

E-LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO DO LABORATÓRIO FARMACÊUTICO ALFA NA PARAÍBA

E-LEADERSHIP, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE CASE OF ALFA PHARMACEUTICAL LABORATORY IN PARAÍBA

Raphael Guimarães e Silva

Pós-graduado em Gestão Empresarial, Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ.

raphaelguimaraesesilva@gmail.com

 *orcid: <https://orcid.org/0009-0004-0822-7784>*

Janayna Souto Leal

Doutora em Administração, Professora na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

Leal.janayna@gmail.com

 *orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2620-4282>*

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v9i2.975>

RESUMO

A E-liderança, em um cenário global, assim como tem se tornado uma tendência corporativa, apresenta ainda desafios a serem pensados nas organizações. Nesse sentido, este estudo objetivou analisar como os colaboradores do laboratório farmacêutico Alfa, na Paraíba, percebem as práticas da E-Liderança direcionadas à gestão motivacional e ao clima organizacional. Metodologicamente, a pesquisa adotou a abordagem qualitativa e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas aplicadas a 09 respondentes. O método utilizado foi o da análise de conteúdo com a utilização de três categorias: a aplicação da E-liderança; a motivação dos E-liderados; e o clima (do novo) organizacional. Os resultados demonstraram que, embora exista uma comunicação entre empresa e colaboradores, ainda falta uma metodologia mais efetiva que faça com que os liderados tenham plena consciência do clima organizacional e dos fatores motivacionais no tocante ao emprego da E-liderança no ambiente corporativo.

Palavras-chave: E-liderança. Gestão Motivacional. Clima Organizacional.

ABSTRACT

E-leadership, in a global scenario, as it has become a corporate trend, still presents challenges to be considered in organizations. In this sense, this study aimed to analyze how employees of the pharmaceutical laboratory Alfa in Paraíba perceive E-Leadership practices aimed at motivational management and organizational climate. Methodologically, the research adopted a qualitative approach and data collection was carried out through structured interviews applied to 09 respondents. The method used was content analysis using three categories: the application of E-leadership; the motivation of the E-leaders; and the (new) organizational climate. The results showed that, although there is communication between the company and employees, there is still a lack of a more effective methodology that makes the subordinates fully aware of the organizational climate and the motivational factors regarding the use of e-leadership in the corporate environment.

Keywords: E-leadership. Motivational management. organizational climate.

JEL Classification: M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, dentro do contexto organizacional, o padrão de liderança existente, comumente, conhecido e disseminado tinha como base referencial um perfil mais próximo, físico, ou seja, presencial. Porém, com o avanço da tecnologia, ao mesmo tempo em que o número de gestores foi sendo reduzido no quadro das organizações, a área de atuação deles no mercado foi expandindo consideravelmente, acarretando na adição de desafios para o exercício do papel do líder junto à equipe. Além disso, o período pandêmico fez com que esta questão ganhasse protagonismo, principalmente com o uso de ferramentas como aplicativos de vídeo chamadas, *e-mails*, reuniões a distância, relatórios digitais, entre outros, ampliando o desenvolvimento de uma e-liderança eficaz.

Segundo Vergara (2007), liderança é a competência de alguém exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias e missões sejam realizadas para a obtenção de resultados. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua. Neste novo contexto, emerge o conceito de “liderança virtual”, ou “*E-leadership*”, definida como o processo de influência mediado por tecnologias avançadas da informação de modo a produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho individuais, grupais e/ou organizacionais (AVOLIO; KAHAI; DODGE, 2001).

Partindo desse princípio, considerando que os liderados se concentram em times virtuais, isto é, “trabalhadores do conhecimento” geograficamente, temporalmente, e/ou organizacionalmente dispersos, reunidos no tempo e espaço por meio de tecnologia da informação e da comunicação (POWEL; PICCOLI; IVES; 2004), um líder precisa usar da gestão motivacional de modo que eles possam motivar sua equipe e desenvolver o seu potencial. Assim, ao falar em motivação, Silva, Ribeiro e Vargas (2018) entendem a motivação como o impulso para o alcançar de objetivos organizacionais, desde que também ofereçam condições de satisfazer a alguma necessidade do indivíduo.

Logo, de acordo com Zigurs (2003), para enfatizar o papel motivacional e de liderança frente às transformações ou mudanças advindas de ambientes tecnológicos, é preciso integrar as equipes a esta realidade virtual, cabendo ao E-líder garantir o desenvolvimento de uma unidade de trabalho coerente e bem integrada, em que cada elemento adquira capacidades de autogestão. Tal perspectiva pode surgir com uma orientação que inclua fatores

motivacionais com a promoção de um objetivo comum, que crie afeto positivo e molde as percepções dos elementos da equipe, mantendo um clima organizacional estruturado dentro desse cenário virtual.

Dentro desse contexto, o clima organizacional surge como a manifestação mais visível da cultura da organização, podendo ser aferido por metodologias formais como a pesquisa de clima, que gera indicadores importantes de gestão, uma vez que traduz o impacto concreto dos processos institucionais nas pessoas, ambiente e negócios. Longe de ter um fim em si mesma, a pesquisa procura identificar as ações capazes de melhorar o clima organizacional e, com isso, impulsionar o desempenho organizacional por meio do maior engajamento dos profissionais (ARBACHE; DUTRA, 2018).

Assim, ao analisar essas perspectivas, o estudo traz o seguinte problema de pesquisa: como os colaboradores do laboratório farmacêutico Alfa, na Paraíba, percebem as práticas da E-Liderança na gestão motivacional e no clima organizacional? Com o intuito de responder à pergunta em questão, foi estabelecido como objetivo geral, analisar como os colaboradores do laboratório farmacêutico Alfa, na Paraíba, percebem as práticas da E-Liderança direcionadas à gestão motivacional e ao clima organizacional.

Como justificativa, observa-se a relevância que a temática da E-Liderança, e os seus aspectos motivacionais e de clima, tem ganhado destaque no cenário organizacional. Um exemplo disso é que, após o período pandêmico, o trabalho remoto se mostrou muito bem avaliado pelos trabalhadores. Uma pesquisa realizada pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e pela Fundação Instituto de Administração (FIA) (2021) mostrou que a intenção dos brasileiros em permanecer trabalhando em casa só cresce. De acordo com o levantamento, 73% das pessoas estão satisfeitas com o trabalho de casa. Mas esse número cresce para 78% quando se considera a intenção de manter a mesma rotina após a pandemia, ante 70% no ano passado. Já o número de trabalhadores que querem voltar aos escritórios diariamente caiu de 19% para 14%. Logo, tais números reforçam a relevância desse direcionamento da liderança para o contexto remoto, assim como os quesitos motivacionais e de clima organizacional (FEA-USP, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 E-Liderança

De acordo com Behnke (2014), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos. A maneira de realizar a gestão de pessoas vem passando por mutações há alguns anos. Logo, o conceito de chefe e líder tem entrado em confronto, pois, o líder é aquele que diz “nós vamos” ao invés de “você vai” (que seria o caso do chefe), em que o primeiro delibera funções para seus liderados e a ele mesmo, tendo um bom relacionamento com a equipe por saber escutá-la, estando disposto a mudanças, se necessário (ROCHA *et al.*, 2016).

Partindo dessa capacidade de escutar, inspirar e desenvolver pessoas, observa-se, na atualidade, uma modalidade a mais para colocar em prática estes fatores: a forma virtual, também conhecida internacionalmente como *E-leadership* e, em português, E-liderança. Nesse contexto, na gestão de equipes virtuais, os processos de liderança são mediados por tecnologias da informação e comunicação (TICs) que funcionam como facilitadoras da comunicação, interação, desenvolvimento e compartilhamento de tarefas (MACHADO; BRANDÃO, 2019). É importante ressaltar que a liderança global tem atraído um interesse crescente, tanto na teoria quanto na prática, pois, mesmo no ambiente doméstico, as empresas têm, frequentemente, se relacionado com empregados multiculturais, parceiros de negócios e outras partes interessadas (LUCKE, 2020), um cenário que condiz fortemente com os preceitos da E-liderança.

Diante do exposto, a E-liderança pode trazer aspectos que terão impacto na vida pessoal e profissional dos colaboradores. Para Barros e Silva (2010), quando se considera a retenção de talentos via *home office* é comum se deparar com a possibilidade de proporcionar aos funcionários uma oportunidade de conciliar melhor os desafios da vida profissional e a vida pessoal. No que diz respeito aos impactos sociais, Costa (2004) infere que a prática do teletrabalho contribui para a melhoria da mobilidade urbana, no que se refere a diminuição do trânsito, poluição e acidentes de trânsito. Brik e Brik (2011) corroboram citando a flexibilidade, ausência de engarrafamento e ônibus lotado, mais tempo para lazer e prática de esportes, usufruir mais e melhor a companhia dos amigos e da família, participar da educação

dos filhos, ter uma alimentação mais saudável, entre outras vantagens que fazem do escritório em casa uma ótima opção para novos tempos.

O artigo 75-E da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), com redação na Lei n. 13.467/2017, enfatiza que o empregador precisa orientar os trabalhadores que exercem funções de trabalho remoto e que estão inseridos em teletrabalho da ciência acerca das precauções que precisam ser tomadas para evitar doenças ocupacionais e acidentes de trabalho e que o empregado deve assinar um “termo de responsabilidade comprometendo-se a cumprir as instruções fornecidas pelo empregador” (BRASIL, 2017).

Com todas essas perspectivas, do ponto de vista da CLT e da visão estrutural sobre o trabalho remoto e a liderança virtual, percebe-se uma grande tendência de que o formato será uma realidade maior com o passar do tempo. O *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) (2021), grupo profissional de recursos humanos, aponta que cerca de 65% das empresas estão desenvolvendo um modelo híbrido, no qual as pessoas passam apenas parte do tempo no escritório. Cerca de 71% dos empregadores disseram que ter funcionários em casa aumentou a produtividade ou fez pouca diferença.

No entanto, apesar das pesquisas nesta área terem avançado nos últimos anos, há muito mais a ser estudado, sobretudo, no que se refere à como os líderes devem atuar para manter as equipes virtuais produtivas (KYLEFALK; HALLBERG, 2020), e, conseqüentemente, motivadas, a fim de encarar os desafios diários do ambiente mercadológico.

2.2 Gestão motivacional

A motivação é, em seu conceito, difícil de descrever, pois existem diversos fatores que podem influenciá-la. Silva, Ribeiro e Vargas (2018) entendem a motivação como exercer empenho para o alcance de objetivos organizacionais desde que se tenha condições de satisfazer alguma necessidade individual. Essa necessidade diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho (CORTINHAS, 2014).

Dentro do contexto da gestão de pessoas, a motivação vem evoluindo e sendo colocada em prática por boa parte das organizações. De acordo com Rocha (2010), é possível dividi-la em duas categorias. Primeiramente, as teorias de conteúdo, que se relacionam com o que pode motivar o indivíduo, designadamente os fatores intrínsecos e extrínsecos que

originam o seu comportamento. Como exemplos desta categoria, pode-se mencionar as teorias de Maslow, Alderferer, McClelland, Herzberg, conforme exposto no quadro 1.

Quadro 1 - Teorias de conteúdos

Teoria das Necessidades de Abraham Maslow	Baseia-se na ideia de que cada ser humano se esforça muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica representada em uma pirâmide, cujas necessidades são consideradas de um nível mais baixo a um nível mais alto, em que para se alcançar o topo, as necessidades de base precisam ser primeiro satisfeitas, seguindo a sequência, respectivamente. Estas necessidades estão elencadas como: Fisiológicas; Segurança; Sociais; Estima; e Autorrealização.
Teoria ERG de Clayton Paul Alderfer	Afirma que quando o nível de uma necessidade de alta ordem é frustrado, tem lugar o desejo do indivíduo de elevar uma necessidade de nível mais baixo. A inabilidade de satisfazer uma necessidade de interação social, por exemplo, pode elevar o desejo por mais dinheiro ou melhores condições de trabalho. É uma simplificação da Teoria das Necessidades de Maslow, dividida em três categorias: Necessidades de Existência; Necessidades de Relacionamentos e Necessidades de Crescimento.
Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland	Propõe que certos tipos de necessidades são adquiridas durante o tempo de vida do indivíduo, se baseia que a motivação de uma pessoa se encontra na busca de três necessidades dominantes: Realização; Poder; e Afiliação.
Teoria dos dois Fatores De Frederick Herzberg	Foco na satisfação e insatisfação das necessidades. Com dois fatores: Fatores de Motivação, que está ligado aos aspectos motivacionais do trabalho, Fatores Higiênicos, associados a aspectos de insatisfação de trabalho. A implicação dessa teoria para os gerentes é clara: (i) A provisão dos fatores higiênicos eliminará a insatisfação dos funcionários, mas não motivará para os níveis altos de realização; (ii) Os motivadores causarão alta satisfação e desempenho; e (iii) O gestor tem que remover as insatisfações e usar aspectos motivadores para o alto desempenho.

Fonte: Adaptado de Rocha (2010).

No quadro 2, por sua vez, encontram-se as teorias de processo que são demonstrativas do desenvolvimento da motivação no indivíduo, sendo exemplos desta categoria os modelos de Vroom e Adams (ROCHA, 2010).

Quadro 2 - Teorias de Processo

Teoria de Victor Vroom	A Teoria da Expectativa faz uma relação entre desempenho e recompensa, argumentando que um indivíduo se sente motivado a se esforçar para realizar algo quando acredita que seu desempenho será bem avaliado e que isso resultará em recompensas que atenderão suas metas pessoais.
Teoria de Stacy Adams	Na Teoria da Equidade, tanto o indivíduo que recebe maior recompensa como o indivíduo que recebe menor recompensa ficam em um estado de angústia (desconforto). Os indivíduos que notam que estão em uma relação em desequilíbrio (injusta) procuram eliminar o seu desconforto restaurando a equidade. Assim, quanto maior a desigualdade, mais os indivíduos lutam para restaurar a equidade.

Fonte: Adaptado de Rocha (2010).

No que se refere ao novo contexto tecnológico dentro da gestão de pessoas, Martins, Araújo e Simões (2016) afirmam que a abordagem pelas tecnologias pode fomentar estímulos e desencadear um estado de motivação em indivíduos, grupos ou organizações. De acordo com Goulart (2016), na gestão das equipes, principalmente em uma configuração virtual, deve-se adotar um modelo transacional, capaz de inspirar os colaboradores, comunicando de forma clara os seus objetivos e contributos para que estes se sintam plenamente integrados e motivados. Se essas pessoas trabalham de forma independente e fisicamente separadas, destaca-se a importância da motivação de forma concisa para o sucesso delas, uma vez que, apesar de trabalharem separadas, possuem um objetivo em comum.

Esta nova realidade traz, conseqüentemente, uma concorrência muito mais acirrada e, junto com ela, a pressão para o sucesso, que acaba por recair sobre os colaboradores. Bohlander e Snell (2015) defendem a ideia de que o colaborador é o capital humano da empresa e a gestão de pessoas precisa gerenciar as habilidades deste capital humano, manter e promover estes funcionários com melhor desempenho, a fim de utilizar adequadamente os seus conhecimentos e trazer um retorno produtivo para todas as partes envolvidas.

Logo, a questão do comprometimento dos colaboradores torna-se essencial para alcançar os feitos propostos. De acordo com Borges e Mourão (2013), o modo como o colaborador se situa na organização, considerando-se um recurso a ser desenvolvido e não como um bem de consumo, é tido como um ativo dos mais importantes. Além disso, quando os benefícios são somados ao salário e vistos como bem aproveitados pelos colaboradores, permitindo uma melhor visualização de ganhos financeiros, a quantificação deles se torna um acréscimo na satisfação e no comprometimento do colaborador com a organização.

No entanto, Meng e Berger (2019) apontam que implementar estratégias requer atenção especial dos supervisores, porque os comportamentos dos líderes interferem no envolvimento e na confiança dos funcionários com a empresa. Em outras palavras, os indivíduos sentem-se muito mais valorizados profissionalmente quando têm o seu trabalho reconhecido e elogiado por seus superiores, o que contribui significativamente para que o ambiente se torne mais produtivo e agradável, acarretando assim, em uma melhoria no clima organizacional (STEFANINI, 2007).

2.3 Clima organizacional

Liderar virtualmente e com o objetivo de manter a equipe motivada é uma tarefa que requer preparo e atenção aos detalhes de modo a alcançar excelência em seus propósitos. No entanto, para entregar esse conjunto com efetividade, é necessário criar um clima organizacional favorável. De acordo com Poncio (2017), o clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho. Em alguns casos, o clima pode corresponder também à percepção de clientes, fornecedores e outros públicos que tiverem contato com a organização, a depender de como este clima será avaliado.

A organização passou a ser o foco central na vida dos funcionários, tanto que Bittencourt (2008) defende que as empresas passaram a ser os agentes centrais para contribuição aos projetos pessoais de vida e felicidade dos seus colaboradores. Para tanto, como principal desafio, surge o investimento em um clima organizacional positivo e sadio, de maneira que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam.

Behnke (2014) aponta que os primeiros experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 e 1933 para analisar o clima interno das organizações, já apontavam que a atenção para com as condições de trabalho foi suficiente para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização. Com relação às organizações, os primeiros estudos sistemáticos sobre clima organizacional foram realizados por Argyris, a partir da década de 60, no qual permitiu descrever o comportamento organizacional, enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas da organização, levando-as à mudanças em suas posturas e estratégias na gestão de pessoas.

Assim, segundo Siqueira *et al.* (2008), mediante as transformações que vêm ocorrendo, principalmente após a globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, procurando verificar como os colaboradores expostos a uma série de estímulos, acabam por possuírem percepções similares, atribuindo significados semelhantes à experiência organizacional.

Para Bergue (2010), o clima organizacional necessita ser avaliado regularmente de modo que os gestores das empresas ou organizações possam direcionar os seus trabalhos, considerando para esse fim, as expectativas e percepções dos seus membros. Esta avaliação se faz necessariamente importante para que a empresa não venha a fazer investimentos (de dinheiro, energia e/ou de tempo) em aspectos que, na verdade, estão sendo bem

depreendidos por seus colaboradores, em desvantagem de outros que estão sendo mal avaliados e deteriorando o clima organizacional.

De acordo com Robbins (2005), o clima organizacional em um ambiente laboral pode ter três classificações: bom, prejudicado ou ruim. O clima é avaliado como “bom” quando os comportamentos positivos são predominantes, “ruim” quando os membros se mostram insatisfeitos com o seu labor e sem motivação para realizá-lo, e “prejudicado” quando exterioriza pontos de insatisfação e satisfação ao mesmo tempo.

Além disso, a pesquisa de clima organizacional surge como uma ferramenta de investigação da empresa que tem como principal objetivo o conhecimento do índice de motivação, gestão, cidadania corporativa, atritos e percepção dos funcionários quanto à qualidade da atmosfera cognitiva do ambiente de trabalho em função dos choques das atitudes da liderança. A pesquisa de clima organizacional pode ser realizada seguindo os seguintes passos: 1º) Planejar a pesquisa; 2º) Organizar os indicadores/variáveis e elaborar o questionário; 3º) Executar a coleta, tabular e analisar dados; 4º) Diagnosticar o clima organizacional; 5º) Comunicar os resultados; 6º) Elaborar o plano de ações e intervir na organização; e 7º) *Feedback* (NACIFE, 2019).

Mediante o exposto, percebe-se que a Gestão de Pessoas e as suas ferramentas, entre elas, o clima organizacional, surgem com o propósito de oferecer segurança e valorização ao ser humano por meio de informações geradas, visando proporcionar melhores condições de trabalho, além de aumentar as expectativas dos colaboradores e o seu rendimento no contexto laboral (ORLICKAS, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo analisar como os colaboradores do laboratório farmacêutico Alfa, na Paraíba, percebem as práticas da E-Liderança na gestão motivacional e no clima organizacional, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória-descritiva. De acordo com Gil (2017), as pesquisas exploratórias descritivas tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador e buscam levantar a opinião, atitudes e crenças de uma população.

Sendo assim, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa que, segundo (MINAYO, 2014), se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. Dessa forma, Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências.

Com relação à investigação, apresenta-se como um estudo de caso que, de acordo com Duarte e Barros (2006), é uma análise empreendida em uma única ou em algumas organizações. Para eles, o estudo de caso reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevistas elaborado por meio do *software* Google Forms, cuja aplicação foi promovida, de forma estruturada, uma vez que, em razão da rotina intensa dos entrevistados, se tornava inviável a coleta de dados de forma presencial. Desse modo, sendo concretizada no período entre 04 à 12/08/2022, com o *link* enviado via aplicativo WhatsApp.

O roteiro de entrevistas contou com 9 perguntas e optou-se por fazer uso do modelo estruturado que, conforme Yin (2016), refere-se às entrevistas que envolvem a interação entre um entrevistador e um participante, roteirizando cuidadosamente essa troca. Importante reforçar que nas entrevistas estruturadas, a elaboração das questões assume um caráter metódico (GIL, 2017).

Para a escolha dos sujeitos da pesquisa, foi feita uma seleção por conveniência, pois o próprio pesquisador trabalha no laboratório pesquisado, tendo maior e mais fácil acesso aos respondentes. O quadro 3 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tendo como propósito manter a discrição e a privacidade de todos os participantes, oferecendo maior segurança e conforto para com as suas declarações, foram utilizados pseudônimos para todos os entrevistados, inclusive para a empresa escolhida para a pesquisa que, para fins deste trabalho, recebeu o nome Alfa. Ainda será empregado o recurso do *ipsis Litteris* de modo a garantir que as declarações sejam transcritas conforme mencionadas.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa
Entrevistado 1	Feminino	34	Pós-graduação	Representante	2 anos
Entrevistado 2	Masculino	31	Graduação	Representante	2 anos
Entrevistado 3	Feminino	42	Pós-graduação	Representante	3 anos
Entrevistado 4	Feminino	35	Pós-graduação	Representante	2 anos e 6 meses
Entrevistado 5	Masculino	33	Graduação	Representante	3 anos
Entrevistado 6	Feminino	39	Pós-graduação	Representante	3 anos
Entrevistado 7	Masculino	38	Pós-graduação	Representante	6 meses
Entrevistado 8	Feminino	37	Pós-graduação	Gerente distrital	4 anos
Entrevistado 9	Feminino	47	Pós-graduação	Representante	2 anos e 6 meses

Fonte: Elaboração própria (2022).

Por fim, para a análise dos dados, o método escolhido foi o da análise de conteúdo que, segundo Flick (2009) é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material por meio da categorização dos elementos coletados. Assim, o estudo foi dividido em três categorias: a **aplicação da E-liderança**; a **motivação dos E-liderados**; e o **clima (do novo) organizacional**. Elas foram apoiadas na revisão bibliográfica e na intenção de alcançar os objetivos específicos propostos.

Destarte, cabe informar que o artigo se encontra classificado, segundo o Sistema de Classificação de Artigos do *Journal Articles do Journal of Economic Literature* (JEL) na categoria *Business Administration* (Administração de Empresas) (M1), mais especificamente, na seção *Personnel Management* (Gestão de Pessoas) (M12).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão analisados e discutidos os dados relativos às entrevistas realizadas com os profissionais do laboratório Alfa, da Paraíba, que possui cerca de 90 anos de mercado e conta com mais de 1.600 colaboradores no Brasil. Atualmente, sua operação está dividida em duas unidades de negócio – **CONSUMO** (suplementos alimentares, medicamentos OTC e cosméticos) e **PRESCRIÇÃO** (medicamentos de marca vendidos sob prescrição médica e linha

dermatológica). A seguir, seguem os relatos apresentados nas entrevistas com os colaboradores nas categorias mencionadas nos procedimentos metodológicos.

4.1 A aplicação da e-liderança

De acordo com o questionamento 1, *“No seu ponto de vista, como o laboratório Alfa tem aplicado a E-liderança na organização, conhecida também como liderança virtual (ou a distância)?”*, algumas das respostas destacadas foram:

Entrevistado 2: “Tem aplicado de forma **assertiva** e **objetiva**. Encurtando a distância e levando a mensagem de forma **íntegra** e **padronizada** a todos os funcionários, independente da distância”.

Entrevistado 7: “Com **objetividade** e afincando frente às **necessidades** da **companhia** para finalmente receber do retorno investido que conquistar os objetivos desejados”.

Entrevistado 8: “Assumi recentemente a posição de Gerente Distrital de Demanda | *Job Rotation*, com 11 Representantes que se dividem em 8 cidades diferentes. Desta forma, a **e-liderança** se faz necessária no dia a dia, porém, sinto que atualmente no laboratório Alfa, os antigos e novos **líderes** não são **preparados** para exercer esse tipo de liderança. Hoje, busco fora da empresa, cursos de educação continuada para o meu autodesenvolvimento neste tema”.

Com essas respostas, é possível perceber que parte da equipe não consegue entender a amplitude do que é a E-liderança para poder avaliar o seu conjunto. De forma básica, percebe-se que, na visão dos respondentes, a empresa entrega de forma objetiva as informações com foco nos resultados e necessidades da companhia, sem fazer, contudo, a ligação com as necessidades dos colaboradores. Logo, ao se analisar a importância da liderança no processo de alinhamento das necessidades da companhia com a dos colaboradores, torna-se importante reforçar o preparo dos líderes para exercer o seu papel, pois nesse contexto, na gestão de equipes virtuais, a liderança é mediada por tecnologias da informação e comunicação (TICs) que funcionam como facilitadoras da comunicação, interação, desenvolvimento e compartilhamento de tarefas (MACHADO; BRANDÃO, 2019). Cabe ressaltar que a liderança global tem atraído um interesse crescente, tanto na teoria quanto na prática, pois mesmo no ambiente doméstico, as empresas têm frequentemente se relacionado com empregados multiculturais, parceiros de negócios e outras partes interessadas (LUCKE, 2020), um cenário que condiz com os preceitos da E-liderança.

Em seguida, partindo para o próximo questionamento: *“Em linhas gerais, quais aspectos você entende que a E-liderança da organização precisa melhorar para gerenciar melhor a equipe no formato digital?”* Algumas das respostas obtidas foram:

Entrevistado 3: “Nada substitui o **acompanhamento presencial**, acho interessante o acompanhamento neste caso, **híbrido**”.

Entrevistado 5: “Mais **empatia**, às vezes a **distância** tira um pouco da sensibilidade do gestor perante os **colaboradores**”.

Entrevistado 6: “A **escuta ativa (comunicação)** com quem faz o trabalho de campo, pois é onde o objetivo geral acontece. Para só então, elaborarem um plano de curso **digital**”.

Ao analisar a visão dos entrevistados perante o questionamento percebe-se que, de certa forma, os colaboradores ainda não estão preparados em sua plenitude para o digital. É notável que existe uma preocupação com a comunicação eficaz realizada por parte da liderança. Além de existir uma escuta ativa no momento das análises, pois, por muitas vezes, a equipe apresentou um sentimento de injustiça por não conseguir colocar as suas dificuldades, ou seja, por não serem ouvidos. Com isso Behnke (2014), afirma que a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos. Assim, se faz necessário alinhar tudo isso também de forma digital.

Já na pergunta três, “*Quais pontos você destacaria como assertivos na forma virtual de liderar os colaboradores do laboratório Alfa? Por quê?*” Algumas das respostas foram:

Entrevistado 6: “Acredito que a escolha de um sistema menos complexo, sem muita burocracia **digital**, já é uma escolha assertiva. Mas, sabemos que a liderança vai muito além de um controle **virtual**, ela se consolida muito mais na forma **presencial**”

Entrevistado 8: Conforme mencionado nas respostas anteriores, hoje não há um formato definido em relação à forma **virtual** de liderar, e neste caso, estou falando apenas de uma das possibilidades de liderança da empresa (Gerente Distrital e Representante de Vendas). A única definição neste caso, é do **acompanhamento a campo**, que o gerente distrital faz duas vezes no ciclo, para avaliar o trabalho do representante. A divulgação de resultados, KPIs, informações importantes, acontece durante todo o ciclo de trabalho por WhatsApp, E-mail e Microsoft Teams e varia de gestor para gestor.

Entrevistado 9: “A redução de custo e **otimização de tempo** e logística por exemplo, numa reunião **virtual**”.

Logo, se observa que, na visão dos colaboradores, um modelo híbrido seria o mais prudente na atualidade, pois com o tamanho territorial da operação da empresa a parte virtual garante a comunicação com a equipe e os momentos presenciais aumentam o contato, garantindo a empatia, análise mais real e relacionamento, de forma a gerar um ecossistema favorável. Toda essa percepção pode ser confirmada pela pesquisa feita pelo *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) (2021), grupo profissional de recursos

humanos, que aponta que cerca de 65% das empresas estão desenvolvendo um modelo híbrido, no qual as pessoas passam apenas parte do tempo no escritório.

4.2 A aplicação da gestão motivacional

Com relação ao questionamento 4 que se refere à *“Como você percebe a gestão motivacional da organização nesse novo formato de liderança?”*, seguem algumas respostas:

Entrevistado 4: “Não gosto muito desse formato pois acredito que nada substitui o **presencial**. Esse formato apesar de ser mais prático, **afasta** muito as **pessoas**”.

Entrevistado 5: “Com a falta de **contato** físico, o **colaborador** tem que buscar a cada dia o que te impulsiona, com pouco contato físico tem-se a tendência de não conseguir analisar bem a quadrado **motivacional**”

Entrevistado 8: “Percebo que atualmente, não há um olhar apurado e atento para este tema (gestão motivacional), bem como não há um programa corporativo de **desenvolvimento** da liderança (gerência distrital) voltado para este tema. A alta direção, solicita que os Gerentes Distritais orientem os Representantes de Vendas para o **resultado** (cobertura de cota, penetração em receituário e *market share*, média de visitação), porém, falta direcionamento e tempo para **efetivamente** desenvolver os representantes no PDI - Plano de Desenvolvimento Individual, orientado para a função que cada um almeja na empresa”.

Analisa-se que a gestão motivacional, de forma virtual, ainda tem sido um grande obstáculo, principalmente pelo fato da corporação não ter um plano definido para colocar em prática. Existe, como toda mudança, uma resistência por parte da equipe em aderir a este tipo de liderança, pois, na ideia deles, alguns atributos só podem ser analisados acertadamente de forma presencial. No que se refere ao novo contexto tecnológico dentro da gestão de pessoas, Martins, Araújo e Simões (2016) afirmam que a abordagem pelas tecnologias pode fomentar estímulos e desencadear um estado de motivação em indivíduos, grupos ou organizações. De acordo com Goulart (2016), na gestão das equipes, principalmente em uma configuração virtual, deve-se adotar um modelo transacional, capaz de inspirar os colaboradores, comunicando de forma clara os seus objetivos e contributos para que estes se sintam plenamente integrados e motivados. Se essas pessoas trabalham de forma independente e fisicamente separadas, destaca-se a importância da motivação de forma concisa para o sucesso delas, uma vez que, apesar de trabalharem separados, possuem um objetivo em comum.

Na pergunta de número cinco, *“Defina quais fatores você julga essencial para uma gestão motivacional adequada? Justifique.”* algumas das respostas apresentadas foram:

Entrevistado 3: “O **acompanhamento** efetivo para identificar **deficiências** e o incentivo de **crescimento** horizontal.”

Entrevistado 4: “Uma gestão de **liderança**, com ensinamentos e **desenvolvimento** profissional, **reconhecimento** e acompanhamento de evolução.”

Entrevistado 5: “Política de **bonificação salarial / reconhecimento** por desempenho/ o reconhecimento mais sincero que existe no meio corporativo é o pecuniário.”

Ao contemplar as respostas, pode-se chegar a análise de que são necessários dois fatores para a gestão motivacional: **um trabalho de desenvolvimento**, fazendo com que o capital humano se sinta parte integrada da companhia, tendo perspectivas de crescimento e o sentimento de ser fator diferencial no resultado da organização e **um planejamento quanto às métricas a serem atingidas**, sendo assim bonificados de forma financeira pelo resultado alcançado. De acordo com Borges e Mourão (2013), o modo como o colaborador se situa na organização, considerando um recurso a ser desenvolvido e não como um bem de consumo, é tido como um ativo dos mais importantes. Além disso, os autores enfatizam que quando os benefícios são somados ao salário e vistos como bem aproveitados pelos colaboradores, permitindo uma melhor visualização de ganhos financeiros, a quantificação desses benefícios se tornam um acréscimo na satisfação e comprometimento do colaborador com a organização.

Em seguida, na pergunta seis: *“Descreva como o laboratório Alfa demonstra o nível de reconhecimento da companhia em relação ao seu trabalho.”* As respostas foram:

Entrevistado 8: “O **reconhecimento** é feito mensalmente, com a remuneração variável, ou seja, o **prêmio** por cobertura de cota (vendas). Há na empresa um programa de reconhecimento, para todos os colaboradores que acumula R \$1.000,00 a cada mês, que a cota de vendas de 100% é superada. Nas reuniões regionais e convenções digitais, os **colaboradores** de melhores performances com os produtos, são reconhecidos com certificados. Atualmente, não há mais premiações em viagens, eletrodomésticos e etc.”

Entrevistado 6: “**Meritocracia**, que muitas vezes não é justa, pois também é medida através de dados gerados por sistemas que estão desatualizados. Mas, que também consegue **reconhecer**, esforços de quem faz parte da empresa por pouco tempo, e demonstra expertise na entrega dos **resultados**.”

Entrevistado 2: “Demonstra através de **KPI S**. Sabemos quanto devemos atingir para que tenhamos **reconhecimento** de promoções. Outra forma é através de destaques de vendas de determinadas marcas. Somos **reconhecidos** por E-mails ou eventos virtuais e presenciais.”

O que se pode perceber com as respostas é que a empresa tem um programa definido quanto aos feitos de seus colaboradores, demonstrando de diversas formas esse reconhecimento, seja ele virtual, presencial e, também, com a bonificação pelo alcance desses resultados. Stefanini (2007) aponta que os indivíduos se sentem muito mais valorizados

profissionalmente quando têm o seu trabalho reconhecido e elogiado por seus superiores, o que contribui significativamente para que o ambiente torne-se mais produtivo e agradável, acarretando assim, em uma melhoria no clima organizacional.

4.3 A aplicação do clima organizacional

Quanto ao clima organizacional, a pergunta de número 7 levanta: *"Defina o clima organizacional no laboratório Alfa."* E as respostas foram:

Entrevistado 4: "Muito bom. **Equipe** com bastante **envolvimento** e **sinergia**"

Entrevistado 6: "**Dois tipos** de "liderança", numa única **equipe**.

Dois pesos, duas medidas."

Entrevistado 8: "O **clima organizacional** sinto que varia de região para região do Brasil. Os escritórios centrais e a fábrica estão localizados em São Paulo e Rio de Janeiro. As equipes do campo, das quais estamos nos referindo neste questionário, estão distribuídas em todo Brasil, sendo agrupadas por "Regionais", com um Gerente Regional, que lidera em torno de 10 a 11 Gerentes Distritais, que lideram uma **equipe** de em torno de 10 a 12 representantes de vendas. O clima nos escritórios centrais é muito amistoso, amigável, sem grandes formalidades, todo colaborador tem a liberdade de expor suas ideias e opiniões, as boas ideias são valorizadas e incentivadas em **programas** corporativos como o Inovar. Este é o clima que é incentivado pela área de Recursos Humanos, para que seja replicado para cada Regional e conseqüentemente Distrital."

O que se observa nas respostas é que a empresa tem um clima amistoso e cordial. Contudo, fica clara a necessidade dos gestores seguirem o clima predominante no grupo para replicarem nas demais instâncias. Então, é possível analisar que o clima se dispersa pelos setores. Dessa forma, é necessário que esse clima seja medido na organização para trazer um equilíbrio para os demais locais. Para Bergue (2010), o clima organizacional necessita ser avaliado regularmente de modo que os gestores das empresas possam direcionar os seus trabalhos, considerando para esse fim, as expectativas e percepções dos seus membros. Esta avaliação se faz importante para que a empresa não venha a fazer investimentos (de dinheiro, energia e/ou de tempo) em aspectos que, na verdade, estão sendo bem depreendidos por seus colaboradores, em desvantagem de outros que estão sendo mal avaliados e deteriorando o clima organizacional.

Na oitava pergunta, foi feita a seguinte indagação: *"Na sua visão, qual o nível de preocupação da empresa em criar um ambiente positivo e sadio? Justifique."* Seguem algumas respostas apresentadas:

Entrevistado 2: “Alta preocupação com o **ambiente**. Devido a criação de **canais de comunicação**, canais abertos com diretores, gestores e até vice-presidente.”

Entrevistado 8: Já estive em posições de Gestão nos escritórios centrais em São Paulo e Rio de Janeiro, e atualmente atuo no campo. A área de **Recursos Humanos**, tem uma preocupação disseminar essa **cultura organizacional** amistosa, de valorização de ideias e incentivo ao **desenvolvimento**, porém o contato com a equipe de campo, se dá apenas em alguns momentos no ano, na Convenção Anual e Reuniões Regionais, frente à isso, é responsabilidade do Gerente Regional e do Gerente Distrital, ser um multiplicador, da missão, visão e valores da empresa no campo, e também de cuidar do clima organizacional da equipe que está liderando, de maneira alinhada às premissas corporativas.”

Entrevistado 9: “Ainda tem muito pra melhorar, mas entendo também que são mais **acessíveis** e abertos a **mudanças** que a grande maioria. Procuram escutar e se colocam pelo menos na teoria, abertos a **ouvir**.”

É possível analisar a necessidade que a empresa tem em replicar para a corporação o clima amistoso e cordial. Porém, a dificuldade em manter isso é desafiador, devido ao distanciamento dos funcionários em diversos locais do Brasil, gerando pouco contato, encarregando aos regionais e distritais a grande missão de fazer com que isso aconteça através de suas decisões e, principalmente, atitudes para com as suas equipes. Bittencourt (2008) defende que as empresas passem a ser os agentes centrais para contribuição aos projetos pessoais de vida e felicidade dos seus colaboradores. Para tanto, como principal desafio, surge o investimento em um clima organizacional positivo e sadio, de maneira que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. Mediante o exposto, Orlickas (2010) ressalta que a Gestão de Pessoas e as suas ferramentas, entre elas, o clima organizacional, venha com o propósito de oferecer segurança e valorização ao ser humano por meio de informações geradas, visando proporcionar melhores condições de trabalho, além de aumentar as expectativas dos colaboradores e o seu rendimento no contexto laboral.

Por último, a pergunta nove questiona: *“No seu ponto de vista, quais ações a empresa tem feito para trazer um clima positivo e saudável à organização e o que ela pode fazer para melhorar?”*, cujos colaboradores afirmaram:

Entrevistado 3: “Escolhas certas de **profissionais** que ajudem não só no faturamento, mas se preocupem em **criar** um **ambiente** aonde queiram voltar para trabalhar diariamente.”

Entrevistado 4: “A empresa não faz muita coisa, acho que cabe mais a **gestão** da distrital e os próprios **colaboradores** fazerem encontros para trocas de aprendizado e energia. Poderia fazer mais eventos, mesmo que pequenos, para **interação** e descontração.”

Entrevistado 6: “Percebo a empresa muito mais preocupada em transmitir técnicas e meios de nos tornar ainda mais capacitados na arte do retorno **financeiro**. Não vejo nenhum um programa transparente, que demonstre esse **cuidado**, a **comunicação** é mínima e muito distante do campo.”

Na visão dos colaboradores, a corporação não tem grandes atitudes voltadas a criar um clima organizacional diferenciado. Muito dessa percepção se dá pela dificuldade de realizar isso de forma virtual, já que as equipes de demandas estão sediadas em todo Brasil e, conseqüentemente, mais distantes do escritório. É justamente por isso que se faz importante ter estratégias para a replicação desse clima. Ao usar como vetor principal os gestores distritais e regionais, falando todos a mesma linguagem, para uma equalização da percepção com o objetivo de trazer uma identidade positiva de um clima amistoso e cordial. De acordo com Poncio (2017), o clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho. Em alguns casos, o clima pode corresponder também à percepção de clientes, fornecedores e outros públicos que tiverem contato com a organização, a depender de como este clima será avaliado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar a relação da e-liderança com o fator motivacional e o clima organizacional à luz dos colaboradores de uma grande organização do segmento farmacêutico. Com isso elaborou-se a seguinte problemática: **como os colaboradores do laboratório farmacêutico Alfa, na Paraíba, percebem as práticas da E-Liderança na gestão motivacional e no clima organizacional?**

Ao responder este questionamento, observa-se que, de uma forma mais abrangente, há uma carência dos colaboradores com o *modus operandi* da gestão a distância, tendo em vista que muitos relataram que nada substitui o acompanhamento presencial. Logo, visualiza-se uma falta de padronização e capacitação da equipe de gestores para executar a E-liderança. Além disso, nota-se que os colaboradores não conseguem perceber, de fato, uma gestão motivacional neste formato, justificando uma maior aproximação da gestão. Os programas de incentivo são conhecidos pelos profissionais, porém, falta o ajustamento das bonificações às premiações, assim como também um sentimento maior de perspectiva de crescimento na corporação.

Também é possível enxergar um distanciamento da gestão de pessoas da empresa com os colaboradores de campo. Como perspectiva de resolução, uma proposta seria a contratação de profissionais para cargos gerenciais que estejam alinhados com o perfil da organização e a oferta de programas de incentivo e crescimento para que os colaboradores

habitados ao clima organizacional da empresa possam chegar a cargos de liderança, transmitindo com mais facilidade a identidade corporativa (em termos de missão, visão e valores). Dessa forma, pode-se dizer que a empresa ainda não tem um formato de E-liderança bem formalizado.

Academicamente, o estudo procura contribuir para o enriquecimento de estudos direcionados às lideranças comerciais das corporações em uma perspectiva digital, trazendo como ponto de discussão como é possível praticar uma liderança à distância de forma evolutiva e, ao mesmo tempo, de caráter positivo pelos colaboradores. Para o mercado, o estudo traz uma reflexão em como empresas, já maduras, podem se adaptar aos avanços da tecnologia, utilizando dos meios digitais para se comunicar com os seus colaboradores sem perder a essência e a objetividade do trabalho, por meio de um melhor proveito das ferramentas existentes e otimização do trabalho da liderança. Para a sociedade, pode-se levantar discussões acerca de como esse tipo de liderança oferece mais qualidade de vida com o trabalhador que está atuando em áreas de forte pressão por resultados.

Sobre os fatores limitadores desta pesquisa, destaca-se apenas a forma de coleta das informações. Devido os colaboradores estarem em diversos estados diferentes foi necessário empregar métodos que se adaptassem a rotina deles. Para isso, foi adotada a técnica da entrevista estruturada (via Google Forms). A maior dificuldade nesse caso é extrair a quantidade necessária de informação para se ter uma análise mais apurada e detalhada, pois alguns entrevistados acabam demonstrando um menor detalhamento em algumas respostas.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se trabalhar a perspectiva da E-liderança, todavia em outros contextos, como a produtividade, treinamento e desenvolvimento, gestão das competências das equipes comerciais, podendo seguir uma linha de complementaridade as análises realizadas neste estudo. Além disso, estudos com amostras maiores, de cunho quantitativo, também podem ser aplicados na intenção de explorar outras variáveis, como uma comparação regional, envolvendo o uso de estatísticas mais complexas.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, A. P.; DUTRA, D. A. (org.). **Recursos humanos**: transformando pela gestão. Rio de Janeiro: FGV Ed, 2018.

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S. S.; DODGE G. E. E-leadership: implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 11, p. 615–68, 2001.

BARROS, A. M.; SILVA J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, mar. 2010.

BEHNKE, M. T. **Gestão de pessoas**: artigos reunidos. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: CAPES, 2010.

BITTENCOURT, D. F. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**: livro didático; design instrucional. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BRASIL. Lei no 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Brasília, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRIK, M. S.; BRIK, A. **As 100 dicas do home office**: um guia básico para montar e manter seu escritório em casa. São Paulo: AB, 2011.

CIPD. **More employers reporting increased productivity benefits from homeworking compared to last summer, new CIPD research finds**. 2021. Disponível em: <https://www.cipd.co.uk/about/media/press/010421homeworking-increased-productivity#gref>. Acesso em: 13 ago. 2022.

CORTINHAS, A. **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes**: crise e crescimento. Dissertação (Mestrado em Gestão). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2014.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2004. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FEA-USP. **Brasileiros querem continuar no home office, diz pesquisa**. 2021. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/fea/noticias/brasileiros-querem-continuar-no-home-office-diz-pesquisa>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa**: introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOULART, C. **Desafios da comunicações e liderança virtual**: Um estudo de caso. Universidade do Vale dos Sinos, 2016.

KYLEFALK, I.; HALLBERG, L. **Multi-site leadership**: coordinating and leading virtual teams. 2020. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1448976&dswid=-8913>. Acesso em: 16 ago. 2022.

LUCKE, G. Multicultural leadership: keeping multiplicity alive and well. *In: Research handbook of global leadership - making a difference*. UK-Regency Town of Cheltenham and Camberley, 2020.

MACHADO, A.; BRANDÃO, C. Leadership and technology: concepts and questions advances in intelligent systems and computing. **World Conference on Information Systems and Technologies**, v. 931, p. 764-773, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. A.; ARAÚJO, M. S. G.; SIMÕES, A. M. B. Tecnologias da informação e comunicação e liderança: A realidade da e-liderança. **Páginas a&b**: arquivos e bibliotecas, p. 118–135, 2016.

MENG, J.; BERGER, B. K. The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: testing the joint mediating effects of engagement and trust. **Public Relations Review**, v. 45, n. 1, p. 64-75, mar. 2019.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec Editora, 2014.

NACIFE, J. M. **A pesquisa de clima organizacional na prática**: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração a gestão estratégica. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

PÔNCIO, R. J. **A gestão de conflitos, de relacionamento e de poder**, 2017.

POWELL, A.; PICCOLI, G.; IVES, B. Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. **ACM Sigmis Database**, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. 3. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

ROCHA, K. *et al.* A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: uma revisão bibliográfica. **Revista Expectativa Secretariado Executivo**, v. 15, n. 15, 2016.

SILVA, M. J. A.; RIBEIRO, A. A. G.; VARGAS, E. C. Liderança x motivação: influências e reflexos. **Revista Conbrad**, Maringá, v. 3, n. 1, p. 102-117, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, Artmed, 2008.

STEFANINI, C. J. **Área temática**: recursos humanos – motivando sem dinheiro. São Paulo: Faculdade das Américas, 2007.

VERGARA, S. C. A Liderança aprendida. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 61-65, jan./fev. 2007.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZIGURS, I. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? **Organizational Dynamics**, v. 31, p. 339-351, 2003.