

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO**  
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS

**Rebecca Bignardi Arambasic Rebelo da Silva**

**GESTÃO DA LIDERANÇA:**  
A TECNOLOGIA DIGITAL DE INFORMAÇÃO POR MEIO DO ENSINO  
HÍBRIDO COM USO DAS METODOLOGIAS ATIVAS

**SÃO PAULO**  
**2022**

**Rebecca Bignardi Arambasic Rebelo da Silva**

**GESTÃO DA LIDERANÇA:**

**A TECNOLOGIA DIGITAL DE INFORMAÇÃO POR MEIO DO ENSINO  
HÍBRIDO COM USO DAS METODOLOGIAS ATIVAS**

Defesa apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade de Santo Amaro, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra Interdisciplinar em Ciências Humanas.

Área de concentração: Interdisciplinar em Ciências Humanas

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Margarida Farias Coelho

**SÃO PAULO**

**2022**

S583f Silva, Rebecca Bignardi Arambasic Rebelo da.

Gestão da liderança: a tecnologia digital de informação por meio do ensino híbrido com uso das metodologias ativas / Rebecca Bignardi Arambasic Rebelo da Silva. — São Paulo, 2022.

107 p.: il., color.

Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) —  
Universidade Santo Amaro, 2022.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Dr.<sup>a</sup> Patrícia Margarida Farias Coelho.

1. Liderança. 2. Metodologia científica. 3. Ensino. I. Coelho, Patrícia Margarida Farias, orient. II. Universidade Santo Amaro. III. Título.

Nome: SILVA, Rebecca Bignardi Arambasic Rebelo da.

Título: **Gestão da Liderança**: a tecnologia digital de informação por meio do ensino híbrido com uso das metodologias ativas

Defesa apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* do Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade de Santo Amaro, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra Interdisciplinar em Ciências Humanas.

Aprovado em: 06 / 12 / 2022

### **Banca Examinadora**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Margarida Farias Coelho

**Instituição:** Universidade de Santo Amaro

**Julgamento:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Prof. Dr.<sup>a</sup> Alzira Lobo de Arruda Campos

**Instituição:** Universidade de Santo Amaro

**Julgamento:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Hermes Renato Hildebrand  
de São Paulo

**Instituição:** Pontifícia Universidade Católica

**Julgamento:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me guiar durante toda a minha vida, e a minha família, que sempre será uma parte de mim, independentemente de onde eu estiver.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço por me guiar e dar coragem para recomeçar e prosseguir. Agradeço por sempre colocar pessoas maravilhosas em meu caminho, e por me ajudar a manter a crença de que o mundo pode ser melhor se acreditarmos e buscarmos o equilíbrio espiritual para continuar sonhando.

Ao meu marido, Marcos Silva, pela cumplicidade e companheirismo; aos meus filhos, Mashara e Marcos, pela compreensão, apoio, pelos momentos inesquecíveis que vivemos e por mais uma conquista. Obrigada pela unidade familiar que juntos representamos. Ao querido amigo Marcos, que compartilhou sua sabedoria e primou pela arte de ensinar com o dom da doação do saber e ensinar, nos momentos cruciais para que este estudo pudesse ser concretizado.

Agradeço a minha orientadora, Professora Patrícia Margarida Farias Coelho, que não mediu esforços para viabilizar a concretização dessa árdua etapa do desenvolvimento desta dissertação. Seus ensinamentos aprimoraram a arte da metodologia da pesquisa e me abriu um novo universo de aplicação dos estudos, como desenvolver artigos e a sistemática de publicá-los.

Aos doutores do programa de pós-graduação, que aprimoraram meus conhecimentos em cada oportunidade ao cursar a matriz curricular deste curso, com as experiências relatadas e dinâmicas utilizadas para que eu pudesse empenhar os conhecimentos com o melhor aproveitamento interdisciplinar. Agradeço o respeito dos doutores deste programa pela diversidade de conhecimento dos alunos e pela maneira como os abordaram, para que os conhecimentos prévios da turma pudessem contribuir de forma enriquecedora durante o exercício da disciplina.

Agradeço aos reitores e à instituição, pela oportunidade de concluir o mestrado de maneira honrosa. Os reitores entenderam a situação e acolheram a causa sem hesitar. À UNISA e seus funcionários, que me permitiram reingressar e que me agregaram incontestáveis valores, os quais tive a oportunidade de compartilhar fazendo parte do quadro de funcionários durante a pandemia.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo. Aos pesquisadores das publicações escolhidas. Aos autores das publicações que foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Os ensinamentos e trocas de experiências enriqueceram esta pesquisa e a tornaram viável.

*“Se fracassar, ao menos que fracasse ousando grandes feitos, de modo que a sua postura não seja nunca a dessas almas frias e tímidas que não conhecem nem a vitória, nem a derrota.”*

*(Theodore Roosevelt)*

## RESUMO

Com o advento das transformações sociais e tecnológicas das últimas décadas, há a necessidade do aprimoramento das competências de liderança. O presente trabalho busca compreender esse cenário pela ótica da gestão da liderança. O objetivo geral é analisar a viabilidade da tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) no uso do ensino híbrido por meio das metodologias ativas para a formação de líderes, tendo, como objetivos específicos: (i) realizar uma pesquisa bibliográfica sistemática com critérios pré-definidos; (ii) discutir os resultados da pesquisa bibliográfica à luz das teorias da Administração mais recentes; e (iii) propor as competências necessárias para a formação interdisciplinar da nova geração de líderes conforme as proposições apreendidas na pesquisa bibliográfica. Para tanto, a fundamentação teórica aplicada parte de uma linha interdisciplinar entre especialistas da Administração e da Educação, respeitando a epistemologia de cada área. Metodologicamente, realiza-se uma pesquisa de abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório. A técnica adotada foi a pesquisa bibliográfica, uma vez que se observa a diminuta presença de estudos de revisão sistemática acerca do referido tema na perspectiva da liderança, com o uso de TDICs por meio do ensino híbrido e das metodologias ativas na formação de novos líderes. A amostra de publicações selecionadas é definida pelos seguintes critérios previamente aplicados: (a) *tema*: a publicação deve estar relacionada ao tema da liderança; (b) *temporalidade*: o material bibliográfico deve ter sido publicado nos últimos cinco anos (2017-2021); (c) *autoridade*: a autoria da publicação deve atender a, pelo menos, um desses requisitos: ser especialistas da área (autoria com mais de três publicações no mesmo tema), formação qualificada (título de doutorado), pesquisa de inicial (mestres ou especialistas no tema) e outros (publicações indicadas e de relevância para a própria comunidade acadêmica). Depois de aplicados esses critérios, foram selecionadas 70 publicações. Estas foram, então, analisadas por três parâmetros diferentes, a saber: (i) *relevância*: citações que a publicação possui no Google Acadêmico (índice h), medindo as que possuem mais citações; (ii) *tipo de proposição para área*: diferenciando as publicações que são de caráter teórico (isto é, pesquisas de base) das que são empíricas (ou seja, pesquisas aplicadas); e (iii) *uso de metodologias ativas*: compreender quais publicações fazem referência às metodologias ativas no campo da formação continuada corporativa e quais não o fazem. Em seguida, fez-se a análise dos resultados obtidos a fim de se encontrar correlações entre os três critérios adotados e a tríade dos parâmetros. Com esse exame, foi possível realizar, por meio de levantamento bibliográfico, as competências desenvolvidas nas 70 publicações: cognitivas, com 37,14%, interpessoais, com 28,57%, notando a importância de desenvolver competências *power skills* com habilidades que superem as *soft skills* e *hard skills*, considerando a flexibilidade que associa tanto aspectos tradicionais da área quanto habilidades socioemocionais. As competências pessoais e educacionais somam 18,57% e nota-se a fragilidade na aplicação, com os percentuais encontrados: organizacionais com 8,57% e profissionais com 7,14%. Para estudos ulteriores, recomenda-se aplicar essas competências *in loco* para se observar sua efetividade.

**Palavras-chave:** liderança; metodologias ativas; ensino híbrido.

## ABSTRACT

With the advent of the social and technological transformations of recent decades, there is a need to improve leadership skills for the succession plans of the new leaders. The present work seeks to understand this scenario from the perspective of leadership. The general objective is to analyze the feasibility of digital information and communication technologies (TDIC) in the use of blended education through active methodologies for the formation of leadership, having, as specific objectives, (i) to conduct a systematic bibliographic research with predefined criteria; (ii) discuss the results of bibliographic research in the light of the most recent administration theories; and (iii) to propose the necessary competencies for the interdisciplinary formation of the new generation of leaders according to the propositions seized in the bibliographic research. To this end, the theoretical foundation applied is part of an interdisciplinary line between specialists in Administration and Education, respecting the epistemology of each area. Methodologically, qualitative research of descriptive and exploratory character is carried out. The technique adopted was bibliographic research, since the small presence of systematic review studies on this theme is observed from the perspective of the formation of leadership, with the use of TDICs through hybrid teaching and active methodologies in the formation of new leaderships. The sample of selected publications is defined by the following criteria previously applied: (a) theme: the publication should be related to the theme of leadership; (b) temporality: bibliographic material must have been published in the last five years (2017-2021); (c) authority: the authorship of the publication must meet at least one of these requirements: being specialists in the area (authorship with more than three publications on the same theme), qualified training (doctorate title), initial research (masters or specialists in the subject) and others (publications indicated and relevant to the academic community itself). After these criteria were applied, 70 publications were selected. These were then analyzed by three different parameters, i.e.: (i) relevance: citations that the publication has in Google Scholar (index h), measuring those with the most citations; (ii) type of proposition for area: differentiating publications that are theoretical in nature (i.e., basic research) from empirical (i.e., applied research); and (iii) use of active methodologies: to understand which publications refer to active methodologies in the field of corporate continuing education and which do not. Then, the results obtained were evaluated in order to find correlations between the three adopted criteria and the triad of the parameters. With this exam, it was possible to perform through a bibliographic survey the competencies developed in the 70 publications: cognitive with 37.14%, interpersonal with 28.57%, noting the importance of developing power skills with skills that overcome soft skills and hard skills, considering the flexibility that associates both traditional aspects of the area and socio-emotional skills. Personal and educational skills total 18.57% and the fragility in the application is noted, with the percentages found: organizational with 8.57% and professionals with 7.14%. For further studies, it is recommended to apply these skills on site to observe their effectiveness.

**Keywords:** leadership; active methodologies; blended education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Grade da Liderança .....	28
Figura 2 – Comparando a abordagem universal e de contingência .....	33
Figura 3 – Modelo de Liderança Situacional .....	37
Figura 4 – Os Três Círculos .....	42
Figura 5 – Propostas de ensino híbrido.....	69
Figura 6 – Nuvem de palavras: Mentimeter.....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das publicações .....	84
Gráfico 2 – Áreas de conhecimento .....	86
Gráfico 3 – Tipo de pesquisa.....	88
Gráfico 4 – Temporalidade por Proposição Prática.....	89
Gráfico 5 – Autoridade .....	90
Gráfico 6 – Metodologias ativas .....	91
Gráfico 7 – Competências gerais da e-liderança.....	94
Gráfico 8 – Gráfico de Pareto: competências gerais da e-liderança .....	95
Gráfico 9 – Temporalidade por Base de dados: BDTD .....	98
Gráfico 10 – Temporalidade por Base de dados: Google Acadêmico.....	99
Gráfico 11 – Temporalidade por Base de dados: Scielo .....	101
Gráfico 12 – Temporalidade por Base de dados – Todas as Bases .....	102

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estado da arte .....	19
Quadro 2 – <i>Leadership Continuum</i> .....	27
Quadro 3 – Grupos de relacionamento .....	32
Quadro 4 – Competências essenciais de liderança .....	46
Quadro 5 – Comparação educação a distância x educação híbrida .....	70
Quadro 6 – As competências da e-liderança .....	73
Quadro 7 – Síntese dos recursos metodológicos .....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Parâmetros de pesquisa.....	85
Tabela 2 – Temas dos artigos .....	85
Tabela 3 – Resultado de pré-análise.....	85
Tabela 4 – Publicações nacionais mais referenciadas.....	87

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABP	Aprendizagem Baseada em Projetos
BSC	<i>Balanced Scorecard System</i>
COVID	Coronavírus <i>disease</i>
D1	Incapaz e indisposto ou inseguro
D2	Incapaz, mas disposto ou confiante
D3	Capaz, mas indisposto ou inseguro
D4	Capaz e disposto ou confiante
EaD	Educação a Distância
e-liderança	Formação de líderes a distância
GD	Grupo de Dentro
GF	Grupo de Fora
GGNU-GLP	Licença Pública Geral
GSS	<i>Group Support Systems</i>
IA	Inteligência Artificial
LM	Líder-Membro
LMS	<i>Learning Management System</i>
LXD	Experiência de Aprendizagem
QI	Quociente de Inteligência
RC	Representação do Conhecimento
S1	Dizer
S2	Persuadir
S3	Participar
S4	Delegar
TDIC	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VDL	Ligação de Díade Vertical

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	15
1 ALICERCES TEÓRICOS.....	19
1.1 Histórico do conceito da liderança.....	20
1.2 Tipologia das teorias da liderança nas organizações.....	22
1.3 Liderança transacional .....	23
1.4 Liderança transformacional .....	35
2 ESPAÇO FORMATIVO VOLTADO ÀS COMPETÊNCIAS DE E-LIDERANÇA .....	44
2.1 Educação a Distância (EaD) na formação corporativa.....	50
2.2 Metodologias ativas na educação corporativa: o caso da e-liderança ...	59
2.3 Soft skills, Hard skills e Power skills: competências da e-liderança .....	71
3 METODOLOGIA.....	75
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	83
2.4 Sintetizar em representação.....	83
2.5 Inferências e resultados por temporalidade .....	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	104

## INTRODUÇÃO

Os líderes desenvolvem suas equipes enfatizando a gestão do conhecimento e não o propósito de construir a organização de aprendizagem. Nesse sentido, a organização detém o conhecimento com o objetivo de controlar e principalmente manter suas características (DAFT, 2014). Consequentemente, o receio da sucessão provém do despreparo dos líderes. Em casos de constatação da existência na defasagem em relação à educação executiva, as empresas precisam complementar o desenvolvimento de suas futuras lideranças. O fato de uma empresa ter um bom plano de sucessão e uma perspectiva concreta de crescimento na carreira pode ajudar a manter um executivo perspicaz na organização — eis a relevância de se aprofundar e difundir essas práticas.

Nessa perspectiva, a abordagem da experiência profissional acadêmica e corporativa vivenciada no ensino superior já evidencia a necessidade no aprimoramento de competências da liderança. Para sanar essa lacuna, uma das propostas é o ensino híbrido, com as metodologias ativas para o exercício da prática interdisciplinar. Seguindo essa corrente, tem se desdobrado a formação de líderes a distância, chamada e-liderança. Esse tipo de formação continuada objetiva qualificar o desenvolvimento de líderes, aprimorando as competências por meio do ensino híbrido com as referidas metodologias ativas. Esse é o prisma pelo qual este estudo vai investigar a formação de líderes.

Voltando ao contexto do problema, nota-se a demanda de se ter um ambiente unificado e customizado interdisciplinarmente à experiência real do corpo discente e à utilização da facilidade que as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) propiciam. Essas TDIC permitem distribuir o conhecimento a longas distâncias de maneira remota, o que caracteriza o ensino híbrido a distância. E isso viabiliza ao mentor um maior acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem aos participantes (BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015).

As teorias e as práticas da liderança são socializadas, possibilitando um ambiente rico em contextos atuais pelas trocas de experiências entre os participantes (ALBIDEWI, 2014). Com as tecnologias digitais, esse processo de interação e troca de informações, durante a formação continuada, pode ser potencializado. Por isso, este estudo traz o seguinte questionamento norteador do problema de pesquisa: como aproveitar os recursos das TDIC e os métodos de educação híbrida na formação de

líderes (OLIVEIRA; MARINHO, 2017) para o aprimoramento de suas competências? O intuito desta investigação é contribuir para a resposta a essa questão.

Ressalta-se, ainda, que a utilização de recursos de tecnologia digital e de metodologia do ensino híbrido acompanham e oferecem suporte no desenvolvimento e no aperfeiçoamento das competências interdisciplinares de líderes na educação corporativa, conforme se verifica nos estudos de diversos autores (COELHO; COSTA, 2016; MATTAR, 2017; HORN; STAKER, 2015; BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015; DAFT, 2014; KOUZES; POSNER, 2020; AVOLIO, 2010; MUSSAK, 2003; BLANCHARD; COSTA, 2019; FILATRO, 2020; ALBIDEWI, 2014; OLIVEIRA; MARINHO, 2017). Para deslindar essa proposição por meio do estudo da liderança, esta pesquisa possui, como objetivo geral, analisar a viabilidade analisar a viabilidade das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) no uso do ensino híbrido por meio das metodologias ativas para a formação de líderes na vertente da e-liderança.

A fim de se contribuir para o alcance desse objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- I. identificar e selecionar as obras e os estudos que são referências na área da liderança por meio de pesquisa bibliográfica descritiva e sistemática;
- II. analisar e discutir as inter-relações depreendidas dos materiais organizados e classificados à luz das teorias da Administração mais recentes;
- III. propor as competências alicerces para a formação interdisciplinar da nova geração de líderes conforme os critérios de (a) tema: relacionado à liderança, (b) temporalidade: material publicado nos últimos cinco anos (2017-2021), (c) autoridade: atendendo a pelo menos um dos requisitos, quanto a ser especialista, formação qualificada, pesquisa de inicial e outros (publicações da própria academia). Os três parâmetros de seleção das publicações foram: (i) relevância: citações da publicação no Google Acadêmico (índice h); (ii) tipo de proposição para a área: diferenciando as pesquisas de caráter teórico e aplicadas; e (iii) uso de metodologias ativas: compreendendo a relação das pesquisas com o

uso das metodologias ativas no campo de formação corporativa continuada e a correlação existente na sua aplicação.

Com esse estudo, pretende-se dar um panorama das pesquisas recentes que se debruçam sobre a e-liderança, verificando suas inter-relações com as implicações teóricas e práticas dentro das organizações. É preciso dizer que as organizações corporativas têm locais de potencial interesse para que líderes possam enfrentar desafios com criatividade, compreendido o contexto dinâmico e bastante volátil das relações de mercado. Nesse viés, o ensino híbrido de competências de lideranças pode disseminar o conhecimento e a troca de experiências para crescimento intelectual como vantagem competitiva dentro das organizações.

Com base no referencial teórico, este estudo retoma as concepções de formação continuada corporativa proposta por Avolio (2010), Filatro (2020) e Ricardo (2005). Esses estudiosos apontam que a formação prática fundamentada na experiência dos mentores faz a diferença do treinamento corporativo e traz maior engajamento e motivação para o viés formativo prático. Compreende-se, assim, a e-liderança como um sistema de aprimoramento das competências dos líderes em organizações corporativas, como aborda Albidewi (2014), por meio do ensino híbrido na prática interdisciplinar para a incubação da inovação nos processos de aprendizagem híbrida.

Para o ensino híbrido aplicado com metodologias ativas, são trazidos à luz os estudos de Horn e Staker (2015); Mattar (2017) e Bacich, Tanzi Neto e Trevisani (2015). Conforme Mattar (2017), as metodologias ativas indicam um processo de aprendizagem onde o aluno é o protagonista do seu aprendizado. Há espaço para a construção ativa do conhecimento de acordo com as possibilidades abertas pela colaboração, criatividade, pensamento computacional e resolução de problemas que a aprendizagem baseada por projetos também pode propiciar. Com isso, entende-se que essas metodologias podem potencializar a formação continuada nas organizações devido às referidas características elencadas.

Outro viés teórico importante é aquele desenvolvido por Coelho e Costa (2016) sobre a interdisciplinaridade. Segundo os autores, a interdisciplinaridade é uma harmonia entre os conceitos teóricos que, ao combinar áreas do conhecimento, complementam-se, construindo campos do saber, gerando a interpretação da informação. Logo, este estudo, respeitando as epistemologias de cada área, pretende

examinar como as metodologias ativas estão atreladas ao desenvolvimento das competências de liderança dentro das organizações, por meio da pesquisa bibliográfica de estudos recentes sobre e-liderança.

Como metodologia, este estudo é uma abordagem qualitativa sobre o tema da gestão da liderança no processo de formação de líderes. Para desenvolvê-lo, com um caráter descritivo-exploratório, busca-se aplicar uma pesquisa bibliográfica descritiva e sistemática. Conforme Gil (2021, p. 28), “a pesquisa bibliográfica é elaborada em material já publicado”. É descritiva, porque busca-se caracterizar os materiais bibliográficos selecionados. É sistemática, porque têm-se critérios que subjazem a seleção desses materiais, bem como os classificam sobre as seguintes categorias: (a) tema, (b) temporalidade, (c) autoridade, (d) relevância, (e) tipo de proposição para área; e (f) uso de metodologias ativas. Essas categorias são detalhadas no capítulo referente à metodologia deste trabalho (ver Capítulo 3).

Partindo dos descritores e das categorias acolhidas neste estudo, foi selecionada uma amostra com 70 publicações (contendo artigos, dissertações, teses, entre outros). A busca foi realizada em agosto de 2022, nos dias 6, 12 e 18. Só foram consideradas as publicações escritas em português, seja o brasileiro, seja o europeu.

Para análise dos dados, aplica-se um estudo descritivo das inter-relações entre as seis categorias citadas<sup>1</sup>. Busca-se observar e discutir como o uso das metodologias ativas estão presentes em cada uma delas, isto é, o ano de mais publicações, qual a autoridade de quem se debruça sobre esse tema, o tipo de relevância e de proposta mais frequentemente aplicados. Com isso, pretende-se trazer contributos para se responder à questão norteadora a partir do panorama das últimas publicações acerca da e-liderança.

Para isso, segmenta-se esta investigação em cinco capítulos. Neste primeiro, apresentam-se os objetivos e os critérios empregados no presente estudo. No segundo, faz-se a fundamentação teórica. No terceiro, são descritos os métodos e as técnicas utilizados. No quarto, apresentam-se os resultados obtidos e os discutem. No quinto, são expostas as considerações finais desta pesquisa. Eis o percurso teórico-metodológico desta investigação.

---

<sup>1</sup> Segundo Gil (2021, p. 26), a pesquisa de caráter descritivo busca “descrever as características de determinada população ou fenômeno e pode ser elaborada também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

## 1 ALICERCES TEÓRICOS

De acordo com Mello e Martins (2022), a fundamentação teórica serve como alicerce para a interpretação da análise de dados reunidos na fase de elaboração da base teórica. A abordagem conceitual de autores e a explicação interpretativa fundamentada em teorias existentes dão subsídios seguros para a sustentabilidade da dissertação. O estado da arte, apresentado no Quadro 1, é marcado pela diversidade de assuntos identificados pelas variáveis de conhecimento abordados em um estudo.

**Quadro 1** – Estado da arte

LIDERANÇA	ENSINO HÍBRIDO E METODOLOGIAS ATIVAS	EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A DISTÂNCIA	COMPETÊNCIAS	INTERDISCIPLINARIEDADE
MAGALDI; NETO, 2022	MELLO <i>et al.</i> , 2016	FILATRO, 2020	ZABALA; ARNAU; CORSO, 2020	SIMONDON, 2020
GREENE, 2021 KOUZES; POSNER, 2020 BLANCHARD; COSTA, 2019 COLLINS, 2018	SILVA <i>et al.</i> , 2019 BACICH; MORAN, 2018 MATTAR, 2017 HORN; STAKER, 2015 BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015	FILATRO, 2019 MADRUGA, 2017 BELLONI, 2015 EBOLI, 2014	LEME, 2019 QUINN, 2018 OLIVEIRA; MARINHO, 2017 PERRENOUD, 2013	COELHO; COSTA, 2016 ANTUNES, 2015
WEATLEY, 2016 ALBIDEWI, 2016 DAFT, 2014	LAMBERT, 2013 PERRENOUD <i>et al.</i> , 2013	ROSINI, 2013 SENGE, 2013 ALDRICH, 2009	LEME, 2011 ZABALA; ARNAU, 2010 MUSSAK, 2003	
AVOLIO, 2010 PREE, 2000 PREE, 1998 BRAKE; MOURTON, 1966 REZENDE <i>et al.</i> , 2017	PEREIRA, 2012	MAIA; MATTAR, 2007 TIFFIN; RAJASINGUAM, 2007 RICARDO, 2006 RICARDO, 2005 MAIA, 2003 AVOLIO; KAHAI; DODGE, 2000	ANTUNES, 2001	

**Fonte:** Elaboração própria.

A complexidade e riqueza de objetos pesquisados, métodos e perspectivas, indicam como essa variedade pode auxiliar na reflexão e fundamentação teórica com o propósito de dar embasamento para a comprovação das análises realizadas. Segundo Mattar e Ramos (2021), a revisão de literatura foca especificamente em revisões sistemáticas de pesquisa, fazendo distinção entre explorar questões conceituais e desenvolver teorias que incluem estudos que permitam compreender fenômenos de maneira mais abrangente. O estado da arte envolve o aprofundamento

da análise, abordando publicações sobre os temas envolvidos das áreas de conhecimento.

### 1.1 Histórico do conceito da liderança

Segundo Oliveira e Marinho (2017), líderes competentes devem amar a sabedoria. Sua motivação para conhecer, acima de tudo, o amor, começa pelo amor a si mesmo, portanto, pelo conhecimento de si próprio. Significativamente, o cerne da filosofia de Sócrates é *Conhece-te a ti mesmo*. Mesmo assim, reconhecer a si mesmo e a outros líderes não é uma questão fácil de identificar sem transpor valores e conhecimentos prévios adquiridos pela experiência vivida (OLIVEIRA; MARINHO, 2017).

A dádiva de pensar depende não só da biologia, mas também da vida social em que está inserida (MUSSAK, 2003). Para que os líderes filosóficos possam identificar os fundamentos da liderança, é necessário que tenham uma visão dos principais campos da filosofia, facilitando o entendimento de algumas áreas de conhecimento. Se líderes devem ser competentes no conhecimento dos fundamentos filosóficos da liderança, é de grande valia que conheçam com abrangência a filosofia, permitindo a reflexão sobre ela (PREE, 2000).

A teoria da ciência abrange a arte de desenvolver um raciocínio, a lógica, aplicando regras explícitas e consideradas aceitas. Ela estuda os princípios do raciocínio correto envolvendo todos os pensamentos. A gnosiologia trata da teoria do conhecimento, da sua origem, de sua validade e de seus limites, buscando depreender a possibilidade de conhecer e também a busca da verdade. A epistemologia estuda o conhecimento no sentido restrito, sua estrutura formal sobre a natureza, legitimidade, valores das leis, hipóteses e teorias. Essa teoria do saber científico e a indagação crítica em torno das ciências buscam conhecer métodos científicos e modelos epistemológicos que melhor servem à liderança (WHEATLEY, 2016).

A teoria dos valores abrange a axiologia, ciência dos valores, em que líderes filósofos devem distinguir entre a ontologia, a ciência do real e a axiologia, a ciência do que deve ou deveria ser. A ontologia axiológica é a ciência que paradoxalmente se relaciona com líderes visionários mais realistas (OLIVEIRA; MARINHO, 2017). Para a viabilidade da ontologia, o estudo analisou competências em liderança buscando

resultados em função do conhecimento envolvido no processo (MIGUELES; ZANINI, 2009).

A ética, filosofia moral, é, por sua vez, a ciência que trata dos objetos morais em todas as formas. Na essência da ética, situa-se um dos principais catalisadores do desenvolvimento e da aplicação da liderança. O discernimento para distinguir líderes morais e imorais são instrumentos de reflexão crítica da moralidade, por exemplo. A estética, teoria da sensação e da intuição —também conhecida como teoria da sensibilidade—, é a doutrina da beleza e da arte (PREE, 2000).

Em suma, uma das características marcantes de líderes filósofos é sua sensibilidade e simpatia por seus liderados. A sensibilidade expressa em seu encanto pela beleza das pessoas e da natureza estimula a compaixão que o leva à percepção e à intuição de circunstâncias envolvidas em sua equipe (MAXWELL, 2016). A filosofia da religião permite diversos tipos de abordagem: histórico, comparado, psicológico, sociológico, teológico e filosófico (MIGUELES; ZANINI, 2009). A abordagem filosófica busca, então, conhecer a essência do fato religioso em si. Todas as religiões pregam a preservação e o aperfeiçoamento da vida, e o líder filosófico não pode ignorar o poder da fé religiosa no exercício da liderança (WHEATLEY, 2016).

Sobre os fundamentos filosóficos da liderança, não podemos deixar de relatar a teoria no mundo do ser humano, que abrange a cosmologia, pela razão de que na filosofia há uma multiplicidade de visões de mundo fundamentais, como a racionalista (cf. Descartes, Leibniz), que se caracteriza pelo individualismo, afirmação da infinitude do espaço e pelo descobrimento de respostas limitadas; a empirista (cf. Locke, Hume), cuja visão de mundo assemelha-se à da experiência; a trágica (cf. Pascal, Kant), caracterizada pelo totalismo, historicidade e pela visão de Deus escondido, cisão, angústia, ambiguidade e falta de resposta; e a dialética (cf. Heráclito, Hegel, Marx, Engels), caracterizada pela temporalidade, integração de opostos e resposta completa (OLIVEIRA; MARINHO, 2017).

A antropologia filosófica é a doutrina da essência e estrutura do ser humano em sua integridade e unidade, seu lugar no Universo e seu sentido da existência, tanto individual quanto social e histórico da liderança (MIGUELES; ZANINI, 2009). O pensamento é um processo contínuo de aprendizagem, lembrando que sua qualidade é influenciada e pode ser modificada em decorrência da interação da pessoa com o

meio em que vive e das ações educacionais a que se sujeita (PREE, 2000). Assim, é no entrecruzamento de ambientes, subjetividades e posicionamentos discursivos.

O homem é um ser biológico e histórico, que possui culturas diferentes. O pensar é uma atividade que constitui o objeto de estudo de filósofos e cientistas, em especial os psicólogos, que pesquisam a maneira como as pessoas se relacionam com seus pensamentos. A biologia busca focar o pensamento como uma reação química, própria dos neurônios e de suas sinapses, mediada por neurotransmissores. Já a sociologia demonstra que o pensamento é um atributo a ser aprendido através do convívio (MUSSAK, 2003).

## **1.2 Tipologia das teorias da liderança nas organizações**

A tendência por uma nova visão de liderança está sendo aplicada em diferentes segmentos da sociedade acadêmica e corporativa. A busca por uma liderança com novos padrões é retratada por Wheatley (2016, p. 37):

A liderança, um fenômeno amorfo que tem nos intrigado desde que as organizações começaram a ser formadas, está sendo examinada agora em termos dos seus aspectos relacionais. Bem poucos teóricos, se é que há algum, ignoram a complexidade dos relacionamentos que contribuem para a liderança eficaz. Vemos, em vez disso, um número cada vez maior de estudos sobre a parceria, adesão, delegação de poderes, o trabalho em equipe, as redes e o papel do contexto. Problemas relacionais surgem em toda parte. As questões de ética e de moral já não são nebulosos conceitos religiosos, mas elementos essenciais no relacionamento de qualquer organização com as empresas associadas, os acionistas e as comunidades. No terreno pessoal, muitos autores abordam hoje a relação interior com o espírito, com a alma e com o propósito da vida. Autores da área de ecologia acentuam o relacionamento existente não só entre nós e todos os seres que são parte do nosso ambiente como também entre nós e as futuras gerações. Se a física de nossa época (a física quântica) nos revela a primazia das relações, causa algum espanto que estejamos começando a reformular as nossas principais ideias em termos mais relacionais?

O início de uma teoria geral da liderança encontra-se na história, na sociologia e nas ideias de grandes pensadores da época (MUSSAK, 2003). “Teoria muda a prática, esta muda teorias, refletindo, vais fazer, o que antes não fazias” (ALABY, 2006, p. 12). Muitas outras teorias foram marcadas por épocas e modas, e se foram. Algumas enfocaram o líder. Outras, a situação. Nenhuma resistiu ao teste do tempo (DAFT, 2014).

Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado. Essa dificuldade em definir um estilo ideal de liderança não nos impede de analisar e aprender sobre as muitas formas de liderar, sobre os resultados alcançados por estas ou sobre seus efeitos colaterais (KOUZES; POSNER, 2020).

Há controvérsia entre os que defendem que uma pessoa já nasce com determinados traços de personalidade para liderar, e os que acreditam que a habilidade de liderança é algo adquirido das experiências de vida, já que não causa tanta polêmica, pois, na prática, percebemos que pessoa alguma lidera sempre, em qualquer situação. Logo, a teoria dos traços não encontra muita sustentação (MIGUELES; ZANINI, 2009). É comum, entretanto, encontrar pessoas defendendo que o líder já nasce pronto. Na maioria das vezes, essas pessoas percebem que os líderes possuem características pessoais que lhes proporcionam essa habilidade, mas, cientificamente, não se pode afirmar que eles já nasceram com esses atributos (BLANCHARD; COSTA, 2019).

### **1.3 Liderança transacional**

Com base em Burns (1978) e Bass (1985), a abordagem transacional pode complementar a abordagem transformacional. Do ponto de vista da liderança transacional, líderes e liderados estão envolvidos em prol de um mesmo propósito, para que possam atingir seus objetivos e interesses próprios, com trocas de experiências sociais que possam atender o seguidor, tais como melhor remunerações, ascensão na carreira e incentivos pautados no desempenho, atendendo a interesses individuais.

#### **1.3.1 Teoria dos traços**

Durante muitos anos, a teoria mais comum no estudo da liderança concentrou-se, predominantemente, nos traços de liderança, na suposição de que havia certas características, tais como a força física ou a amabilidade, que eram essenciais para a liderança eficaz (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2012). A teoria dos traços presume que líderes têm traços de personalidade que os distinguem de seus

liderados. Os teóricos tentaram associar três tipos de traços às qualidades de liderança: traços físicos, em função da aparência, altura e peso, traços mentais, como inteligência, raciocínio lógico e capacidade de comunicação, e os traços psicológicos, como autoconfiança, controle emocional, extroversão e sociabilidade (MARINHO; GOLDSMITH, 2018).

Os primeiros esforços para entender o sucesso da liderança encontravam-se nos traços pessoais do líder. Traços são as características pessoais distintivas de um líder, tais como inteligência, honestidade, autoconfiança e aparência. Essa teoria refletia a ideia de que algumas pessoas nascem com traços que as tornam líderes naturais (DAFT, 2014, p. 52).

Bennis e Nanus (1988, p. 4) descreveram que:

Houve uma época em que se pensou que as habilidades de liderança fossem uma questão de nascença. Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável. Esta poderia ser chamada de teoria da liderança do “Grande Homem”. Considerava o poder como investido em um número muito limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado líderes. Os da cepa certa podiam liderar; todos os demais deveriam ser liderados. Era uma questão de possuir ou não o dom. Nem o nível de educação, nem de aspirações, poderia mudar a sua sina. Quando este ponto de vista falhou em explicar liderança, foi substituído pela noção de que os grandes eventos transformavam pessoas comuns em líderes.

Segundo Daft (2014, p. 52), “características como coragem, autoconfiança, determinação, vigor e uma disposição para aceitar riscos são parte de uma personalidade que o tornam um bom líder”. De fato, “a diversidade de traços que os líderes possuem indica que a habilidade para liderança não é necessariamente um dote genético”. Algumas características específicas da teoria de traços é considerar essencial no líder a autoconfiança, honestidade, integridade e impulso. Apenas os traços não podem definir uma liderança eficaz. Pesquisas têm explorado como o comportamento do líder contribui para o sucesso ou o fracasso da liderança.

A teoria dos traços é importante na medida em que os comportamentos determinam as atitudes. O respeito no grupo caracteriza a confiança nos integrantes, diferentes do ser superior, mas é preciso acreditar, confiar. *Trust* (significa confiança, crença profunda e forte) não precisa ser dogmática, mas é uma espécie de processo de crença na capacidade do outro de apoiar e/ou realizar. Já *Confidence* (significa crença mais superficial) se caracteriza pela capacidade de conhecimento, confiança em determinada circunstância. E, então, *Self-Confidence* equivale à crença na sua

capacidade de fazer algo, autoconfiança, permitindo que se lide de maneira confortável em qualquer situação. Quando se confia demais em uma determinada conjuntura, pode ser mal colocado, mas, tratando-se de *trust*, a confiança é mais profunda, algo que dificilmente é violado (BLANCHARD; COSTA, 2019).

Com efeito, este tópico tratou a teoria dos traços como características distintas de um líder. Para tanto, trouxe à luz as contribuições de Blanchard e Costa (2019). Isso contribui para o entendimento da Teoria dos Traços, indicando que líderes possuem traços de personalidade muito diferentes e habilidades para a liderança, não necessariamente sendo um dote genético, mas com inteligência, honestidade e autoconfiança.

### 1.3.2 Teoria dos Comportamentos

Conforme Daft (2014, p. 58) relata

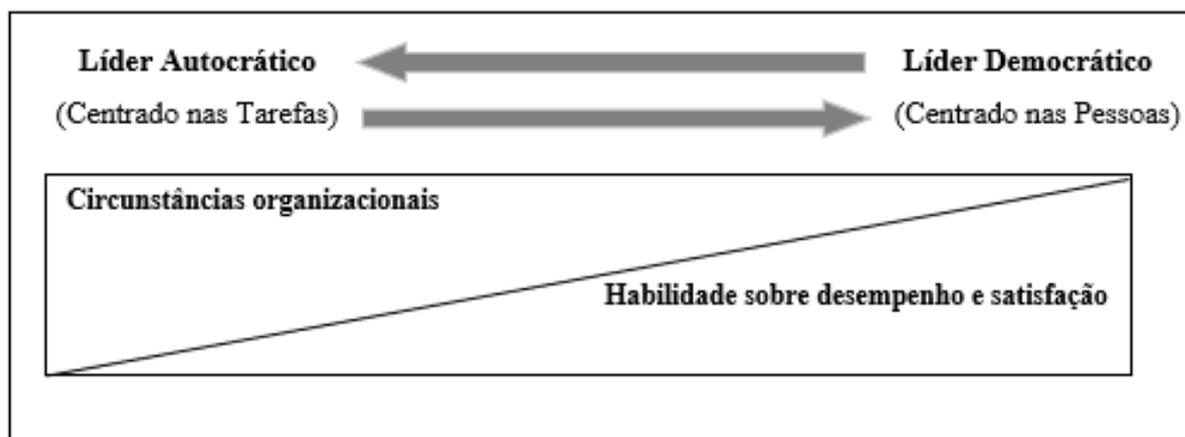
A teoria do comportamento diz que qualquer pessoa que adote o comportamento adequado pode ser um bom líder. Diversos programas de pesquisa sobre liderança procuraram descobrir os comportamentos aos quais os líderes se prendem ao invés dos traços que um líder possui. Comportamentos podem ser aprendidos com mais prontidão do que traços, capacitando assim à acessibilidade da liderança a todos.

Um estudo que serviu de precursor à abordagem do comportamento reconheceu os estilos da liderança autocrática e democrática. Observar as características sociais e culturais em relação ao comportamento é uma ação que se pode fazer. Utilizando esse método pode-se, facilmente, dar-se essa avaliação, porque, comumente, o que está se avaliando é comportamento, não somente atitudes ou valores. Quando veem comportamentos, descobrem-se atitudes – não se poderia dizer ou julgar, mesmo que possa sentir; é um julgamento injusto, pois são dados da observação. Faz-se necessária a definição do perfil de um profissional baseado em observação de comportamento, e não baseado em caráter ou traços, pois o profissional irá demonstrar os seguintes comportamentos, já que não existe subjetividade, ou está ou não está (HERSEY; BLANCHARD, 1992). Essa teoria, que divide a liderança em dois estilos, autocrática e democrática, é antiga e simplista. Mesmo assim, podemos perceber que a maioria das outras são embasadas nessa classificação (MIGUELES; ZANINI, 2009).

O líder autocrático tende a centralizar a autoridade e derivar poder da posição, controle de recompensas e coerção, com uma equipe caracterizada pela ausência de iniciativa, criatividade e atitude, ou seja, centrada em tarefas, estruturada, sem a ideia de participação e relacionamento (DAFT, 2014). Esse líder é mais conhecido como chefe. É aquele que passa as diretrizes e define o que e como tudo deve ser feito. Pode-se supor ser ele quem decide tudo, sua opinião sempre é a mais correta, pois não deposita confiança suficiente em seus liderados. A atenção principal desse líder está voltada para as tarefas e não para a sua equipe. Baseia seu poder geralmente na posição ou cargo que ocupa. Esse estilo de liderança pode causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia (PREE, 1998).

O líder democrático delega autoridade a outros, encoraja a participação e depende do respeito dos subordinados para exercer influência na equipe, caracterizada por ideias, tranquilidade e empenho, ou melhor, estilo voltado para pessoas – relacionamento, respeito, satisfação às pessoas (DAFT, 2014). Ele busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo. Pode-se dizer que ele possui outra visão do ser humano e de si próprio. Caso acredite que todos devam participar do planejamento e execução da tarefa, podemos supor que não acredita ser o dono da verdade, e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui (MAXWELL, 2016).

Como demonstrado no Quadro 2 — *Leadership Continuum* (continuidade da liderança), o líder não necessariamente pode ser só centrado em tarefas ou em pessoas, ou com uma quantidade maior centrada em tarefas e/ em pessoas, o que determina, em essência, as circunstâncias e situação, a pressão grande, a postura autocrática. Mesmo sendo democrática por essência, a equipe compreende isso e aceita da mesma maneira, surtindo algum efeito sobre o desempenho e a satisfação no trabalho (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2012).

**Quadro 2 – Leadership Continuum**

Fonte: Daft (2014, p. 60).

Sobre as habilidades, a mais relevante está associada aos relacionamentos e contatos com outras pessoas. À medida que o grupo se conhece melhor, o líder terá menos foco nas tarefas e mais foco nas pessoas. Quando saímos da teoria, podemos observar que raramente um líder possui apenas um estilo, que seja sempre autocrático ou sempre democrático; ou ainda que, embora seja predominantemente democrático, não possa também possuir uma grande atenção para a tarefa (BLANCHARD; COSTA, 2019).

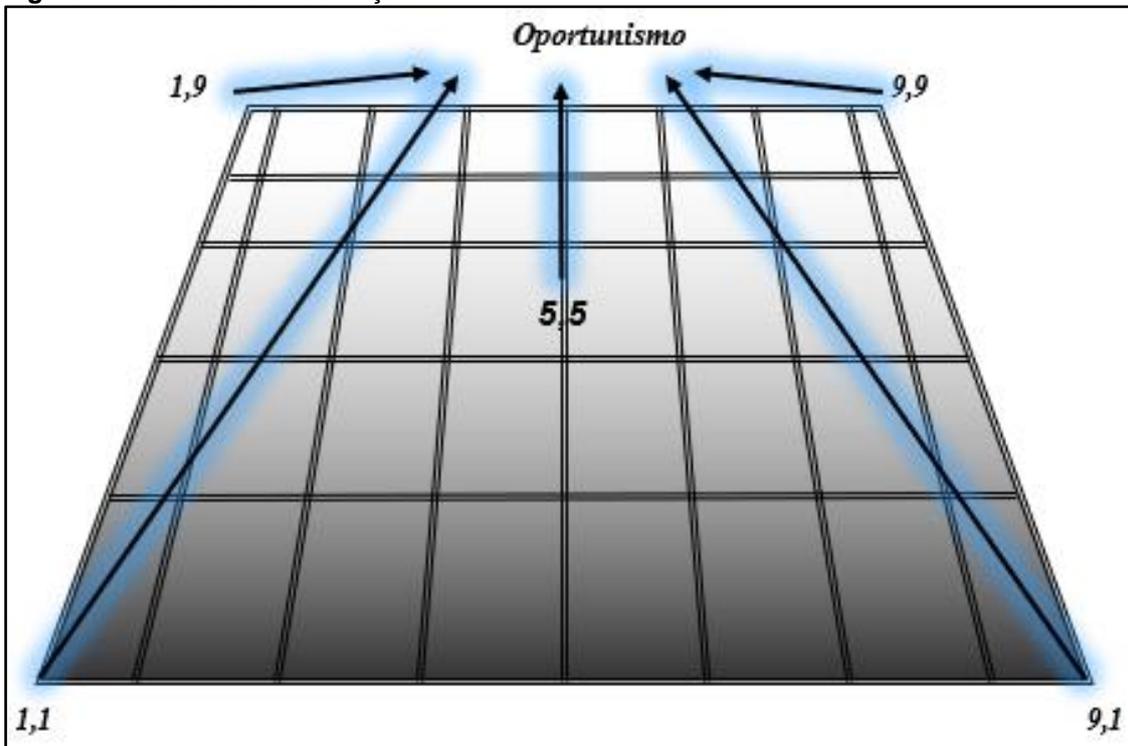
Para tanto, essa mescla de estilos na mesma pessoa pode ser extremamente benéfica. A defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que existe uma forma ou outra de liderança. A Teoria dos Comportamentos trouxe à luz fatores de Migueles e Zanini, (2009), Blanchard e Costa (2019), como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, exercendo diferentes tarefas que, cumpridas nos prazos, influenciam no comportamento do líder.

### 1.3.3 A Grade da Liderança

Blake e Mouton (1966), da Universidade do Texas, propuseram uma teoria de liderança bidimensional chamada Grade da Liderança. Consiste em duas classificações concentradas em pessoas e resultados. *The Grid*, como é chamada e aplicada mundialmente, tornou-se uma maneira de mensurar a gestão de liderança, comprovando-a de forma produtiva e eficaz. Um gestor utiliza essa grade para liberar

a energia criativa necessária para se tornar e permanecer competitivo na era de inovação e mudança.

**Figura 1 – A Grade da Liderança**



Fonte: Daft (2014, p. 64).

Como demonstrado por Daft (2014, p. 63)

Gerenciamento de Equipe (9,9) é considerado, frequentemente, o estilo mais eficaz e é recomendado porque os membros da organização trabalham em conjunto para realizarem tarefas. Gerenciamento de Clube de Rua (1,9) ocorre quando a ênfase é dada primariamente às pessoas ao invés de resultados de trabalho. Gerenciamento de Submissão à Autoridade (9,1) ocorre quando a orientação dominante é a eficiência nas operações. Gerenciamento de Meio de Campo (5,5) reflete uma quantia moderada de preocupação tanto por pessoas quanto por produção. Gerenciamento Empobrecido (1,1) significa ausência de filosofia de liderança; os líderes fazem pouco esforço no sentido dos relacionamentos interpessoais ou realizações de trabalho.

Blake e Mouton (1966) explicam que a perspectiva de profundidade é na região mais central da grade, criando uma situação de oportunidades, em que se tem um gerenciamento moderado, focado em pessoas e resultados. A pesquisa da abordagem comportamental culminou em dois tipos predominantes de comportamento de liderança, orientados para as pessoas e para as tarefas. Paternalismo–maternalismo, representados por (9+9), são recompensas e

aprovações que ganham a lealdade e a obediência aos requisitos do trabalho. A falha leva à punição.

Conforme Hersey, Blanchard e Johnson (2012) explicam, o oportunismo refere-se às pessoas que se adaptam e mudam para qualquer estilo da grade necessário para ganhar o máximo de vantagem. O desempenho ocorre de acordo com o ganho egoísta. O esforço é dado para vantagem ou ganho pessoal.

Segundo Daft (2014), as descobertas em relação a duas relações subjacentes e a possibilidade de os líderes serem considerados na pontuação como altos nas duas dimensões (x, y) que as suscitaram estão em quatro perguntas:

1. *As duas dimensões são os comportamentos mais importantes da liderança?*

Certamente, a esses dois comportamentos são importantes. Eles capturam aspectos fundamentais subjacentes do comportamento humano que devem ser considerados para que as organizações obtenham sucesso. Uma razão de que essas duas dimensões são de peso é que as descobertas estão baseadas em pesquisa empírica, o que significa que os pesquisadores foram a campo para estudar líderes reais em vários ambientes e situações. Quando correntes independentes de pesquisa de campo atingem conclusões semelhantes, elas provavelmente representam um tema fundamental do comportamento da liderança. A preocupação com a tarefa e com as pessoas deve ser demonstrada para com os seguidores em um nível razoável, ou pelo líder ou pelas pessoas num sistema, por mais que estes não sejam os únicos comportamentos importantes.

2. *A orientação para as pessoas e a orientação para a tarefa existem simultaneamente no mesmo líder? Como?*

A teoria de grade argumenta que sim, pois ambas estão presentes onde as pessoas trabalham ou colaboram com outros para se realizar uma atividade. Apesar de os líderes poderem ser altos em qualquer um dos dois estilos, há uma crença considerável de que os melhores líderes são altos em ambos os comportamentos.

3. *Como um líder atinge ambos os comportamentos?*

Alguns pesquisadores argumentam que os líderes *alto-alto* alternam o tipo de comportamento de um para o outro, demonstrando preocupação em um momento e iniciação de tarefa em outro. A outra abordagem diz que líderes eficazes *alto-alto* compreendem ambos os comportamentos simultaneamente.

4. *As pessoas conseguem se transformar, na verdade, em líderes de alta orientação para pessoas e/ou tarefas?*

A pressuposição para alguns pesquisadores é a de que os comportamentos de líderes eficazes poderiam ser simulados por qualquer um que quisesse se tornar um líder eficaz. Em geral, parece que as pessoas podem aprender novos comportamentos de líder.

Com efeito, este tópico tratou a Grade da Liderança, segundo contribuições de Daft (2014), Blake e Mouton (1966), mostrando que o nível de preocupação com as pessoas é o mesmo em todos os estágios, com a diferença do grau de interação e colaboração entre a equipe em cada estágio. O estilo emergente é um líder que encoraja e motiva a si próprio e aos outros para atingirem a excelência. A preocupação com pessoas e a produção no modelo bidimensional nos sete principais estilos de liderança, em que o gerenciamento de equipe (9,9) é considerado o mais eficaz e recomendado, porque membros da organização trabalham colaborando uns com os outros para atingir o objetivo em comum com o maior grau de engajamento.

#### 1.3.4 Teorias Diádicas

Conforme Daft (2014, p. 68) relata,

Teóricos diádicos argumentam que os líderes não transmitem de maneira uniforme um traço como autoconfiança ou comportamento com orientação para pessoas e que seja recebido de forma igual por cada subordinado. A visão diádica sugere que um único líder irá formar relacionamentos diferentes com diferentes liderados.

O Modelo de Ligação de Díade Vertical (VDL) argumenta em favor da importância da díade formada por um líder com cada membro do grupo subordinado. Se o líder possui ligação com algum liderado, não necessariamente a recíproca deve ser verdadeira; da mesma maneira que a ligação entre liderados não são obrigatoriamente recíprocas. O segundo estágio no desenvolvimento da Teoria

Diádica explora o intercâmbio líder-membro (LMX), detalhadamente, e o impacto nos resultados depende de como o processo de troca de líder-membro se desenvolve com o passar do tempo. Como explica Daft (2014, p. 71),

Estudos que avaliaram características do relacionamento LMX exploraram coisas como frequência de comunicação, concordância de valores; características de liderados, satisfação com o emprego, desempenho, clima de trabalho e comprometimento. Os líderes têm a tendência típica de estabelecer relacionamentos de troca de dentro do grupo com indivíduos que têm características semelhantes às do líder, tais como semelhança de *background*, interesses e valores, e com aqueles que demonstram um alto nível de interesse e competência no trabalho. A teoria LMX propõe que o relacionamento de qualidade superior irá levar a um desempenho melhor e maior satisfação com o trabalho para os membros de dentro do grupo. Para os seguidores, um relacionamento de troca de alta qualidade pode significar tarefas mais interessantes, maior responsabilidade e autoridade, e recompensas tangíveis. Teóricos da LMX identificaram três estágios pelos quais os membros de díades passam em seus relacionamentos de trabalho. No estágio inicial, líder e liderado como estranhos, testam um ao outro para identificar que tipos de comportamento são confortáveis. O relacionamento é negociado informalmente entre cada liderado e o líder. A definição do papel de cada membro do grupo define o que o membro e o líder esperam que o membro faça. Em seguida, à medida que o líder e o liderado se conhecessem melhor, eles se engajam em moldar e refinar os papéis que irão desempenhar juntos. Finalmente, no terceiro estágio, à medida que os papéis atingem a maturidade, os relacionamentos atingem um padrão estável de comportamento. Trocas de líder-membro são difíceis de sofrerem alteração nesta altura. A troca tende a determinar o *status* de ser de dentro do grupo ou de fora do grupo.

Assim, Kouzes e Posner (2020) demonstram que os grupos se subdividem em dois grupos: o que chamam de *In*, dos membros de dentro, e o grupo *Out*, dos integrantes de fora. No Quadro 3, as pessoas ligadas ao líder que detêm sua confiança, respeito e obrigação mútua, chamamos de *In* (Grupo de Dentro), e o grupo com relacionamento de baixa qualidade, em que o líder tem uma posição e este reage e interage como líder, é conhecido como *Out* (Grupo de Fora). Normalmente, o Grupo de Fora indica a equipe que não possui muita afinidade com o líder.

**Quadro 3** – Grupos de relacionamento

<i>In (GD)</i>	<i>Out (GF)</i>
Acesso ao líder Influência > Atensão <i>status</i> > Colaboração > Recompensas > Tarefas extras O líder espera > Lealdade > Comprometimento > Produtividade	Passividade > Participação > Acesso > Influência > Líder (coerção autoridade)

Fonte: Daft (2014, p. 70).

Detectados por Daft (2014), há três estágios nos grupos de pessoas:

1. *Líder e liderado*: estranhos, de difícil assimilação e se tratando de formas antagônicas, com situações conflitantes.
2. *Líder e liderado*: começou a se estabelecer uma forma de entrelaçamento de troca de experiência, com resultados melhores, maiores contatos e mais participativa.
3. *Líder e liderado*: vínculos iguais à estabilidade, estabeleceram padrões de trabalho como sendo todos do mesmo time, na busca de trabalharem com o mesmo objetivo.

O autor Daft (2014, p. 71) expõe:

Na terceira fase, o foco era para averiguar se líderes conseguiam desenvolver relacionamentos positivos com todos os subordinados e não apenas com os afins, caracterizada pela construção de parcerias. As implicações desta descoberta são que o verdadeiro ganho em desempenho e produtividade pode ser alcançado fazendo com que o líder desenvolva relacionamentos positivos de um para um com cada subordinado. O estágio final sugere que diádes de líderes podem ser expandidas para sistemas maiores, como sistemas de rede. Esta rede maior pode permear fronteiras de unidades de trabalho, função, divisão e até de organização para o líder. Os relacionamentos do líder não estão limitados a subordinados, mas incluem semelhantes, membros de equipe, e outros detentores de interesse para a unidade de trabalho. A teoria sugere a necessidade que existe de líderes estruturarem redes de relacionamentos de um para um e para usarem seus traços e comportamentos seletivamente para criar relacionamentos positivos com o maior número possível de relacionamentos.

Nas Teorias Diádicas, as características do relacionamento entre líder e liderados vai se desenvolvendo e criando um entrosamento maduro.

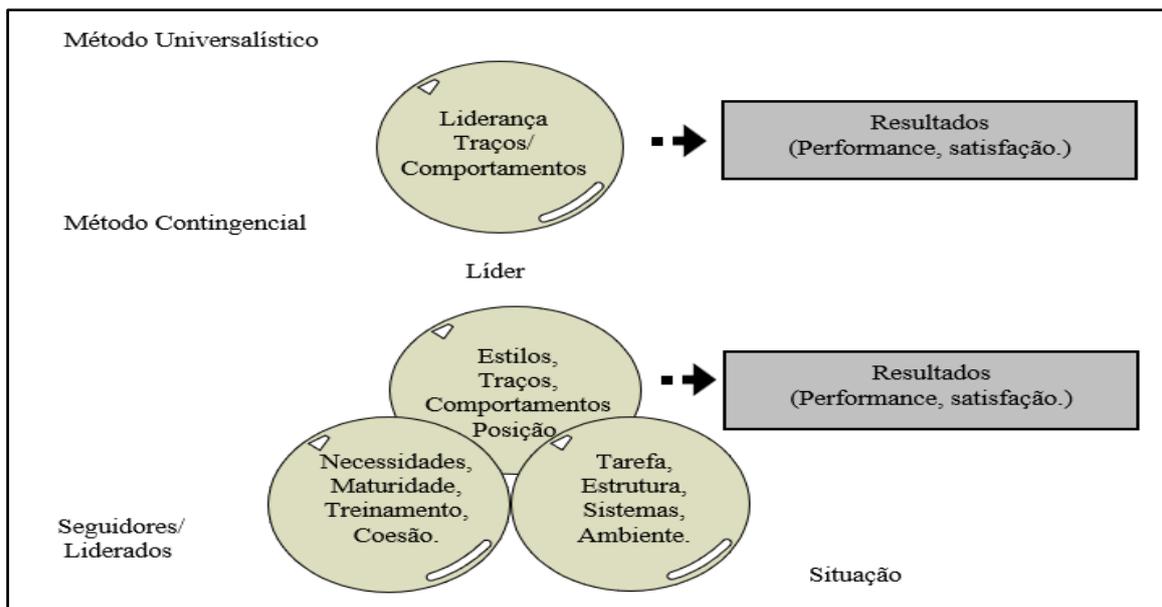
Este tópico traz contribuições de Daft (2014), Kouzes e Posner (2020), elucidando que a construção do bom convívio e vontade de uma boa produtividade torna o grupo mais coeso. A construção da autoconfiança e a unidade de trabalho por meio das alianças de alta qualidade entre os líderes e liderados impulsionam a organização estratégica de relacionamentos maduros e o alicerce produtivo.

### 1.3.5 Teoria de Contingências

A Contingência defronta um mundo dinâmico e caótico, significando ser dinâmico e sempre em mudanças (DAFT, 2014). O autor pergunta se “será que a contingência tem a ver com o que se está fora do controle, ou será que contingência não seria então uma aceitação do que o fato o mundo está mudando, progredindo?” (DAFT, 2014, p. 78). O método eventual refere-se à forma de encontrar traços ou comportamentos universais que sempre determinam liderança eficiente. O princípio básico é o enfoque ao comportamento eficiente que em algumas circunstâncias pode ser ineficiente sobre outras condições. Essa teoria explica a relação entre estilos de liderança e eficiência em situações específicas (KOUZES; POSNER, 2020).

O método universalístico é comparado ao método eventual usado na Figura 2 em busca de características e comportamentos universais de liderança. A eventualidade (ocorrência) significa que um depende do outro, e para um líder ser eficiente é preciso que haja um encaixe apropriado (DAFT, 2014).

**Figura 2** – Comparando a abordagem universal e de contingência



Fonte: Daft (2004, p. 79).

Esse modelo nos mostra como se define a Teoria de Contingência — a busca de provar, olhar para as pessoas, a tarefa executada, os processos e a situação em que está acontecendo e identificar os resultados de performance (DAFT, 2014). Os principais elementos da liderança são: respeito e relacionamento – dependendo da situação de contingência —favorável e respeitosa—, para que se reconheça a contingência (AVOLIO, 2010). A natureza dos seguidores deve ser identificada como eventualidade, assim as necessidades, a maturidade e a coesividade dos seguidores fazem diferença significativa ao melhor estilo de liderança.

Os valores das pessoas em uma organização nunca deveriam mudar. A compreensão, o entendimento intelectual, emocional ou espiritual pode convergir do grupo no qual se relacionam. A incompatibilidade de valores pode tornar difícil se estabelecer a contingência, porque pela cultura, seus valores podem ser mais ou menos flexíveis e talvez ocorra a adaptabilidade de convívio (DAFT, 2014).

O modelo de contingência de Fiedler e Frago (*apud* DAFT, 2014, p. 79) permite o entendimento no modelo e insere-o na cultura. A liderança é associada a relacionamentos, pessoas, valores, visão compartilhada, aliada à existência da flexibilidade de contingência, em que a diversidade enriquece o convívio e fortalece a gestão do líder.

Conforme Daft (2014, p. 80) menciona:

No modelo de contingência de Fiedler, é apresentada a situação da liderança em termos de três elementos-chave, podendo ser considerados favoráveis ou desfavoráveis em um líder. Quando os subordinados confiam, respeitam e tem confiança no líder, as relações líder-membro são consideradas boas, do contrário as relações líder-membro são consideradas pobres. A estrutura da tarefa refere-se a quais tarefas executadas pelo grupo são definidas, envolvem mecanismos específicos e tem alvos claros e explícitos. Tarefas rotineiras e bem definidas, criativas, de desenvolvimento e planejamento estratégico, têm um baixo grau de estrutura de tarefa. Quando a estrutura de tarefa é alta, a situação é considerada favorável ao líder, quando baixa, a situação é menos favorável. O poder da posição refere-se a que ponto o líder tem autoridade formal sobre os subordinados, o poder de posição é alto quando o líder tem o poder de planejar e dirigir o trabalho dos subordinados, avaliá-los, recompensá-los ou puni-los. O poder de posição é baixo quando o líder tem pouca autoridade sobre seus subordinados e não pode avaliar seu trabalho ou recompensá-los.

O estilo de liderança tenta juntar o relacionamento com a situação em que estão orientados para as tarefas ou o poder (AVOLIO, 2010). O que falta na estrutura da tarefa está na área das relações entre o líder e o membro, e esse relacionamento deve observar os três aspectos. O líder observa as relações com os membros e, se está

insatisfatório, deve arrumar as relações, não existindo uma troca entre líder-membro (DAFT, 2014).

Com efeito, este tópico tratou a Teoria de Contingências com as características bem definidas da estrutura de trabalho e confiança do grupo no líder. Para tanto, trouxe à luz as contribuições de Avolio (2010), Daft (2014), Kouzes e Posner (2020). Isso colabora para o entendimento de que tarefas rotineiras e bem definidas, com planejamento estratégico, cronograma de desenvolvimento e execução, avaliação e poder de recompensa ou punição –tornam a situação favorável ao líder, se ele tiver autoridade formal sobre os subordinados.

## **1.4 Liderança transformacional**

Na liderança transformacional, salientam Burns (1978), Bass e Riggio (2006) e Antonakis (2012), a equipe, por meio de valores éticos e morais comuns, se une em prol do cumprimento dos objetivos e metas da organização, deixando de lado seus interesses pessoais. É importante salientar que a liderança transformacional não aniquila a abordagem da liderança transacional, mas a complementa. A liderança transformacional acrescenta a eficácia, permitindo obter resultados mais amplos de maneira colaborativa e participativa (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

### **1.4.1 Liderança situacional**

A necessidade de um modelo situacional significativo na área da liderança foi reconhecida na literatura especializada (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2012). Os autores expõem que na liderança situacional define-se a maturidade com a capacidade e a disposição das pessoas de assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos dentro de um grupo, o líder pode, também, ter de avaliar o nível de maturidade do grupo como grupo, particularmente se este tiver interações frequentes na mesma área de trabalho. Podem analisar as diferentes situações com que nos defrontamos diariamente e, conseqüentemente, os estilos mais adequados para lidar com cada uma.

As quatro funções da liderança situacional resumem-se na determinação de objetivos e planos de ação. Esclarecendo os resultados esperados e determinando

como cumprir com qual objetivo, deve-se fornecer o *feedback* e observar o monitoramento e acompanhamento do desempenho para fazer com que as pessoas saibam como estão atuando na solução de problemas. Para identificar os problemas, buscam-se alternativas que avaliem opções e implementem soluções com o propósito de fornecer reconhecimento e reforçar o desempenho desejado reconhecendo o progresso (BLANCHARD; COSTA, 2019).

Na Figura 3, a representação da liderança situacional é definida por Blanchard e Costa (2019), em que a parte superior do quadro indica o estilo do líder, o qual é baseado numa combinação de comportamentos de relacionamento e de tarefas. A curva em forma de sino é chamada de curva perspectiva, porque indica o quanto cada estilo de liderança deveria ser usado. Os quatro estilos são: direcionar, treinar, apoiar e delegar.

Aceitando que existe um dado contínuo que está dentro dele, é indicado por delegar, participar, vender e dizer. Amarrando maturidade e prontidão do liderado, elege em duas categorias específicas, direcionadas ao líder e ao liderado (DAFT, 2014). Assim, o comportamento de liderança do líder apresentada por Hersey, Blanchard e Johnson (2012) apresenta-se da seguinte maneira:

S1: Dizer/ determinar/ direcionar, com foco elevado na tarefa, foco baixo no relacionamento – líderes definem os papéis e as tarefas do liderado, e monitora isso constantemente. As decisões são feitas pelo líder e relatadas.

S2: Persuadir/ *coaching*, com foco elevado na tarefa e foco elevado no relacionamento – líderes definem funções e tarefas, mas procura ideias e sugestões dos liderados. As decisões continuam dependendo da aprovação do líder.

S3: Participar/ compartilhar/ apoiar, com foco baixo na tarefa e foco elevado no relacionamento – líderes passam decisões cotidianas, tais como deslocamento de tarefas e processos aos seguidores. O líder facilita e faz a checagem nas decisões, mas o controle pertence ao líder-membro.

S4: Delegar, com foco baixo na tarefa e no relacionamento – os líderes delegam e são envolvidos ainda nas decisões problemas, mas o controle é do líder-membro. O seguidor decide quando o líder será envolvido.

Nível do desenvolvimento do líder-membro:

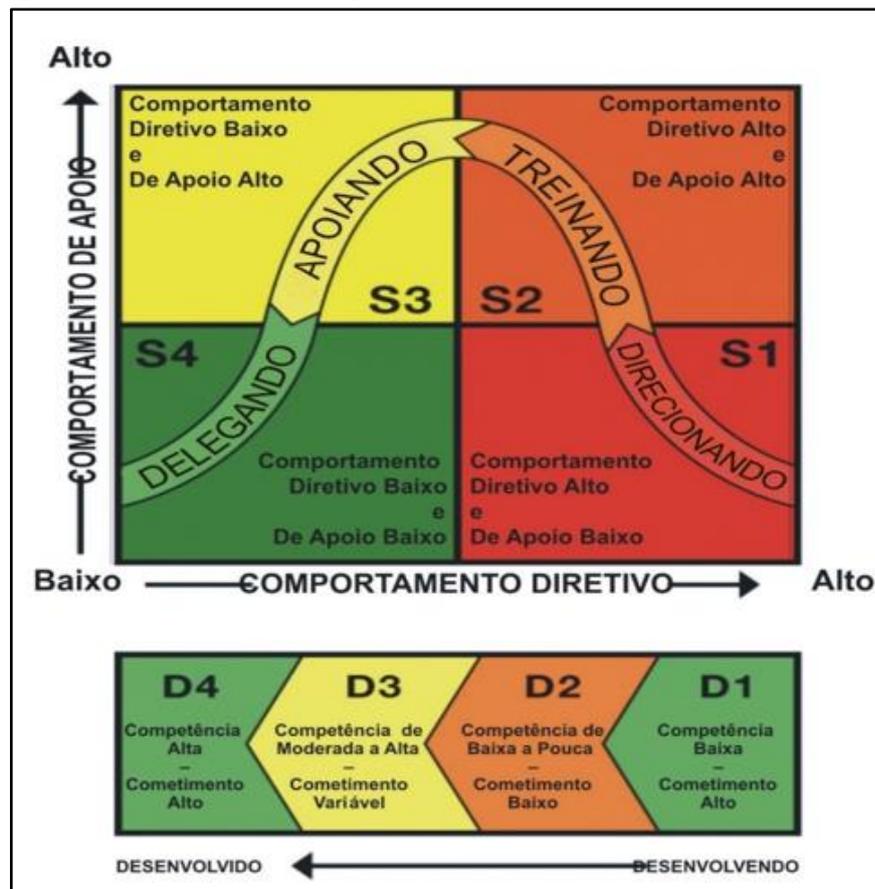
*D1*: Incapaz e indisposto, ou inseguro.

*D2*: Incapaz, mas disposto ou confiante.

*D3*: Capaz, mas indisposto ou inseguro.

*D4*: Capaz e disposto, ou confiante.

**Figura 3 – Modelo de Liderança Situacional**



**Fonte:** Blanchard e Costa (2019, p. 189).

A liderança situacional sustenta que, para os liderados imaturos, é apropriada uma direção firme (comportamento de tarefa), se quisermos que eles se tornem produtivos. Analogamente, sugere que um aumento de maturidade da parte de pessoas ainda um tanto imaturas deve ser recompensado por maior reforço positivo e apoio socioemocional (comportamento de relacionamento). Para quando os liderados atingirem altos níveis de maturidade, o líder deverá reduzir ainda mais, não apenas o controle sobre suas atividades, mas também o comportamento dos relacionamentos (HERSEY; BLANCHARD, 1992).

Com pessoas bem amadurecidas, o apoio socioemocional já não é tão importante quanto a necessidade de autonomia. Nesse estágio, uma das formas pelas

quais os líderes podem demonstrar sua confiança em pessoas de alto nível de maturidade consiste em deixá-las cada vez mais por sua conta. Isso não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de apoio para provar isso (BLANCHARD; COSTA, 2019).

Independentemente do nível de maturidade de um indivíduo ou grupo, podem ocorrer algumas mudanças. Para que o desempenho de um liderado comece a regredir e sua capacidade ou motivação diminua, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade e voltar à curva prescritiva, a fim de dar-lhe o apoio socioemocional e a direção apropriada (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2012).

Analisando, fica clara a necessidade de o líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, “diagnosticando” sua equipe, para poder definir deliberadamente como irá atuar. Não se pode esquecer que, em qualquer situação em que uma equipe possa estar, o líder nunca deve perder de vista suas funções básicas de gerenciador, com atenção concentrada nos objetivos e resultados (HERSEY; BLANCHARD, 1992).

O benefício da liderança situacional está inserido no contexto dos membros da equipe, que são competentes e comprometidos, capazes de agir ou exercer os resultados desejados. Para contribuir com a energia e a criatividade das habilidades necessárias para a organização busca-se honrar as diferenças na comunicação mais aberta e honesta entre os membros da equipe. O cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização e equipe são primordiais para o êxito dos resultados atingidos pela liderança situacional da equipe (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2012). É fundamental lembrar que uma mesma equipe, assim como cada indivíduo, passa por diferentes graus de maturidade ao longo de sua existência. Isso é importante para que não rotulemos as equipes como maduras ou imaturas, lembrando que a responsabilidade em tornar uma equipe cada vez mais madura é fundamentalmente do líder (DAFT, 2014).

Com efeito, este tópico tratou a liderança situacional como característica de estilos de liderança distintos, conforme a situação. Isso contribui para o entendimento de que se deve adequar o estilo de liderança ao nível de maturidade do seu grupo, e um dos indicadores sugeridos por Blanchard e Costa (2019) são o desempenho ou resultado. Se o desempenho estiver aumentando, pode ser conveniente os líderes deslocarem seu estilo para a esquerda, na função curvilínea da teoria da liderança

situacional. Isso indica que está crescendo a maturidade na tarefa. Se os resultados do desempenho estiverem em declínio, isso alerta os líderes a deslocarem seu comportamento de liderança para a direita, ao longo da função curvilínea.

#### 1.4.2 Teoria Caminho Alvo

Outro método de liderança é chamado de Teoria *Path-Goal* (Caminho Alvo). Como descrito por Daft (2014), a responsabilidade do líder é aumentar a motivação do subordinado. A clarificação do caminho significa que o líder trabalha com subordinados para ajudá-los a identificar e aprender os comportamentos que devam levá-lo a realizar tarefas com sucesso, atingindo recompensas organizacionais. Nessa teoria, os líderes mudam seu comportamento para se adaptarem à situação (MIGUELES; ZANINI, 2009).

A teoria sugere uma classificação de comportamento do líder de quatro tipos. Essas classificações são os tipos de comportamento que o líder pode adotar e incluir estilos de apoio, diretivos, orientados para poderem realizar e participar. A liderança orientada à realização coloca metas de desafios claras para subordinados e enfatiza desempenho de alta qualidade, demonstrando confiança e auxiliando os liderados a alcançarem as metas (DAFT, 2014).

O líder apoiador demonstra interesse pelo bem-estar de seus liderados e por suas necessidades; a liderança de apoio é parecida com a liderança orientada a pessoas, e a liderança diretiva se assemelha à liderança orientada a tarefas. O comportamento do líder inclui planejamento, cumprimento de metas, prazos, desempenhos, verificando as aderências e as regras regulamentadas. A liderança participativa consulta os liderados quanto às decisões. O comportamento do líder incentiva discussões de grupo e sugestões, como no modelo situacional (DAFT, 2014).

Este tópico trata da Teoria Caminho Alvo como característica à realização do líder. Para tanto, apresenta contribuições de Daft (2014), em que a liderança deve colocar metas de desafios claras aos liderados. O comportamento do líder enfatiza desempenho de alta qualidade e melhora a atuação da equipe, demonstrando confiança e apoio a fim de atingirem suas metas (ALBIDEWI, 2014). Baseados nas teorias de liderança descritas por Bennis e Nanus (1988), desenvolvem quatro temas,

áreas de competência, tipos de habilidades humanas, incorporadas em estratégias de liderança.

### 1.4.3 Bases de poder

Os líderes exercem poder, já que essa é uma das características da liderança. A história do poder é antiga e parecida com a atual. Max Weber (1864-1920) definiu a compreensão do poder como sendo “a possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”. Rezende *et al.* (2017, p. 58) entendem que a palavra “impor” não agrada a dignidade humana, e democraticamente substituíram pela composição dialética da possibilidade de impor/influenciar. Sugerem a compreensão de poder como “a capacidade para produzir resultados pretendidos” (REZENDE *et al.*, 2017, p. 62). Argumentam a diferença entre poder de posição e poder pessoal, que nasce de seu conceito de poder como capacidade de induzir ou influenciar comportamentos. Sustentam que o poder deriva de uma função organizacional, de influência pessoal, ou de ambas. As pessoas que são capazes de levar outros a realizar certos trabalhos em virtude de uma posição na organização têm poder de posição; os indivíduos que derivam seu poder dos seus subordinados têm poder pessoal. Algumas pessoas têm ambos os poderes.

Nicolau Maquiavel (1469-1527) escreveu, segundo Greene (2021, p. 24), que “O homem que tenta ser bom o tempo todo está fadado à ruína entre os inúmeros outros que não são bons”, fazendo uma associação com a atualidade de emoções escusas, como luxúria, ganância, inveja e ódio, onde a justiça é inexistente, e que uma pessoa, por fora, deve aparentar ter escrúpulos, mas por dentro, se for tola, será devorada pela sociedade, enganando ou julgando indevidamente. Logo irá aprender como Napoleão Bonaparte (1769-1821), que aconselhava calçar uma mão de ferro com uma luva de veludo. Aprender a dissimular, seduzir e encantar para conquistar o poder, e assim conquistar sutilmente suas vitórias sem que as pessoas ao seu redor fiquem ressentidas, nem ofereçam resistência.

O poder pessoal é a medida com que os subordinados respeitam seu líder, gostam dele, se dedicam e veem nos seus objetivos a satisfação dos seus próprios objetivos (KOUZES; POSNER, 2020). Chauí (2019) descreve que nas realidades dos gregos e romanos e nos grandes impérios orientais vigorava o poder despótico ou patriarcal. Segundo Alaby (2006, p. 16), “Há modelo autocrático, há poder paternalista,

há poder autoritário, e o emotivo chantagista. Liderança não é poder, exercido sobre alguém, mas é com e para os outros, por poder que os outros têm”.

Rezende *et al.* (2017), da mesma forma que Maquiavel (1532/2001), sustentam que o melhor é ser, ao mesmo tempo, amado e temido. Entretanto, se não for possível conseguir ambos, um relacionamento baseado só no amor tende a ser volátil, passageiro e facilmente rompido, quando não há o temor da represália. Por outro lado, de acordo com o mesmo clássico renascentista, um relacionamento baseado no temor tende a ser mais duradouro, porque a pessoa precisa estar disposta a incorrer na sanção de pagar o preço para romper o relacionamento.

As bases de poder disponíveis ao líder em questão, e a compatibilidade, ou incompatibilidade dessas bases estão associadas com níveis de maturidade do indivíduo, ou do grupo que o líder pretende influenciar. Assim, se considerarem essas relações, verificam que as organizações dinâmicas passam gradativamente das bases de poder que enfatizam o cumprimento de ordens dadas para a utilização das bases de poder que visam ganhar influência das pessoas, sendo importante ter em mente que muitas vezes essa mudança, por necessidade, é antes evolucionária que revolucionária (ETZIONI, 1967).

Blanchard e Costa (2019) propõem cinco bases diferentes de poder: o poder de coerção; o poder de competência; o poder de legitimidade; o poder de referência e o poder de recompensa, esse o mais amplamente aceito. Posteriormente, identificando a sexta base, o poder de informação, propuseram uma sétima base, o poder de conexão. Essas bases são identificadas como possíveis meios para influenciar com sucesso o comportamento de outros indivíduos.

Portanto, este tópico elucidada que a liderança é um processo pelo qual pessoas, através do relacionamento e influência, realizam mudanças. A melhoria contínua requer inovação, busca crescimento e sentimentos de transformação. Permite que as pessoas tenham de desempenhar suas tarefas com liberdade de escolha, incentivados a mudanças de cultura trazidas pelos aspectos tecnológicos (MAGALDI; NETO, 2022).

#### 1.4.4 Liderança Servidora

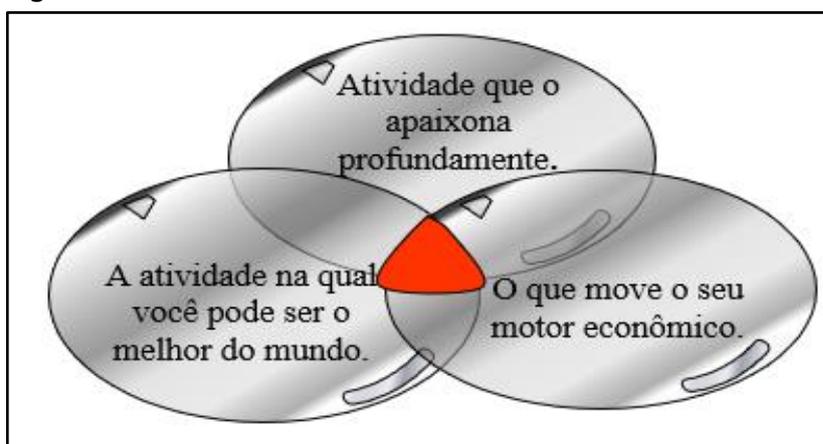
Uma visão nova e crítica está sendo adotada para com as questões do poder, da autoridade, e as pessoas estão começando a aprender, por mais que

hesitantemente, a se relacionar umas com as outras de maneira menos coerciva e mais apoiadora. Um novo princípio moral imerge com a proposta de que a autoridade é aquela concedida livre e conscientemente pelo liderado ao líder, em resposta à sua atitude e na proporção de sua estatura servidora. Aqueles que escolhem esse princípio não aceitam a autoridade das instituições existentes. Ao invés disso, respondem livremente a indivíduos que são escolhidos como líderes por serem testados e confiados na condição de servidores (GREENLEAF; MARINHO, 2021).

O desenvolvimento da liderança servidora exige muita motivação, *feedback* e prática intensiva na vida cotidiana. O desenvolvimento da liderança e a construção do caráter exigem mudanças, sendo que a motivação é a que vale para mudar e crescer (HUNTER, 2006). Segundo Pree (2000), servir a uma organização representa uma oportunidade de envolvimento com os problemas e a sensação da importância no trabalho da instituição. Um local de potencial realizado oferece a dádiva de um trabalho desafiador, abandona a bagagem obsoleta, encoraja pessoas a decidir o que precisa ser avaliado e as ajuda a executar o seu trabalho, curando-as com confiança, sendo organizações de ambientes sociais que comemoram seus resultados.

Conforme apresentado por Collins (2018), a simplicidade entre o conceito dos três círculos utiliza estratégias empresariais para o entendimento das condições de liderança. A *expertise* do negócio, em que transcende a competência, aliado ao motor econômico da empresa, faz com que desperte uma profunda paixão, como mostra a Figura 4.

**Figura 4 – Os Três Círculos**



Fonte: Collins (2018, p. 141).

A chave está em entender sobre em qual atividade a organização pode ser a melhor do mercado. Para melhor compreensão, deve evitar os possíveis erros de

escolhas, aliando a ideias de como gerar com eficácia o fluxo de caixa e lucratividade de modo substancial e contínuo. Para um maior impacto na economia, todo estímulo causado pelo elemento que o apaixona move o motor econômico (COLLINS, 2018).

A liderança servidora passa a responder às pessoas que lidera, a identificar e atender suas necessidades para poderem se tornar eficazes na realização da missão estabelecida (HUNTER, 2006). Somos solicitados a aceitar a condição humana, seus sofrimentos e alegrias, e o trabalho com suas imperfeições como fundamento sobre o qual o indivíduo irá construir uma vida completa por meio de realizações e aventuras criativas. Para a pessoa com potencial criativo não existe nada completo, exceto ao utilizar o seu potencial (GREENLEAF; MARINHO 2021).

Já que a sociedade parece corrupta, o ideal é buscar mudá-la, desenvolvendo pessoas com o mesmo ideal de uma existência sonhadora que busca justiça e minimiza o envolvimento com o sistema hipócrita. Os problemas urgentes dos nossos dias – a disposição para se aventurar em guerras imorais e sem sentido, destruição do meio ambiente, pobreza, alienação, discriminação, superpopulação – existem devido a falhas humanas, individuais, falhas que ocorrem em uma ação por vez (PREE, 2000).

Greenleaf e Marinho (2021), ao criarem o conceito de liderança para o serviço, tocaram em um ponto-chave: liderança está associada a servir. Portanto, se as pessoas não estiverem pré-dispostas a servir, não poderão pensar em liderar, mas pensar em mandar, comandar, chefiar, ou o nome que quiserem, mas não desenvolvem liderança.

## **2 ESPAÇO FORMATIVO VOLTADO ÀS COMPETÊNCIAS DE E-LIDERANÇA**

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam na ação. Seu centro está na atitude, e seu agir tem que gerar resultados (MUSSAK, 2003). Para Leme (2011), os princípios da motivação humana e as diretrizes de liderança independem da característica da empresa. É imprescindível, na gestão de pessoas, a maneira de superar os desafios do projeto aplicando a gestão por competências. Os gestores precisam mapear as competências e avaliar o desempenho, fundamentados no comportamento de sua equipe, de forma que possam compilar e diagnosticar maneiras estruturadas nas metodologias, com intuito de instruir de forma clara e objetiva.

Agir com competência demanda tempo para pensar, enfrentar problemas e desafios. Ser competente implica integrar os saberes ao seu uso, atribuindo-lhes significativas aplicações, usando o que se aprende para resolver os problemas e compreender melhor o mundo numa intervenção política e contextualizada. Saber analisar o que se faz é importante. A competência é necessária para que se saiba planejar, direcionando projetos significativos de ação, sempre com um compromisso social (ZABALA; ARNAU; CORSO, 2020).

Para desenvolver habilidades de gestão, faz-se necessária a evidência de diferentes competências diagnosticadas pelos líderes em relação aos gestores em formação, alternando inúmeras funções, sem interrupções, e aplicando diferentes competências ao mesmo tempo, se quiserem ser bem-sucedidos ao longo do tempo (QUINN, 2018). A metacompetência, segundo Mussak (2003, p. 17), pode significar tanto “o que está além da competência” quanto uma discussão sobre o verdadeiro sentido da palavra competência.

Conforme Perrenoud (2011, p. 27),

Essas competências profissionais são formadas por conhecimentos, saber fazer, reflexão sobre esse fazer, posturas, mas também ações e atitudes necessárias para o exercício da profissão. São de ordem cognitiva, afetiva, ativa e prática. De ordem técnica e relacional, pedagógico-didática, adaptadas aos conteúdos e sua preparação.

Ultimamente, a competência tem sido um termo bastante em uso no mundo corporativo. Segundo Moura e Almeida (2016), mapear competências de um líder tornou-se uma ferramenta que visa identificar comportamentos, habilidades,

conhecimentos e atitudes que podem auxiliar no processo de capacitação dos futuros gestores. Identifica, sobretudo, uma análise SWOT, pontos fracos, pontos fortes, fraquezas e ameaças para poderem, por meio de *feedback*, reflexão, desenvolvimento pessoal e profissional, realizar mentorias com profissionais especializados, no intuito de auxiliar esse profissional a se tornar mais capacitado, com um mapeamento e acompanhamento customizado.

Essa é uma metodologia inovadora, que contribui significativamente para a melhoria dos relacionamentos das organizações, permitindo que as equipes possam trabalhar mais engajadas e com um propósito em comum.

Leme (2019) desenvolveu uma metodologia com a avaliação de desempenho com foco em competências, em que cada colaborador é analisado por parâmetros de desempenho que refletem em sua folha de pagamento. Utiliza métricas de indicadores com a tecnologia de informação *Balanced Scored Card* (BSC), aplicando um coeficiente de desempenho, estabelecendo quais os indicadores de alto desempenho, médio desempenho e baixo desempenho e dividindo as competências em atividades, além de distribuir os colaboradores da equipe e avaliá-los em três níveis de conhecimento. O pressuposto deve estar alinhado com o objetivo da empresa, para contribuir de forma significativa na execução da estratégia da organização.

O moderno mundo competitivo premia as pessoas competentes, capazes de competir. Reafirma Mussak (2003, p. 13) que:

Simplemente competir significa obedecer a uma situação preestabelecida, cujas normas são herdadas, ou seja, nós não participamos de sua elaboração. Há pessoas capazes de competir, estas são as competentes, e há pessoas capazes de construir novos cenários; estas são as que estão além da competência [...]. A evolução humana, a moderna preocupação com o lado pessoal, esquecido pela formação acadêmica e que, em última análise, é o que permite a construção da desejada metacompetência.

Metacompetência é toda qualidade que capacita um profissional para lidar com pessoas, com os problemas e as circunstâncias de um ponto de vista ético. As metacompetências são qualidades necessárias para elevar ao grau máximo outras competências que possuímos, e que dizem respeito à nossa estrutura racional e emocional construída ao longo do tempo. Portanto, faculdades éticas adquiridas se referem não somente às nossas habilidades, mas também às nossas intenções (MUSSAK, 2003).

Um profissional metacompetente é um líder; adquirir competências é mudar, crescer, desenvolver-se. Pois bem, isso é possível quando reconhecemos nossos pontos fracos e nos dispomos a agir. Também vale a pena acrescentar que, mesmo sendo uma tarefa particular e intransferível, um bom líder acaba sendo um elemento catalisador desse processo. Seus valores e seu comportamento são sempre um modelo a ser imitado. Não há dúvida de que um profissional metacompetente é um líder. Por essa razão, suas possibilidades de ascensão profissional se multiplicam. Basta lembrar que a liderança não é algo que nos é dado pelo posto que ocupamos, mas algo que conquistamos pelo que somos (MUSSAK, 2003, p. 15).

Segundo Oliveira e Marinho (2017, p. XIX), a agência de recursos humanos, coordenada pelo governo federal americano, publicou uma tabela abrangente de competências consideradas essenciais ao bom desempenho de liderança para sua associação de altos executivos. As competências e atributos pessoais e profissionais baseadas na ampla pesquisa realizada pelos autores Oliveira e Marinho (2017) com executivos do governo do setor privado e executivos da agência de recursos humanos apresenta 27 competências e cinco categorias, como mostra o Quadro 4:

**Quadro 4 – Competências essenciais de liderança**

<p><b>Liderar mudanças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprendizagem constante</li> <li>2. Criatividade e inovação</li> <li>3. Consciência externa</li> <li>4. Flexibilidade</li> <li>5. Persistência</li> <li>6. Motivação para o serviço</li> <li>7. Pensamento estratégico</li> <li>8. Visão</li> </ol> <p><b>Liderar pessoas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Administração de conflitos</li> <li>10. Lidar com diversidade cultural</li> <li>11. Integridade e honestidade</li> <li>12. Trabalho em equipe</li> </ol> <p><b>Orientação para resultados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Responsabilidade</li> <li>14. Serviço ao cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Tomada de decisão</li> <li>16. Empreendedorismo</li> <li>17. Solução de problemas</li> <li>18. Credibilidade técnica</li> </ol> <p><b>Habilidade para negócios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Gestão financeira</li> <li>20. Gestão de recursos humanos</li> <li>21. Gestão de tecnologia</li> </ol> <p><b>Comunicação e relacionamento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>22. Influência, negociação e persuasão</li> <li>23. Habilidades interpessoais</li> <li>24. Comunicação oral</li> <li>25. Construção de parcerias</li> <li>26. Habilidade política</li> <li>27. Comunicação escrita</li> </ol>
--	---

**Fonte:** Oliveira e Marinho (2017, p. XXI).

Os autores constataram que há de maneira globalizada cinco áreas de relevância que abordam a liderança em sua contextualização mais abrangente, subdivididas em vinte e sete premissas. Na área de liderar mudanças estão as premissas de um a oito, cita-se: (1) aprendizagem constante, (2) criatividade e inovação, (3) consciência externa, (4) flexibilidade, (5) persistência, (6) motivação para o serviço, (7) pensamento estratégico e (8) visão. Na segunda área, a de liderar pessoas, as premissas trabalhadas envolvem: (9) administração de conflitos, (10) lidar

com diversidade cultural, (11) integridade e honestidade e (12) trabalho em equipe. A área de orientação para resultados aborda seis premissas, citando: (13) responsabilidade, (14) serviço ao cliente, (15) tomada de decisão, (16) empreendedorismo, (17) solução de problemas e (18) credibilidade técnica. A área de habilidade para negócios envolve três premissas: (19) gestão financeira, (20) gestão de recursos humanos e (21) gestão de tecnologia. A última área envolve seis premissas, com o (22) influência, negociação e persuasão, (23) habilidades interpessoais, (24) comunicação oral, (25) construção de parcerias, (26) habilidade política e (27) comunicação escrita.

Na área pessoal e educacional, líder é adotar uma atitude baseada em princípios éticos que norteiam os relacionamentos e decisões pessoais, além de estar sempre aprendendo e ensinando, num processo contínuo de crescimento. Na área interpessoal, líder é valorizar as pessoas e estar comprometido com o desenvolvimento do potencial humano em todos os níveis, mantendo boas relações humanas, um elevado nível de comunicação interpessoal e a sensibilidade para interagir na diversidade de um mundo globalizado, a fim de promover um clima de integração constante com a equipe, liderados, clientes, e todos os envolvidos no processo de liderança. Na área organizacional, líder é não se conformar com o *status quo* e sempre procurar criar e inovar para desenvolver novas ideias, estratégias e processos, e encontrar novos caminhos e realizações, o que influencia toda a estrutura organizacional, tanto na geração de recursos materiais quanto no desenvolvimento de pessoas. Na área cognitiva, líder é estar sempre em busca do conhecimento e da informação, pesquisando, analisando e interpretando dados de diferentes fontes, em busca de um domínio cada vez maior dos princípios e teorias de liderança e suas implicações práticas em diferentes contextos. Por fim, na área profissional, líder é uma pessoa e um profissional diferente, utilizando as competências de liderança no exercício da profissão e desenvolvendo o potencial da equipe em busca de melhores decisões e soluções, da realização de grandes empreendimentos, bem como do planejamento, da administração e de execução de projetos em diferentes áreas e níveis (OLIVEIRA; MARINHO, 2017, p. XXV).

Em suma, os líderes escolhem quem irão preparar para auxiliá-los na conquista de seus ideais, manipulando com flexibilidade e sabedoria, através de sua imagem, criando uma espécie de crença e idolatria, alimentando seu ego, desprovidos de vaidades (REZENDE *et al.*, 2017). Moldam seus seguidores para a continuidade de suas obras, atuando como articuladores e estrategistas, podendo, ao longo da convivência, de exemplos oferecidos, manter a continuidade no processo de formação de futuros líderes com os novos recursos de tecnologia de informação e comunicação, com a agilidade de transmissão de informações, permitindo aprimorar e lapidar seus seguidores atendendo às mudanças contínuas nas organizações (GREENLEAF; MARINHO, 2021).

O grande desafio da produtividade torna-se a responsabilidade gerencial, em que o conhecimento é o diferencial essencial para a liderança da organização (CHIAVENATTO, 2020). O gerenciamento pode ser definido como a obtenção de objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz através de planejamento, organização, contratação, direcionamento e controle de recursos organizacionais (DAFT, 2014). As características com ênfase em equipes autônomas e não mais órgãos de departamentos, com elevada independência entre as redes internas de equipes, e ágil organização, mais maleável, sem burocracia, simples e inovadora, está voltada para a criatividade, inovação dos negócios empresariais e atenta às mudanças de informação (CHIAVENATTO, 2020).

O líder-mestre promove ativamente, comunicando uma visão, fornecendo uma noção clara de direção e inspiração e energizando funcionários. Um líder que tem certeza sobre o legado que deseja deixar sente-se mais motivado e consegue ver suas ações num contexto mais amplo, alinhando passado, presente e futuro, um estímulo aos líderes a terem mais clareza das consequências de suas escolhas, na medida em que avançam em suas posições de poder (KOUZES; POSNER, 2020). O poder pode assumir pelo menos três formas: (1) a forma de coerção, agir contrariamente à sua vontade; (2) a forma de autoridade, responder às necessidades dos cidadãos; (3) a forma de manipulação, seduzir e induzir pessoas a agirem contra a sua vontade (OLIVEIRA, 2006).

Com a evolução dos tempos, o ponto de vista da sociedade em relação à contextualização da liderança e quem pode exercê-la mudou consideravelmente. As habilidades necessárias à liderança são constantes, mas as maneiras como as pessoas aprendem a aplicá-las desenvolveram-se com as mudanças ocorridas na era da informação e do conhecimento (KOUZES; POSNER, 2020). A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas em uma grande variedade de situações, honrando com compromissos assumidos, exerce a liderança.

A expressão “liderança de nível 5”, abordada por Collins (2018), refere-se a uma hierarquia de competências dos executivos em cinco níveis, em que o nível 5 representa o topo. O exemplo de líder de nível 5 é caracterizado por um indivíduo que avalia extrema humildade pessoal e uma firme vontade profissional, canalizando as

necessidades de seu ego para longe de si mesmo e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência.

Para Collins (2018), o líder de nível 5 constrói excelência duradoura, por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo. O líder de nível 4 é eficaz e catalisa o comprometimento com uma visão clara e forte, bem como a busca vigorosa dessa visão, estimulando padrões mais elevados de desempenho. Já o líder de nível 3 é caracterizado pelo gerente competente que organiza as pessoas e os recursos na direção da busca efetiva e eficiente de objetivos predeterminados. Como líder de nível 2, o membro colaborador da equipe contribui, com suas capacidades individuais, para serem atingidos os objetivos do grupo, e trabalha de forma eficaz com outras pessoas, numa atmosfera de equipe. O líder de nível 1 é o indivíduo altamente capacitado que contribui com suas capacidades individuais, para serem atingidos os objetivos do grupo, e trabalha de forma eficaz com outras pessoas, numa atmosfera de equipe.

Os executivos de nível 5 preparam seus sucessores para atingirem um sucesso ainda maior na geração seguinte, enquanto os egocêntricos, líderes de nível 4, em geral, preparam seus sucessores para o fracasso. Os líderes de nível 5 olham pela janela na hora de atribuir o sucesso a outros fatores externos a si mesmos. Quando as situações não estão favoráveis, culpam a si mesmos, assumindo toda a responsabilidade (COLLINS, 2018).

Segundo Oliveira (2006), o poder exercido por legítima autoridade pode ser chamado de responsável, e a autoridade é um crédito de competência que se dá a quem merece. No cubo de competências da área de problemas, apresentam uma ferramenta de decisão genérica para resolver problemas sob três pontos fundamentais: nível de gerenciamento, processo de produção e tipo de competência, envolvendo o planejamento da missão e o andamento dos processos.

São identificados o nível de gerenciamento (planejamento empresarial e logística, operações de fabricação e controle, automação e controle de máquinas, objetos (sensores, atores, redes), o processo de produções (design de produto, produtos de engenharia, peças de manufatura, montagem de produto) e o tipo de competência (domínio, ação, social ou pessoal). Para dominar as competências e habilidades da liderança, faz-se necessária a compreensão da teoria, a fim de formar um líder de negócios preparado para os tempos atuais.

A exploração de práticas contemporâneas no trabalho em organizações globais examina tópicos emergentes, incluindo inteligência emocional e liderança de equipes virtuais que possam ser conectadas a eventos mundiais, engajando-as com visão e coragem de liderança. O aprimoramento ético por meio da experiência e de estudos decorrentes de líderes que registram seus erros e turbulências vivenciadas propiciam bagagem nítida de conhecimento para a formação. As aplicações comprovadas em projetos específicos para o curso de e-liderança comprovam uma base sólida fundamentada em pesquisas acadêmicas estabelecidas ao tema da liderança.

## **2.1 Educação a Distância (EaD) na formação corporativa**

Segundo Eboli (2014), a educação tem como propósito o desenvolvimento do potencial intelectual, físico, estético e afetivo existente em cada ser humano, e também o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações. A educação consiste na influência intencional e sistemática do ser humano para formá-lo e desenvolvê-lo em sociedade. A finalidade de transmitir e conservar a existência humana por meio da educação requer avanços tecnológicos e desenvolvimentos metodológicos de ensino-aprendizagem.

As mudanças ocorridas no cenário mundial decorrentes do processo de globalização trouxeram uma crescente valorização da informação e do conhecimento. Segmentos da sociedade sofreram novas exigências do mundo globalizado, provocando mudanças culturais nas relações sociais, no trabalho e no modo de aprendizado. As tecnologias de informação e comunicação na educação ampliaram seu campo de atuação para atender as demandas do setor (FILATRO, 2019).

As mudanças sociais ocorrem em ritmo acelerado, sendo especialmente visíveis no espantoso avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC), e provocando, senão mudanças profundas, pelo menos desequilíbrios estruturais no campo da educação (BELLONI, 2015, p. 3).

A rapidez com o que o conhecimento se torna obsoleto e a incorporação de novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a internet, fazem com que seja imprescindível a mudança na educação, que deve passar a estimular a busca pelo conhecimento e não só a simples transmissão de informações. O uso do computador na educação provoca mudanças no paradigma pedagógico, enriquecendo ambientes de aprendizagem, onde o aluno interage e constrói o seu

conhecimento. A exploração de recursos em tempo real de multimídias é necessária para enriquecer os conteúdos das aulas e trazer atualidade para os problemas de sala de aula (ROSINI, 2013).

Para suprir as atuais necessidades, as organizações passaram a investir em educação corporativa e no desenvolvimento do escopo tático-operacional. Apresentam objetivo estratégico, ou seja, um programa que abrange as necessidades individuais e treinamentos em áreas específicas, possibilitando o desenvolvimento de competências, novas atitudes, posturas e habilidades, além do enriquecimento da aprendizagem em solucionar problemas e não se limitar à área de atuação, a vivência de dificuldades reais e o desenvolvimento de competências e *power-skills*.

Senge (2013, p. 49) complementa esse raciocínio, afirmando:

Quando desistimos dessa ilusão (de um mundo fragmentado, sem conexão), poderemos construir as “organizações que aprendem”, organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

O projeto de implantação de uma universidade corporativa deve prever a necessidade da formação de uma cultura e valores organizacionais que estimulem o aprendizado e a participação do funcionário (RICARDO, 2005). Observa-se que com a evolução do mercado mundial, as empresas têm procurado se manterem atualizadas e inovadoras, porém, com a rapidez com que novas informações são geradas, há a necessidade de um aprendizado constante, o que tem feito as empresas procurarem soluções ágeis, dinâmicas e que não apresentem um alto custo para atender a essa evolução do mercado:

A educação corporativa vem se utilizando dos aparatos da educação a distância e da virtualidade proporcionada pelo *e-learning*, que criou e, paralelamente, ampliou as condições para antecipar mudanças e preparar as pessoas para enfrentar o futuro (NISKIER *apud* MAIA, 2003, p. 112).

Senge (2013) demonstra que no contexto atual da economia, em que praticamente desapareceram as fronteiras físicas, os negócios se internacionalizaram e as mudanças dos padrões organizacionais tornaram-se mais rápidas e variadas, desaparecendo as figuras até então solidamente firmadas da individualidade gestora, da capacitação específica e convergente sobre um único tipo de conhecimento, o da superespecialização. E surgiu o desafio de se formarem organizações que privilegiam

o conhecimento e o aprendizado conjunto, de todos os indivíduos que a compõem, inseridos num ritmo só e conectados pelo princípio do comprometimento e da capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Muitos programas de educação corporativa vêm utilizando o *e-learning* como meio de transmitir o conhecimento e assim garantir uma vantagem competitiva sustentável, por meio da criação de um ambiente voltado ao aprendizado, atendendo à necessidade de educação continuada. A educação corporativa vem utilizando novos recursos da tecnologia e da educação a distância a fim de criar condições que antecipem as mudanças que as organizações precisam fazer como estratégias competitivas do futuro. Muitas instituições estão utilizando essa modalidade para criar ambientes de aprendizagem contínua, possibilitando que profissionais de todos os níveis se desenvolvam e se capacitem com conhecimentos atualizados e específicos de seu aprimoramento empresarial.

Segundo Madruga (2017), a educação corporativa optou pela educação híbrida como estratégia no planejamento organizacional. Surgiram algumas vantagens competitivas, como a redução de custos com deslocamentos de seus funcionários, estadias, tempo, tornando a informação disponível em tempo real e permitindo a solução de problemas gerenciais ou operacionais em horas, ou até em minutos. O método tradicional leva dias, semanas ou até mesmo meses, sem mencionar no *coaching* com informações atualizadas, pertinentes à real necessidade dos colaboradores, além de não haver a possibilidade de poder gravar o *coach*.

Explica Aldrich (2009, p. 7) que “criar uma cultura compatível com a educação *on-line* será crucial para as empresas. Utilizar apenas o treinamento tradicional, além de ser mais caro pela necessidade de deslocar pessoas, pode ser lento demais”. No desenvolvimento da era industrial, que se formou sob a ótica de taylorismo-fordismo, as empresas criaram áreas de capacitação e treinamento, cujo propósito é tornar o funcionário apto ao desenvolvimento de uma dada função vinculada à estrutura organizacional. Nas empresas em geral, essa função é competência direta do departamento de recursos humanos, que deve criar oportunidade de treinamento interno pelos programas de formação e qualificação, para que seus colaboradores se aperfeiçoem e adquiram habilidades e conhecimentos essenciais ao desempenho do cargo de liderança.

No cenário de grandes transformações, como aborda Filatro (2020), no mundo VUCA, os profissionais precisam manter-se competitivos, se quiserem ter um perfil estratégico profissional. A volatilidade refere-se à velocidade, volume e dinâmica em que uma situação exige mudança e adaptação. A incerteza diz respeito à falta de previsibilidade sobre a atualidade. A complexidade aponta os fatores que uma tomada de decisão e suas consequências podem gerar, trazendo o caos ou contribuir de certa forma. A ambiguidade indica o potencial de confusão e desentendimentos que um evento pode causar.

A educação corporativa está vinculada ao conceito de competências e operacionalizado na prática das organizações que se transformam em vantagens competitivas. Como a competência é a mobilização do conhecimento (dimensão do saber), as habilidades (dimensão do saber fazer) e as atitudes (dimensão do querer ser ou fazer) em comportamentos observáveis, ela não se limita aos conhecimentos de prateleiras, ou seja, apenas teóricos, mas são enriquecidos pelas experiências de situações concretas, e o envolvimento das partes interessadas é fundamental nessa fase de formação (FILATRO, 2019).

Com a adoção do ensino virtual, muitas empresas precisarão repensar seus sistemas de avaliação e medição de desempenho antes de deixar a maior parte do treinamento a cargo de alunos. O propósito de utilização dos treinamentos e o engajamento dos colaboradores como forma de recompensa dos treinamentos devem ser repensados para poderem ter maior procura. Mas, mesmo as empresas que ainda não se movimentaram nesse sentido, estão encontrando benefícios com a implantação de módulos *on-line* (RICARDO, 2005).

Na migração para esse novo sistema, há que se ponderar sobre uma mudança de foco, que vai da forma como o treinamento é avaliado tradicionalmente, ou seja, medindo-se as horas ou dias de treinamento por funcionário – dado que por si só não informa se as pessoas aprenderam ou não – para um sistema que avalie tanto a aprendizagem dos conceitos como sua aplicação e, sobretudo, dos resultados alcançados (TIFFIN; RAJASINGHAM, 2006).

O treinamento *on-line* e a gestão do conhecimento têm que estar estrategicamente ligados. Somente dessa forma o treinamento pela internet pode funcionar como uma ferramenta de disseminação do conhecimento e de desenvolvimento das pessoas, conforme os objetivos da empresa. A internet e os

cursos *on-line* devem facilitar o planejamento de carreira, ajudando as pessoas a perceber, com mais clareza, quais habilidades e competências precisam desenvolver para poderem passar de um cargo para outro, ou movimentar-se de forma horizontal (ROSINI, 2013).

É interessante também observar como as universidades corporativas têm adquirido um cunho diferenciador e propiciado relevância às empresas que adotam o modelo em relação às outras organizações. Verifica-se, de fato, o crescimento das necessidades de inovação e a valorização do capital intelectual onde se vê a essência da estratégia empresarial com a inovação. Hoje em dia, comprova-se, até com certa facilidade, que alguns conceitos de treinamento e desenvolvimento, na educação corporativa, são uma saída para as empresas; para tanto, combina-se a tecnologia com os equipamentos necessários para o acesso à internet. Esse método, o qual é chamado e/ou denominado *e-learning*, vem transformando o mundo de aprendizado nas empresas (MAIA; MATTAR, 2007).

O aperfeiçoamento inclui ações de capacitação continuada de curta duração voltadas para a atualização e o aprofundamento de competências em áreas específicas de conhecimento da liderança. As ações de aperfeiçoamento estão classificadas nas técnicas e estratégias direcionadas ao desenvolvimento das competências dos participantes da e-liderança em organizações corporativas, sendo a educação a distância um recurso estratégico da educação corporativa. “O capital humano significa pessoas estudadas e especializadas, que são hoje o ponto central da transformação global” (ZABOT; SILVA, 2002).

Na educação corporativa, a inexistência de um único modelo pedagógico permitiu o desenvolvimento de diferentes formas de aprendizagem de acordo com as necessidades e objetivos da empresa. Ricardo (2005) utilizou os três níveis de Bateson (2000) para propor a aprendizagem em ambientes de trabalho, gerando aprendizado de novos conteúdos. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma ou várias atividades da liderança produz novos conceitos e novas maneiras de realizar a atividade. A aprendizagem baseada no trabalho é o termo utilizado para descrever a liderança, que cria oportunidades de aprendizagem e locais de potencial (RICARDO, 2005).

As estratégias empresariais são discutidas para assegurar o alinhamento entre as ações de educação corporativa e a estratégia de negócios. As competências a

serem adquiridas para que a empresa aumente sua excelência de forma diferenciada requerem o alinhamento com as competências organizacionais, que precisam ser adquiridas e desenvolvidas nos processos de negócios para a sustentação das competências críticas empresariais situacionais. Para dar subsídios, as competências humanas individuais, como capacidades culturais e gerenciais de liderança, devem desenvolver ambientes de potencial sustentável a fim de formar objetivos estratégicos, com técnicas funcionais que permitam o sucesso dos envolvidos no processo de formação.

As empresas que desenvolvem projetos corporativos e que aplicam seus princípios possibilitam um sistema de aprendizagem contínua, cujo propósito é a capacitação e a compreensão de todos os colaboradores com a importância do aprendizado permanente para que empresa obtenha êxito. A missão da implantação de um projeto corporativo é a formação e desenvolvimento de talentos que promovam a gestão do conhecimento organizacional através da aplicação de uma aprendizagem contínua. O objetivo do sistema é “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (EBOLI, 2014, p. 48).

A evolução da sociedade no ambiente de trabalho, das tecnologias e da educação corporativa estão em transformação contínua, exigindo a inovação dos processos de aprendizagem nas organizações. Segundo Filatro (2020), a palavra inovação descreve ideias, invenções e criações na educação corporativa que chegam ao mercado como oferta de produtos e serviços, resultado de pesquisas com o intuito de aumentar a competitividade dos negócios e buscar a vantagem sustentável, sendo por meio da oferta de um novo produto ou serviço que venha a melhorar as relações significativas entre o consumidor e a organização e suas relações externas. Assim, inovar na educação corporativa significa implementar novas soluções e processos que permitam ressignificar novas práticas e relações com propósito de melhoria contínua e aperfeiçoamento, buscando uma inovação incremental até disruptiva.

Segundo Eboli (2014), as organizações devem seguir alguns princípios e práticas para que um sistema de educação corporativa tenha sucesso, são eles:

**Competitividade:** é preciso valorizar a educação para que o capital intelectual dos recursos humanos da organização se torne um diferencial competitivo, podendo ser alcançado por meio do desenvolvimento e da implantação de

programas educacionais que contribuam para a criação de uma inteligência empresarial. Para tanto, é necessário o alinhamento das ações, da gestão de pessoas e programas educacionais com as suas estratégias organizacionais.

**Perpetuidade:** a educação corporativa abrange o desenvolvimento e a realização do potencial do indivíduo, e é também um importante veículo de disseminação, fortalecimento e consolidação da cultura empresarial, pois é preciso que haja estratégias que garantam a eficácia dos programas educacionais. Os líderes e gestores devem estar envolvidos com a aprendizagem exercendo o papel de *coachings*.

**Conectividade:** é importante adotar sistemas que estimulem a troca e o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas, estabelecendo uma rede interna e externa de relacionamentos. A implantação do sistema de gestão do conhecimento pode propiciar a interação entre os públicos interno e externo, ampliando a rede de comunicação.

**Disponibilidade:** os programas educacionais devem ser acessíveis e flexíveis, permitindo seu uso em qualquer hora e lugar. A utilização do *e-learning* tem se mostrado eficiente nas organizações que vêm implantando programas virtuais de educação, possibilitando uma aprendizagem ativa, contínua, autônoma e compartilhada, e que atende às questões da acessibilidade e da flexibilidade.

**Cidadania:** os programas educacionais devem estimular o exercício da cidadania individual e corporativo, e a formação de pessoas críticas capazes de interagir com a sociedade de forma ética e responsável tem se tornado um dos deveres das organizações que querem mostrar o seu envolvimento social.

**Parceria:** muitas organizações buscam parcerias externas com instituições de nível superior, e internamente, com líderes e gerentes. Desenvolver e manter uma cultura voltada para o conhecimento é uma tarefa complexa que exige cooperação e apoio, primeiramente dos líderes, que devem exercer o papel de educadores, contribuindo com a disseminação e consolidação da cultura de aprendizagem. As parcerias externas podem ocorrer com universidades, fornecedores ou clientes que melhorem os programas educacionais.

**Sustentabilidade:** os programas corporativos devem agregar valor ao negócio para garantir credibilidade, orçamento próprio e sua autossustentabilidade. O investimento em programas educacionais corporativos tem sido alto, porém,

medir os resultados do investimento não tem sido tarefa fácil. Entre empresas americanas é comum a utilização do BSC – *Balanced Scorecard* – como um sistema de medidas de desempenho. A mensuração dos resultados dos programas desenvolvidos pelas corporações é imprescindível para melhor adequação dos conteúdos informacionais, e para tanto é preciso utilizar indicadores voltados à realidade de mercado a fim de avaliar o cumprimento das metas e objetivos esperados.

Para Filatro (2020), a construção da experiência no processo de aprendizagem corporativa vem com o termo *i-learning*, que representa a incubação da inovação. O modelo “i” representa seis conceitos-chave: interdisciplinaridade, interatividade, *internetworking*, individualização, imediação e interoperabilidade, como dimensões da inovação:

**Interdisciplinaridade:** especialistas de diferentes competências interagem, trocando informações e conhecimento, criando *expertises*, buscando uma visão mais holística e complexa. A aplicação na tecnologia é a base do processo de convergência, surgindo indústrias novas, e a gestão permite construir processos decisórios colaborativos no aspecto social, estimulando a curiosidade individual e a ação entre grupos. A aplicação à educação é o pilar para o desenvolvimento de novos perfis profissionais capazes de enfrentar desafios complexos.

**Interatividade:** comportamento altamente responsivo que representa interfaces surpreendentes na aplicação à tecnologia, com a construção de *softwares* de conteúdos mais atraentes e dinâmicos que priorizam a experiência do usuário. No que tange à aplicação, a gestão resolve situações complexas que requerem perspectivas de análise e discussão de problemas, compartilhando experiências para um ambiente de conhecimento compartilhado colaborativo. O uso dinâmico de ferramentas na aplicação em educação engloba a exploração de repositórios e serviços de conteúdos digitais distribuídos em um ambiente colaborativo, formado por uma comunidade de pessoas interessadas em dialogar e abertas à novidade.

**Internetworking:** projeta o conceito de rede interconectada, deixando de ser centralizada, para poder reforçar o nível de conectividade, descentralizando a hierarquia entre as conexões. A aplicação da tecnologia concentra a internet

como propósito geral de ações e processos possibilitados pela *internetworking*. A aplicação na educação permeia na heterogeneidade dos participantes desempenharem as competências individuais como meios para a criação de valor a um número maior de interessados e contribuírem com a troca de conhecimentos e experiências entre as comunidades conectadas, com baixo custo de acesso e ampla difusão de acesso ao conteúdo.

**Individualização:** impulsiona a customização de prestar serviço ou oferecer produtos como troca de experiências. A aplicação à tecnologia propicia sistemas de recomendação e agentes virtuais que possam participar ativamente do marketing digital, produzindo serviços e agregando valor a todo o processo. Na gestão, revelam habilidades e talentos singulares que impulsionam as empresas na criação de valores organizacionais, gerando propósitos e sentidos que engajam o envolvimento dos colaboradores. Na educação, representa o equilíbrio da motivação individual em desenvolver competências em sua carreira, que impulsionam a dinâmica de aprendizagem individual para interações colaborativas baseadas em grupos e comunidades.

**Imediação:** interpretação como sinônimo de prontidão, rapidez e agilidade nas ações. Associado à tecnologia, expressa o *feedback* em tempo real, de um usuário ou sistema, a uma pessoa sobre um processo ou procedimento. Na gestão, possibilita ciclos contínuos de respostas rápidas nas práticas gerenciais e nos processos decisórios para uma estratégia adaptativa contínua de mudanças internas ou externas. Na educação, o processo *just-in-time* assegura o desenvolvimento de competências de profissionais que precisam de reciclagem imediata para o aprimoramento e desenvolvimento de atitudes reativas e proativas em diferentes locais.

**Interoperabilidade:** capacidade de diversos sistemas, organizações e indivíduos trabalharem juntos. Na tecnologia, conforme as relações existentes entre multiplataformas, as ferramentas se complementam no desempenho do sistema para que o bom rendimento seja alcançado. Na gestão, é uma implementação de um ambiente altamente complexo, no que tange a coordenar diversas frentes, como cadeias de suprimentos, infraestrutura e normas tecnológicas. Na educação, refere-se à possibilidade de integrar sistemas tecnológicos, conteúdos e pessoas de forma transversal, com impacto de

diversas unidades organizacionais e suporte ao processo de tomada de decisão e a implementação estratégica da organização.

A liderança colaborativa e participativa propicia a formação dos futuros líderes com gestão de pessoas, empatia e melhores competências, buscando o equilíbrio entre as *soft skills* e aproximando pessoas complementares (LUIZ *et al.*, 2022).

Para Luiz *et al.* (2022), a educação disruptiva representa o momento inspirador de *give-back*, envolvendo o *networking* do líder servidor, mentor de aconselhamento, e as futuras lideranças no processo de aprimoramento, buscando excelência e melhoria contínua de inovação por meio de um propósito, com *real skills* e *social skills*, a fim de identificar quais são os seus líderes inspiradores, para poder analisar as atitudes coerentes e que fizeram a diferença em sua trajetória. Aceitar esse desafio requer uma nova maneira de adquirir competências que aprimoram a inteligência individual e coletiva.

## **2.2 Metodologias ativas na educação corporativa: o caso da e-liderança**

A filosofia da e-liderança consiste no desenvolvimento das metacompetências para que se possa aprimorar a formação de líderes críticos e atualizados, por meio de novos recursos de tecnologia de informação com a metodologia de educação a distância (MUSSAK, 2003). A e-liderança caracteriza a criação e a formação de ambientes harmoniosos, capacitando participantes estratégicos e criativos, com regras e flexibilidade estabelecidas que os líderes participantes desenvolvem com base em seus valores e potenciais para cumprir metas e objetivos, transformando os comportamentos dos líderes participantes em relação à conduta de liderança no mercado brasileiro por meio do ensino híbrido a distância nas organizações.

Devemos ficar atentos à diversidade de saberes e competências dos futuros líderes, procurando utilizar as diferenças como uma vantagem, não como um problema. O conceito de competências vem sendo muito divulgado nos atuais documentos oficiais mais atualizados na área da gestão de pessoas. Nosso tempo é de pessoas que irão trabalhar numa sociedade em permanente desenvolvimento tecnológico. A educação que oferecemos deve livrar o homem da manifestação e da manipulação, e contribuir para que cada um possa ser o autor de sua própria história de exercício da liderança, de forma competente, responsável, crítica, criativa e solidária (ROSINI, 2013).

Ao elaborar um planejamento educacional, é fundamental termos clareza sobre as competências de liderança, qual a organização e quais colaboradores precisam se mobilizar, seja do ponto de vista social, cognitivo, atitudinal e procedimental. É necessário refletir sobre mobilização e aperfeiçoamento das competências de liderança para que se possa atingir a metacompetência dos futuros líderes (ROSINI, 2013). A autoria na e-liderança deve ser descentralizada, sendo a equipe de líderes envolvidos os autores de todo o processo. O trabalho em equipe pode assumir diversas formas de articulação de saberes, como a interdisciplinar e a transdisciplinar (AVOLIO, 2010).

Importantes mudanças acontecem quando os líderes-*coaches* decidem trabalhar com o ensino híbrido a distância. Em primeiro lugar, passam a ser aprendizes de metodologias e tecnologias. Aprendem a engajar os participantes e a interagir com a utilização das metodologias ativas, com o propósito de aprimorar as competências interdisciplinares da liderança por meio do ensino híbrido.

Quando o trabalho é norteado por experiências intencionais de interação entre diversas áreas de conhecimento e especialistas com intercâmbios, enriquecimentos mútuos e produção coletiva de conhecimentos, estão diante de uma prática interdisciplinar. A característica de oferecer mais qualidade nas relações intercambistas propicia vasta possibilidade de aplicações dos projetos. Os objetivos, conceitos, atitudes e procedimentos são significados dentro e fora do limite de cada área do conhecimento de liderança. As relações deixam de ser remotas e/ou pontuais para serem estruturadas pela colaboração, cooperação e coordenação intencional de um projeto coletivo de trabalho baseado no conceito estratégico da liderança.

A coordenação dos processos e do planejamento requerem uma gestão pedagógica que envolve e articula o trabalho de uma equipe de líderes interdisciplinares preocupados com questões pedagógicas e comunicacionais do projeto. Essa equipe é responsável pela criação de conteúdo específico, revisão linguística, desenho didático, criação e seleção de objetos de aprendizagem, arquitetura e consolidação do material didático, além da coordenação do líder-mentor.

Os fatores de sucesso para a e-liderança são a interatividade no ambiente de aprendizagem ativa envolvendo os participantes e os mentores, a pertinência dos projetos e aplicabilidades do meio e sua habilidade em desenvolver contextos de liderança significativa, alinhando o que deve estar sendo treinado com as empresas

contratantes, para que os projetos possam servir às perspectivas estratégicas do negócio e os participantes estejam preparados com conhecimento e experiência a atender às demandas da organização.

Para isso, o projeto deve estar planejado e desenvolvido entre a organização contratante, o líder-mentor e os gestores a serem capacitados, para que a e-liderança atenda aos objetivos determinados. A e-liderança requer uma preparação extensiva: descrever estratégias eficientes no ensino híbrido a distância; desenvolver métodos apropriados de *feedback* e reforços; adaptar-se aos diferentes estilos de aprendizado dos líderes-membros; utilizar estudos de casos e exemplos; ser concisa; complementar a formação e o aprimoramento de líderes a distância com *cases* atualizados e que despertem o engajamento de soluções nos participantes.

A e-liderança pode ser visualizada por meio da seguinte estrutura: comunicação interpessoal com espaços de aula virtuais; reuniões virtuais; orientação e coach eletrônica; perguntas/ respostas; jogos de papéis. Seleção e coleta de informações implicando na troca, criação coletiva de banco de dados; publicação eletrônica; solução de projetos/ problemas e análise coletiva de dados. Resolução e pesquisa de problemas em colaboração; redação e criação coletiva de textos, brainstorming, *design thinking*, prototipação e apresentação dos projetos por meio de *Pitch's*.

A arquitetura do projeto requer a utilização do *Learning Management System* (LMS) como um *software* educacional caracterizado pelo local de aprendizagem, flexibilizando o uso do espaço e do tempo, demandando um sistema de informação consistente para gerenciamento da formação e aperfeiçoamento de líderes a distância, e-liderança, adotando como estratégia de inovação a inserção de tecnologia na mediação do ensino presencial (ALBIDEWI, 2014). No processo decisório, existem atualmente ambientes que reúnem uma série de recursos para a aplicação de aprendizagem em projetos por meio do ensino híbrido na modalidade a distância. *Moodle* é um projeto *Open Source*, ou seja, de código aberto e distribuído sob licença da Licença Pública Geral (*GNU - GPL*), que se encontra em desenvolvimento contínuo pela comunidade de usuários do projeto. Seus fatores relevantes são o código aberto, garantindo a autonomia para customizar o sistema; gratuito, simples e seguro; possibilidade de integração com o sistema acadêmico da universidade em um curto espaço de tempo; consultorias de sociologia, que garantem que a e-liderança

promova a cidadania; pedagogia como instrumento de qualificação; psicologia como processo de integração dos indivíduos com novas mídias; gestão de projetos de educação a distância, integrada com a administração da instituição; informática na orientação para seleção e integração das tecnologias (ROSINI, 2013).

Ressalta-se a importância da infraestrutura para suportar tal aplicação, da mesma maneira que o planejamento das aplicações de controle acadêmico, corporativo e financeiro. Faz-se necessário um computador-servidor exclusivamente para essa aplicação, conectado à rede acadêmica e corporativa, com grande poder de processamento e armazenamento. O uso efetivo do LMS acarretou um aumento da procura por cadastramento de contatos eletrônicos. A ferramenta de LMS adotada é um *software* livre e aberto; dessa forma, foi adquirida gratuitamente, sem nenhum custo direto para a e-liderança. Contudo, como toda ferramenta de *software* livre, cabe aos usuários responsabilizarem-se pela sua evolução e por contribuições a toda a comunidade de usuários da ferramenta (RICARDO, 2005).

Os líderes educadores colocam suas explanações na internet. Os sistemas de *software* servem para abrigar textos, livros de exercícios, notas de leitura e materiais em *Power Point*. Professores pioneiros já transmitem suas aulas na internet desde o meio da década de 1990. As aulas em *streaming* não permitiam que houvesse interação, mas hoje, além da interação em *real-time*, os alunos podem fazer o *download* de uma aula e assisti-la tantas vezes quantas forem necessárias, interagindo síncrona e assincronamente com o professor (BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015).

Paralelamente, para seu uso efetivo e otimizado, é necessário um esforço de integração com os sistemas de informação utilizados nas organizações, significando manutenção e desenvolvimento de *software* na ampliação de linhas de acesso ao sistema discado, cabeamento de salas de aulas do *campus* principal da universidade, digitalização dos dados da biblioteca da universidade, com aquisição de equipamentos para armazenamento e digitalização dos dados, *streaming* para sua disponibilização na internet e oferecer condições, por meio da celebração de convênios com fornecedores, de acesso à aquisição de *hardware* (*notebooks*) para e por parte dos líderes-professores (TIFFIN; RAJASINGHAM, 2006).

As mudanças significativas acontecem quando líderes-educadores decidem trabalhar com as tecnologias na educação presencial ou a distância. Passando pela

fase de aprendizagem novamente, com referenciais históricos variados de tecnologias, informação e comunicação, aprendem a gerenciar a sala de aula presencial ou virtual de uma maneira diferenciada, conhecendo a lei de direitos autorais, seus direitos e dos autores no que se refere à produção de impressos, conteúdos remotos, entre outros. O aprendizado de convivência com os alunos que eventualmente conhecem mais a tecnologia estabelece um relacionamento de aprendizado recíproco, valiosíssimo no processo de ensino-aprendizagem (LAMBERT, 2013).

Segundo Filatro (2019), as inovações na educação corporativa como formas transformadoras e contemporâneas de ensinar e aprender nas organizações são meios estratégicos criativos em ambientes imersivos por trilhas personalizadas em atividades gamificadas. A orientação a dados dá subsídios para desenvolver um ambiente formador com soluções educacionais que atendam aos requisitos da atualidade. Para que possam garantir um processo de ensino aprendizagem condizente, há a necessidade da atualidade de práticas de problemas aplicados aos negócios no ambiente organizacional, com o uso de metodologias ativas e abordagens de *design thinking*. A experiência de aprendizagem (LXD) oferece agilidade e perspicácia, bem como as estratégias inovadoras de ensino e as tecnologias educacionais digitais na corporação.

Os projetos com o envolvimento da alta administração, a definição e diagnóstico das competências críticas empresariais no ensino híbrido com estratégias de negócio, favorecem a e-liderança. A utilização de TDIC na criação de uma cultura organizacional e as tendências e perspectivas de mercado devem buscar os diferenciais competitivos sustentáveis. As soluções de novos recursos e a ampliação organizacional têm como propósito criar uma inteligência empresarial capaz de solucionar problemas e antecipar tendências, para poder medir esforços e investimentos em gestão por competências e gestão do conhecimento.

A educação se faz com e para as pessoas; por trás de um *software* inteligente, de gerenciamento educacional, há um impresso instigante, uma multimídia bem elaborada, um vídeo motivador, existindo a competência e a criatividade de educadores e uma equipe de profissionais multidisciplinares comprometidos com a qualidade da educação. Além dos líderes-professores especialistas nas disciplinas ofertadas e dos parceiros no coletivo do trabalho político-pedagógico da e-liderança,

conta-se, conforme proposta, com parcerias de profissionais e líderes educadores capazes de estabelecerem fundamentos teóricos da formação em liderança; selecionar e preparar o conteúdo curricular; identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes; definir bibliografia, videografia, iconografia, audiografia, tanto básica quanto complementar; motivar, orientar, acompanhar e avaliar os alunos; autoavaliar-se continuamente como profissional líder participante do coletivo da formação em liderança a distância; fornecer informações aos gestores e outros membros da equipe multidisciplinar para que possam aprimorar constantemente o processo da e-liderança e estabelecer uma proporção líder-professor com líderes participantes que garantam boas possibilidades de comunicação e acompanhamento. O líder-membro é o foco da e-liderança e um dos pilares para garantir a qualidade dessa formação. A e-liderança é a comunicação entre líderes educadores e líderes participantes, facilitada pelas novas tecnologias de informação e a metodologia de educação a distância (RICARDO, 2005).

Os países emergentes têm um número considerável de causas a enfrentar, tais como menores e idosos abandonados, populações de rua, analfabetismo, sustentabilidade e financiamento das instituições de ensino diretamente envolvidas no desenvolvimento do País. Os líderes participantes e as organizações têm buscado aprender e evoluir na profissionalização da liderança e no conhecimento de técnicas que levem mais rapidamente ao êxito e à sustentabilidade de suas causas aplicadas à liderança organizacional (PEREIRA, 2012).

A liderança no ajuste do *Group Support Systems* — GSS pode ser exercitada por um facilitador externo e/ou por todos os membros do grupo. Avolio (2010) revira o relatado, afirmando que, embora a liderança seja considerada chave determinante do comportamento do grupo, esteve ignorada virtualmente na literatura dos sistemas de informação. À medida que um líder prossegue no seu caminho, as pessoas não se lembram dele por aquilo que ele fez para si, e sim pelo que fez e fará por elas e para elas, porque um líder serve os outros e se sacrifica por eles, pois ser líder implica a responsabilidade de realizar algo significativo, que resulta em uma melhora, em relação ao que era antes. O líder transmite uma substância que transporta a todos os que o seguem para um futuro melhor, pois o líder sempre trabalha para um interesse coletivo. A melhor maneira de se aprender é vivenciá-la. “Mas, pessoalmente, acredito que a melhor maneira de se aprender, é ensiná-la a outra pessoa, porque isso faz

com que a experiência evolua de um monólogo a um diálogo, pois isso aprimora seus relacionamentos de chefe-subordinado a mentor-protege” (AVOLIO; KAHAI; DODGE, 2000, p. 637).

Na liderança, nada é realizado individualmente, pois as realizações extraordinárias nunca florescem em ambientes estéreis e não apreciativos, visto que os líderes precisam estar constantemente atentos às necessidades de sua equipe e organização a qual está inserido. Como a liderança é pessoal, não importa a distância, e sim o conteúdo do projeto, e o senso de relacionamento pessoal ou interpessoal que criará e fornecerá aos que estiverem interligados aos objetivos traçados, pois precisamos ser solidários para recebê-los como indivíduos, e não como mentes técnicas robotizadas, e, nesse caso, devemos dar um toque personalizado, sendo o melhor caminho para se atingir uma conexão autêntica, duradoura e sustentável com os outros, e esse será o legado efêmero ou duradouro que teremos de compartilhar e procurar manter até o final da e-liderança — o relacionamento (AVOLIO, 2010).

Mattar (2017) define que as metodologias ativas possibilitam, por meio da educação, aperfeiçoar a capacidade de engajar ações comuns individuais com meios coletivos colaborativos como mecanismos estratégicos de desenvolvimento do potencial criativo para resolver problemas e aprimorar o *mindset* no processo de ensino-aprendizagem dos envolvidos. No que se refere às metodologias ativas pioneiras, contempla-se a história do aprender fazendo – *learning by doing* –, desde a maiêutica socrática a Paulo Freire e Ausubel e John Dewey (MATTAR, 2017).

Para as teorias de formação de conceitos, Piaget e Vygotsky têm consideráveis contribuições para a educação nesse sentido. Bacich, Tanzi Neto e Trevisani (2015) explicam que, no âmbito dos conceitos de Piaget, a equilibração é a harmonia entre as mudanças que ocorrem entre o processo de assimilação extraída de novos conhecimentos, sendo entendida como abstração empírica, e a acomodação com a modificação de informações assimiladas é chamada de abstração reflexiva. Os estudos de Vygotsky defendem que a forma de pensar dos adultos é constituída e mediada pela cultura, por meio da linguagem e pelo meio sociocultural em que estão inseridos.

Aceitar o desafio de fazer e criar requer uma nova maneira de adquirir conhecimento e habilidade, desenvolvendo recursos de aprendizado, que podem acompanhar a economia do conhecimento (ROSENBERG, 2002). A evolução dos

sistemas educacionais é um grande desafio para a sociedade na adaptação à nova metodologia de ensino e à nova cultura virtual. A mudança é necessária para que a evolução acompanhe a complexidade das informações (ROSINI, 2013).

Para Lévy (2010), qualquer reflexão sobre os sistemas de educação e de formação na cibercultura deve ser fundamentada em uma prévia análise de mutação contemporânea da relação com o saber. O ciberespaço (tecnologias virtuais, como internet) suporta as tecnologias intelectuais, que amplificam, exteriorizam e modificam numerosas funções cognitivas humanas, tais como a memória (banco de dados, hiperdocumentos, arquivos digitais de todos os tipos), a imaginação (simulações), a percepção (sensores digitais, telepresença, realidades virtuais) e os raciocínios (inteligência artificial, modelos de fenômenos complexos). Essas tecnologias intelectuais oferecem novas formas de acesso à informação, navegando por hiperdocumentos, por mecanismos de pesquisa, agentes de *software* e exploração contextual por mapas dinâmicos de dados.

A interdisciplinaridade é aplicada na síntese de duas ou mais disciplinas, transformando-as num novo discurso, linguagem e em atuais relações estruturais. A transdisciplinaridade relaciona a interdependência entre vários aspectos da realidade, a consequência normal da síntese dialética provocada pela interdisciplinaridade bem-sucedida. A interdisciplinaridade prepara os alunos em um contexto geral com base em conhecimento mais integrado, articulado e atualizado, em uma construção autossuficiente do sujeito, permitindo a abertura de novos campos do conhecimento e de descobertas que possibilitem a formação profissional, favorecendo a educação permanente, da qual se adquire uma metodologia emancipatória traduzida por competências e habilidades úteis em sua usabilidade (ZABALA; ARNAU, 2010).

No mundo em que ciência, tecnologia e sociedade vêm se modificando em uma velocidade espantosa, surpreendente e inimaginável, a formação adequada do profissional torna-se um elemento fundamental e diferencial. Assim, esse conceito de transdisciplinaridade também é vital para a aplicação nos processos e na organização, pois todos estão relacionados e entrelaçados. A pluridisciplinaridade diz respeito ao estudo de uma única disciplina por diversas disciplinas ao mesmo tempo. A interdisciplinaridade possui uma distinção de desenvolvimento, na aplicação: epistemologia e geração de novas disciplinas (SIMONDON, 2020).

Segundo Perrenoud (2013), os seres humanos estudam para empreender em uma ação, desenvolvendo competências necessárias para produzir conhecimento e gerar mudanças significativas na aprendizagem, agindo corretamente com a integração de diversas áreas do saber e preocupando-se com a gestão das competências com a noção de cada saber mais prático.

A análise do aprendizado sobre competências nas dimensões social, interpessoal, pessoal e profissional envolve a forma de alguns conteúdos não estarem sustentados por nenhuma disciplina acadêmica representando a metadisciplinaridade, em que a análise do procedimento disciplinar dos distintos componentes da competência permite, segundo Zabala e Arnau (2010), verifica a forma em que a competência traz conhecimento para que seja suficiente e no caso da participação ativa e na transformação da sociedade que seja significativo para que possa compreender, valorizar e poder intervir de maneira crítica e responsável, solidária e colaborativa na expectativa de desenvolver um profissional com referências de conhecimentos, habilidades e atitudes em todas as suas tarefas, buscando soluções de problemas e sob critérios de formação integral da pessoa por competências, com informações que impeçam o desaparecimento dos componentes interdisciplinares e metadisciplinares.

A agilidade na informação propicia uma alta produtividade e eficácia, trazendo segurança e qualidade eficientes, facilitando o processo da ação e integridade na tomada de decisões. As mudanças que estão ocorrendo no mundo atual trazem consigo novas formas de trabalho, melhores maneiras de viver e conviver que influenciam a economia, a política e como as sociedades se organizam, com respostas ágeis, flexíveis e mecanismos cada vez mais participativos. Há um mundo progressivamente mais interativo e interdependente, condicionado especialmente pelos avanços científicos, impulsionados pela indústria e pelo desenvolvimento das telecomunicações (SOUSA; PAIXÃO, 2015).

Segundo Mattar (2017), a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) é um método de ensino pelo qual os participantes obtêm conhecimentos e habilidades por meio de um planejamento que requer investigar um problema ou desafio, podendo ser complexo e envolvente, aplicando conhecimentos novos que venham a solucionar o problema em questão. As soluções de problemas praticados em sala de aula, ou

remotamente, em que os alunos trabalham colaborativamente, podem ser registradas em grupo ou individualmente, e educa líderes inovadores da sociedade.

Segundo Lambert (2013, *apud* HORN; STAKER, 2015), para um problema real, sabe-se qual o objetivo e o propósito, mas falta conhecimento do processo de solução, de como chegar lá. Harvard treina as pessoas a enfrentarem situações inovadoras, tirando os estudantes da zona de conforto e desenvolvendo habilidades em territórios desconhecidos para que haja a solução disruptiva baseada na experiência dos líderes mentores envolvidos no processo de aprendizagem.

A educação híbrida ou semipresencial, conhecida como *blended learning*, envolve a educação presencial e a educação a distância, ou on-line, de maneira disruptiva que, nestes últimos dois anos, com a Covid-19, está sendo a ferramenta mais utilizada para a continuidade da educação básica até a superior (MATTAR, 2017). Com combinações variadas de aplicação das TDIC, as inovações disruptivas desempenham a nova significância de qualidade no ensino, trazendo o benefício da acessibilidade, conveniência, viabilidade e simplicidade à educação híbrida (HORN; STAKER, 2015).

A educação híbrida propõe estratégias do processo de aprendizagem em que a atenção está com foco no aluno, e a combinação das atividades para a solução de problemas ou projetos são auxiliados pelas metodologias ativas, seguindo uma tendência disruptiva da educação (BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015).

O processo de aprendizagem organizado em que representa na Figura 5 na forma de engrenagens e o papel de cada elemento na aprendizagem de estudantes. O estudante como protagonista da aprendizagem híbrida, onde o professor tem o papel de colaborar e dar subsídios ao estudante, por meio do planejamento, soluções de problemas e projetos. Bacich, Tanzi Neto e Trevisani (2015) relatam o protagonismo do aluno, com a diretriz do professor por meio de tecnologias que disponibilizam informação, gerando conhecimento de variadas culturas e promovendo a autonomia do aluno.

Figura 5 – Propostas de ensino híbrido



Fonte: Elaboração própria

Contando com o direcionamento do professor para o envolvimento de metodologias ativas como recursos para a aprendizagem, podendo citar a sala de aula invertida, *peer instruction*, método do caso, aprendizagem baseada em problemas e problematização, aprendizagem baseada em projetos, pesquisa, aprendizagem baseada em games e gamificação, incluindo dramatização e simulação, *design thinking* e avaliação por pares e autoavaliação (MATTAR, 2017).

Para Perrenoud *et al.* (2013, p. 79) redefine o papel do professor: “mais do que ensinar, trata-se de fazer aprender, concentrando-se na criação, na gestão e na regulação das situações de aprendizagem”. As diferenças entre o desenvolvimento da educação a distância com a aplicação da educação híbrida na comparação das características comuns tangem os requisitos de tecnologia, metodologia, avaliação e frequência.

Após a análise das características comuns entre a educação a distância e a educação híbrida, apresentadas no Quadro 5, pode-se identificar algumas melhorias, destacando quanto a plataforma tecnológica onde na educação a distância o uso do LMS usado de forma estática e passando na educação híbrida para uma aplicação dinâmica, em *real-time* com o uso do *streaming*. Quanto as características metodológicas há uma maneira disruptiva de desenvolver o processo de ensino-aprendizagem sustentado com as metodologias ativas, saindo dos moldes tradicionais

da educação. O modelo de transmissão inverte, sendo que na educação a distância tínhamos mais aulas assíncronas e muito pouco contato síncrono e com a educação híbrida aproximou-se o contato com o aluno onde é predominantemente de forma síncrona e poucas atividades aplicadas de maneira assíncrona.

**Quadro 5 – Comparação educação a distância x educação híbrida**

<b>Educação digital</b>	<i>A distância</i>	<i>Híbrida</i>
<b>Plataforma tecnológica</b>	LMS e estática	LMS, <i>streaming</i> e dinâmica
<b>Característica metodológica</b>	Sustentado pelos aspectos tradicionais	Disruptiva e sustentado com metodologias ativas
<b>Modelo de transmissão</b>	Assíncrona e pouco síncrona	Síncrona e pouco assíncrona
<b>Conteúdo</b>	Teoria e prática estática	Teoria e prática dinâmica
<b>Suporte/ interação</b>	Tutor, participantes, estática e esporádica	Tutor, participantes, dinâmica e em real-time
<b>Mecanismos de interação</b>	Chat, fórum de debate, enquetes e e-mail	Chat, streaming, enquetes, debates em real-time e e-mail
<b>Avaliação</b>	Estática, formulários e entrega de trabalhos on-line	Estática ou dinâmica, apresentações via <i>streaming</i> ou presenciais, formulários e entrega de trabalhos on-line ou presenciais.
<b>Frequência</b>	regularmente frequente (on-line)	muito frequente, em real-time (on-line e presencial)

**Fonte:** Elaboração própria

Os mecanismos de interação aumentaram a participação dos alunos e a troca de experiências entre os participantes, exigindo do professor dinâmicas de chat, com debates em real-time via streaming, fomentando o senso crítico e de urgência de mudança no processo educacional. As avaliações precisaram ser adaptadas para o modelo híbrido, uma vez que os alunos têm maior contato, e utilizam de ferramentas de comunicação instantânea como aplicativos de mensagens como *WhatsApp*, *Instagram*, *Telegram* e interagem pelo aplicativo *Discord*, permitindo todos os recursos de *streaming* utilizados nas aplicações usadas para direcionar a aprendizagem via ferramentas híbridas, sendo assim o método de avaliação tradicional ineficaz.

Durante a pandemia, a frequência dos alunos nos sistemas híbridos e a interação entre eles tornou-se a única maneira de estudar, frequentar as aulas e se relacionar com os amigos mais distantes. Após a pandemia houve um movimento de ruptura onde muitos alunos preferem assistir suas aulas remotamente, esporadicamente, surgindo uma nova modalidade, a preferência por aulas gravadas, no caso de práticas que exigem maior concentração, e facilitam no caso de

compromissos ou problemas de locomoção, clima/tempo, que possibilitam que todos estejam conectados e presentes na mesma sala, por um link de acesso à web; mas são alternativas que estão sendo frequentemente solicitadas pelos alunos universitários, principalmente do período noturno, que dividem seu tempo entre trabalho e vida familiar.

Mesclar aulas expositivas com encontros síncronos, vídeos produzidos pelo professor, direcionando focos de atenção na investigação de pontos importantes de uma pesquisa em que o aluno deve criar um roteiro de pesquisa e compreender por meio de estudos os mecanismos da construção do conhecimento e discernir explicações sobre dados que serviram como base no processo de aprendizagem em projetos (MELLO *et al.*, 2016). São várias as propostas pedagógicas que criam caminhos metodológicos adequados na adoção de novos incentivos que permeiam a transição das metodologias ativas.

As soluções criativas e inovadoras para problemas que utilizam as formas de pensar *mindset*, centradas em possibilidades da tecnologia e as exigências do sucesso comercial permitiram criar empatia, definir, idear, prototipar e testar, explorando a ideação por meio do *design thinking*. O momento do *brainstorm* no processo criativo que permite gerar alternativas através da vivência e conhecimentos prévios e expertise dos participantes para a solução ampla do problema. A prototipação é o momento de criar um mínimo produto viável para que possa expor a solução ao usuário e assim por meio de um *Pitch*, apresentar em 2 ou 3 minutos sua solução (SILVA *et al.*, 2019).

### **2.3 Soft skills, Hard skills e Power skills: competências da e-liderança**

As *soft skills* podem ser definidas como competências pessoais e transversais que caracterizam relações interpessoais (DIAS; MEIRINHOS, 2020) sendo parte de sua personalidade o envolvimento das necessidades a serem desenvolvidas. O que precisa ser melhorado com a inteligência emocional e aperfeiçoado com as habilidades de comunicação impactando interação do comportamento individual com o ambiente profissional. A resiliência está diretamente ligada a inteligência emocional e a capacidade de reconhecer as perspectivas essenciais de desenvolvimento relacionados aos fatores que impactam no amadurecimento comportamental pessoal

em termos sociais e profissionais (FRANÇA; MELLET, 2016) e (COELHO; MARTINS, 2020).

As lideranças desenvolverem competências de *soft skills* facilitam a convivência entre os profissionais nos ambientes internos e externos das organizações. Os problemas desenvolvidos por meio das metodologias ativas são pertinentes para o desenvolvimento das habilidades de comunicação, gestão do tempo, solução de problemas, flexibilidade e adaptabilidade, lidar com pressão, desenvolver o trabalho em equipe despertar a autoconfiança, suportar críticas e desenvolver atitudes positivas, atributos comportamentais essenciais que ajudam as empresas a montarem os times dos sonhos.

Alguns autores como Lapolli *et al.* (2022) estabelecem que *hard skills* são interpretadas como habilidades técnicas que envolvem trabalhos com equipamentos, dados e softwares. Atualmente um indivíduo precisa de motivação, competências sociais, pensamento crítico e capacidade de solucionar problemas para se tornarem futuros líderes. Considerando que o desenvolvimento online das *soft skills* aumentou com o surto da covid, é fundamental empenharmos o desenvolvimento das habilidades intrapessoais a fim de evoluir na era digital.

As *power skills* podem ser consideradas como uma sobreposição de competências, tanto *soft skills*, quanto *hard skills*, sendo a soma sinérgica das competências em termo de desempenho e resultados apresentados. As *power skills* são desenvolvidas pela experiência exposta das mais variadas situações e desafios expostos pelo conjunto de competências e experiências práticas intensivas (OLIVEIRA; MARINHO, 2017). Quando um líder tem competência ou têm uma inteligência, possui metacompetência com repertórios capazes de resolver problemas complexos de grande complexidade de competência, bem como um dom de alta capacidade e complexidade de inteligência acima da média, que mede a capacidade cognitiva das pessoas com Quociente de Inteligência (QI) acima da média. No Quadro 6, as competências elaboradas por Oliveira e Marinho (2017) foram aplicadas nas palavras-chave das publicações desta pesquisa.

**Quadro 6** – As competências da e-liderança

<b>Competências Gerais</b>	<b>Competências Específicas</b>
Pessoais e Educacionais	1. Adotar Fundamentos Éticos e Responsabilidade Social
	2. Aplicar Teorias e Estratégias de Aprendizagem
Interpessoais	3. Valorizar o Desenvolvimento de Pessoas
	4. Desenvolver Relacionamentos e Comunicação Interpessoal
	5. Trabalhar em Equipe
	6. Transitar em Diversidade
Organizacionais	7. Implementar Mudanças: criar e inovar
	8. Promover o Desenvolvimento Organizacional
Cognitivas	9. Conhecer os Fundamentos e Teorias de Liderança
	10. Pesquisar e Analisar Dados
	11. Gerir Informação e Gerir Conhecimento
Profissionais	12. Solucionar Problemas e Tomar Decisões
	13. Empreender e Administrar
	14. Planejar e Implementar Projetos

Fonte: adaptado de Oliveira e Marinho (2017, p. XXIV)

Lemos *et al.* (2019) e Meister (2020) explicam essa questão considerando a *power skill* segundo liderança, para Kouzes e Posner (2020), embora liderança possa ser aprendida, mas nem todos conseguem dominá-la. Pois para dominar algo é preciso um desejo intenso de chegar à excelência e uma crença inabalável que se possa aprender habilidades e competências com a disposição de praticar de maneira a atingir a prática imbatível. A comunicação é outro exemplo que causa falhas nos líderes. A oratória, a boa retórica, apresentações eficazes e a boa comunicação devem melhorar, porém nada disso vai superar o que se chama de boa conversa na qual se aprende formalmente etapas de estudos formais. Não existe estudo de como ouvir, interagir com pessoas e grupos, como conversar, o que é de fato a *power skill*.

Assim, segundo os autores Martins e Moreira (2020); Antunes (2020) e Bretas *et al.* (2020), não há como confundir *soft skills* com *hard skills* e *power skills*. As características natas ou desenvolvidas com muito treinamentos e experiências que permitem a aplicação na prática com consistência e frequência. Um repertório consistente de *power skills* é a garantia de estar preparado para enfrentar qualquer situação do dia a dia de trabalho, mas também situações imprevisíveis que vão ajudar na carreira por meio de experiências que dão segurança ao líder por meio de comportamentos aplicados em desafios aplicados a situações que foram experimentadas em diversos problemas vivenciados por cases de treinamento da capacitação da e-liderança.

As *soft skills*, são parte de sua personalidade e necessidades e podem ser desenvolvidas por meio de treinamento na e-liderança em situações problemas, podendo adaptar, prever e melhorar as maneiras de agir. A maneira de desenvolver a sua inteligência emocional, e aperfeiçoar suas habilidades de comunicação é de suma importância sempre que considerarmos as melhorias de habilidades. *Soft skills* são atributos humanos e vem com a resiliência.

### 3 METODOLOGIA

O planejamento da pesquisa orienta a organização e compreende a natureza do estudo, a forma da pesquisa e os procedimentos de coleta, e o tratamento e análise dos dados obtidos relatam o funcionamento desenvolvido durante o decorrer da pesquisa. Particularmente na pesquisa qualitativa, o papel do pesquisador é limitar o estudo em quatro etapas fundamentais: quanto ao local, quais atores envolvidos, o sentido da escolha do evento e os processos na tomada de decisão e demonstração dos resultados obtidos. Esse tipo de estudo pode permitir um encadeamento dos tópicos abordados, de modo a conduzir o entrevistado a traçar um panorama do cenário organizacional em que atua (CRESWELL; CRESWELL, 2021) – e isso foi realizado nesta pesquisa.

Para os autores Mattar e Ramos (2021, p. 131), Creswel e Creswel (2021) e Gil (2021), a intenção da abordagem aos métodos empregados em uma pesquisa qualitativa implica ter, como objetivo geral, a compreensão de informações extraídas por meio de fontes de dados em constante expansão. A exploração e a interpretação na profundidade dos fenômenos analisados por diversas perspectivas refletem no papel que desempenha o pesquisador em descrever, documentar e significar as interpretações convertidas em informações, gerando a integridade ou precisão metodológica dos dados coletados. São selecionados poucos participantes ou locais (ou documentos, ou materiais visuais) e utilizadas múltiplas fontes. Dentre as estratégias e os procedimentos mais usados para a coleta de dados, destacam-se observação, entrevistas e análise documental.

As pesquisas qualitativas apresentam as características analíticas quanto ao ambiente natural em que os participantes vivenciam a situação. Para André (2019), o pesquisador é um instrumento fundamental na coleta de dados, com a observação de comportamentos dos entrevistados, por meio de entrevista, observações, documentos e informações audiovisuais, tendo múltiplas fontes de dados. A análise de dados é indutiva<sup>2</sup> e dedutiva<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> “Os pesquisadores qualitativos trabalham de forma indutiva, criando padrões, categorias, temas de baixo para cima, a partir da organização dos dados em unidades de informação cada vez mais abstratas” (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 151).

<sup>3</sup> “Os pesquisadores refletem sobre seus dados a partir de temas para determinar se mais evidências podem apoiar cada tema ou precisam reunir informações adicionais” (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 151).

A significância dos participantes no processo de entrevista e fornecimento dos dados mantêm o foco na coleta das informações. Dessa maneira, as bases permitem a inter-relação com referências a autores da literatura que expressam o mesmo significado (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Para André (2019), a pesquisa qualitativa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Configura-se como qualitativa, uma vez que se caracteriza como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, sem necessariamente quantificá-los.

As pesquisas podem refletir na possibilidade de haver mudanças de cenário ou profundidade de tópicos culturais, históricos e de potencial experiência, que moldam as interpretações e caracterizam o aspecto da busca. Para Gil (2021), cabe indagar se ocorrem divergências na coleta de dados e como estas deverão ser tratadas. Para uma interpretação satisfatória, pode-se reexaminar as bases de dados e decidir por uma coleta de dados adicional mais específica, a fim de obter uma exploração da literatura e contribuir com a pesquisa.

Como metodologia, esta pesquisa é de abordagem qualitativa, e trata sobre a formação de líderes multiculturais, desenvolvida sob o caráter descritivo-exploratório, buscando aplicar uma pesquisa bibliográfica descritiva e sistemática. Fundamentada em material publicado em artigos, livros e publicações científicas que caracterizam as pesquisas bibliográficas (GIL, 2021), é um estudo descritivo porque traz materiais selecionados que detalham o fenômeno em exame. É uma pesquisa bibliográfica sistemática, por estabelecer critérios que classificam o modo de selecionar os materiais. As seguintes categorias foram aplicadas na seleção desses materiais: (a) tema, (b) temporalidade, (c) autoridade, (d) relevância, (e) tipo de proposição para área e (f) uso de metodologias ativas.

A categoria *temática* diz respeito às publicações com predominância na área da Administração. Neste estudo, são acolhidos os materiais bibliográficos na área de conhecimento da Administração, Ciências Sociais Aplicadas e na área de Engenharias, Contabilidade e Economia. Percebe-se cada vez mais a importância em entender e desenvolver seus líderes por meio das competências, trabalhando aspectos relacionados ao comportamento social e lógico.

A categoria *temporalidade* diz respeito ao ano de publicação. Neste estudo, são acolhidos os materiais bibliográficos publicados entre os anos de 2017 e 2021. Isso se aplica porque se buscam os estudos mais recentes sobre a temática.

A categoria *autoridade* corresponde à qualidade técnica do autor ou do grupo de autores que publicaram os materiais selecionados. No caso de haver mais de um autor, a análise da autoria se dá apenas no primeiro autor, uma vez que, majoritariamente, é o líder daquele estudo. Eles são classificados em quatro tipos, a saber: (i) *especialista da área*, o qual possui a maior parte da publicação acadêmica voltada ao tema; (ii) *formação qualificada*, que corresponde ao autor com a titulação de doutorado ou equivalente; (iii) *pesquisa inicial*, que diz respeito a uma publicação excepcional na área de pesquisa daquele autor, que é mestre ou graduado; (iv) *outros*, que indica uma publicação não relacionada a nenhum dos casos anteriormente elencados.

A categoria *relevância* é analisada pelo número de citações que a publicação possui no Google Acadêmico. A escolha por essa plataforma se dá pela facilidade de acesso e pelo número extenso de publicações nela cadastrada, que ultrapassa um bilhão de referências<sup>4</sup>. Além disso, considera-se que, quanto maior o número de citações de uma publicação, maior o seu alcance e relevância na área.

A categoria *tipo de proposição* para a área é identificada a partir da classificação da pesquisa empregada: teórica ou aplicada. É pesquisa teórica quando se debruça no estudo bibliográfico do tema, sem análise de dados contextuais ou aplicados em estudo de caso. Pode ser considerada pesquisa aplicada quando se analisam dados contextuais a partir de uma realidade, utilizando os conceitos teóricos da área. É importante verificar-se esse aspecto dos materiais selecionados, a fim de se compreender se existem mais pesquisas teóricas ou mais pesquisas aplicadas a respeito da e-liderança nos últimos cinco anos.

A última categoria se relaciona ao *uso de metodologias ativas*. Essa categoria analisa se os materiais selecionados utilizam – seja de forma teórica, ou aplicada – algum tipo de metodologia ativa em seu estudo. Com isso, busca-se observar se, de fato, as metodologias ativas são ou não aplicadas no campo da formação continuada corporativa.

---

<sup>4</sup> Segundo o site oficial do Google: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=top\\_venues&hl=pt-BR&vq=pt](https://scholar.google.com/citations?view_op=top_venues&hl=pt-BR&vq=pt).

Compreendendo essas categorias, os materiais bibliográficos foram coletados em três repositórios, a saber: Google Acadêmico<sup>5</sup>, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações<sup>6</sup> e Plataforma Scielo<sup>7</sup>. A escolha por essa tríade se deu porque são abertas, de fácil acesso e possuem a adesão de grande parte dos pesquisadores nacionais. Nesse sentido, como descritores, foram aplicados os seguintes termos:

- e-liderança;
- e-liderança OR formação<sup>8</sup>;
- e-liderança AND corporativo;
- e-liderança AND competência;
- e-liderança AND competência OR ensino híbrido.
- e-liderança AND educação corporativa
- e-liderança AND metodologias ativas;
- e-liderança AND formação OR e-liderança AND corporativo OR e-liderança AND competência;

Partindo desses descritores e das categorias já apresentadas, foi selecionada uma amostra com 70 publicações (contendo artigos, dissertações, teses, entre outros). A busca foi realizada em agosto de 2022, nos dias 6, 12 e 18. Só foram consideradas as publicações escritas em português, seja o brasileiro, ou o europeu.

André (2019) ressalta que a pesquisa com estratégia de estudo de caso é uma atividade criativa, conjugada em três fases: foco na definição exploratória do estudo, delimitando a coleta de dados e a fase de análise sistemática. O caso estabelece o contato com a entrada de dados, identificando qual o cenário (participantes, locais de potencial, procedimento e instrumentos de coleta de dados). Com a delimitação clara do estudo, a pesquisa tem um problema a ser buscado, com hipóteses provisórias que norteiam a investigação.

A origem da literatura relacionada ao tema é indagada pelo pesquisador é decorrente de sua experiência profissional e de estudos realizados anteriormente. As questões ou pontos críticos iniciais tendem a sofrer modificações ao longo da

---

<sup>5</sup> <https://scholar.google.com.br/>.

<sup>6</sup> <https://bdtd.ibict.br>

<sup>7</sup> <https://www.scielo.br/>

<sup>8</sup> AND e OR são operadores lógicos aplicados aos sistemas de busca. AND corresponde à soma dos dois termos na mesma publicação. OR, indica a presença de um ou de outro.

pesquisa, o que reflete na pertinência de incorporar aspectos não previstos no estudo. Uma vez identificados os elementos-chave e as mudanças incorporadas, o pesquisador pode proceder com a coleta sistemática de dados usando múltiplas fontes de situações variadas (GIL, 2021).

Para Mattar e Ramos (2021), a análise e interpretação dos dados deve primeiramente focar na singularidade do caso, inter-relacionada com a pluralidade da aquisição de fontes e a abordagem literária. Campin (2014, p. 105) alinha alguns princípios os quais considera importantes para o trabalho de coleta de dados:

A busca das informações desejadas em várias fontes de evidências, convergentes em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; a reunião formal de evidências, constituindo um banco de dados para o estudo de caso. Dentre as principais fontes de evidências encontram-se documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos; O encadeamento de evidências, de modo que haja ligações explícitas entre as questões levantadas, os dados coletados e as conclusões.

Segundo Yin (2014), utilizou-se a estrutura comparativa como estratégia analítica, cujos resultados foram evidenciados na análise. Na estrutura de construção da teoria, procurou-se identificar as bases teóricas existentes na liderança, a evolução histórica da educação a distância, as práticas e recursos de tecnologia e informação e análise detalhada da e-liderança.

De acordo com Gil (2021), a pesquisa descritiva busca descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Segundo o autor, dentre as diversas formas de pesquisa descritiva, destaca-se o estudo de caso, que se configura como a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. Conforme relatam Creswell e Creswell (2021), a abordagem descritiva permite que se desenvolva um nível de análise capaz de identificar as diferentes formas e fenômenos, sua ordenação e classificação. As pesquisas descritivas se propõem a identificar os saberes, respondendo questionamentos sob quatro dimensões: o que, onde, quando e/ou como, e descrever sob a ótica dos entrevistados a visão dos fatos a partir de entrevistas em relação ao entendimento sobre o evento e quais as estratégias e avaliação para a situação (MATTAR; RAMOS, 2021).

Com base na taxionomia apresentada por Vergara (2017), que qualifica os estudos em relação aos aspectos, quanto aos fins, esta trata-se de uma pesquisa exploratória, pois pretende expor os fundamentos da liderança aliados aos fatores da educação a distância e as TDIC. Sintetizando, com o auxílio da investigação exploratória, esta pesquisa trata de sondar sistematicamente a viabilização da formação de líderes a distância por meio dos recursos de TDIC e identificando as consequências da aplicação da teoria na prática em organizações da e-liderança. A metodologia de educação a distância na formação de líderes analisa a viabilidade da formação de líderes a distância, na sociedade corporativa brasileira, desenvolvendo líderes para a capacitação e preparação do exercício da liderança estratégica nas organizações.

Como aborda Gil (2021), o propósito geral das pesquisas exploratórias é proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando explícita a construção das hipóteses. Diante da coleta de dados, esta pesquisa recorre ao levantamento bibliográfico de artigos publicados entre 2017 e 2021, analisados por meio de critérios que se classificam nas categorias já mencionadas: (a) tema, (b) temporalidade, (c) autoridade, (d) relevância, (e) tipo de proposição para área, e (f) uso de metodologias ativas.

No capítulo de discussão de resultados, com a apresentação de planilhas elaboradas pelos softwares Microsoft Excel<sup>9</sup> e Microsoft Power BI<sup>10</sup>, é possível explicar o comportamento das hipóteses e organizar as informações do conteúdo, podendo afirmar as deduções das hipóteses elencadas. Como os métodos exploratórios correspondem a tentativas iniciais e emergentes, eles podem, segundo Mattar e Ramos (2021), utilizar métodos específicos, incluindo a codificação por hipóteses. A especificidade por hipóteses permite ao pesquisador “testar hipóteses elaboradas por ele a partir de teorias que podem explicar o comportamento dos lados” (MATTAR; RAMOS, 2021, p. 273).

Sobre as técnicas aplicadas, é preciso dizer que foi utilizada a pesquisa documental. Segundo Creswell e Creswell (2021), esse tipo de pesquisa se usa especificamente em Ciências Sociais. É constituída por textos publicados em diversos formatos, capazes de comprovar algum fato ou acontecimento. Entre os mais

---

<sup>9</sup> Versão 365.

<sup>10</sup> Versão Desktop.

utilizados, estão: (i) documentos institucionais, mantidos em arquivos públicos ou privados; (ii) documentos pessoais; (iii) materiais comerciais, com finalidade de divulgação; (iv) documentos jurídicos; (v) registros fotográficos; e (vi) registros estatísticos. Para Mattar e Ramos (2021, p. 124), a “classificação de tipos de documentos e artefatos abordam: registros públicos, documentos pessoais, visuais, artefatos e materiais físicos, documentos produzidos pelos participantes da pesquisa ou pelos pesquisadores”.

Outra técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica, tanto a de caráter descritivo quanto a sistemática. Para os autores Mattar e Ramos (2021), a pesquisa bibliográfica pode envolver pesquisa de documentos, como artigos científicos, dissertações, teses, capítulos e livros. Ela é utilizada para levantar o estado da arte das pesquisas, sendo uma revisão de literatura.

Desenvolvida ao longo de uma série de etapas, conforme delimita Gil (2021), depende muito da natureza do problema e do nível de conhecimento que o pesquisador dispõe para pesquisar sobre o assunto, bem como o grau de precisão que pretende conferir à pesquisa. Para uma dissertação, seu valor depende da competência do orientador e do cuidado da seleção das fontes, bem como da constituição dos relatórios de investigação científica acuradas.

Quanto aos meios, segundo a taxionomia de Vergara (2017), trata-se de pesquisa bibliográfica, porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizada uma investigação descritiva dos principais referentes da área. Para a parte de análise, foi utilizada, por sua vez, uma pesquisa bibliográfica sistemática, com base em material publicado em formatos diversos (livros, artigos de periódicos, dissertações e teses) a partir de categorias previamente estabelecidas. O primeiro levantamento bibliográfico versa sobre a contextualização da educação híbrida, clima de aprendizado e importância do capital intelectual desenvolvido na educação corporativa (ver Capítulo 2). Já o segundo é um conjunto delimitado de materiais que abordam o tema da e-liderança, formação corporativa e competências (ver Capítulo 1).

Para a análise dos dados, foram empregadas duas técnicas distintas, mas complementares entre si, a saber: estudo estatístico e ontologia semântica. O estudo estatístico corresponde, conforme Vieira (2009), a uma estimativa do parâmetro obtida com base nos dados da amostra. Já a ontologia semântica diz respeito, segundo

Gruber (2015) e Campos (2010), à descrição de conceitos representados por palavras lógicas, que tenham combinação com os relacionamentos existentes entre esses conceitos. Além disso, especifica de maneira formal a representação do conhecimento (RC), como uma subárea da inteligência artificial (IA), combinada com a web semântica para o agrupamento da conceituação compartilhada.

Todos os recursos metodológicos apresentados e aplicados nesta pesquisa estão sintetizados no Quadro 7:

**Quadro 7** – Síntese dos recursos metodológicos

<b>Aspectos</b>	<b>Recurso metodológico empregado</b>
<b>Abordagem</b>	Qualitativa
<b>Tipo</b>	Pesquisa descritiva e exploratória
<b>Estratégia</b>	Estudo de caso
<b>Técnicas de seleção dos dados</b>	Pesquisa bibliográfica descritiva
	Pesquisa bibliográfica sistemática
	Pesquisa documental
<b>Técnicas de análise dos dados</b>	Estudo estatístico
	Ontologia semântica

**Fonte:** Elaboração própria.

Esse quadro resume a abordagem, as técnicas e o recursos que foram empregados a fim de se delimitar um estudo bibliográfico sistemático acerca das competências referentes à formação continuada de líderes, na perspectiva da e-liderança. São, portanto, aspectos essenciais que, uma vez tomados, foram devidamente aplicados para a obtenção dos resultados desta investigação. Esses resultados são discutidos no próximo capítulo.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

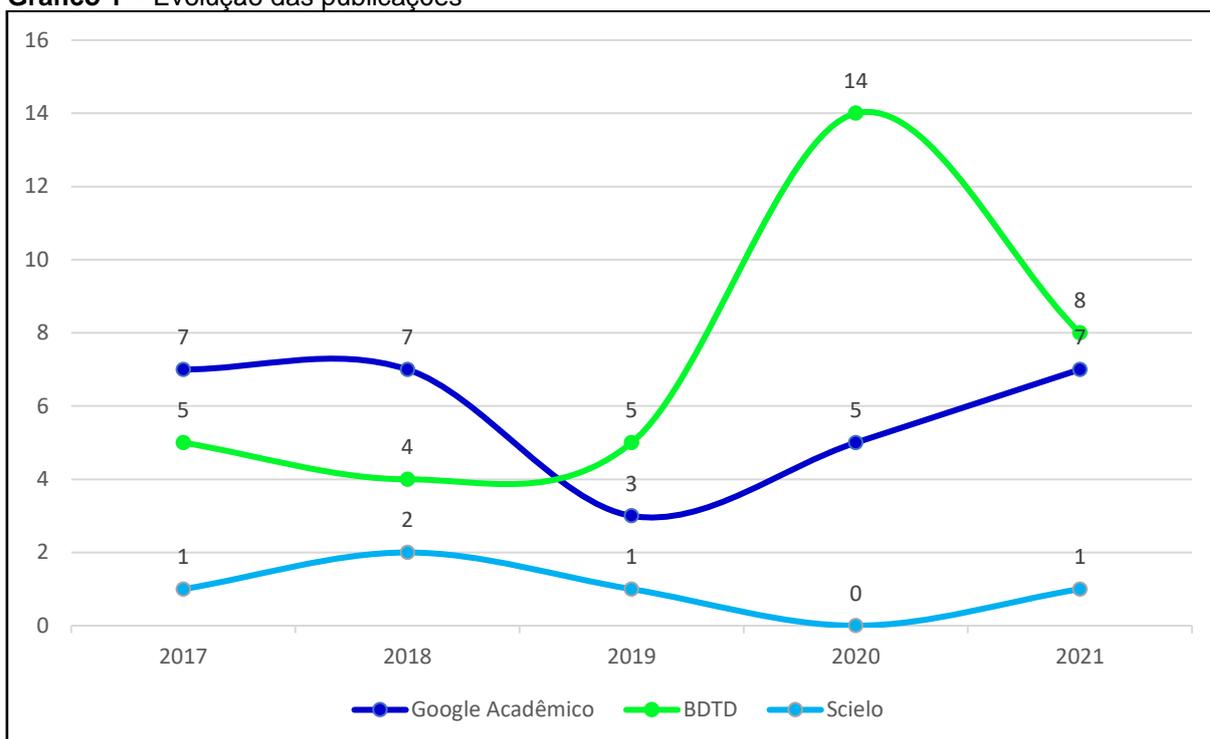
Nessa seção são apresentadas as interpretações dos resultados referentes à análise dos 70 artigos selecionados para esta pesquisa. Nos gráficos e tabelas, apresentam-se a síntese dos resultados das publicações sobre os temas e-liderança, formação corporativa e competência ao longo dos últimos cinco anos (2017-2021). As fontes pesquisadas foram o Google Acadêmico, BDTD e Scielo no período de 06 a 18 de agosto de 2022. Utilizou-se o software Microsoft Excel 365, Power BI Desktop e a plataforma Mentimeter<sup>11</sup> para auxiliar nas análises. O Gráfico 1 apresenta a evolução das publicações nas fontes acima citadas sobre os temas e-liderança, formação corporativa e competência ao longo dos últimos cinco anos.

### 2.4 Sintetizar em representação

Os resultados apresentados no Gráfico 1 indicam que as publicações com o tema e-liderança, formação corporativa e competência tiveram um crescimento ao longo do tempo. Mesmo assim, essas publicações são ainda escassas nos periódicos nacionais, sendo a média de publicação de 14 artigos por ano e com queda em 2019. Em geral, isso revela que, nos últimos anos, houve um aumento de cerca de 134,62% em relação ao início de 2017 sobre o tema da pesquisa.

---

<sup>11</sup> Plataforma para criar a nuvem de palavras, disponível no endereço: <https://www.mentimeter.com/app/presentation/alw5dw7nx6n9qu7uhk3g59sqqehjm817/bvn6gnb4zyv3/edit> - Disponível em 09/11/2022

**Gráfico 1** – Evolução das publicações

Fonte: Elaboração própria

A análise bi variante pode demonstrar que não há um espriamento do estudo da e-liderança na área da Administração. Se assim fosse, estariam mais distribuídas as publicações na autoridade e na outra ponta teríamos uma equivalência, ou maior número de publicações que tenham como proposição a prática – essas duas hipóteses não ocorreram. Nesse sentido, não se tem evidências estatísticas de espriamento do estudo da e-liderança nas últimas publicações no período de 2017-2021.

Esse não espriamento interfere nas metodologias ativas. Isso decorre, uma vez que há uma baixa proposição prática e, conseqüentemente, há a dificuldade de aplicar as metodologias ativas. Essa correlação é percebida, pois uma das premissas das metodologias ativas é o aluno no centro do processo de ensino-aprendizagem e a prática das ações.

Para a organização das referências bibliográficas, utilizou-se o software Microsoft Word 365. Os softwares Microsoft Excel 365 e Microsoft Power BI Desktop foram utilizados para que se possa ser feita as análises de dados dos gráficos deste estudo.

**Tabela 1** – Parâmetros de pesquisa

<b>Parâmetros</b>	<b>Definições</b>
<b>Base de dados pesquisada</b>	Google Acadêmico, Scielo, BDTD
<b>Período de pesquisa nas bases de dados</b>	Mês de agosto de 2022
<b>Palavras pesquisadas</b>	“e-liderança” e “formação” ou “e-liderança” e “corporativa” ou “e-liderança” e “competência”
<b>Campos pesquisados nas bases</b>	Título, resumo e palavras-chave
<b>Idioma</b>	Português

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 2 apresenta todos os artigos encontrados somente com o tema “e-liderança” totalizando 284 artigos nacionais. Após aplicar o filtro “e-liderança e formação” foram totalizados 32 artigos. Aplicando as palavras “e-liderança e competência” obteve-se como retorno de 43 artigos. Com os termos “e-liderança e corporativo” com resultados de 97 artigos.

**Tabela 2** – Temas dos artigos

<b>Temas</b>	<b>Nacional</b>			
	<b>Google Acadêmico</b>	<b>BDTD</b>	<b>Scielo</b>	<b>Total</b>
e-liderança	190	199	62	451
e-liderança e formação	23	8	1	32
e-liderança e corporativo	3	95	2	100
e-liderança e competência	3	36	2	41
e-liderança e formação e corporativo e competência	29	36	5	70

Fonte: Elaboração própria

Para organizar e filtrar somente os artigos alinhados ao cerne da pesquisa, eliminou-se dos 669 artigos de acordo como o sugerido por Mello *et al.* (2016), os artigos sem discussão sobre a temática pesquisada, tanto teórica quanto empírica; artigos cujo acesso não foi possível, e artigo que já estavam presentes em uma das bases de dados, ou apareciam repetidos dentro da mesma, devido à forma de busca utilizada. No final, restaram 70 artigos nacionais que apresentam discussão da temática sobre e-liderança e formação corporativa com as competências para serem analisados conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3** – Resultado de pré-análise

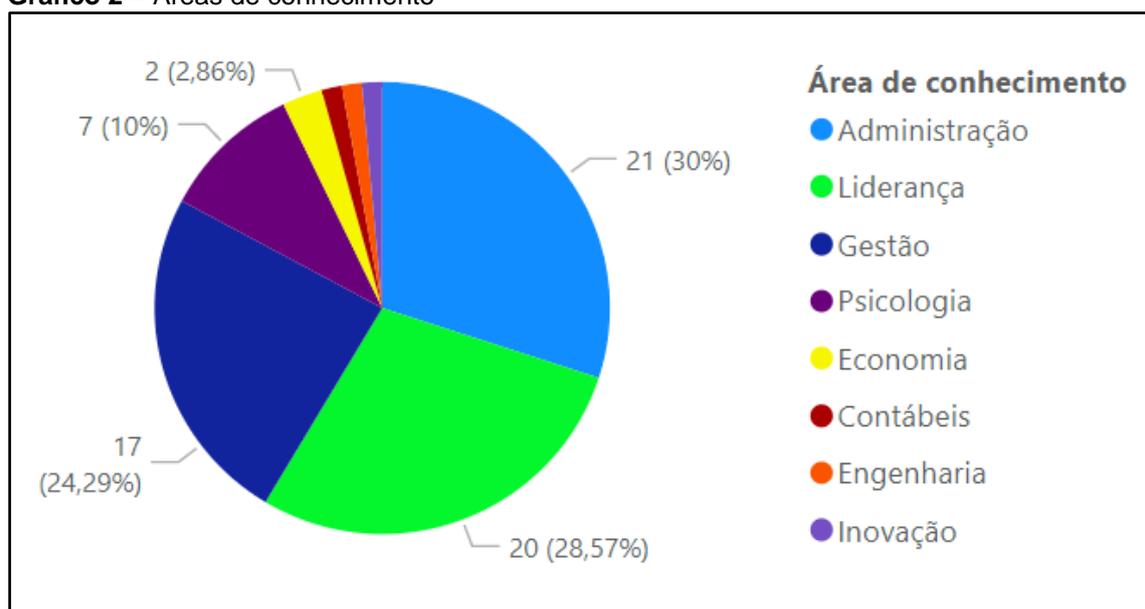
<b>Base de dados</b>	<b>Google Acadêmico</b>	<b>BDTD</b>	<b>Scielo</b>	<b>Total</b>
<b>Artigos encontrados</b>	233	367	69	669
<b>Artigos sem discussão temática</b>	178	274	15	467
<b>Artigos com acesso restrito</b>	23	49	42	114
<b>Artigos duplicados</b>	3	8	7	18
<b>Total de artigos relevantes com acesso</b>	29	36	5	70

Fonte: Elaboração própria

As categorias selecionadas para realizar a revisão sistemática, fase de exploração foram baseadas em Mello *et al.* (2016), conforme segue: a) categorização das publicações, com a verificação de números de artigos por ano, suas áreas de conhecimento e obras mais referenciadas; b) caracterização da autoria, apresentando os autores que mais publicaram e aquele que mais foram referenciados. C) tipos de pesquisa; d) caminhos metodológicos; e) técnicas de coletas de dados; f) ambiente de pesquisa e g) lacunas de pesquisas apontadas pelos autores nos artigos.

Na Tabela 3, observa-se que há a predominância nas áreas de conhecimento referentes a pesquisa sobre e-liderança, formação corporativa e competências, no âmbito nacional, para a área de Ciências Sociais Aplicadas, com um total de 65 artigos publicados, representando 85,71% da amostra. Acredita-se que essa predominância ocorre pelo fato de as organizações perceberem cada vez mais a importância em entender e desenvolver sus líderes por meio das competências pessoais e educacionais, interpessoais, organizacionais, cognitivas e profissionais. As ciências da Psicologia aparecem em seguida, com 7 artigos, trabalhando aspectos relacionados ao comportamento, cotando com 10%. Nota-se uma nova luz para o investimento da pesquisa na área de exatas e inovação, contando com 4,29%, um na área de Economia, outro na área de Engenharias e uma pesquisa na área de Inovação que procuram entender os estilos de liderança mais eficazes para o aumento produtivo e maior engajamento dos envolvidos na área de exatas e inovação.

**Gráfico 2** – Áreas de conhecimento



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 2 trouxe a luz as contribuições das pesquisas no tocante da interdisciplinaridade em e-liderança transformando-se em perspectivas de campos de investigação e atuação. Nota-se que os 7,14% de causas nas áreas de exatas e inovação estão concentrados em publicações de anos mais recentes.

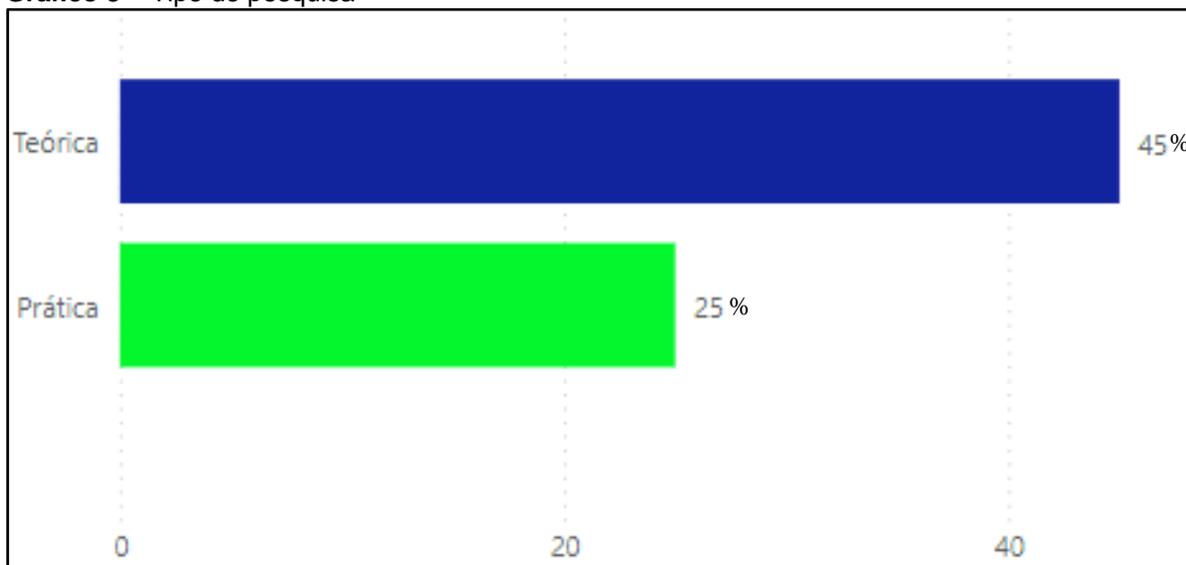
Na quantificação de referência, foi encontrado um total de 95 referências nos artigos nacionais. Cada artigo nacional citou uma média de 19 referências. A Tabela 4 apresenta a relação dos cinco autores mais citados como referências bibliográficas nos artigos nacionais analisados, sendo a quantidade de corte cinco publicações no mínimo, por conta do baixo volume de citações.

**Tabela 4** – Publicações nacionais mais referenciadas

<b>Autores</b>	<b>Publicação</b>	<b>Ano</b>	<b>Qtde</b>
Muzzio, Henrique	Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade	2017	63
Baião, Alexandre Lima; Couto, Claudio Gonçalves; Jucá, Ivan Chaves	A execução das emendas orçamentárias individuais: papel de ministros, cargos de liderança e normas fiscais	2018	12
Pessoa, Carina Isabel Pereira; Dimas, Isabel Dórdio; Lourenço, Paulo Renato; Rebelo, Teresa	Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte	2018	10
Godoy, Maria Tereza Tomé de; Mendonça, Helenides	Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional	2020	5
Guimarães, Márcio; Ferreira, Maria Cristina; Pereira, Michelle	Evidências iniciais de validade da escala de liderança virtuosa	2019	5

Fonte: Elaboração própria

Comparando os levantamentos nacionais das obras teóricas com as obras práticas no Gráfico 3 com os tipos de pesquisas. Foram coletados, relacionando a proposição com a temporalidade, percebe-se que o estudo de e-liderança concentra as publicações de pesquisas do tipo teóricas com 45%, pois não demandam muito tempo de pesquisa. A pesquisa do tipo prática está em crescimento e predomina a publicação com autoridades de especialistas da área. No Gráfico 3 apreende-se o maior número de citações para publicações práticas.

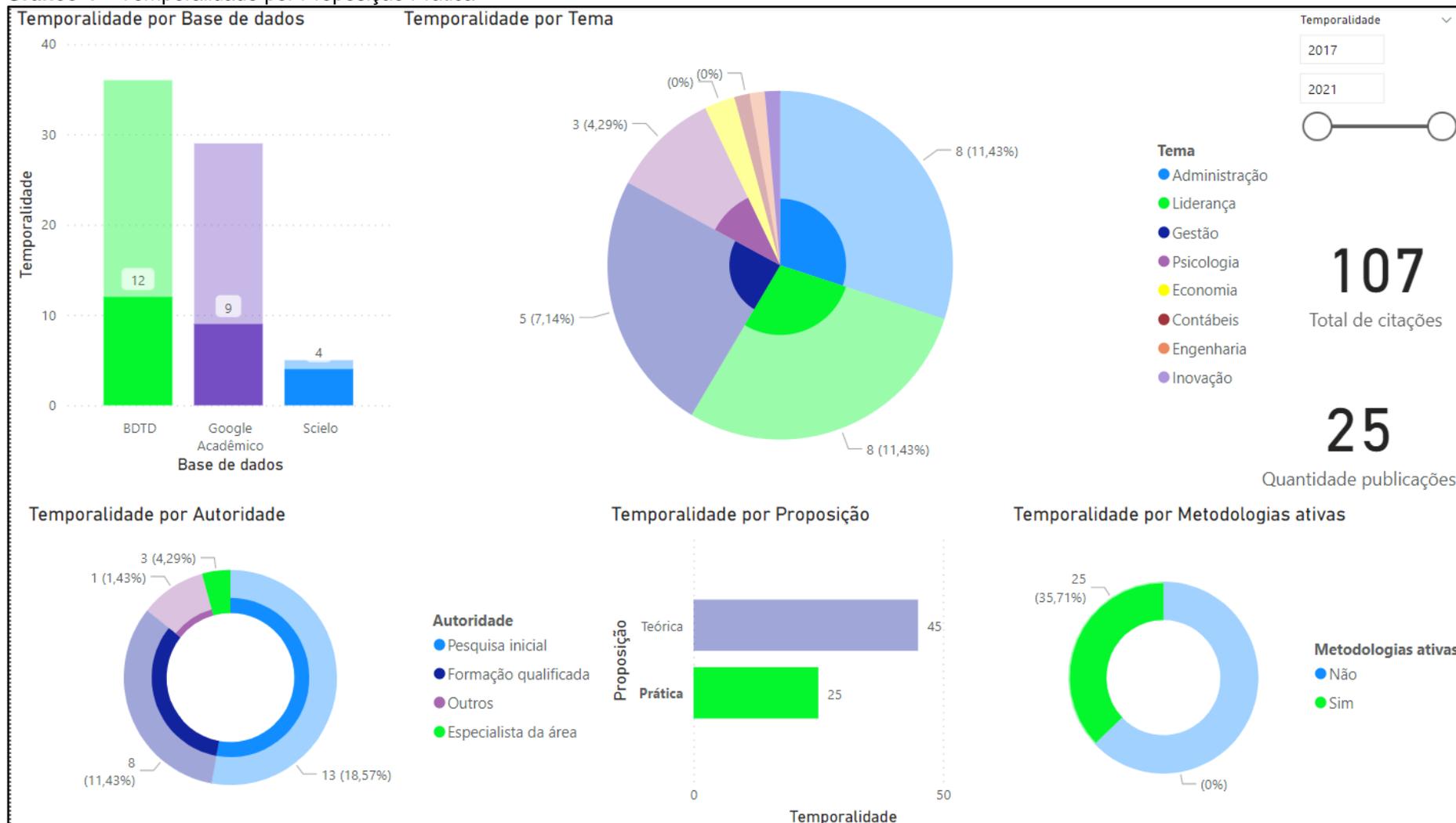
**Gráfico 3** – Tipo de pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Com um número de citações significativas, 107 citações para 25 publicações, a amostragem mostra que as publicações de proposição prática – analisando da esquerda para a direita de cima para baixo – possuem maior número de publicações na base de dados Scielo, presentes nos temas de Administração, Liderança, Gestão e Psicologia, contando com 107 citações num total de 25 publicações. A autoridade de especialistas da área está presente na sua totalidade, contando com uma pequena parcela das demais autoridades, não ultrapassando 20%. A aplicabilidade das metodologias ativas no caso das pesquisas práticas é de 35,71%.

Há uma tendência surgindo com estudos práticos, representando 25% das pesquisas selecionadas nesta amostragem. Segundo os dados que foram coletados, relacionando a proposição com a autoridade, percebe-se que o estudo de e-liderança não está difundido, porque como se exige um conhecimento ainda muito especializado, são mais os especialistas do tema que mais publicam nesta área. Os temas em Ciências Sociais e Aplicadas estão concentrados os estudos práticos.

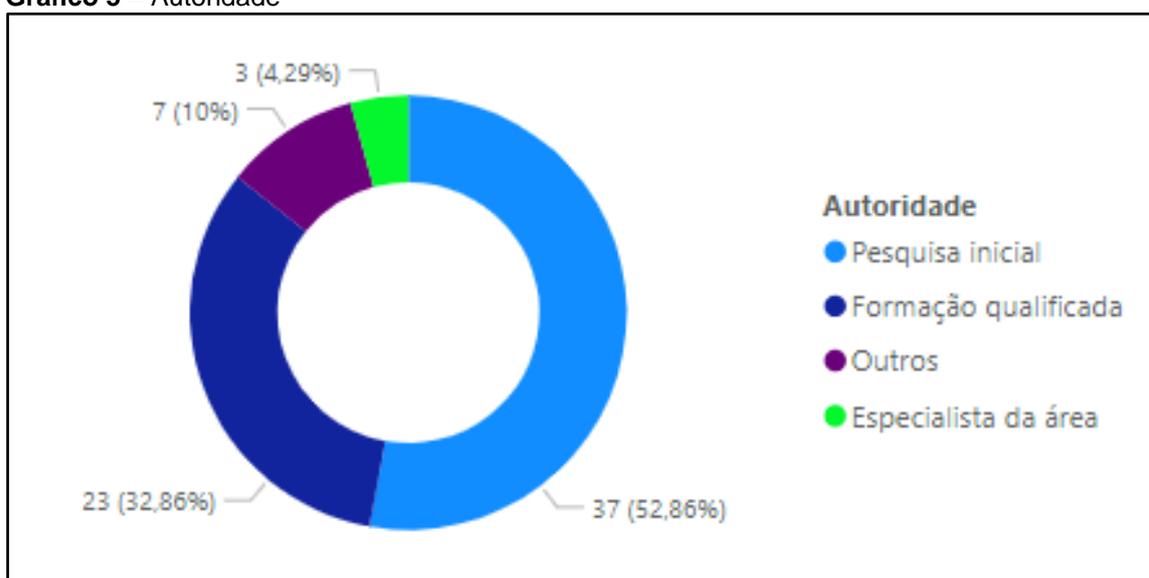
**Gráfico 4 – Temporalidade por Proposição Prática**



Fonte: Elaboração própria

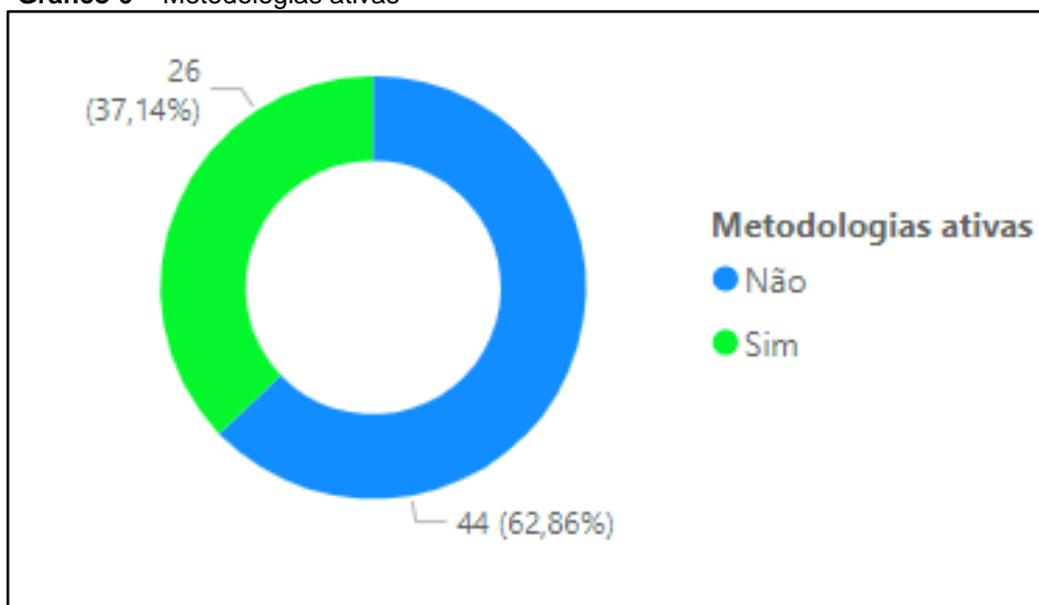
No Gráfico 4 a análise bi variante de temporalidade por autoridade apresenta uma área nova de pesquisa. As pesquisas estão concentradas na pesquisa inicial e formação qualificada. A diferença é expressiva em relação as publicações de especialistas da área.

**Gráfico 5 – Autoridade**



Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 5, as autoridades desta pesquisa apresentam um número significativo que representa 52,86% de pesquisas iniciais o que demonstra grande parte das publicações concentradas em pesquisadores iniciantes, mestres e doutores sem citações e nenhuma publicação na área. Demonstrando que a área é nova e está em plena ascensão de pesquisa. Seguido de um percentual significativo, contando com 32,86% de formação qualificada em que é classificada doutores nas publicações selecionadas. Nota-se diminuta concentração de autoridades especialistas da área com 4,29% percebendo-se a complexidade das publicações atingirem números expressivos de citações. A amostragem conta com 10% de autoridades que não se enquadram em nenhuma das categorias descritas anteriormente.

**Gráfico 6** – Metodologias ativas

Fonte: Elaboração própria

Observa-se no Gráfico 6, que as publicações estão concentradas na ausência de utilização das metodologias ativas com 62,86%. As abordagens com o uso de metodologias ativas são baixas, com 37,14%. Percebeu-se haver uma correlação entre a proposição e as metodologias ativas, evidenciando um crescimento nas abordagens e citações de publicações que utilizam metodologias ativas e utilizam a prática como pesquisa adotada.

Para uma análise de frequência das palavras-chave foi utilizada a teoria alicerçada na matemática e na linguística que permite representar quantitativamente os termos que mais se repetem. Foi criado um ranking por meio das palavras-chave das 70 publicações nacionais e relacionou-se as competências gerais do Quadro 6 com associação cognitiva.

A Figura 6 representa a Nuvem de palavras construída com o aplicativo Mentimeter, disponível no endereço: [www.menti.com.br](http://www.menti.com.br) usando o código: 18943137<sup>12</sup>.

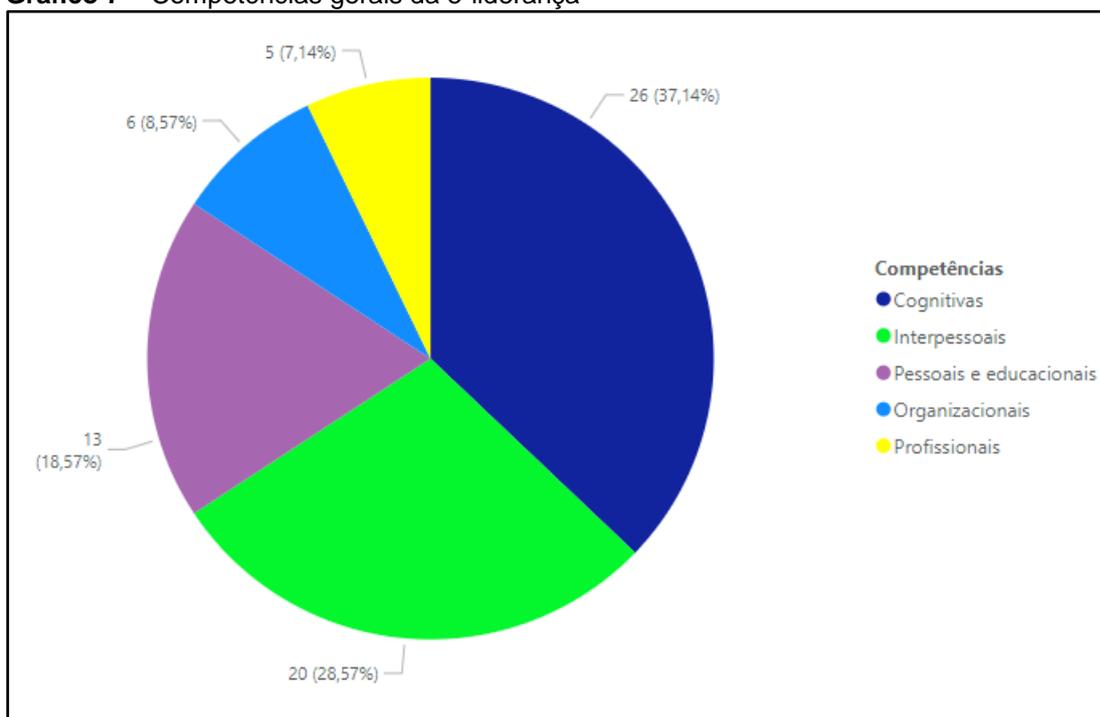
<sup>12</sup> Disponível em: 09 nov. 2022.



Para o tratamento dos dados foi utilizado o software Microsoft Excel 365, e exportado a base de dados para o Power BI Desktop. Reunindo as palavras-chave das 70 publicações selecionadas somou-se 329 palavras, representando em média 4.7 palavras por publicação. O algoritmo do Mentimeter funciona como a Ontologia Semântica, com a repetição de palavras-chaves o algoritmo aumenta o tamanho da fonte conforme há a repetição do termo. A distribuição das palavras é randômica no sentido vertical e horizontal.

A palavra liderança foi citada em todas as publicações, havendo 70 repetições. Devido as buscas restringirem-se a pelo menos o tema e-liderança, devendo estar presente nos títulos e conseqüentemente percebeu-se a presença nas palavras-chave. Percebe-se o predomínio do termo e-liderança, competência, gestão, competência e demais palavras que chamam a atenção, como *power skills*. É possível comprovar maior usabilidade dos termos relacionados a competências cognitivas e interpessoais.

No Gráfico 7 está apresentada as 5 categorias gerais das competências, adaptando o Quadro 6 para a aplicação das publicações pesquisadas neste estudo. As competências classificadas são cognitivas, interpessoais, pessoais e educacionais, organizacionais e profissionais. Procurou-se analisar cada palavra-chave e categorizá-la conforme as competências específicas, a planilha com os dados e correlações estão disponíveis para análise (Vide APÊNDICE A).

**Gráfico 7** – Competências gerais da e-liderança

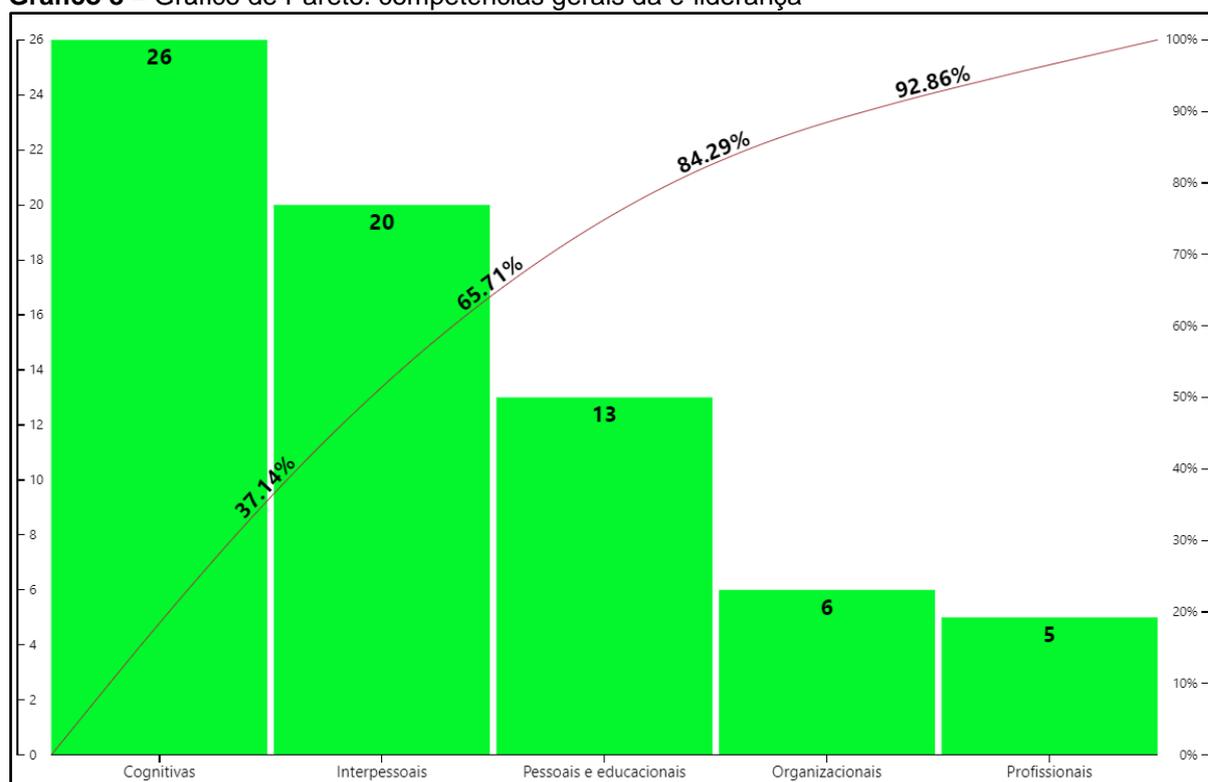
Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 7 demonstra-se que a grande maioria das palavras-chave estão na competência geral *cognitiva*, que segundo Oliveira e Marinho (2017) têm como competências específicas as premissas (9) conhecer os fundamentos e teorias da liderança, (10) Pesquisar e analisar dados e (11) gerir informação e gerir conhecimento reunindo 37,14%. As competências *interpessoais* têm uma representatividade grande, contendo 28,57%, em que envolve as seguintes competências específicas, segundo as premissas: (3) valorizar o desenvolvimento de pessoas; (4) desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal; (5) trabalhar em equipe e (6) transitar em diversidade. Há uma queda substancial nas competências gerais pessoal e educacionais, que envolvem as premissas: (1) adotar fundamentos éticos e responsabilidade social e (2) aplicar teorias e estratégias de aprendizagem. Evidenciando que estas competências não estão sendo abordadas com frequência nas pesquisas selecionadas. As competências gerais organizacionais somam 8,57% tratando das seguintes premissas no que se refere as competências específicas: (7) implementar mudanças – criar e inovar –, (8) promover o desenvolvimento organizacional, visto que as pesquisas são na maioria teóricas, acabam distanciando-se do quadro de criação, inovação e gestão estratégica. Na competência geral profissional, com um número expressivamente baixo, apenas

7,14% em que as competências específicas estão categorizadas pelas premissas: (12) solucionar problemas e tomar decisões, (13) empreender e administrar, (14) planejar e implementar projetos, o que realmente está muito distante da realidade das pesquisas nacionais.

O digrama de Pareto é um gráfico que ordena as do maior para o menor as ocorrências procurando levar em consideração o Princípio de Pareto (1848-1923) – 80% das consequências advêm de 20% das causas, – como no caso de 80% das descobertas científicas resultam de 20% dos cientistas. No Gráfico 8 a representação das competências gerais da e-liderança classificadas em cognitivas, interpessoais, pessoais e educativas, organizacionais e profissionais reúnem a epistemologia encontrada nas 70 publicações selecionadas.

**Gráfico 8** – Gráfico de Pareto: competências gerais da e-liderança



Fonte: Elaboração própria

Comprova-se no Gráfico 8 a grande utilização das competências cognitivas e interpessoais nas pesquisas qualitativas descritivas realizadas pelo estudo bibliográfico sistemático. Nota-se o distanciamento da prática comprovado pelo gráfico. As competências cognitivas, interpessoais, pessoais e educacionais estão reunidas a maior concentração, onde a seleção dos líderes deve ser pautada nestas

três competências com maiores percentuais para que possa melhorar sempre os índices da reunião de 80%. As competências organizacionais e profissionais reúnem 20% sendo nossas fraquezas e requerem um nível maior de prática e evidenciam no gráfico as causas da falta de desenvolvimento em pesquisa.

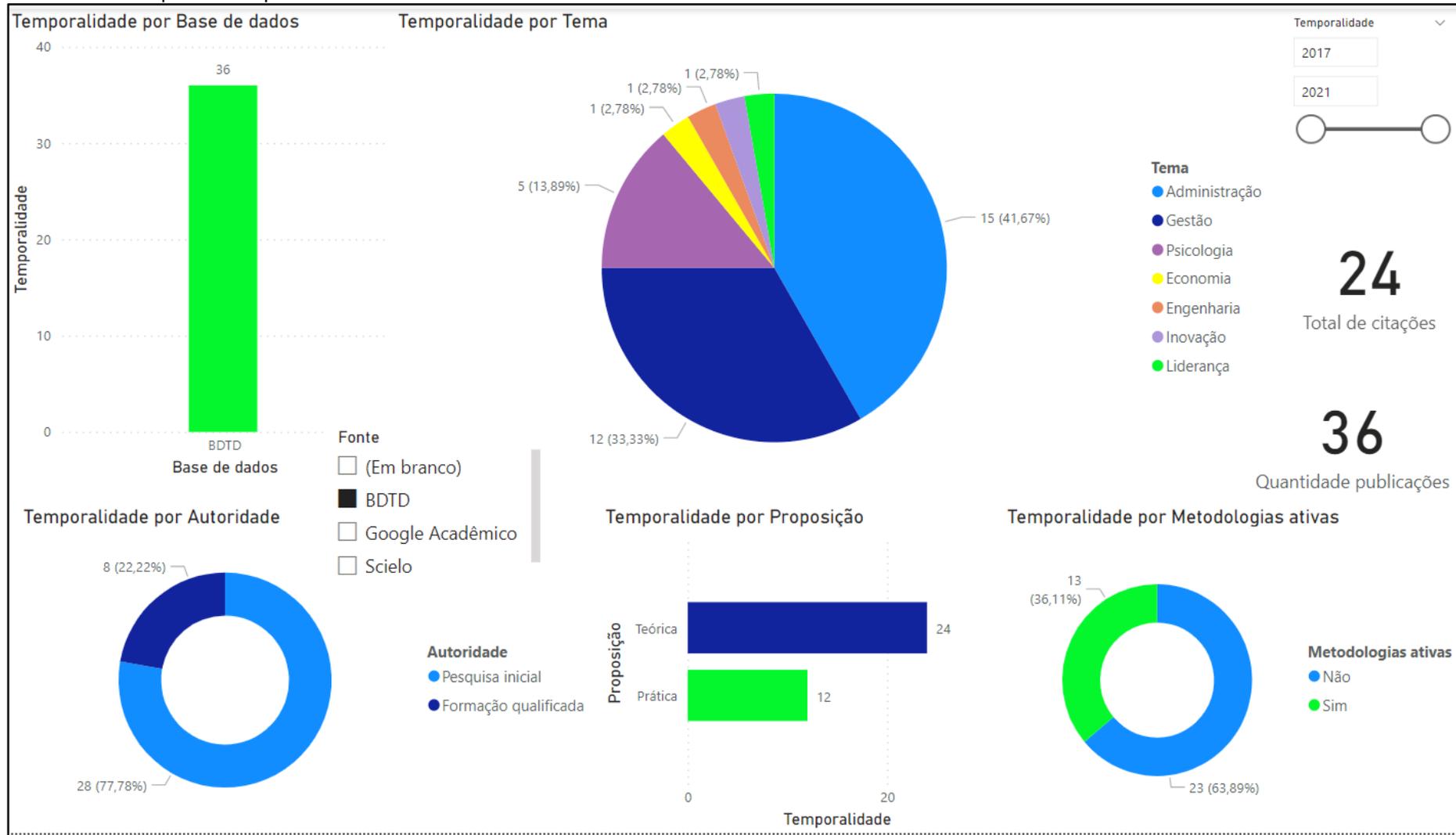
## **2.5 Inferências e resultados por temporalidade**

A análise do Gráfico 9 será feita de cima para baixo do quadrante a esquerda para a direita. No quadrante superior esquerdo se observa a seleção da temporalidade por base de dados notando a seleção da base BDTD de 100% das publicações selecionadas. Na temporalidade por tema, no quadrante a direita, no canto superior, nota a interdisciplinaridade, das publicações configurando quase a totalidade dos temas, sendo eles distribuídos em: Administração (41,67%), Gestão (33,33%), Psicologia (13,89%), Economia, Engenharia, Inovação e Liderança todos com 2,78% respectivamente. As publicações têm a temporalidade de 2017 a 2021 e foram registradas 24 citações no total de 36 publicações compreendidas neste período. No quadrante do canto inferior a esquerda, analisamos a temporalidade quanto a autoridade, reunindo pesquisa inicial com 77,78% e formação qualificada com 22,22%, notando a ausência das demais classificações. Quanto a temporalidade por proposição, a margem de pesquisas do tipo teóricas com 24% tendo o dobro do volume de pesquisas práticas que obteve 12%. E no canto inferior a direita, a temporalidade por metodologias ativas comprova que o número de publicações sem o uso de metodologias ativas, com 63,89% é maior do que a sua utilização que obteve 36,11%, isso se deve ao fato da dificuldade dos pesquisadores de proposição inicial e de formação qualificada aplicarem as metodologias ativas em suas pesquisas.

A análise do Gráfico 10 será feita de cima para baixo do quadrante a esquerda para a direita. No quadrante superior esquerdo se observa a seleção da temporalidade por base de dados notando a seleção da base Google Acadêmico de 100%, contando com 29 publicações selecionadas. Na temporalidade por tema, no quadrante a direita, no canto superior, nota a interdisciplinaridade, das publicações configurando quase a totalidade dos temas, sendo eles distribuídos em: Liderança a maior predominância com 62,07% e empatados ficaram Administração (13,79%) e Gestão (13,79%), Psicologia (13,89%). Também ficaram com uma publicação cada área Economia, Contabilidade e Psicologia com 3,45% respectivamente. As publicações têm a

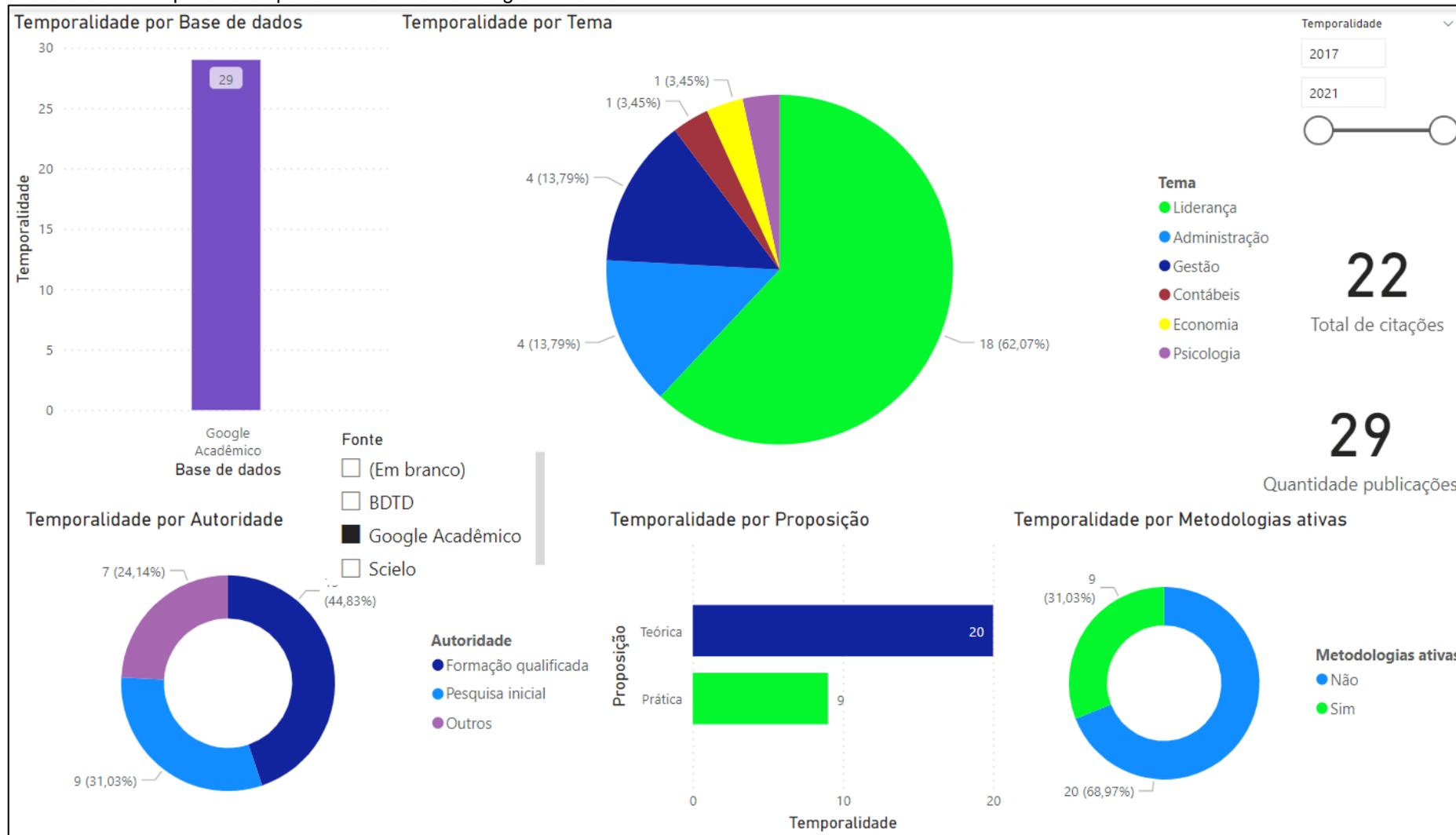
temporalidade de 2017 a 2021 e foram registradas 22 citações no total de 29 publicações compreendidas neste período. No quadrante do canto inferior à esquerda, analisamos a temporalidade quanto a autoridade, reunindo formação qualificada com 44,83%, seguida da pesquisa inicial com 31,03% e outros com 24,14%, notando a ausência de especialistas da área. Quanto a temporalidade por proposição, a margem de pesquisas do tipo teóricas com 20% sendo mais que o dobro dos números das pesquisas práticas que obtiveram 9%. Curiosamente no quesito de metodologias ativas obteve-se o mesmo resultado da proposição, constatando que pesquisas teóricas não usam metodologias ativas e pesquisas práticas usam metodologias ativas e desta maneira obtém maior número de citações.

**Gráfico 9 – Temporalidade por Base de dados: BDTD**



Fonte: Elaboração própria

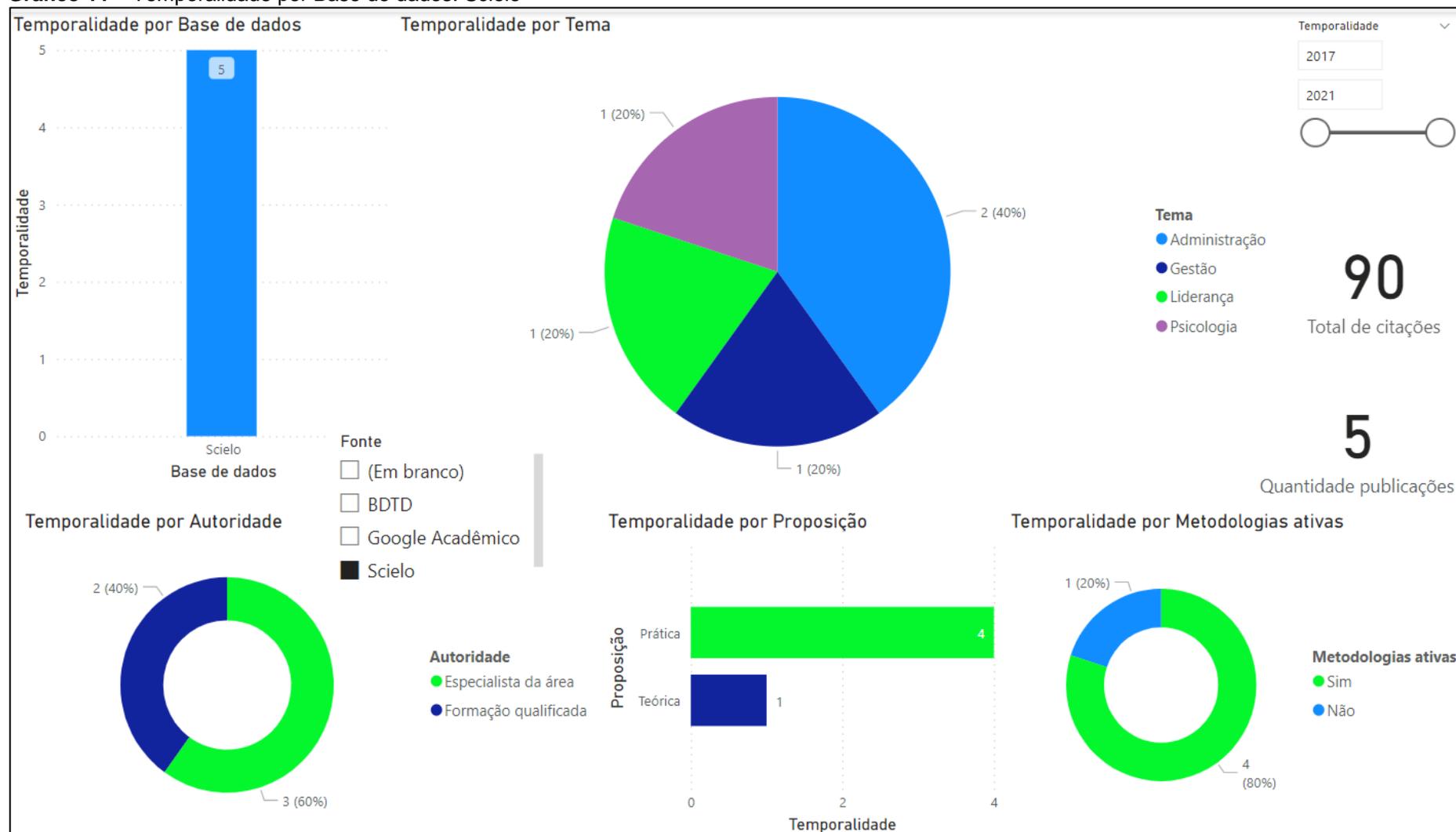
**Gráfico 10 – Temporalidade por Base de dados: Google Acadêmico**



Fonte: Elaboração própria

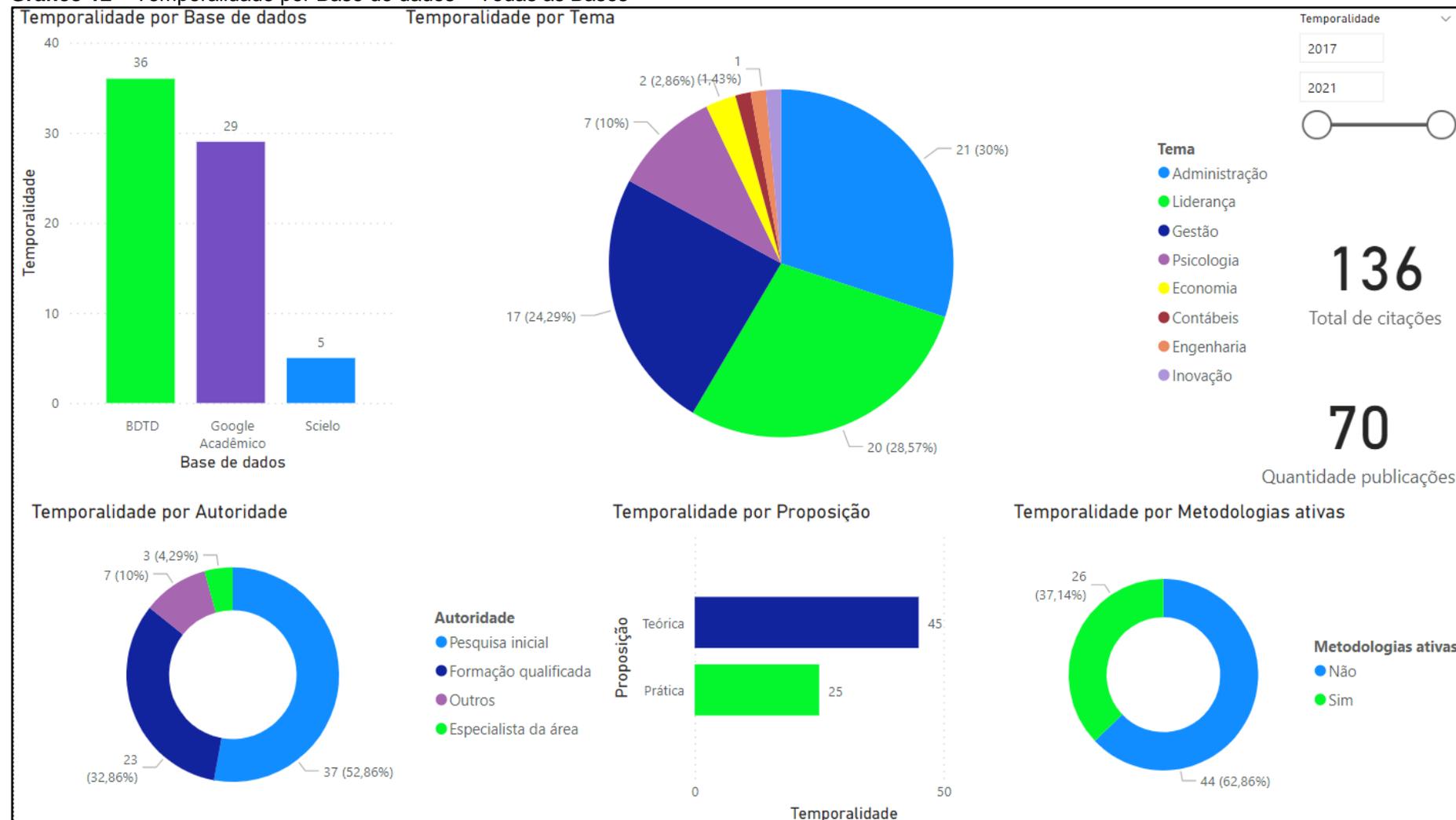
A análise do Gráfico 11 continuará sendo realizada a leitura e interpretação dos dados de cima para baixo do quadrante a esquerda para a direita. No quadrante superior esquerdo se observa a seleção da temporalidade por base de dados notando a seleção da base Scielo de 100% contando com 5 publicações apenas, conotando que criteriosidade para que se possa publicar neste meio e exigindo maior qualidade. Na temporalidade por tema, no quadrante a direita, no canto superior, nota a presença de apenas quatro temas, onde a predominância da Administração (40%) e Liderança (20%), Gestão (20%,) Psicologia (20%), todos com as mesmas porcentagens, conotando maior equilíbrios e equidade nas pesquisas dessas áreas, podendo constatar um espraiamento nestas áreas. As publicações têm a temporalidade de 2017 a 2021 e foram registradas 90 citações no total de 5 publicações compreendidas neste período. No quadrante do canto inferior à esquerda, analisamos a temporalidade quanto a autoridade, reunindo especialista da área com 60% e formação qualificada com 40%, notando um público de pesquisadores altamente gabaritados o que reflete na forma de pesquisa e na proposição, havendo uma significativa mudança no cenário. Os dados da temporalidade por proposição e da temporalidade por metodologias ativas mostra a predominância de proposições práticas e conseqüentemente com uso das metodologias ativas. O Gráfico mostra que das 5 publicações, 4 são práticas e apenas 1 teórica. Já no que tange as metodologias ativas 80% as utilizam e 20% não utilizam, refletindo no cenário da proposição e dos números significativos de citações por referências publicadas.

Gráfico 11 – Temporalidade por Base de dados: Scielo



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 12 – Temporalidade por Base de dados – Todas as Bases**



Fonte: Elaboração própria

Na análise do Gráfico 12 observa-se que a amostragem no quesito Temporalidade por base de dados reúne 36 publicações da BDTD, 29 do Google Acadêmico e 5 publicações no Scielo, notando as exigências da base Scielo que difere das demais bases de dados que têm características mais simplificadas para publicação. A interdisciplinaridade está presente no resultado em que mostra na temporalidade por tema a maior predominância na área de Ciências Sociais e Humanas Aplicadas (Administração, Liderança e Gestão) com 82,86% seguido da Psicologia com 10% e as demais Ciências Exatas e Inovação reunindo 7,15%. A temporalidade destas publicações está compreendida nos últimos cinco anos de 2017 a 2021 contando com 136 referências de citações de 70 publicações. Delas a maioria, majoritariamente estão concentradas na pesquisa inicial com 52,86%. Seguido de formação qualificada (mestres e doutores) com 32,86%, 4,29% de especialistas da área e 10% de outros. Os resultados da proposição por temporalidade mostram que 45% das pesquisas são teóricas e 25% são práticas, mostrando claramente o sobressalto da teoria sobre a prática. Percebe-se o não uso das metodologias ativas com 62,86% mantendo-se a dificuldade de aplicação, pois mostra que 37,14% estão usando as metodologias ativas em seus estudos para obter resultados mais produtivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa —tanto bibliográfica sistemática descritiva exploratória— demonstrou que o indivíduo, para atingir o exercício da liderança de forma evolutiva, precisa vivenciar o cotidiano da organização, não devendo restringir-se à sabedoria de forma puramente individual, mas, sobretudo ser profundo facilitador da sabedoria coletiva. Há a necessidade de se reformular a significância da e-liderança para organizações corporativas constatando-se um distanciamento entre a visão das pesquisas selecionadas dos processos práticos nas organizações corporativas. Constata-se pelo Gráfico 9, de Pareto fundamentado nas pesquisas selecionadas que a seleção de líderes deve estar pautada em competências que reúnem os 80% das consequências, ou seja, das fortalezas encontradas. Assim sendo, deve-se observar as competências com maior performance dos líderes em (i) *competências cognitivas* que abordam competência específicas como conhecimentos e fundamentos de teorias de liderança, pesquisas e análise de dados, gestão de informação e conhecimento; (ii) *competências interpessoais* que envolvem competência específicas como a valorização e o desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento de relacionamentos e comunicação interpessoal, trabalho em equipe, e transitar na diversidade e por fim, as (iii) *competências pessoais e educacionais*, que conotam nas competências específicas adotar fundamentos éticos e responsabilidades sociais, aplicar teorias e estratégias de aprendizagem. Essas competências gerais e específicas caracterizam as *power skills* necessárias para o empenho da eficiência essenciais a serem empenhadas nas organizações corporativas.

Constatou-se que a utilização de novos recursos de tecnologia de informação e a educação híbrida acompanha e oferece suporte no desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dos líderes nas organizações corporativas. Há a necessidade de a cultura organizacional ser bem trabalhada pelos dirigentes com dinamismo, desenvolvendo a autoconfiança e, sobretudo, com flexibilidade. Devemos ressaltar e enfatizar que o indivíduo, para atingir o exercício da liderança de forma evolutiva não devendo restringir-se à sabedoria de forma puramente individual, mas, sobretudo ser profundo facilitador da sabedoria coletiva.

A limitação no contexto da pesquisa deve-se aos impedimentos decorrentes do isolamento social da pandemia de covid-19 que fez com que a pesquisa empírica fosse abandonada. Nesse contexto, adotou-se o estudo bibliográfico. Para sanar essa

baixa, buscou-se o estudo bibliográfico tanto descritivo quanto sistemático. Além disso, foram buscadas apenas referências nacionais – entende-se que a maior parte das publicações podem estar em outra língua, como, por exemplo, o inglês. Mesmo assim, é um levantamento que traz à luz as mais recentes publicações em língua pátria sobre o tema do e-liderança. Compreende-se, assim, que em estudos anteriores se faz necessário o aumento do escopo para publicações internacionais e de outras bases de dados como o *Web of Science*.

Em função dos resultados dessas pesquisas observa-se uma crescente tendência no desenvolvimento de pesquisas práticas associadas ao uso de metodologias ativas tornando-se assim a significância do desenvolvimento prático nas publicações e aumentando o índice de referências nas publicações. Observa-se que publicações de especialistas da área na base de dados Scielo, em que todos os pesquisadores possuem título de doutores e maior experiência editorial e de pesquisa detêm de um estilo de pesquisa mais prático. Por se tratar de publicações práticas notou-se a maior aceitação e procura do público refletindo no número de citações das publicações.

Há a necessidade de a cultura organizacional ser bem trabalhada pelos dirigentes com dinamismo, desenvolvendo a autoconfiança e, sobretudo com flexibilidade. Todos os indivíduos, e principalmente aos que tomam as decisões nas organizações, precisam se comprometer com os processos de mudança e com as novas tecnologias do conhecimento que estão sendo implementadas e posteriormente que venham a surgir, atuando de forma transparente, com princípios e determinação, ajudando na construção de uma vida melhor, organizações saudáveis e de um planeta mais evoluído. As abordagens de lideranças transacionais e transformacionais estão interligadas e as *power skills* podem dar o *upgrade* para que a equipe queira atingir resultados significativos de excelência.

Ademais, a tecnologia deve ser encarada como uma ferramenta que auxilia a liderança em sua influência no trabalho, provendo-a com maior qualidade, atendendo às exigências de rapidez de informação, otimizando tempo e locomoção, bem como aumentando sua própria satisfação estratégica articuladora, tanto em sua vida pessoal como profissional. Dessa maneira, sustentada por uma educação com base na qualidade e na justiça, o próprio participante está colaborando com o restante da sociedade, contribuindo com a sabedoria coletiva. A implementação de novas

tecnologias do conhecimento nas organizações depende única e exclusivamente das pessoas de boa vontade, dotadas de valores individuais e coletivos construtivos.

Em síntese, alcançamos o objetivo geral de analisar a viabilidade da formação prática interdisciplinar de líderes multiculturais brasileiros a distância. Realizamos a pesquisa bibliográfica sistemática com critérios pré-definidos. Discutimos os resultados da pesquisa bibliográfica à luz das teorias da Administração, Liderança, Gestão e Psicologia nas Ciências Sociais e Humanas Aplicadas. Propusemos as competências necessárias para a formação interdisciplinar da nova geração de líderes conforme as proposições apreendidas na pesquisa bibliográfica. Para tanto, a fundamentação teórica aplicada parte de uma linha interdisciplinar entre especialistas da área da Administração e da Educação, respeitando a epistemologia de cada área.

Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório. A técnica adotada foi a pesquisa bibliográfica, uma vez que se observa a diminuta presença de estudos de revisão sistemática acerca do referido tema na perspectiva da formação de líderes multiculturais. Identificamos recursos digitais de tecnologia de informação e comunicação do ensino híbrido para a formação de líderes com o aprimoramento das competências práticas em organizações corporativas por meio da e-liderança.

Os gestores que tomam as decisões nas organizações, precisam se comprometer com os processos de mudança e com as tecnologias digitais do conhecimento. A atuação de maneira transparente, com princípios propiciam resultados mais precisos e engajamento dos envolvidos que ajudam na construção de um clima organizacional melhor, bem como, a evolução da cultura organizacional. Dessa maneira, sustentada por uma educação com base na qualidade e na justiça, contribui com a sabedoria coletiva, pois a implementação de tecnologias digitais do conhecimento nas organizações depende única e exclusivamente das pessoas de boa vontade, dotadas de valores individuais e coletivos construtivos.

Para facilitar a compreensão desse conteúdo, apresentamos o tema de forma contextualizada, relacionando-o com o dia a dia do líder-membro. As estratégias educacionais utilizadas para a compreensão e significância de cada área de negócio estão personalizadas para a formação de líderes a distância e para a cultura organizacional de cada empresa. Assim propicia a reconstrução do conhecimento, e intensificação das estratégias de interatividade e motivação, usando inclusive o

componente lúdico para dar vida e interesse à aprendizagem. Incentivamos a continuidade deste estudo a fim de se implementar a e-liderança no país aplicadas a organizações corporativas com a constatação das competências essenciais para a interdisciplinaridade multicultural prática da liderança.

## REFERÊNCIAS

ALABY, J. A. **O poeta e o executivo**: uma leitura poética da práxis de liderança. Atibaia: Ébano, 2006.

ALBIDEWI, I. **E-leadership system**: a futuristic vision. *International Journal of Business and Management Review*, v. 2, n. 2, p. 91-101, 2014. Disponível em: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/E-Leadership-System-A-Futuristic-Vision.pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.

ALDRICH, C. **Learning online with games, simulations, and virtual worlds**: strategies for online instruction. [S. l.]: Jossey-Bass, 2009.

ANDRÉ, M. E. D. A. O que é um estudo de caso qualitativo em educação?. **Revista da FAEBA**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, 2019. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/faeaba/article/view/7441>. Acesso em: 15 out. 2022.

ANTONAKIS, J. Transformational and charismatic leaderships. *In*: DAY, David V.; ANTONAKIS, J. (ed.). **The nature of leadership**. 2. ed. [S. l.]: Sage, 2012. p. 256–288.

AVOLIO, B. J. **Full range leadership development**. 2. ed. [S. l.]: Sage, 2010.

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.; DODGE, G. E. E-leadership: implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, 11(4), 2000, 615–668. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X). Acesso em: 12 nov. 2022.

BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. **Ensino híbrido**: personalização e tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

BAIÃO, A. L.; COUTO, C. G.; JUCÁ, I. C. A execução das emendas orçamentárias individuais: papel de ministros, cargos de liderança e normas fiscais. **Revista Brasileira de Ciência Política**, p. 47–86, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-335220182502>. Acesso em: 12 nov. 2022.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free, 1985.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. [S. l.]: Lawrence Erlbaum, 2006.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8). Acesso em: 12 nov. 2022.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**: collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. [S. l.]: University of Chicago, 2000.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2015.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **Managerial grid**: leadership styles for achieving production through people. [S. l.]: Gulf, 1966.

BLANCHARD, K.; COSTA, F. A. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BURNS, J. M. **Leadership**. [S. l.]: Harper Collins, 1978.

CAMPOS, M. L. A. O papel das definições na pesquisa em ontologia. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, p. 220–238, 2010.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 14. ed. São Paulo: Ática, 2019.

CHIAVENATTO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COELHO, P. M. F.; COSTA, M. R. M. Contribuições interdisciplinares da semiótica francesa e dos estudos bakhtinianos para as novas mídias: estudo da página informativo-persuasiva do game world of warcraft. **Revista Razón y Palabra**, 20(93), 512-530, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199545660032.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta, 2018.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DAFT, R. **The leadership experience**. 6. ed. Boston: Cengage, 2014.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2014.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1967.

FILATRO, A. **Di 4.0**: inovação na educação corporativa. São Paulo: Saraiva, 2019.

FILATRO, A. **Data science na educação**: presencial, a distância e corporativa. São Paulo: Saraiva, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE**, v. 18, p. 742-756, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190147>. Acesso em: 12 nov. 2022.

GREENE, R. **As 48 leis do poder**: projeto de Joost Elffers. Rio de Janeiro: Rocco, 2021.

GREENLEAF, R. K.; MARINHO, R. **Liderança servidora**. São Paulo: CBEL, 2021.

GRUBER, T. **What is an ontology?**. [S. l.: s. n.], 2005.

GUIMARÃES, M.; FERREIRA, M. C.; PEREIRA, M. Evidências iniciais de validade da escala de liderança virtuosa. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 36, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e170101>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1992.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON D. **Management of organizational behavior**: leading human resources. 10. ed. London: Pearson, 2012.

HORN, M. B.; STACKER, H. **Blended**: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

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

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**: como fazer acontecer em sua empresa. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta, 2020.

AIRES, L.; PALMEIRO, R.; PEREDA, V. Das competências de uso das tecnologias digitais ao exercício pleno da cidadania digital: os casos do Alentejo e do País Basco. **Revista de Educação a Distância e eLearning**, v. 2, n. 1, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34627/vol2iss1pp9-25>. Acesso em: 12 nov. 2022.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2011.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2019.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: 34, 2010.

LUIZ, V. (org.). **Aprendizagem por meio de projetos**: dicas práticas para desenvolver projetos em sala de aula. São Paulo: ALL, 2022.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**: competências e técnicas de ensino presencial e on-line, fábrica de conteúdo, design instrucional, design thinking e gamification. São Paulo: Saraiva, 2017.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Liderança disruptiva**: habilidades e competências transformadoras para liderar na gestão do amanhã. São Paulo: Gente, 2022.

MAIA, C. (org.). **Guia Brasileiro de Educação a Distância 2002/2003**. São Paulo: Esfera, 2002.

MAIA, C. **ead.br**: experiências inovadoras em educação a distância no Brasil. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2003.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EAD**: a educação a distância hoje. São Paulo: Pearson, 2007.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MARINHO, R. M.; GOLDSMITH, M. I. **Leadership legacy**: chance or choice? Stories and ideas for developing your own legacy. [S. l.]: Global Learning, 2018.

MARTINS, H.; SILVA, M. M. Transformação digital, dimensões organizacionais e societárias. **Cadernos de Investigação**, Porto: FCT, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.26537/NE7D-VF69>. Acesso em: 10 out. 2022.

MATTAR, J. **Metodologias ativas para a educação presencial blended e a distância**. São Paulo: Artesanato, 2017.

MATTAR, J.; RAMOS, D. K. **Metodologia da pesquisa em educação**: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas. São Paulo: Almedina, 2021.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. São Paulo: Thomas Nelson, 2016.

MELLO, S. P. T. *et al.* Produção científica brasileira sobre competências e gestão por competências: uma análise bibliométrica. **Revista Espacios**. v. 37, n. 21, p. 25, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n21/16372125.html>. Acesso em: 04 nov. 2022.

MELLO, C. M.; MARTINS, W. **Metodologias da pesquisa no direito**. Salvador: Processo, 2022.

MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Elsevier, 2009.

MOURA, K.; ALMEIDA, G. **Competências de um líder**. Belo Horizonte: Encantarh, 2016.

MUSSAK, E. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Gente, 2003.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 107–124, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>. Acesso em: 12 nov. 2022.

OLIVEIRA, J. F. **Tic**: Tecnologia da Informação e da Comunicação. São Paulo: Érica, 2007.

OLIVEIRA, J. F. (org.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2017.

PEREIRA, C. **Sustentabilidade e captação de recursos**: na educação superior no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2012.

PERRENOUD, P. *et al.* **Formando professores profissionais**: quais estratégias? quais competências?. São Paulo: Artmed, 2001.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. São Paulo: Artmed, 2013.

PERRENOUD, P. *et al.* **Desenvolver competências ou ensinar saberes?**: a escola que prepara para a vida. São Paulo: Penso, 2013.

PESSOA, C. I. P. *et al.* Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de psicologia**, Campinas, v. 35, p. 15–28, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>. Acesso em: 12 nov. 2022.

PREE, M. **Liderança**: saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização. São Paulo: Futura, 1998.

PREE, M. **Liderar é uma arte**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

QUINN, R. E. **Competências gerenciais**: abordagem de valores, concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Alta, 2018.

REZENDE, D. A. *et al.* **Profissão líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2017.

RICARDO, E. J. (org.). **Educação corporativa e educação a distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RICARDO, E. J. **Gestão da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Pearson, 2006.

ROSENBERG, M. J. **E-learning**. São Paulo: Makron, 2002.

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Cengage, 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização. 38. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

SILVA, S. P. *et al.* **Dispositivos de poder/saber em Michel Foucault**: Biopolítica, corpo e subjetividade. São Paulo: Intermeios; Goiânia: UFG; 2015.

ZACKIEWICZ, M. (org.). **Metodologias ativas**: relatos de experiências do Centro Paula Souza. Jundiaí: Brasil Fibra, 2019. v. 1.

SIMONDON, G.; RIBEIRO, V. **Do modo de existência dos objetos técnicos**. São Paulo: Contraponto, 2020.

TIFFIN, J.; RAJASINGHAM, L. **A universidade virtual e global**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman. Porto Alegre, 2014.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZABALA, A.; ARNAU, L.; CORSO, L. V. **Métodos para ensinar competências**. Porto Alegre: Penso, 2020.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE A — COMPETÊNCIAS GERAIS

Palavras-chave	Competências gerais
gestão criatividade	Interpessoais
emendas orçamentárias	Cognitivas
Eficácia	Interpessoais
competência adaptativa	Profissionais
Endomarketing	Profissionais
Ética	Pessoais e educacionais
Liderança	Cognitivas
liderança empresarial	Cognitivas
estilo liderança	Cognitivas
Sustentabilidade	Profissionais
cultura organizacional	Interpessoais
comunicação organizacional	Interpessoais
clima organizacional	Interpessoais
e-liderança	Cognitivas
criação valor	Interpessoais
liderança feminina	Cognitivas
liderança transformacional	Cognitivas
gestão desporto	Profissionais
liderança transformacional	Cognitivas
desenvolvimento liderança	Interpessoais
transição carreira	Interpessoais
administração carreiras	Interpessoais
inteligência emocional	Interpessoais
psicologia organizacional	Organizacionais
liderança	Cognitivas
inteligência emocional	Interpessoais
liderança	Cognitivas
carreira	Interpessoais
liderança lean	Cognitivas
gestor	Cognitivas
habilidades gerenciais	Cognitivas
liderança	Cognitivas
inteligência emocional	Interpessoais
psicopatia corporativa	Interpessoais
liderança corporativa	Interpessoais
gestão competência	Interpessoais
liderança humilde	Interpessoais
governança TI	Cognitivas
liderança complexa	Cognitivas
gestão pessoas	Cognitivas
educação corporativa	Pessoais e educacionais
psicologia organizacional	Organizacionais
inovação aberta	Organizacionais
gestão mudanças	Cognitivas
intraempreendedorismo	Pessoais e educacionais
bases poder	Cognitivas

custo social  
psicologia organizacional  
soft skills  
storytelling  
orientação empreendedora  
fatores facilitadores  
gestão competências  
carreira  
líder  
empregabilidade  
gestão conhecimento  
liderança  
assistência  
criatividade  
teletrabalho  
liderança  
liderança situacional  
colaboradores  
liderança  
administração educacional  
jogo digital  
metodologias ativas  
estilo liderança  
autonomia escola  
liderança criativa  
presidencialismo coalizão  
equipes assistência paciente  
liderança transformacional  
comunicação interna  
liderança  
indústria  
liderança virtual  
controle gerencial  
mulheres liderança  
liderança  
comunicação interna  
cultura organizacional  
comunicação  
captura valor  
mercado trabalho  
empenhamento afetivo  
técnicos superiores  
liderança transacional  
teoria  
carreira  
carreira  
liderança  
liderança  
tecnologia  
desenvolvimento liderança

Cognitivas  
Organizacionais  
Interpessoais  
Pessoais e educacionais  
Organizacionais  
Profissionais  
Pessoais e educacionais  
Interpessoais  
Cognitivas  
Organizacionais  
Pessoais e educacionais  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais  
Interpessoais  
Pessoais e educacionais  
Cognitivas  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais  
Pessoais e educacionais  
Pessoais e educacionais  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais  
Cognitivas  
Cognitivas  
Interpessoais  
Cognitivas  
Interpessoais  
Cognitivas  
Organizacionais  
Cognitivas  
Cognitivas  
Cognitivas  
Cognitivas  
Interpessoais  
Organizacionais  
Interpessoais  
Interpessoais  
Organizacionais  
Interpessoais  
Cognitivas  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais  
Interpessoais  
Interpessoais  
Cognitivas  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais  
Interpessoais

feedback	Interpessoais
competência profissional	Pessoais e educacionais
competências liderança	Cognitivas
líder	Cognitivas
primeira liderança	Interpessoais
gerenciamento	Cognitivas
inovação	Organizacionais
personalidade	Interpessoais
formação contexto corporativo	Pessoais e educacionais
gestão	Cognitivas
distância poder	Cognitivas
inovação	Organizacionais
crise	Cognitivas
feedback	Pessoais e educacionais
gestão estratégica	Pessoais e educacionais
conflito gerações	Pessoais e educacionais
engajamento corporativo	Organizacionais
gerenciamento processo	Organizacionais
liderança	Cognitivas
estilo liderança	Cognitivas
mulheres liderança	Cognitivas
psicologia social	Interpessoais
reflexão crítica	Interpessoais
liderança	Cognitivas
administração pública	Organizacionais
inovação	Organizacionais
liderança inteligente	Cognitivas
competência profissional	Organizacionais
liderança	Cognitivas
modalidade formação acadêmica	Pessoais e educacionais
cultura organizacional	Pessoais e educacionais
desenvolvimento	Organizacionais
autoliderança	Cognitivas
envolvimento processo criativo	Pessoais e educacionais
liderança transformacional	Cognitivas
liderança equipes	Interpessoais
maduridade	Interpessoais
liderança	Cognitivas
coaching	Cognitivas
liderança	Cognitivas
liderança	Cognitivas
metodologia Foil	Pessoais e educacionais
compatibilidade treinador-atleta	Pessoais e educacionais
Flexibilidade curricular	Pessoais e educacionais
cultura criativa	Interpessoais
partidos políticos	Organizacionais
liderança	Cognitivas
teoria autodeterminação	Interpessoais
liderança colaborativa	Cognitivas
psicologia positiva	Interpessoais

globalização	Organizacionais
e-leadership	Pessoais e educacionais
inovação	Organizacionais
gênero	Interpessoais
empresa familiar	Organizacionais
aprendizagem organizacional	Pessoais e educacionais
satisfação emprego	Interpessoais
feedback	Interpessoais
vantagens competitivas	Interpessoais
dificuldades facilidades cargos liderança	Organizacionais
stress	Interpessoais
municípios	Pessoais e educacionais
liderança instrumental	Cognitivas
sustentabilidade	Interpessoais
gênero	Interpessoais
executiva	Interpessoais
revisão sistemática literatura	Pessoais e educacionais
organizações	Organizacionais
estudo bibliométrico	Pessoais e educacionais
power-skills	Interpessoais
comunicação	Interpessoais
legitimidade	Interpessoais
teorias liderança	Cognitivas
dirigente	Cognitivas
gestor iniciante	Cognitivas
estilos liderança	Pessoais e educacionais
liderança	Cognitivas
estilos liderança	Pessoais e educacionais
podcast	Pessoais e educacionais
representação	Organizacionais
comportamento voz	Pessoais e educacionais
cultura organizacional	Organizacionais
resiliência organizacional	Organizacionais
engajamento	Interpessoais
power-skills	Interpessoais
ambiente trabalho	Pessoais e educacionais
startups científicas	Pessoais e educacionais
melhoria contínua	Organizacionais
finanças	Cognitivas
tiranía	Cognitivas
executiva	Cognitivas
discriminação trabalho	Organizacionais
aprendizagem transformadora	Pessoais e educacionais
cultura organizacional	Interpessoais
proatividade	Interpessoais
geração inovações	Organizacionais
plano carreira	Interpessoais
legitimidade	Interpessoais
organização	Organizacionais
ensino presencial	Pessoais e educacionais

teorias liderança	Pessoais e educacionais
capacitação	Pessoais e educacionais
epicentrismo	Pessoais e educacionais
liderança transformacional	Cognitivas
autoliderança	Cognitivas
formação equipes alto desempenho	Pessoais e educacionais
antroposofia	Pessoais e educacionais
líder	Cognitivas
líder coach	Cognitivas
estágio	Pessoais e educacionais
ensino-aprendizagem	Pessoais e educacionais
formação empreendedora liderança	Pessoais e educacionais
rendimento desportivo	Pessoais e educacionais
prática pedagógica	Pessoais e educacionais
indivíduo	Interpessoais
pork barrel politics	Pessoais e educacionais
power-skills	Interpessoais
power-skills	Interpessoais
trabalho híbrido	Pessoais e educacionais
virtudes	Interpessoais
inovação	Interpessoais
avaliação social, ambiental governança	Pessoais e educacionais
comprometimento organizacional	Interpessoais
interações	Interpessoais
estratégia	Interpessoais
gênero	Interpessoais
desempenho	Interpessoais
liderança	Cognitivas
liderança empoderadora	Cognitivas
sustentabilidade carreira	Interpessoais
mulheres liderança	Cognitivas
liderança	Cognitivas
contexto	Profissionais
competências técnicas	Pessoais e educacionais
área financeira empresas brasileiras	Pessoais e educacionais
gerenciamento projetos	Organizacionais
criatividade	Interpessoais
self-report scale	Pessoais e educacionais
framework	Profissionais
conflito identidade	Interpessoais
performance criativa	Interpessoais
liderança	Cognitivas
soft-skills	Interpessoais
motivação	Interpessoais
transferência tecnologia	Pessoais e educacionais
gestão estratégica	Pessoais e educacionais
comportamentos tirânicos	Interpessoais
trajetória carreira	Interpessoais
gênero	Interpessoais
educação corporativa	Pessoais e educacionais

híbrido	Pessoais e educacionais
liderança	Cognitivas
plano cargos salários	Pessoais e educacionais
liderança	Cognitivas
liderados	Cognitivas
ensino distância	Pessoais e educacionais
competência	Pessoais e educacionais
liderança	Cognitivas
orientação aprendizagem	Pessoais e educacionais
marketing interno	Pessoais e educacionais
pedagogia Waldorf	Pessoais e educacionais
motivação	Interpessoais
organização	Organizacionais
educação	Pessoais e educacionais
farmácia	Organizacionais
ontopsicologia	Pessoais e educacionais
atletas	Pessoais e educacionais
pedagogia autonomia	Pessoais e educacionais
estratégias	Pessoais e educacionais
avaliação	Pessoais e educacionais
Liderança	Cognitivas
Tecnologia	Pessoais e educacionais
Formação	Pessoais e educacionais
capacidades dinâmicas	Interpessoais
Reputação	Interpessoais
fenômeno emergente	Interpessoais
competências pessoais	Interpessoais
autopercepção gestores	Interpessoais
Engajamento	Interpessoais
ambiente corporativo	Pessoais e educacionais
escala percepção psicopatia corporativa	Pessoais e educacionais
<i>design science research</i>	Pessoais e educacionais
Administração	Organizacionais
governança adaptativa	Organizacionais
desenvolvimento profissional	Pessoais e educacionais
liderança	Cognitivas
desenvolvimento gestores	Organizacionais
propensão risco	Profissionais
valorização funcionário	Organizacionais
reputação	Interpessoais
motivação	Interpessoais
Recin	Pessoais e educacionais
Gestão	Cognitivas
organização	Organizacionais
investigação-ação	Pessoais e educacionais
formação jovens ensino superior brasileiro	Pessoais e educacionais
avaliação	Pessoais e educacionais
gestão conhecimento	Organizacionais
liderança distância	Pessoais e educacionais
desempenho	Interpessoais

senso pertencimento  
nível tático  
fenomenologia  
incidentes críticos  
voluntariado  
bem-estar trabalho  
liderança  
valorização do funcionário  
reputação  
motivação  
e-liderança  
e-liderança  
distância  
híbrida  
sistema  
sistema  
sistema  
sistema  
e-liderança  
e-liderança  
sistema  
e-liderança  
liderança  
liderança  
tecnologia  
disruptiva  
disruptiva  
poder  
liderança  
liderança  
liderança  
e-liderança

Interpessoais  
Pessoais e educacionais  
Pessoais e educacionais  
Interpessoais  
Interpessoais  
Profissionais  
Cognitivas  
Profissionais  
Interpessoais  
Interpessoais  
Pessoais e educacionais  
Cognitivas  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais  
Pessoais e educacionais  
Pessoais e educacionais  
Interpessoais  
Cognitivas  
Cognitivas  
Cognitivas  
Pessoais e educacionais