar? Como eu posso facilitar essa jornada?”*. E03 destacou: *“Precisa fazer adaptações. Eu me desenvolvi mais nesse período, mas se a gente trouxer situações como reunião de equipe, interação, proximidade, está rolando um monte de mudança no banco. Cafezinho... Essas coisas fazem falta e, no virtual, a gente tem que provocar mais, precisa entender e se fazer entender.”*

Os entrevistados que declararam ter um estilo situacional (flexível) entendem que é possível adotar o mesmo estilo de liderança com adaptações, mas que a flexibilidade é um fator fundamental para alcançar êxito no exercício da liderança virtual.

O entrevistado E02 disse que *“é necessário fazer adaptações. Aconteceu muito no início de a gente ir para o presencial. Hoje vamos 1 ou 2 vezes por semana. Começamos a propor isso, porque, de fato, vimos que estávamos levando a prática do híbrido para o mundo presencial, a prática do remoto para o mundo presencial. Com o time, eu invisto mais meu tempo facilitando os obstáculos e os nós organizacionais.”*

O entrevistado E04 demonstrou ter adotado um estilo mais flexível com a demanda de maior autonomia das pessoas e de senioridade. *“Venho de um modelo liderança mais rígido. Quando saí do tradicional e vim para o virtual, as pessoas precisavam ter senioridade e precisavam que ser vocais. Eu me adaptei e aprendi a trabalhar liderança muito mais como orientador, sendo a liderança de especialidade. Meu papel teve que totalmente ser adaptado para o estilo flexível e para lidar com a maturidade dos fóruns e dos times.”*

Para o líder E05, a adaptação é necessária pelo processo de interação com pessoas e maior nível de responsabilidade e de expectativas em relação à liderança: *“Tem que se adaptar, porque, quando você está ali presencialmente, você está perto das pessoas, lida no dia a dia, é*

bem diferente. Precisa ser muito mais organizado à distância. E tem uma carga maior no líder, nessa questão de construir laços com as pessoas, ser empático com o que está acontecendo. Então tem que estar bem claro, tem que ser organizado, de saber até que ponto você cobra, até que ponto você acompanha.”

E07 descreveu seu estilo atual como flexível, mas declarou que sempre prezou pela autonomia, oferecendo liberdade para ser acionado se necessário, priorizando resultados. *“Talvez tenha que ter uma adaptação. Sou um gestor que preza muito mais pela entrega do que pelo processo. Não acompanho o processo, acompanho a qualidade da entrega. Mas o ponto é que outras pessoas têm um olhar diferente sobre isso e é uma dificuldade no presencial, por exemplo. Estou aqui no home office, se precisar de mim, me chama, eu vou te direcionando, vou te dando um toque aqui e sem problema nenhum. Importante é entregar!”.*

Para E08, flexibilidade é fundamental: *“A flexibilidade, hoje, é necessidade. Negócios mudam diariamente, o mundo de tecnologia, a entrada das empresas tech. É um grande desafio se atualizar rápido, ser flexível, se adaptar e seguir se posicionando no mercado. Quando a gente vai para o lado das pessoas, é um reflexo imediato.”*

O entrevistado E06 foi o único que relatou adotar um estilo de liderança *laissez-faire* e disse que é possível adotar o mesmo estilo, mantendo autonomia dos times, mas com outros níveis de preocupação: *“Acho que sim, porém com outros níveis de preocupação. Autonomia, sim, dá para aplicar. Porém, tem outras coisas que você tem que dar mais atenção. Presencialmente, as pessoas têm aquela sensação de proximidade só pelo fato de estar sentado junto, ter visto a cara. No virtual, tem que prestar mais atenção com isso, tem que reservar sua agenda para pessoas, tem que chamar de vez em quando durante o dia para conversar, ver se está tudo bem. O famoso ‘vamos tomar um café ali?’ é muito natural no presencial, mas que não tem no virtual; você tem que prestar um pouco mais de atenção.”*

Na sequência, foram questionados sobre elementos da rotina no exercício da liderança e na gestão de equipes. A literatura destaca que é preciso ser capaz de combinar liderança e gerenciamento para construir e motivar equipes, avaliar desempenho e coordenar atividades, propondo soluções quando necessário (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

No processo de delegar as responsabilidades, a maioria dos entrevistados utilizou reuniões periódicas ao longo da semana, onde compartilhavam atividades e desafios, bem como situações que demandam maior participação dos líderes junto às equipes. A síntese dos resultados está descrita na Tabela 13.

Tabela 13

Como você delega responsabilidades a sua equipe

<i>Entrevistado</i>	<i>Como delega responsabilidades</i>
E01	“Eu chamo a pessoa e mostro o quanto aquilo é importante. Eu a faço se sentir responsável de um jeito positivo, não passando a mão na cabeça.”
E02	“Estou na jornada de trazer as delegações mais metodologia. Hoje, estão mais assim: ‘isso é muito importante, manda um áudio e fala’; ‘acabei de te mandar um e-mail’.”
E03	“Tem reunião dia sim, dia não. A própria equipe falou: ‘putz <i>daily</i> é muito pesado’.”
E04	“Eu acho que é pelo modelo de comunidades, né? Tem as populares cerimônias para você entender é como que aquela pessoa está sendo percebida.”
E05	“Combinando o que eu espero de cada um deles.”
E06	“Tem algumas cerimônias semanais, vai alinhando coisas. Vamos fazendo correções de rota semanalmente.”
E07	“Eu trabalho em formato de <i>scrum</i> , aqui na minha área sou eu e mais 4 pessoas, a gente faz <i>planning</i> toda segunda-feira.”
E08	“Em todo o tipo de desafio que recebo, eu faço primeiro e depois embarco meu time.”

A entrevistada E01 relatou: “Tenho uma *daily* todo final do dia. Eu chamo a pessoa e mostro o quanto aquilo é importante. Eu a faço se sentir responsável de um jeito positivo, não passando a mão na cabeça. A gente motiva com dinheiro né?! É sempre importante.”

E02 entende que métodos para delegação de responsabilidades encontram-se em processo de construção e adaptação: “Ainda é algo que a gente está organizando. Estou na jornada de trazer as delegações mais metodologia, disciplina. Hoje, estão muito mais assim: ‘olha, faz, encaminho um e-mail’; ‘isso é muito importante, manda um áudio e fala’; ‘acabei de te mandar um e-mail’. A gente usa o *check-in*, *check-out*, mas isso acaba tendo gaps.”

A entrevistada E03 utiliza reuniões recorrentes: “Tem reunião dia sim, dia não. A própria equipe falou: ‘putz, *daily* é muito pesado’. A gente faz reuniões de alinhamentos.”

Para E04, o modelo de trabalho contribui no gerenciamento e liderança: “Eu acho que é pelo modelo de comunidades, né? Tem as populares cerimônias para você entender é como que aquela pessoa está sendo percebida. Onde eu estou? Dentro das quadras, meu papel acaba sendo esse facilitador, no sentido de alimentar o colaborador com aquilo que está super funcionando e com oportunidades para ele, além daquilo que está caminhando hoje”.

O entrevistado E05 destaca a importância de manter uma comunicação aberta entre líder e liderado, utilizando confiança como base para atingir objetivos: “Combinando o que eu espero de cada um deles. Aí, se não está entregando, a gente tenta entender o porquê, né? Você tá conseguindo priorizar? Eu nunca vou nessas de monitoria. Vamos lá, estou te pedindo isso, isso e isso, o que mais você está fazendo?”.

O entrevistado E06 descreveu: *“Tem algumas cerimônias semanais, onde a gente vai olhar, vai alinhando coisas. A gente combinou que era para aquele lado, mas agora é para o outro, vamos fazendo essas correções de rota semanalmente.”*

E07 disse: *“Eu trabalho em formato de scrum, aqui na minha área sou eu e mais 4 pessoas, a gente faz planning toda segunda-feira. Tenho dailys de 15 minutos por dia”.*

Para E08, o comportamento é fundamental para o modelo de trabalho virtual: *“Eu acredito muito no exemplo. Em todo o tipo de desafio que recebo, faço primeiro e depois embarco meu time. Nós entramos num novo segmento de atacado bem exigente, de público de gerentes exigentes e clientes exigentes, com um produto que tem fama de produtos de varejo. Quem foi apresentar o produto com as 13 superintendências? Fui eu, em primeira pessoa. Levei todo o meu time comigo para aprender a forma de falar, de abordar, de conduzir questionamentos para terem liberdade e segurança para uma segunda, uma terceira, para irem me representar na minha ausência quando necessário”.*

A literatura também destaca que o trabalho remoto pode gerar pressão emocional, baixa motivação e sentimento de inércia em muitas pessoas. Isso demanda da liderança uma atuação ativa para tornar o trabalho envolvente e as relações mais humanas evitando queda de qualidade, produtividade e criatividade das equipes (McGregor & Doshi, 2020). De acordo com Contreras, Baykal e Abid (2020), o papel do e-líder consiste em facilitar e melhorar as condições de trabalho além de manter os funcionários motivados para alcançar os objetivos desejados (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

Curiosamente, todos os entrevistados demonstraram certa dificuldade em explorar os meios e processos que utilizam para motivar as pessoas (Tabela 14). De forma pragmática, aproveitam processos de execução de tarefas para ressaltar a importância dos benefícios das atividades e para atuar como facilitadores, pois enxergam o reconhecimento pelas entregas como principal fator de motivação. Nenhum dos líderes comentou sobre necessidades emocionais ou fatores como capacitação, desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros benefícios que não estejam diretamente conectados ao trabalho do dia a dia e que podem impactar significativamente o grau de engajamento.

Tabela 14
Como você motiva a sua equipe

<i>Entrevistado</i>	<i>Motiva</i>
E01	“A gente tem que motivar, principalmente em área comercial, com ‘vai pagar quanto?’ Todo mundo está interessado. Todo mundo tem sonho.”
E02	“Sendo uma líder, facilitadora para tirar obstáculos organizacionais que o time tem enfrentado, mobilizo e engajo o time, para que continuem motivados.”
E03	“Essa questão de engajamento, de inspiração, acaba sendo no dia a dia, conforme você trata ali a pessoa.”
E04	“A motivação vem pelo reconhecimento, mas, mais do que isso, por dar novas exposições também, dar espaço para as pessoas.”
E05	“Essa questão é difícil. Porque você também tem que se policiar. Reconhecer entrega, reconhecer trabalho.”
E06	“Pra gente conseguir ter e dar autonomia, as pessoas têm que saber qual o fim disso. A partir do momento que a pessoa sofre, a chance de se desengajar ou questionar o propósito é muito alto. Então, acho que primeiro ela tem que ter clareza.”
E07	“Sempre direciono o que a pessoa precisa desenvolver dentro do momento.”
E08	“A gente está disposto a se expor primeiro, como o comandante do navio que está lá na frente para ensinar. Engajar pessoas que podem te substituir.”

Para a entrevistada E01, que atua na área comercial, as ambições dos liderados são determinantes para garantir o nível de motivação e a remuneração se torna fator principal nesse processo: *“A gente tem que motivar, principalmente em área comercial, com ‘vai pagar quanto?’ Todo mundo está interessado. Todo mundo tem sonho. Então sempre falo ‘vendedor bom é vendedor endividado’, então você tem que saber as dívidas”*.

E02 declara ter forte compromisso com motivação, ficando atenta às alterações de comportamentos nos times. Adota, em algumas situações, reuniões particulares para entender a vida da pessoa. Além disso, entende que atuar como facilitadora junto aos colaboradores melhora o nível de engajamento: *“Eu tenho um compromisso forte com a motivação e engajamento do time. Sendo uma líder, facilitadora para tirar obstáculos organizacionais que o time tem enfrentado, mobilizo e engajo o time, para que continuem motivados”*.

A entrevistada E03 segue a mesma linha de atuação da E02, aproveitando-se das reuniões pontuais e particulares para demonstrar empatia com as pessoas, pois acredita que isso contribui com a motivação: *“Essa questão de engajamento, de inspiração, acaba sendo no dia a dia, conforme você trata a pessoa, nessas interações, nas conversas com hora marcada. A gente precisa cumprir nossas tarefas, mas ter empatia, olhar humano. Tem alguma coisa de errada na vida dela? Trazer estratégia. Nos últimos tempos eu tenho conseguido inspirar mais as pessoas com essas características”*.

Para E04, o reconhecimento é fundamental para engajar pessoas: *“A motivação vem pelo reconhecimento, mas, mais do que isso, por dar novas exposições também, dar espaço para as pessoas. Vejo isso como uma habilidade”*.

E05, corroborando com E04, ressalta que motivar pessoas virtualmente é um processo difícil, pois demanda esforço, organização e reconhecimento contínuos: *“Essa questão é difícil. Porque você também tem que se policiar. Reconhecer entrega, reconhecer trabalho, apresentar teu trabalho para o diretor, mostrar o que você tá fazendo. Dá para fazer isso. Você pode também, como motivação, dar uma responsabilidade para a pessoa e ela mesma ter responsabilidade de falar com o diretor, o que antes era mais difícil”*.

Para o entrevistado E06, promover autonomia e conscientizar as pessoas com clareza do propósito do trabalho aumenta a motivação: *“Pra gente conseguir ter e dar autonomia, garantir a motivação, as pessoas têm que saber qual o fim disso. A partir do momento que a pessoa sofre na tarefa, a chance de se desengajar ou questionar o propósito é muito alto. Então, acho que primeiro ela tem que ter clareza”*.

E07 compartilha do mesmo entendimento que E04 e E05: *“Eu provoco as pessoas da minha equipe para que façam entregas relevantes, se exponham com pessoas, com gestores, com seus pares; isso vai dar visibilidade e motivá-las. Sempre direciono o que a pessoa precisa desenvolver dentro do momento”*.

Para E08, humanizar processos em que líderes se coloquem como exemplos, além de preparar liderados para responsabilidades, contribui com motivação e engajamento: *“A gente está disposto a se expor primeiro, como o comandante do navio que está lá na frente para ensinar. Engajar pessoas que podem te substituir. Sou um mero participante; eles vão avançando, se desenvolvendo e buscando conhecimento para surpreender quem está assistindo. Acho que essa missão de fazer primeiro, de mostrar o caminho, de pegar na mão, de ensinar para aquele que está com mais dificuldade, acho que é a missão do líder, não é?”*.

No último bloco sobre os desafios da liderança virtual, os líderes foram questionados sobre como monitoram atividades e desafios (Tabela 15). A maioria deles destacou que monitorar não se aplica mais atualmente, pois alinhar expectativas e acompanhar resultados e entregas são mais efetivos. As relações são baseadas na confiança mútua entre as partes.

Tabela 15
Como você monitora a sua equipe

<i>Entrevistado</i>	<i>Monitora</i>
E01	“Quando as expectativas estão alinhadas, as coisas são muito mais fáceis de medir.”
E02	“A gente usa o <i>check-in</i> , <i>check-out</i> .”
E03	“Olha, sobre controle, tem ferramenta! É o próprio <i>planner</i> que a gente usa.”
E04	“Hoje você não monitora tanto assim, porque não tem mais aquela história de <i>kanban</i> , então, no fundo é dentro de um modelo de comunidade onde todo mundo entrega.”
E05	“Monitoria, acho meio ruim. Acompanhar as entregas fica mais fácil.”
E06	“A gente tem algumas cerimônias semanais, onde a gente vai alinhando as coisas.”
E07	“Tenho esse tipo de gestão um pouco mais leve, com um pouco mais de autonomia, de olhar mais as entregas e muito menos o processo.”
E08	“A maior métrica que tenho, além dos indicadores de número de resultado de venda, são os feedbacks sobre atendimento: se a equipe está dando um bom suporte, atendendo bem o cliente, tempo de resposta adequado. Quando você está próximo da liderança esses feedbacks são vivos, se mantêm presentes.”

Rituais e cerimônias periódicas são utilizadas tanto para delegar responsabilidades quanto para acompanhar entregas. Diferentes áreas de atuação monitoram atividades de modos singulares: por exemplo, em áreas comerciais, o cumprimento das metas é o principal fator; em áreas de planejamento e marketing, os resultados são medidos pela qualidade das entregas e cumprimento de prazos, corroborando com Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019).

A entrevistada E01 disse: “*Quando as expectativas estão alinhadas, as coisas são muito mais fáceis de medir, de cobrar e de receber feedback. Não adianta nada ser um líder com a rédea na mão e o seu time não ter prazer em falar com você fora do trabalho, não querer te contar alguma coisa ou não querer te pedir ajuda. Ter medo, sabe? Então em uma atmosfera de amizade, uma coisa mais leve, mais colaborativa, você delega as atividades, mas você pontua quando não entregam*”.

A entrevistada E02 utiliza-se de reuniões semanais, ‘*check-in*’ e ‘*check-out*’, com seus times para acompanhar atividades: “*Os acompanhamentos são semanais e tem uma estrutura de gerentes e coordenadores que ajudam a tocar esse dia a dia mais próximo. Nas minhas semanais individuais com os gestores e nos check-in e check-out*”.

E03 destaca que reuniões periódicas permitem acompanhar e monitorar atividades, entretanto existem ferramentas que apoiam o acompanhamento: “*Olha, sobre controle, tem ferramenta! É o próprio planner que a gente usa*”.

Em contrapartida, entrevistada E04 destaca que as comunidades de trabalho (estrutura matricial), que substituíram as estruturas tradicionais, permitem que atividades e entregas sejam de acompanhamento coletivo e não apenas do gestor: *“Hoje você não monitora tanto assim as atividades, porque não tem mais aquela história de kanban, então, no fundo é dentro de um modelo de comunidade onde todo mundo entrega, né?”*.

Para E05, monitorar não é benéfico, pois transmite sensação de controle, acompanhar resultados e prazos torna-se a melhor forma, uma vez que fortalece relações baseadas na confiança: *“Acho monitorar uma palavra muito dura. Acho que assim eu não monitoro nada, então. Só peço para meu time combinar as coisas comigo. Então, monitoria, acho meio ruim. Acompanhar as entregas fica mais fácil. A pessoa pode querer enrolar o dia inteiro. Fica em casa, assistindo televisão, desde que entregue o que a gente combinou pra mim tá tudo bem”*.

E06 compartilha do mesmo entendimento – propósito e cumprimento de prazos são melhores indicadores para acompanhamento. Ressalta que utiliza reuniões periódicas para alinhar atividades e prazos, mas disponibilidade da liderança é de extrema importância para contribuir com direcionamento. Além disso, o grau de autonomia é sensível ao nível de senioridade da equipe, demandando maior ou menor envolvimento do líder. *“Estar disponível eu acho que é superimportante. Ter esse canal aberto. [As reuniões são] só para a gente conseguir ter alguma cerimônia, para garantir que não tenha nada que, de repente, esteja saindo do nosso radar ou até mesmo para ajustar a rota. E, claro, existem graus de senioridade diferentes, né? Falo de estagiário sem experiência, que está aprendendo ainda e precisa de suporte muito próximo. Conforme mais senioridade da equipe, cada vez mais vai se aproximando desse ponto de conseguir dar o direcionamento, de combinar as coisas”*.

Para E07, disponibilidade é importante para atuar de forma pontual quando necessário, pois assim permite autonomia para a equipe. Ele atua em formato de *scrum* (método ágil) e utiliza reuniões periódicas para delegar e acompanhar o andamento das atividades. Ele reforça que cumprimento de prazos e entregas são principais indicadores de resultados: *“Não sou alguém que fica ali perguntando como é que está o processo. É chato isso. Assim como eu não gosto, não quero passar isso para minha equipe, então não fico no pé, eu dou o desafio. Tenho esse tipo de gestão um pouco mais leve, com um pouco mais de autonomia, de olhar mais as entregas e muito menos o processo. Acho que o maior tempo que você tem que usar é na gestão, é na explicação do conceito do que você quer”*.

O entrevistado E08 atua na área comercial e, assim como E01, utiliza cumprimento de metas e indicadores de performance para acompanhar e monitorar desempenho: *“A maior métrica que tenho, além dos indicadores de número de resultado de venda, são os feedbacks*

sobre atendimento: se a equipe está dando um bom suporte, atendendo bem o cliente, tempo de resposta adequado. Quando você está próximo da liderança esses feedbacks são vivos, se mantêm presentes. Isso faz com que eu consiga medir. Não é só vendo contrato de metas que eu já faço um NPS, que eu já tenho uma nota de avaliação. A rotina e a proximidade que eu mantenho do negócio permite corrigir rotas muito mais rápido do que esperar 6 meses para ter uma avaliação. Eu meço, sim, resultados pela proximidade e originação de negócios e aí eu trabalho dispersão: aqueles que conseguem originar mais versus aquele que tem mais dificuldade. É nesse que eu vou me aproximar para apoiar”.

4.4 Percepção sobre liderar virtualmente

Na última categoria do roteiro de entrevistas, percepção sobre liderar virtualmente, os líderes foram responderam à três perguntas:

1. Na sua opinião, atuando como liderança de equipe virtual, qual é a parte mais difícil do seu trabalho? Por quê? Você teria exemplos?
2. E qual é a parte mais agradável do seu trabalho? Por quê? Você teria exemplos?
3. Você acredita que o ambiente virtual favorece ou dificulta o surgimento de novos líderes? Por quê?

Tabela 16

A parte mais agradável e difícil do trabalho virtual

<i>Entrevistado</i>	<i>Parte agradável</i>	<i>Parte difícil</i>
E01	“Valorizar a oportunidade de fazermos um trabalho com gente, inspirar e ajudar.”	“Foi quando alguém do seu time perdeu uma pessoa especial, da família, e você não podia dar um abraço.”
E02	“A parte mais legal é o alcance, estar a um slack de uma pessoa. Essa instantaneidade de não ter barreiras físicas.”	“A parte mais difícil para mim, de fato, foi desligar. É um cuidado maior que você precisa ter com esse momento.”
E03	“São os momentos de reconhecimento, promoção, mérito, bolsa ou um parabéns.”	“Se tem um período do ano que eu odeio é a avaliação. O feedback negativo é ruim no presencial e na tela, do mesmo jeito.”
E04	“A parte mais legal é vida real, entende? É vida de verdade, a autenticidade.”	“Em alguns momentos, você precisava de verdade abraçar. Eu vi pessoas perdendo famílias.”
E05	“Acho que são os próprios benefícios pessoais de estar à distância.”	“De negativo, eu acho que é a conexão. Demora mais tempo para criar conexão com gente nova.”
E06	“Quando você vê pessoas se desenvolvendo. Mas também, ao longo do dia, conseguir estar disponível e ajudar.”	“No ambiente virtual, sinto um pouco mais de frieza, que passou a ser só o trabalho.”
E07	“Eu acho que é ver a galera trabalhando mais feliz de casa.”	“Você criar conexão é mais difícil, o desafio é muito maior.”
E08	“A parte mais agradável é quando o time consegue celebrar conquistas e enxergar as evoluções. Acho que é o momento de celebrar.”	“Os momentos mais difíceis são os de feedback, de reorientação.”

Como aspecto negativo, os entrevistados E01, E02, E04, E06 descreveram a distância nas relações humanas, enquanto E03 e E08 destacaram o período de avaliações. Para entrevistados E05 e E07, o principal aspecto negativo está relacionado às dificuldades de criar conexões e relacionamentos.

E01 afirmou que inspirar é um aspecto positivo: *“Valorizar a oportunidade de fazermos um trabalho com gente, inspirar e ajudar pessoas a terem melhores resultados e ajudar empresas a recuperarem grande investimento. Apesar de ser orientada a dados, tenho uma veia muito humana, acho que uma das coisas mais difíceis para mim, para qualquer líder, durante a pandemia foi quando alguém do seu time perdeu uma pessoa especial, da família, e você não podia dar um abraço. Essas relações humanas foram muito mais fortes.”*

A entrevistada E02 descreveu a disponibilidade as relações como aspectos positivos: *“A parte mais legal é o alcance, você estar a um slack [programa de mensagens instantâneas] de uma pessoa, de um C-Level. Essa instantaneidade de não ter barreiras físicas”*. Como experiência negativa, o desligamento de pessoas envolve muitas preocupações: *“A parte mais difícil para mim, de fato, foi desligar, sem dúvida. É um cuidado maior que você precisa ter com esse momento. Eu passei por experiências de, infelizmente, ter que demitir pessoas e foi a minha primeira experiência de também demitir de maneira remota”*.

Para E03, a melhor parte são os momentos de reconhecimento: *“São os momentos de reconhecimento, promoção, mérito, bolsa ou um parabéns, esses são os melhores momentos”*. As avaliações de desempenho são os momentos mais difíceis, pois entende que precisa julgar pessoas e não se sente bem: *“Os piores são os de avaliação. Se tem um período do ano que eu odeio é a avaliação. O feedback negativo é ruim no presencial e na tela, do mesmo jeito”*.

E04 destacou que, mesmo virtualmente, o compartilhamento de informações do cotidiano das pessoas cria certa proximidade e permite reduzir as barreiras da distância, pois insere a realidade das pessoas nas rotinas de trabalho. Em contrapartida, o distanciamento impede o calor humano em momentos difíceis: *“Eu acho que a parte mais agradável é o fato de você não conhecer as pessoas só fisicamente. Você sente parte da vida delas. A parte mais legal é vida real, entende? É vida de verdade, a autenticidade. Quantas vezes não aconteceu de eu estar aqui, em reunião, e minha filha gritar. As pessoas querem estar próximas mesmo não estando e elas se faziam presente. Acho que a parte não legal é que, em alguns momentos, você precisava de verdade abraçar. Eu vi pessoas perdendo famílias”*.

Para o entrevistado E05, os benefícios que o trabalho remoto proporciona aumentam a qualidade de vida. Entretanto, a construção de relacionamentos e conexões são sensibilizadas. *“A parte mais agradável, acho que são os próprios benefícios pessoais de estar à distância.*

Tem gente que odeia acordar cedo, que gosta de fazer academia na hora do almoço. Não tem problema, você organiza sua agenda. Tem gente gosta de trabalhar até mais tarde, que gosta de fazer um café da tarde com a mãe ou ir buscar o filho na escola. Este tipo de coisa é legal, porque você sente as pessoas mais leves, entendeu? De negativo, eu acho que é a conexão. Demora mais tempo para criar conexão com gente nova”.

Na percepção do E06, o desenvolvimento e reconhecimento das pessoas é a parte mais agradável, além da “instantaneidade”, também descrita por E02: *“Quando você vê pessoas se desenvolvendo, acho que essa é a parte mais agradável. Mas também, ao longo do dia, conseguir estar disponível, ser acionado e ajudar”.* Como aspecto negativo, o E06 destaca limitações para criar vínculos sociais: *“Acho que a parte mais difícil é a frieza do ambiente virtual. No presencial, eu fiz melhores amigos trabalhando juntos, fui viajar junto e tal. No ambiente virtual, sinto um pouco mais de frieza, que passou a ser só o trabalho”.*

E07 compartilha que o nível de satisfação das pessoas é maior no trabalho remoto: *“Eu acho que é ver a galera trabalhando mais feliz de casa. As pessoas têm uma rotina na casa e estão mais leves e felizes, a gente compartilha muito mais”.* Criar conexões é um aspecto negativo: *“A parte mais difícil é criar conexão com a pessoa. Por exemplo, as pessoas da minha equipe eu já conhecia antes de começar o home office, então a minha ligação com eles é muito tranquila. Você criar essa conexão é mais difícil, o desafio é muito maior”.*

O entrevistado E08 destaca celebrações de conquistas como melhor parte e momentos de avaliação de desempenho, a pior: *“A parte mais agradável é quando o time consegue celebrar conquistas e enxergar as evoluções. Você manter uma equipe unida, engajada com o mesmo propósito, avançando nos objetivos. Acho que é o momento de celebrar. Os momentos mais difíceis são os de feedback, de reorientação. Quanto mais claro nós formos, mais ajudamos os times a desenvolverem-se, tem conversas que são tão duras que nós, como líderes, precisamos ser transparentes para o desenvolvimento da pessoa”.*

Na última pergunta, os líderes responderam sobre desafios para surgimento de novas lideranças em modelos virtuais. A maioria, seis entrevistados, entende que não existem barreiras para novos líderes: a postura, o comportamento e as características das pessoas ficam evidentes independente do modelo de trabalho. Entretanto, dois líderes destacaram que o atual momento dificulta o surgimento de novas lideranças, principalmente sua formação, visto que as interações são diferentes e ainda existem caminhos a serem percorridos nessa jornada, além de destacarem a necessidade de proatividade dos líderes atuais para atuarem como mentores nesse processo (Tabela 17).

Tabela 17

Surgimento de novos líderes no modelo virtual

<i>Difículta?</i>		<i>Justificativa</i>
E01	Não	“As pessoas que realmente querem um novo cargo, que querem assumir novas responsabilidades, se esforçam muito mais e fica muito nítido isso.”
E02	Não	“Tem pessoas que vão usar o híbrido até mesmo como uma alavanca para destaque. É a pessoa procurando um espaço de visibilidade.”
E03	Não	“A gente tem uma nova geração que é mais versátil, se adapta mais rápido.”
E04	Não	“Claramente consegui identificar líderes natos do time, seja por vocação, por formação ou por competência.”
E05	Sim	“Vai ser natural a gente formar esses líderes, mas mais difícil, porque para mim a experiência presencial é muito importante.”
E06	Sim	“Fica mais difícil. Não identificar, mas o processo de formação mesmo.”
E07	Não	“Não tem diferença. Eu acho que, na verdade, deve ser diferente para a pessoa demonstrar que tem esse perfil para liderar. Talvez tenha que se esforçar um pouco mais.”
E08	Não	“Acho que na essência não. A qualidade se destaca nos dois cenários. Esta pessoa contribui tanto no presencial quanto no virtual.”

Para E01, as características ficam mais evidentes: *“As pessoas que realmente querem um novo cargo, que querem assumir novas responsabilidades, se esforçam muito mais e fica muito nítido isso. Eu acho que online é mais fácil de ver, de perceber, porque é trabalho mesmo, não é puxa saco”*.

Segundo E02, novos líderes aprendem a utilizar tecnologias como catalizadores no processo de assumir posições de liderança. *“Eu acho que até favorece, não é? Tem pessoas que vão usar o híbrido até mesmo como uma alavanca para destaque. Para pedir uma reunião, meia hora para te mostrar algo. É a pessoa procurando um espaço de visibilidade”*.

A versatilidade das novas gerações são um diferencial para E03 e podem contribuir significativamente no desenvolvimento: *“Sinceramente, acho que não dificulta. A gente tem uma nova geração que, digamos assim, é mais versátil, se adapta mais rápido”*.

Na mesma linha, a entrevistada E04 entende que novos comportamentos e estilos de liderança ficam evidentes, pois virtualmente os processos foram mais intensos no trabalho em relação à proximidade: *“Eu acho que não. Apesar de ficar afastada de licença maternidade, quando voltei, claramente consegui identificar líderes natos do time, seja por vocação, por formação ou por competência. Eu identifiquei com facilidade estilos de liderança no time. O modelo de comunidade ajudou a identificar o porquê de ter autogestão”*.

Um aspecto curioso é o fator ‘exposição’, mencionado por E02, E03 e E07. Para E02, *“o processo virtual foi mais intenso do que o físico em termos de proximidade”*. Já a entrevistada E03 destacou a exposição é um ponto de atenção: *“O que mais pega não é nem eu*

desenvolver essa pessoa, é o raio da exposição”, assim o escopo da atividade pode ser um potencial para entender essas nuances do mundo virtual.

Seguindo a mesma linha, E07 entende que o esforço no virtual pode ser maior, em relação à exposição, mas características de liderança são evidentes: *“Não tem diferença. Eu acho que, na verdade, deve ser diferente para a pessoa demonstrar que tem esse perfil para liderar. Talvez tenha que se esforçar um pouco mais. Mas em 2 anos remoto, eu consigo dizer quem são as pessoas que, no meu entendimento, podem ser bons líderes”.*

E08 afirma que os potenciais novos líderes ficam evidentes tanto presencialmente quanto virtualmente, pois características e comportamentos demonstraram o preparo de cada um: *“Acho que na essência não. A qualidade se destaca nos dois cenários. Esta pessoa contribui tanto no presencial quanto no virtual. O nível de contribuição, de aprofundamento, de conhecimento, a visão de negócio. Isso se sobressai nos dois cenários”.*

E05 e E06 concordam que o ambiente virtual cria barreiras para o surgimento de novas lideranças. Para E05, com o passar do tempo, novas lideranças serão formadas remotamente, mas experiências vividas no presencial contribuíram significativamente no seu processo de formação: *“Acho que dificulta. Irão surgir novos líderes já formados nesse ambiente, com características diferentes, né? Por exemplo, um analista júnior da equipe foi estagiário por 3 meses, presencialmente, todo o resto foi a distância. Ele vai crescer, criar a carreira dele e virar um líder formado 100% à distância. Vai ser natural a gente formar esses líderes, mas mais difícil, porque para mim a experiência presencial é muito importante”.*

E06 disse que *“fica mais difícil. Não identificar, mas o processo de formação mesmo. E por quê? Lembra daquela brincadeira do ‘vamos lá tomar um cafezinho?’ Antes a gente tinha o costume de formar líderes quando o cara estava ali, batendo na trave. Ele ia para algumas reuniões mais importantes, observava”.*

4.5 Habilidades necessárias para liderar equipes virtuais

Os estudos de Katz (1955) descreveram três conjuntos de habilidades para o gerenciamento de equipes: (a) habilidades técnicas, (b) habilidades humanas e (c) habilidades conceituais ou estratégicas.

Os entrevistados responderam previamente a um formulário, no qual selecionaram habilidades mais importantes conduzir e liderar equipes virtualmente. Nesse bloco, os dados foram analisados pela frequência de respostas dos 8 líderes e os resultados demonstram que, para liderar em modelos de trabalho virtuais, habilidades humanas são as mais importantes, seguidas de habilidades conceituais ou estratégicas, conforme Tabela 18.

Tabela 18

Qual o conjunto de habilidades mais importante para liderar equipes de forma virtual?

<i>Descrição</i>	<i>Freq. Absoluta</i>	<i>Freq. Relativa</i>
Habilidades humanas – capacidade de conviver, comunicar-se e trabalhar em equipe.	6	75%
Habilidades conceituais/estratégicas – habilidade para trabalhar com ideias e conceitos, entender e decidir quais as melhores ações e medidas a serem tomadas.	2	25%
Habilidades técnicas – conhecimento técnico, competência e proficiência em um trabalho ou atividade específica.	0	0%

Fonte: Recuperado de “Skills of an Effective Administrator”, R. L., 1955. *Havard Business Review*.

Na sequência, um conjunto com vinte diferentes habilidades não excludentes foi classificado pelos participantes em uma escala de Likert, sendo 5, essencial, até 1, irrelevante (Apêndice B), e os resultados estão apresentados na Tabela 19. As habilidades apresentadas partiram dos estudos de Sousa e Rocha (2019), que identificaram aquelas necessárias para gerenciamento de negócios digitais.

A análise dos dados e a classificação do grau de relevância de cada habilidade foram feitas através do método GRA, que considera o grau de relacionamento entre variáveis discretas para determinar o grau de relevância de cada variável a partir do coeficiente Grey para atingir o resultado esperado.

As observações $\{x_0^{(o)}, x_1^{(o)}, \dots, x_m^{(o)}\}$ (onde $x_0^{(o)}$ é uma observação referencial, no caso, o líder respondente, e $x_1^{(o)}, x_2^{(o)}, \dots, x_m^{(o)}$ são as habilidades para liderança virtual) são as observações originais a serem comparadas. Cada observação x_i possui n medidas que são descritas sob a forma de séries $x_i^{(o)} = \{x_i^{(o)}(k), \dots, x_m^{(o)}(n)\}$. Cada componente desta série, antes de qualquer operação, é normalizado a partir das equações a seguir:

Se quanto maior melhor:

$$x'_i(k) = \frac{x_i^{(o)}(k) - \min_{\forall i} (x_i^{(o)}(k))}{\max_{\forall i} (x_i^{(o)}(k)) - \min_{\forall i} (x_i^{(o)}(k))} \text{ para } i: 0..m, k: 1..n \quad (1)$$

Se quanto menor melhor:

$$x'_i(k) = \frac{\max_{\forall i} (x_i^{(o)}(k)) - x_i^{(o)}(k)}{\max_{\forall i} (x_i^{(o)}(k)) - \min_{\forall i} (x_i^{(o)}(k))} \text{ para } i: 0..m, k: 1..n \quad (2)$$

Onde $x'_i(k)$ é o valor normalizado de uma medida k para uma observação original $x_i^{(o)}$. A série em que as habilidades são normalizadas representam o estado desejado para qualquer série, é representada por x_0 , sendo os valores da mesma igualados a 1. Esta é uma abordagem interessante já que em muitos casos a medida de referência não é facilmente encontrada ou difícil de ser calculada.

Após a normalização, calculam-se os coeficientes relacionais Grey γ :

$$\gamma(x'_0(k), x'_i(k)) = \frac{\min_{\forall i} \min_{\forall k} |x_0(k) - x_i(k)| + \zeta \max_{\forall i} \max_{\forall k} |x_0(k) - x_i(k)|}{x_0(k) - x_i(k) + \zeta \max_{\forall i} \max_{\forall k} |x_0(k) - x_i(k)|} \quad (3)$$

$\zeta \in [0,1]$ assume, em geral, o valor usualmente utilizado de 0,5, mas pode ser utilizado qualquer valor, pois ele é útil somente para diferenciar elementos da série sem influenciar a ordenação final. Os coeficientes relacionais expressam similaridade entre respectivas medidas associadas à série padrão e às séries comparativas e refletem o quanto cada uma está distante de sua respectiva série padrão. Depois de estabelecidos os coeficientes, é necessário que se estabeleçam graus de relacionamento grey (Γ_i) para cada série (Deng, 1989), ou seja, a média aritmética simples dos coeficientes relacionais grey, através da fórmula:

$$\Gamma_i = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n \gamma_i(x'_0(k), x'_i(k)) \quad (4)$$

Cada respondente foi considerado como uma série e as notas das atribuídas para cada habilidade (Tabela 19) foram consideradas com critério para análise e classificação por grau de importância, através do método GRA.

Tabela 19

Notas atribuídas aos atributos para liderar equipes virtuais

<i>Habilidades</i>	<i>E01</i>	<i>E02</i>	<i>E03</i>	<i>E04</i>	<i>E05</i>	<i>E06</i>	<i>E07</i>	<i>E08</i>
Domínio técnico	3	4	3	4	2	3	2	4
Conhecimento de novas tecnologias	4	4	3	5	4	4	3	5
Pensamento estratégico	5	5	5	5	5	5	5	5
Foco em projetos e atividades	4	4	4	2	5	4	5	4
Organizar novas formas e modelos de trabalho	4	4	3	4	5	4	5	3
Senso de urgência	5	4	5	4	5	5	4	5
Autonomia para tomar decisões	5	4	4	5	4	4	5	4
Inovação e criatividade	5	4	4	4	3	3	3	5
Capacidade e disposição de assumir riscos	5	4	4	4	4	4	4	4
Identificar e explorar novas oportunidades	5	4	4	4	4	3	4	5
Boa comunicação	4	5	5	4	5	5	4	5
Delegar responsabilidades	5	4	4	5	4	4	5	4
Ser carismático	5	4	5	5	4	3	5	4
Liderar pelo exemplo, ser inspirador	5	5	5	5	4	4	5	5
Motivar e satisfazer pessoas	5	4	5	5	4	4	4	5
Criar e desenvolver novas conexões	4	5	4	4	4	3	4	4
Capacitar e desenvolver pessoas	5	5	5	4	4	5	4	4
Ter empatia e foco em pessoas	5	4	5	5	5	4	4	4
Gerenciar carreiras e expectativas	5	4	4	5	5	4	4	4
Flexibilidade em ambientes dinâmicos	5	5	4	5	4	3	4	4

Nota. Escala Likert: 5, essencial; 4, muito importante; 3, mais ou menos importante; 2, baixa importância; e 1, irrelevante.

Os dados foram analisados seguindo o roteiro:

- I. Determinação do grau de importância de cada habilidade da liderança virtual;
- II. Normalização dos dados;
- III. Determinação da matriz de diferenças pelo cálculo dos coeficientes grey;
- IV. Cálculo do grau de relacionamento entre as habilidades;
- V. Classificação das habilidades para liderar equipes virtuais.

Na segunda etapa, a matriz de notas foi normalizada a partir do conceito: “quanto maior a nota atribuída a cada habilidade, maior relevância que ela apresenta” no exercício da liderança virtual em relação às demais. Assim, as habilidades com maiores notas atribuídas apresentam maior contribuição para uma liderança eficaz.

A normalização dos dados (Tabela 20) pode ser obtida através da aplicação da equação 1.

Tabela 20

Matriz de dados normalizada

<i>Habilidades</i>	<i>E01</i>	<i>E02</i>	<i>E03</i>	<i>E04</i>	<i>E05</i>	<i>E06</i>	<i>E07</i>	<i>E08</i>
Domínio técnico	0,00	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,00	0,50
Conhecimento de novas tecnologias	0,50	0,00	0,00	1,00	0,67	0,50	0,33	1,00
Pensamento estratégico	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Foco em projetos e atividades	0,50	0,00	0,50	0,00	1,00	0,50	1,00	0,50
Organizar novas formas e modelos de trabalho	0,50	0,00	0,00	0,67	1,00	0,50	1,00	0,00
Senso de urgência	1,00	0,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00
Autonomia para tomar decisões	1,00	0,00	0,50	1,00	0,67	0,50	1,00	0,50
Inovação e criatividade	1,00	0,00	0,50	0,67	0,33	0,00	0,33	1,00
Capacidade e disposição de assumir riscos	1,00	0,00	0,50	0,67	0,67	0,50	0,67	0,50
Capacidade de identificar e explorar novas oportunidades	1,00	0,00	0,50	0,67	0,67	0,00	0,67	1,00
Boa comunicação	0,50	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00
Delegar responsabilidades	1,00	0,00	0,50	1,00	0,67	0,50	1,00	0,50
Ser carismático	1,00	0,00	1,00	1,00	0,67	0,00	1,00	0,50
Liderar pelo exemplo, ser inspirador	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,50	1,00	1,00
Motivar e satisfazer pessoas	1,00	0,00	1,00	1,00	0,67	0,50	0,67	1,00
Criar e desenvolver novas conexões	0,50	1,00	0,50	0,67	0,67	0,00	0,67	0,50
Capacitar e desenvolver pessoas	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	0,50
Ter empatia e foco em pessoas	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,67	0,50
Gerenciar carreiras e expectativas	1,00	0,00	0,50	1,00	1,00	0,50	0,67	0,50
Flexibilidade em ambientes dinâmicos	1,00	1,00	0,50	1,00	0,67	0,00	0,67	0,50

A partir dos dados normalizados, é calculada, através da equação 3, a matriz de desvios pelos coeficientes relacionais grey. A Tabela 21 mostra os coeficientes para cada habilidade, de cada série de respostas dos entrevistados.

Tabela 21
Matriz de desvios

<i>Habilidades</i>	<i>E01</i>	<i>E02</i>	<i>E03</i>	<i>E04</i>	<i>E05</i>	<i>E06</i>	<i>E07</i>	<i>E08</i>
Domínio técnico	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,50
Conhecimento de novas tecnologias	0,50	1,00	1,00	0,00	0,33	0,50	0,67	0,00
Pensamento estratégico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Foco em projetos e atividades	0,50	1,00	0,50	1,00	0,00	0,50	0,00	0,50
Organizar novas formas e modelos de trabalho	0,50	1,00	1,00	0,33	0,00	0,50	0,00	1,00
Senso de urgência	0,00	1,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00
Autonomia para tomar decisões	0,00	1,00	0,50	0,00	0,33	0,50	0,00	0,50
Inovação e criatividade	0,00	1,00	0,50	0,33	0,67	1,00	0,67	0,00
Capacidade e disposição de assumir riscos	0,00	1,00	0,50	0,33	0,33	0,50	0,33	0,50
Capacidade de identificar e explorar novas oportunidades	0,00	1,00	0,50	0,33	0,33	1,00	0,33	0,00
Boa comunicação	0,50	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00
Delegar responsabilidades	0,00	1,00	0,50	0,00	0,33	0,50	0,00	0,50
Ser carismático	0,00	1,00	0,00	0,00	0,33	1,00	0,00	0,50
Liderar pelo exemplo, ser inspirador	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,50	0,00	0,00
Motivar e satisfazer pessoas	0,00	1,00	0,00	0,00	0,33	0,50	0,33	0,00
Criar e desenvolver novas conexões	0,50	0,00	0,50	0,33	0,33	1,00	0,33	0,50
Capacitar e desenvolver pessoas	0,00	0,00	0,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,50
Ter empatia e foco em pessoas	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,33	0,50
Gerenciar carreiras e expectativas	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,33	0,50
Flexibilidade em ambientes dinâmicos	0,00	0,00	0,50	0,00	0,33	1,00	0,33	0,50

Na última etapa, através da equação 4, é calculado o coeficiente relacional Grey para cada uma das habilidades, considerando o fator 0,5, que é usualmente utilizado para o cálculo do coeficiente. A partir desta etapa, é possível calcular o grau de relacionamento entre os coeficientes (Γ_i) pela somatória e razão de cada habilidade, permitindo classificar de forma decrescente, por grau de relevância, as habilidades da liderança virtual.

Na Tabela 22, foram apresentados os coeficientes encontrados, bem como a razão entre cada uma das habilidades. As habilidades foram apresentadas e classificadas pelo grau de relevância.

Tabela 22

Matriz com Classificação das Habilidades pelos coeficientes relacionais Grey

<i>Habilidades</i>	<i>Coeficiente Relacional Grey</i>									<i>Pos</i>
	<i>E01</i>	<i>E02</i>	<i>E03</i>	<i>E04</i>	<i>E05</i>	<i>E06</i>	<i>E07</i>	<i>E08</i>	<i>Gi</i>	
Pensamento estratégico	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
Liderar pelo exemplo, ser inspirador	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,50	1,00	1,00	0,89	2
Boa comunicação	0,50	1,00	1,00	0,60	1,00	1,00	0,60	1,00	0,84	3
Senso de urgência	1,00	0,33	1,00	0,60	1,00	1,00	0,60	1,00	0,82	4
Capacitar e desenvolver pessoas	1,00	1,00	1,00	0,60	0,60	1,00	0,60	0,50	0,79	5
Motivar e satisfazer pessoas	1,00	0,33	1,00	1,00	0,60	0,50	0,60	1,00	0,75	6
Ter empatia e foco em pessoas	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,50	0,60	0,50	0,74	7
Ser carismático	1,00	0,33	1,00	1,00	0,60	0,33	1,00	0,50	0,72	8
Flexibilidade em ambientes dinâmicos	1,00	1,00	0,50	1,00	0,60	0,33	0,60	0,50	0,69	9
Autonomia para tomar decisões	1,00	0,33	0,50	1,00	0,60	0,50	1,00	0,50	0,68	10
Delegar responsabilidades	1,00	0,33	0,50	1,00	0,60	0,50	1,00	0,50	0,68	10
Gerenciar carreiras e expectativas	1,00	0,33	0,50	1,00	1,00	0,50	0,60	0,50	0,68	12
Capacidade de identificar e explorar novas oportunidades	1,00	0,33	0,50	0,60	0,60	0,33	0,60	1,00	0,62	13
Conhecimento de novas tecnologias	0,50	0,33	0,33	1,00	0,60	0,50	0,43	1,00	0,59	14
Foco em projetos e atividades	0,50	0,33	0,50	0,33	1,00	0,50	1,00	0,50	0,58	15
Criar e desenvolver novas conexões	0,50	1,00	0,50	0,60	0,60	0,33	0,60	0,50	0,58	16
Capacidade e disposição de assumir riscos	1,00	0,33	0,50	0,60	0,60	0,50	0,60	0,50	0,58	17
Inovação e criatividade	1,00	0,33	0,50	0,60	0,43	0,33	0,43	1,00	0,58	18
Organizar novas formas e modelos de trabalho	0,50	0,33	0,33	0,60	1,00	0,50	1,00	0,33	0,58	19
Domínio técnico	0,33	0,33	0,33	0,60	0,33	0,33	0,33	0,50	0,39	20

Apesar do conjunto de habilidades humanas, descrito por (Katz, 1955), ter sido apontado como o mais importante para os líderes, a habilidade mais a maior nota atribuída foi o ‘pensamento estratégico’, o que corrobora com Kotter (2001), Li et al. (2016) e Toor (2011): a liderança precisa ser estratégica para conduzir as organizações por desafios e mudanças. As quatro habilidades subsequentes estão diretamente ligadas às habilidades humanas e influenciam relações sociais.

5 Discussão dos Resultados

Tendo como pano de fundo as mudanças provocadas pela tecnologia na liderança (Avolio & Kahai, 2003), o objetivo deste trabalho foi explorar se existem diferenças entre

liderança virtual e tradicional, a partir de uma visão atualizada sobre mudanças que a tecnologia provocou na relação líder-liderado e nos processos de gerenciamento e as implicações da expansão e adoção do trabalho remoto nas organizações ligadas ao setor financeiro brasileiro.

A partir da construção do referencial teórico da pesquisa – que considerou tanto clássicos da literatura sobre liderança quanto abordagens emergentes sobre liderança virtual –, chegou-se a cinco categorias principais que deram origem ao roteiro de entrevistas e ao desenvolvimento do trabalho: (a) percepção sobre liderança, (b) interpretação da liderança, (c) atributos da liderança, (d) liderança virtual e (e) percepção sobre liderança virtual.

Os resultados da pesquisa apontam que o uso da tecnologia mudou significativamente a forma de liderar, as interações entre líder e liderado, bem como as construções de relações sólidas cujos valores essenciais no processo de construção de confiança (Gonçalves, 2013) são a ética e a transparência (Faria & Meneghetti, 2011). Além disso, provocam mudanças de rotinas, acompanhamento, gestão, formas de avaliação e reconhecimento (Hitt & Ireland, 2002; Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016).

A transformação digital também proporcionou transformações nas relações de hierarquia e poder: o aumento da autonomia para equipes (M. Bansal, 2008), o alinhamento de prazos (Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho, 2021) e os modelos de atuação por projetos tornaram-se mais frequentes nas relações de trabalho entre líderes e equipes (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019).

Os resultados também evidenciam que a e-liderança é uma forma de liderar que se adapta às necessidades do mundo digital e destaca-se pelo fato de ter um alcance maior, seja reduzindo as barreiras hierárquicas internas ou na expansão dos limites geográficos (Nogueira & Patini, 2012), seja permitindo ao líder influenciar um maior número de pessoas em um espaço de tempo menor. Desta forma, a e-liderança precisa cada vez mais ser orientada para as relações humanas e ser capaz de montar e conduzir equipes de alta performance (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

Além disso, existem processos e métodos ainda não bem definidos, mas que são essenciais na liderança virtual, como, por exemplo, motivar pessoas e desenvolver de novas lideranças (Kahai, Fjermestad, Zhang, & Avolio, 2007). Apesar dos resultados apontarem que não há barreiras para identificar novos líderes, as pessoas perdem oportunidades que o modelo presencial proporciona, como alinhamentos pontuais, direcionamentos e participação em fóruns restritos, onde liderados podem observar diferentes comportamentos da liderança para replicar no seu desenvolvimento pessoal.

A pesquisa contribui, portanto, com resultados que ajudam a preencher a lacuna sobre as diferenças entre a liderança presencial e a virtual (Avolio & Kahai, 2003).

Ao comparar os resultados desta pesquisa, evidenciaram-se semelhanças entre o entendimento de liderança de Kotter (2001) e os benefícios na qualidade de vida dos estudos de Silva (2018), bem como a necessidade de flexibilidade em ambientes virtuais. Os resultados também apontaram que o estilo de liderança flexível é predominante entre os líderes entrevistados, não sendo isso um impeditivo para aumentar o nível de autonomia das equipes e a delegação de poder e responsabilidade, contrapondo estudos de Schwarzmüller, Brosi, Duman e Welp (2018), que reforçam a necessidade de um estilo transformacional ou democrático.

Outro resultado que merece destaque é que não se encontrou a necessidade desenvolver estudos para um estilo de e-liderança específico, visto que as abordagens sobre estilos de liderança são aplicáveis mesmo em ambientes virtuais, corroborando com as pesquisas de Contreras, Baykal, e Abid (2020). Determinadas situações exigem adaptações na atuação da e-liderança e mesmo aqueles líderes que declararam adotar um estilo diferente do flexível acabam adotando comportamentos de tal categoria de liderança diante das diferentes situações e do nível de maturidade das equipes.

As habilidades humanas que, conforme descrito por Katz (1955), devem estar presentes em todas as camadas da liderança, mas são mais latentes nos níveis gerenciais táticos. Assim, tornam-se essenciais para o trabalho virtual, visto que manter os altos níveis desempenho das equipes envolve participação direta e ativa da e-liderança para facilitar processos, motivar pessoas e conceder níveis maiores de autonomia e descentralização de poder (Gajendran & Harrison, 2007).

Outro ponto que merece destaque é referente ao uso da tecnologia para influenciar, motivar e inspirar os seguidores através de meios eletrônicos (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001): a tecnologia é utilizada como apoio para substituir o contato direto entre líder e liderado, permitindo aos líderes gerenciar de modo eficaz e eficiente as tarefas à distância através de videoconferências, de reuniões pontuais e de alinhamentos semanais, chamados comumente de cerimônias e de *check-in* e *check-out*.

O uso da tecnologia interfere nas análises comportamentais dos e-líderes, pois perde-se o contato direto e a interação face-a-face, exigindo relações mais sólidas, mediadas pela confiança (Avolio & Kahai, 2003) e uma comunicação eficaz, para garantir que as mensagens sejam transmitidas e compreendidas de forma correta (Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho, 2021; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Comunicação é um dos principais desafios da liderança em ambientes virtuais, pois faz-se necessário encontrar maneiras eficazes de criar conexões e estabelecer laços com os membros da equipe. O líder virtual precisa promover um ambiente aberto à comunicação, mas também que respeite a privacidade dos membros da equipe. Nesse processo, a percepção de feedbacks e a desmotivação são outros desafios importantes que os líderes enfrentam em ambientes virtuais (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016). Assim, é importante que líderes encontrem maneiras de reconhecer e motivar a equipe, independentemente da localização ou do método de comunicação.

Apesar da literatura destacar diferentes atributos necessários para a liderança virtual, os estudos anteriores não determinaram um grau relevância de habilidades que necessitam maior aplicação para o desenvolvimento para uma e-liderança eficaz, bem como habilidades humanas para motivar, direcionar e lidar com situações adversas, como, por exemplo, processos de demissão, controle de atividades e tarefas, entre outros. O presente trabalho apresenta tópicos relacionados com pesquisas anteriores que se mantêm relevantes, como o papel da liderança virtual. Futuras pesquisas podem analisar o efeito dos estilos de liderança na performance dos times virtuais e sobre a saúde, a motivação e outros fatores ligados à satisfação dos liderados.

Essa pesquisa contribui com um tema emergente e constitui um ponto de partida para futuras pesquisas relevantes sobre estratégia e ciências sociais em ambientes virtuais. Além disso, possui aplicações práticas sobre formas de acompanhamento de atividades e rotinas, de monitoramento de equipes e gerenciamento de autonomia, contribuindo para o entendimento das mudanças que o trabalho remoto gera nas organizações e nos processos de liderança.

Dentre os achados, destacam-se as habilidades e atributos mais importantes para uma liderança eficaz em ambientes virtuais. As habilidades analisadas emergiram da literatura existente, e, após aplicação método de análise relacional Grey, classificaram-se 20 atributos por grau de relevância para líderes desenvolverem. Destacam-se: (1) pensamento estratégico (Kotter, 2001); (2) liderança pelo exemplo (Bergamini, 2002); (3) comunicação (Bansal & Singh, 2005); (4) senso de urgência (Kulshreshtha & Sharma, 2021); e (5) capacidade de desenvolver pessoas (Kahai, Fjermerstad, Zhang, & Avolio, 2007; Morgeson, DeRue, & Karam, 2009).

Apesar da habilidade ‘capacidade de desenvolver pessoas’ ter ganhado destaque entre os atributos, estruturar métodos e processos virtuais também é uma oportunidade a ser explorada, visto que os líderes entrevistados destacaram dificuldades em combinar os aprendizados do presencial e replicar para desenvolvimento no mundo virtual.

Esta pesquisa possui limitações, pois a amostra não permite generalizações pelo reduzido volume, região e por ter abordado líderes ligados prioritariamente ao setor financeiro. Portanto, dados quantitativos e qualitativos, quando aplicados em diferentes ramos de atividades, culturas e níveis de senioridade, podem apontar para diferentes resultados. Além disso, os estudos quantitativos avaliados pelo método GRA demonstram um possível grau de importância de um conjunto de habilidades pré-estabelecidas que permitem guiar o desenvolvimento novos líderes virtuais.

No método adotado no trabalho não foram considerados possíveis efeitos causais que possam interferir ou direcionar qual melhor estilo ou habilidade em diferentes contextos. Em contrapartida, a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo foi importante para entender com profundidade os fenômenos novos, as diferentes dimensões da e-liderança e a relevância dos atributos sobre o tema estudado. É importante frisar que os resultados foram obtidos através da percepção e da experiência dos entrevistados, sendo assim, possíveis replicações em diferentes contextos podem apresentar similaridades ou apontar resultados diferentes.

6 Considerações Finais

Este artigo fornece uma visão de que existem relevantes diferenças entre a liderança virtual e a presencial, respondendo a primeira pergunta de pesquisa: “Se, e como, a e-liderança diferencia-se da liderança tradicional”. Além disso, também aponta habilidades necessárias aos e-líderes por grau de importância, respondendo a segunda pergunta de pesquisa: “Quais são os atributos necessários para liderar equipes virtuais?”.

Conclui-se, portanto, que existem importantes diferenças e desafios na transição entre liderança tradicional para e-liderança, como, por exemplo, no que tange a motivação e gerenciamento de equipes, além da construção de relações, uma vez que se perdem elementos essenciais de comunicação presentes nos modelos de trabalho presenciais, como linguagem corporal e tom de voz (Savolainen, 2014). Tornam-se necessários o elevado nível de confiança e a delegação de autonomia das equipes, promovendo maior desempenho. Dessa forma, a descentralização do poder hierárquico atribuído ao líder fica mais evidente e o nível de autonomia é percebido entre colaboradores, que podem definir próprios horários, local de trabalho e método na execução das tarefas (Gajendran & Harrison, 2007).

A necessidade de flexibilidade e adaptação da liderança e as crescentes mudanças provocadas pela tecnologia favorecem o estilo de liderança flexível. Além disso, os resultados da presente pesquisa indicam o conjunto de habilidades humanas relacionadas às necessidades das equipes e a capacidade de promover ambientes cooperativos e comunicação fluída como

fatores essenciais para uma liderança virtual eficaz. Dentre as habilidades e competências vistas, destacam-se o pensamento estratégico (Kotter, 2001), a liderança pelo exemplo (Bergamini, 2002), a comunicação (M. Bansal, 2008), o senso de urgência (Kulshreshtha & Sharma, 2021) e a capacidade de desenvolver pessoas (Kahai et al., 2007).

Dessa forma, os e-líderes devem se concentrar na construção de relações humanas, na criação de um ambiente colaborativo de confiança, além de desenvolver uma comunicação clara e transparente para direcionar equipes. Também precisam promover um ambiente de trabalho que integre e valorize as pessoas, motivando e aumentando gradualmente a autonomia das equipes. Deve, sobretudo, liderar pelo exemplo, fortalecendo as bases da confiança. A comunicação deve corroborar com atitude dos líderes, pautada na confiança, na autoridade moral e em atitudes com princípios éticos que não utilizem a coerção ou o abuso de poder.

Estudos futuros sobre como os estilos de liderança impactam a satisfação dos times e sobre como as habilidades sensibilizam a performance das equipes podem ser desenvolvidos, além de pesquisas que explorem processos de tomada de decisão e motivação de equipes.

Referências

- Andreis, F., & Carioni, M. (2019). Theoretical observations on power in complex organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(6), 1423-1430. doi:10.4236/ajibm.2019.96093.
- Aron, R. (2002). *As etapas do pensamento sociológico*. São Paulo: Martins Fontes.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B., & Kahai, S. S. (2003). Adding "E" to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 325-338. doi:https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X
- Bamakan, S. H., Nurgaliev, I., & Qu, Q. (2019). Opinion leader detection: A methodological review. *Expert Systems with Applications*, 220-222. doi:https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.07.069.
- Bansal, M. (2008). Traditional leadership vis-a-vis E-Leadership. *Delhi Business Review* X, 9(2).
- Bansal, M., & Singh, K. (2005). From leadership to e-leadership: A paradigm shift. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40(3), 394-409.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.

- Batista, L. R., Novicki, A., & Lemos, G. (2017). Liderança na percepção dos acadêmicos de administração sob a óptica do método de evocação de palavras. *Saber Humano*, 10(7), 105-125. doi:10.18815/sh.2017v7n10.162
- Bennis, W., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. W. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1997). *O Grid Gerencial III: A chave para a liderança eficaz* (4. ed.). São Paulo: Pioneira.
- Blencowe, C. (2013). Biopolitical authority, objectivity and the groundwork of modern citizenship. *Journal of Political Power*, 6(1), 9-28. doi:10.1080/2158379X.2013.774968
- Bourgault, M., Drouin, N., & Hamel, E. (2008). Decision making within distributed project teams: An exploration of formalization and autonomy as determinants of success. *Project Management Journal*, 39(1), 97-110. doi:https://doi.org/10.1002/pmj.20063
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8. doi:https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773
- Braun, S., Frey, D., Felix, B., & Hentschel, T. (2015). Group process in organizations. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2, 408-415. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.73071-6
- Braynion, P. (2004). Power and leadership. *Journal of Health Organisation and Management*, 18(6), 447-63. doi:10.1108/14777260410570009
- Brigstocke, J. (2013). Immanent authority and the performance of community in late nineteenth century Montmartre. *Journal of Political Power*, 6(1), 107-126. doi:doi.org/10.1080/2158379X.2013.774969
- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. Nova York: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1888). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Nova York: Fredrick A. Stokes & Brother.
- Carte, T., & Chidambaram, L. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343. doi: 10.1007/s10726-006-9045-7
- Charam, R., Drotter, S., & Noel, J. (2018). *Pipeline da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R., Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (1999). *Handbook de estudos organização*. São Paulo: Atlas.
- Clifton, J., & Harter, J. K. (2019). *It's the Manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success*. Washington, DC, USA: Gallup Press.

- Collins, J. (2007). *De bom a excelente*. Casa das Letras. doi.org/10.1177/0974173920090719
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, Professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 511-532. doi:<https://doi.org/10.1002/job.145> .
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontier Psychology*, 10. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd ed.). United States.
- Davis, D. D., & Bryant, J. L. (2003). Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. advances in global leadership. *Emerald Group Publishing Limited.*, 3, 303-340. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03015-0](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03015-0)
- Day, D. V. (2012). Leadership. Em S. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (v. 1, 696-729). Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022
- Deng, J. (1989). Introduction to Grey System Theory. *The Journal of Grey System*, 1(1), 1-24. Recuperado de <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:9121622> | https://uranos.ch/research/references/Julong_1989/10.1.1.678.3477.pdf .
- Dias, M. J., & Borges, R. G. (2017). Performance and Leadership Style: When do leaders and followers disagree? *Mackenzie Management Review*, 18(2). 104-129. doi:<https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Drucker, P. (1996). *O Líder do Futuro*. Ed. Futura.
- Drucker, P. (2011). *Managing in Turbulent Times*. New York: Routledge Publisher.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual Teams in organizations. *Human Resources Management Review*, 27(4), 569-574. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>.
- Fan, K.-T., Chen, Y.-H., Wang, C.-W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3). 421-437. doi:DOI 10.1108/IMDS-07-2013-0294
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e organizações. *Revista De Psicologia*, 2(2), 93-119. Recuperado de <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/92>
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. doi:[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-8616.00201>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in psychology*, 12, 624-637. doi:10.3389/fpsyg.2021.624637
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2). 80-89.
- Gonçalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4 (4), 1-3. <https://doi.org/10.30845/ijbss>
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888> .
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader–member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(1), 109–131. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Griffith, J., Avolio, B. J., Wernsing, T., & Walumbwa, F. O. (2009). What is authentic leadership development? *Oxford, Handbook of Positive Psychology and Work* (39-50). doi:10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0004
- Grimes, A. J. (1978). Authority, power, influence and social control: A theoretical synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(4), 724–735. doi:<https://doi.org/10.2307/257928>
- Hatayama, M., Viollaz, M., & Winkler, H. (2020). Jobs' Amenability to Working from Home : Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. *Policy Research (Working Paper, p. No. 9241)*. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33753>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34. Recuperado <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14. DOI:10.1177/107179190200900101.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>.

- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, Groups, and influence*. Oxford University Press.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3). 321-339. doi:<https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. (1976). A 1976 Theory Of Charismatic Leadership. *University of Toronto, Faculty of Management Studies*, 1-34. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- Kahai, S., Fjermestad, J., Zhang, S., & Avolio, B. (2007). Leadership in virtual teams: Past, present, and future. *International Journal of e-Collaboration*, 1-10. <https://www.proquest.com/docview/222344356?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true> .
- Katz, R. L. (Jan-Feb de 1955). Skills of an effective administrator. *Havard Business Review*, 33-41.
- Kernberg, O. F. (1970). Factors in the psychoanalytic treatment of narcissistic personalities. *J Am Psychoanal Assoc.*, 18(1), 51-85. doi:10.1177/000306517001800103
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal communication in human interaction* (8 ed.). Boston, MA: Wadsworth Cenage Learning.
- Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98.
- Kotter, J. (2008). *Power and Influence*. New York: Free Press.
- Krishnan, V. R. (2003). Power and Moral leadership: role of self-other agreement. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 345-351. doi:10.1108/01437730310494310
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 168. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>
- Lewin, K., White, R. K., & Lippitt, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-308. doi:<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2). 185-206. doi:10.1057/jit.2016.10
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administração*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Lingo, E. L., & McGinn, K. L. (2020). A new prescription for power. *Havard Business Review*, 11. Fonte: <https://hbr.org/2020/07/a-new-prescription-for-power> .
- Liu, S., & Lin, Y. (2006). *Grey information: Theory and practical applications*, v. 1. London: Springer London. doi:<https://doi.org/10.1007/1-84628-342-6>

- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *The Academy of Management Review*, 2(2), 181–195. doi:<https://doi.org/10.2307/257902>
- Magnavita, N., Tripepi, G., & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers' well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18073330>
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270. doi:<https://doi.org/10.1037/h0044587>
- Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Matt, D., & Andrii, P. (2020). Spatial Implications of Telecommuting. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3746555>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi:<https://doi.org/10.2307/258792>
- McGregor, L., & Doshi, N. (2020). How to Keep Your Team Motivated, Remotely. *Havard Business Review*. doi:<https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
- Mintzberg, H. (2009). *The best leadership is good management*. Bloomberg. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-08-06/the-best-leadership-is-good-management>
- Mirador Internacional*. (1987). São Paulo: Britannica do Brasil.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Nahavandi, A. (2009). *The art and Science of leadership* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nenonen, S. (2004). Analysing the intangible benefits of work space. *Facilities - Emerald Group Publishing Limited*, 22(9/10), 233-239. doi:10.1108/02632770410555940
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152. doi:10.5773/rai.v9i4.800
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8. ed.). United States: SAGE Publications.
- OIT. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia Prático*. (C. Piper, Ed.). Genebra, Suíça.
- Oksiutycz, A. (2006). Power, empowerment and organisational communication. *Communicare*, 25(2), 25-41. doi:10.36615/jcsa.v25i2.1741 .

- Parry, K. W., & Bryman, A. (2012). *Leadership in organizations*. The SAGE Handbook of Organization. doi: 10.4135/978-1-8486-0803-0.n14
- Pfeffer, J. (1993). *Managing with the power: Politics and Influence in organizations*. Boston, MA: Havard Business School Press.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa Exploratória: Procedimento metodológico para estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29 (4). 318-325. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-89101995000400010>
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). Development and validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496. doi:10.1177/0013164488482024
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (2003). *Encouraging the Heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. Jossey-Bass.
- Pozzebon, M., Rodriguez, C., & Petrini, M. (2014). Dialogical principles for qualitative inquiry: A nonfoundational path. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 293-317. doi:<https://doi.org/10.1177/160940691401300114>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders', challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8, 45-56. https://www.academia.edu/11793688/Trust_Building_in_e_Leadership_A_Case_Study_of_Leaders_Challenges_and_Skills_in_Technology_Mediated_Interaction .
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Manage*, 29, 114-138. doi: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Silva, G. E. (2018). Teletrabalho: Nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos a subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. *Revista Espaço Acadêmico*, 209. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/44709>
- Smith, M. E., Thorpe, R., & Lowe, A. (1999). *Pesquisa gerencial em administração: Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Pioneira.
- Sobral, F. J., & Gimba, R. D. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: Um estudo sobre valores e liderança. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 13(3), Ed. Especial, 96-121. doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300006> .
- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. (2020). AF cartilha: Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office. Recuperado de <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>
- Sorensen, D. S., & Kinser, E. B. (2013). *Introduction*. Em T. Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. New Haven, United States: Yale University Press. doi:ISBN 9780300148602

- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. doi:<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Toor, S.-u.-R. (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership Manage. Eng.*, 11(4), 310-320. doi:[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000138](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000138)
- Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. (2000). Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-185. https://www.researchgate.net/publication/234021984_Implications_of_Leader-Member_Exchange_LMX_for_Strategic_Human_Resource_Management_Systems_Relationships_as_Social_Capital_for_Competitive_Advantage
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Vidal, G. G., Campdesuñer, R. P., Rodriguez, A. S., & Vivar, R. M. (2017). Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo, Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-11. doi:<https://doi.org/10.1177/1847979017743172>
- Vigotski, L. S. (2007). *A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores* (7. ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Voicu, M.-C., & Babonea, A.-M. (1997). Using the snowball method in marketing research on hidden populations. *Social Problems*, 44(2). https://scholar.archive.org/work/z4gmjcvopbhf3d5g7c4v6l3v2m/access/wayback/http://cks.univnt.ro/uploads/cks_2011_articles/index.php?dir=02_economy%2F&download=cks_2011_economy_art_054.pdf
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968-978. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740310509490>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-2. doi:10.1037/0003-066X.62.1.17
- Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354-371. doi:10.1207/s15327957pspr1004_5
- Weber, M. (2015). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva* (4. ed.). Brasília: Editora UnB.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

- Woods, P. A. (2016). Authority, power and distributed leadership. *Management in Education*, 30(4), 155-160. doi:<https://doi.org/10.1177/0892020616665779>
- Yin, R. K. (2014). *Em estudo de caso: Planejamento e métodos* (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16; discussion 43-7. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6. PMID: 17209675.
- Zaman, P. (s. d.). E-leadership in virtual workforce required competencies for effective leaders. North South University. Fonte: https://www.academia.edu/15036876/E_LEADERSHIP_IN_VIRTUAL_WORKFORCE_REQUIRED_COMPETENCIES_FOR_EFFECTIVE_LEADERS
- Zhang, S., Tremaine, M., Egan, R., Milewski, A., O'Sullivan, P., & Fjermestad, J. (2009). Occurrence and effects of leader delegation in virtual software teams. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 5(1), pp. 47-68. doi:10.1109/HICSS.2008.329 .

Apêndices

Apêndice A – Termo de Consentimento e Perguntas de Entrevista Qualitativa

Modelo de protocolo para realização de entrevistas

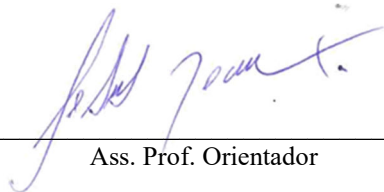
Termo de consentimento esclarecido

São Paulo, 11 de setembro de 2022

Prezado participante, as informações a seguir são fornecidas para facilitar a sua tomada de decisão sobre se deseja ou não participar desta pesquisa:

1. Você é livre para decidir participar ou não desta pesquisa;
2. Mesmo decidindo participar, você é livre para se retirar da entrevista a qualquer momento, sem que isso possa trazer quaisquer consequências para você;
3. O propósito desta pesquisa é compreender se (e como) a liderança virtual se diferencia da liderança tradicional, *partindo das descrições das pessoas que possuam experiências em ambos, no exercício da liderança de equipes presenciais e de times virtuais*;
4. Trata-se de um estudo de casos múltiplos. Cerca de duas dezenas de lideranças de diversas organizações serão entrevistadas;
5. A pesquisa está sendo conduzida no Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário FE-CAP, uma escola de negócios com mais de 120 anos de existência na cidade de São Paulo;
6. Não hesite em fazer qualquer pergunta sobre o estudo, seja antes, durante ou mesmo após o encerramento da entrevista;
7. A entrevista será gravada, para facilitar a transcrição e a análise dos dados. Contudo, o seu nome e o nome da organização onde você trabalha serão mantidos em absoluto sigilo;
8. A descrição dos dados não os identificará e a descrição e a análise serão codificadas, não permitindo, assim, que sejam feitas conexões entre as falas, as pessoas e as organizações participantes;
9. Não existem riscos potenciais conhecidos ou desconfortos relacionados às perguntas da pesquisa;
10. A sua contribuição é muito importante para a pesquisa, com a qual esperamos dar uma relevante contribuição para a sociedade e para as organizações brasileiras;
11. Ficaremos felizes se pudermos compartilhar com o sr/a sra. posteriormente os achados da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente a sua participação e pedimos para que assine o termo de consentimento com amplo conhecimento da natureza, do propósito e dos procedimentos da pesquisa. Uma cópia desse termo lhe será fornecida.



Ass. Prof. Orientador

Ass. Aluno/a pesquisador/a

Nome e assinatura do entrevistado

Informações gerais sobre a entrevista

Hora da entrevista	
Local	
Data	
Entrevistador	
Entrevistado	Nome, sexo, idade (literal ou aproximada), etnia (se possível), tempo na empresa, número de liderados.
Posição do entrevistado	Descreva objetivamente departamento, nível hierárquico, título do cargo, responsabilidades, número de liderados.

Roteiro de entrevista

Apresentação

1. Para iniciar a entrevista, gostaria de pedir para você me falar um pouco da sua trajetória profissional.
2. Você poderia, por favor, descrever o seu background acadêmico/educacional?
3. Agora, gostaria de pedir para você falar um pouco do seu trabalho como [cargo que a pessoal ocupa].

Interpretação de Liderança

4. Como você define liderança?
5. Na sua opinião, quais são as qualidades mais importantes para ser um líder eficaz?

Atributos da Liderança

6. Você poderia, por favor, dar um exemplo de um momento ou situação no qual o seu estilo de liderança pode ser demonstrado?
7. Você poderia, por favor, descrever uma experiência na qual você tenha falhado como líder?

Liderança Virtual

8. Na sua opinião, como a liderança virtual se diferencia da liderança presencial?
9. Você acredita que é possível adotar o mesmo estilo de liderança presencial e virtualmente? Por quê?
10. Quais são as habilidades que você considera serem as mais importantes para ser uma liderança virtual eficaz? Por que, na sua opinião, essas habilidades são as mais importantes?
11. Como você delega responsabilidades, motiva e monitora a sua equipe de forma eficiente no trabalho virtual?

Percepção Pessoal sobre a Liderança Virtual

12. Na sua opinião, atuando como liderança de equipe virtual, qual é a parte mais agradável do seu trabalho? Por quê? Você poderia me dar um exemplo?
13. E quais são as partes/atividades mais difíceis do seu trabalho como líder de uma equipe virtual? Por quê? Você poderia fornecer um exemplo?
14. Você acredita que o ambiente virtual favorece ou dificulta o surgimento de novos líderes? Por quê?

Apêndice B – Formulário prévio à entrevista, enviado via Microsoft Forms

Questões	Perguntas	Opções	Tipo de Resposta
1	Nome Completo		Livre
2	Qual das afirmações abaixo descreve melhor seu estilo de liderança?	<p><i>Sou disciplinado</i>, focado em eficiência e resultados. Valorizo a disciplina na realização do trabalho. Assumo o controle e tomo as decisões.</p> <p><i>Sou participativo</i>, valorizo o desenvolvimento das pessoas, estímulo o aprendizado em um ambiente que haja consenso mediante participação. Compartilho e tomo as decisões com o grupo.</p> <p><i>Sou liberal</i>, valorizo a autonomia e a liberdade de atuação das pessoas. Forneço ideias, oriento e tomo decisões somente quando sou acionado.</p> <p><i>Sou flexível</i>, e me adapto aos desafios do momento, de acordo com a situação e nível de maturidade das pessoas. Posso ser incisivo ou participativo de acordo com cada situação, visando alcançar os resultados.</p> <p><i>Sou focado nas entregas</i>, atuo de forma gerencial, oriento as pessoas e as recompenso de acordo com o desempenho. Priorizo o cumprimento dos objetivos, a execução das tarefas e os processos.</p> <p><i>Sou visionário e inspirador</i>, foco no relacionamento interpessoal, motivo e mobilizo as pessoas em torno de uma visão. Valorizo o alto desempenho, a capacitação, a inovação e busco sempre entregas de alta qualidade.</p>	Múltipla escolha
3	Qual o conjunto de habilidades mais importante para liderar equipes de forma virtual?	<p><i>Habilidades humanas</i> – permitem conviver, comunicar-se e trabalhar em equipe.</p> <p><i>Habilidades conceituais/estratégicas</i> – trabalhar com ideias e conceitos, entender e decidir melhor as ações e medidas que devem ser tomadas.</p> <p><i>Habilidades técnicas</i> – conhecimento técnico, competência e proficiência em um trabalho ou atividade específica.</p>	Múltipla escolha
4	Classifique as habilidades que você considera, as mais importantes para ser um líder virtual eficaz.	<p>Domínio técnico</p> <p>Conhecimento de novas tecnologias</p> <p>Pensamento estratégico</p> <p>Foco em projetos e atividades</p> <p>Organizar novas formas e modelos de trabalho</p> <p>Senso de urgência</p> <p>Autonomia para tomar decisões</p> <p>Inovação e criatividade</p> <p>Capacidade e disposição de assumir riscos</p> <p>Capacidade de identificar e explorar novas oportunidades</p> <p>Boa comunicação</p> <p>Delegar responsabilidades</p> <p>Ser carismático</p> <p>Liderar pelo exemplo/ser inspirador</p> <p>Motivar e satisfazer pessoas</p> <p>Criar e desenvolver novas conexões</p> <p>Capacitar e desenvolver pessoas</p> <p>Ter empatia e foco em pessoas</p> <p>Gerenciar carreiras e expectativas</p> <p>Flexibilidade em ambientes dinâmicos</p>	Relevância por escala de Likert: (5) Essencial (4) Muito importante (3) Mais ou menos importante (2) Baixa importância (1) Irrelevante

i Não foram encontrados dados oficiais comparativos sobre o percentual da população economicamente ativa que atua de forma remota no Brasil.

ii *Nota.* Com base nos autores: Avolio e Kahai (2003), Bennis e Nanus (1988), Blake e Mouton (1997), Burns (1978), Carlyle (1888), Clegg et al. (1999), Fiedler (1964), Graen, Novak, e Sommerkamp (1982), Hersey e Blanchard (1969), House (1971), Lewin, Lippitt e White (1939), Mann (1959), Posner e Kouzes (1988), Posner e Kouzes (2003), Sorensen e Kinser (2013), Stogdill (1948), Vroom (2003), Weber (2015).