



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO CENTRO ACADÊMICO DO
AGRESTE NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA MARQUES ARAÚJO DA SILVA

**LIDERANÇA À DISTÂNCIA: o caso de uma concessionária de energia elétrica
em um estado no nordeste brasileiro.**

Caruaru
2020

JULIANA MARQUES ARAÚJO DA SILVA

**LIDERANÇA À DISTÂNCIA: o caso de uma concessionária de energia elétrica
em um estado do nordeste brasileiro.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração, do
Núcleo de Gestão da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MsC. Antônio César Cardim Britto

Caruaru

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Juliana Marques Araújo da.

Liderança à distância: O caso de uma concessionária de energia elétrica em um estado do nordeste brasileiro / Juliana Marques Araújo da Silva. - Caruaru, 2020.

66p. : il., tab.

Orientador(a): Antônio Cesar Cardim Britto

Coorientador(a): CARLOS HENRIQUE MICHELS SANT'ANNA

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2020.

Inclui referências, apêndices.

1. Liderança à distância. 2. Trabalho remoto. 3. Gestão à distância. 4. Teletrabalho. I. Britto, Antônio Cesar Cardim. (Orientação). II. . . (Coorientação). IV. SANT'ANNA, CARLOS HENRIQUE MICHELS. (Coorientação). V. Título.

650 CDD (22.ed.)

JULIANA MARQUES ARAÚJO DA SILVA

LIDERANÇA A DISTÂNCIA: o caso de uma concessionária de energia elétrica em um estado do nordeste brasileiro.

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:01/12/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. MsC. Antônio Cesar Cardim Britto (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. MsC. Mario Rodrigues dos Anjos Neto (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. MsC. Carlos Henrique Michels Sant'anna (Examinador Externo)
Universidade Estadual de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por toda força e discernimento ao longo desses anos de minha graduação. Agradeço a minha família pelo apoio incondicional, especialmente ao meu parceiro que vivenciou comigo os momentos de aflições, superações e conquistas, aos meus pais, irmã e sobrinha, que mesmo de longe me incentivaram a concluir a graduação, bem como esta monografia. Ao meu orientador por toda paciência e dedicação para comigo nessa etapa conclusiva do curso e a Universidade Federal de Pernambuco pela estrutura oferecida, aos professores do curso de Administração e aos do Núcleo de Gestão, levarei comigo todo conhecimento partilhado e serei eternamente grata por essa interiorização do ensino público e superior em nossa região.

Gratidão a todos!

RESUMO

Este estudo procurou colher evidências empíricas sobre a percepção dos gestores quanto à liderança a distância no âmbito de uma concessionária de energia elétrica localizada em um dos estados da região nordeste brasileiro. Trata-se de uma pesquisa básica aplicada, de cunho descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, realizado por meio de um estudo de caso, utilizando técnicas de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que os gestores percebem a comunicação como um dos principais fatores para que obtenham êxito no processo da liderança a distância, destacando-se a videoconferência, como estratégia de sucesso. Identificou-se que a distância dificulta o controle das atividades e o estilo de liderança percebido como o mais significativo foi o transformacional. Ficou evidenciado a necessidade de um número maior de salas de videoconferência, sendo as falhas de conexões e a demanda excessiva de serviços, percebidas como pontos negativos, e a melhoria do relacionamento com o cliente, a qualificação da mão de obra, a descentralização e a qualidade dos equipamentos, como pontos positivos. No tocante às oportunidades, identificou-se a facilidade de comunicação com a equipe e a redução de custos de locomoção e hospedagem, como as variáveis mais proativas, e como ameaças a possibilidade de transferência de algum membro da equipe. O assédio constante para transferência dessas vagas para unidades locais e a possibilidade de mudança gerencial.

Palavras-Chave: Liderança à distância; Trabalho remoto; Gestão à distância; Teletrabalho.

ABSTRACT

This study sought to collect empirical evidence on the managers' perception of distance leadership in the scope of an electric energy concessionaire located in one of the states in the northeast region of Brazil. It is a basic applied research, of a descriptive-exploratory nature, with qualitative approach, carried out through a case study, using content analysis techniques. The results showed that managers perceive communication as one of the main factors for them to be successful in the process of distance leadership, with emphasis on video conferencing, as a successful strategy. It was identified that the distance makes it difficult to control activities and the leadership style perceived as the most significant was the transformational one. The need for a greater number of videoconferencing rooms was evidenced, with the failure of connections and the excessive demand for services, perceived as negative points, and the improvement of the relationship with the client, the qualification of the workforce, decentralization and the equipment quality, as positive points. With regard to

Key words: Distance Leadership; Remote work; Remote management; Teleworking.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução das Teorias de Liderança	18
QUADRO 2- Traços Específicos de Personalidade.....	19
QUADRO 3- Os Três estilos de liderança	20
QUADRO 4- Características dos líderes Transformacionais	22
QUADRO 5- As quatro dimensões básicas da liderança autentica	23
QUADRO 6- Competências e desafios da liderança a distância.....	26
QUADRO 7- Categorias, subcategorias e questões elaboradas.....	35
QUADRO 8- Categorias de Análise – Comportamento organizacional e sua relação com a liderança	38
QUADRO 9- Categorias de Análise – Cultura organizacional e sua relação com a liderança	39
QUADRO 10- Categorias de Análise – Tipos de Liderança.....	41
QUADRO 11- Categorias de Análise – Na Análise Ambiental	42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O Teletrabalho.....	29
FIGURA 2- Três fases da Análise de Conteúdo	32
FIGURA 3- Design do Estudo.....	35
FIGURA 4- Matriz de SWOT Avaliada.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de pesquisa	12
1.2	Justificativa	13
1.3	Objetivo	14
1.3.1	<i>Obejtivo geral</i>	14
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Liderança	16
2.2	Teorias da Liderança	17
2.2.1	<i>Teoria dos traços de persanalidade</i>	18
2.2.2	<i>Teoria dos comportamentos de liderança</i>	19
2.2.3	<i>Teoria Contingencial</i>	20
2.2.4	<i>Teoria transformacional</i>	21
2.2.5	<i>Teoria Transacional</i>	22
2.2.6	<i>Liderança na atualidade</i>	23
2.3	Comportamento organizacional e sua relação com a liderança	24
2.4	Cultura organizacional e sua relação com a liderança	24
2.5	Liderança à distância	25
2.6	O Trabalho à distância	27
3	METODOLOGIA	30
3.1	Coleta de dados	31
3.2	Técnica de pesquisa em profundidade	31
3.3	Análise de conteúdo	31
3.3.1	<i>Pré-análise</i>	32
3.3.2	<i>Exploração do material</i>	32

3.3.3	<i>Tratamento dos resultados – a inferência e interpretação</i>	33
3.4	Elaboração do instrumento de coleta de pesquisa	33
3.5	Design do estudo	35
3.6	Classificação nas categorias e sub-categorias da análise de conteúdo	35
4	ANÁLISE DE DADOS (RESULTADOS)	37
4.1	Apresentação dos dados	37
4.2	Discussão dos resultados	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	54
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA RESPONDIDO (ENTREVISTADO 1)	56
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA RESPONDIDO (ENTREVISTADO 2)	60
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA RESPONDIDO (ENTREVISTADO 3)	64

1. INTRODUÇÃO

Desde a chegada da era da informação no início dos anos 1990, as organizações vêm passando por mudanças significativas, tendo que se adaptar ao ambiente de trabalho globalizado que se tornara altamente competitivo e flexível, exigindo de sua cúpula estratégica planejamento, competência, atitude e inovação, para se destacar em meio aos concorrentes e gerar vantagem competitiva.

Novas formas de trabalho se fortaleceram com o uso de tecnologias capazes de promover e facilitar a comunicação entre equipes dispersas geograficamente, promovendo a demanda de gestores com novas habilidades de liderança, visando lidar com essas novas configurações de trabalho.

Nesse trabalho adotou-se o processo de liderança e gestão como conceitos complementares e não excludentes, assim podem ser associados a um mesmo indivíduo, considerando que como o líder deve ser capaz de gerir, o gestor deve ser capaz de liderar (SAMARTINHO, 2013). Uma organização de sucesso conta com gestores para definir estratégias, planos de ação e gerenciar recursos e operações; e com líderes para potencializar o desempenho das pessoas, inspirando-os, estimulando e auxiliando-os no desenvolvimento de suas potencialidades (BUCATER, 2016).

O líder de equipes à distância, denominado de e-líder, precisa assim como nas formas de liderança tradicionais, focar visão, motivação, inspiração e confiança (DASGUPTA, 2011). Isso tudo superando o fato de as pessoas estarem dispersas geograficamente e no tempo (SAMARTINHO, 2012).

Um dos principais desafios da liderança à distância é a comunicação eficaz entre os participantes da equipe, pois a comunicação regular entre todos os membros da equipe é essencial para reunir as pessoas e promover um senso de inclusão, e ao mesmo tempo oferecer oportunidades contínuas de contribuição e influência. Para apoiar a tendência do trabalho à distância, o líder tem fundamental importância, pois ele deve buscar promover a produtividade,

conciliar diferentes pontos de vista e dirigir o trabalho em direção ao alcance das metas estabelecidas, possibilitando a união das pessoas da equipe mesmo com a distância física (PIRES SILVA, 2013).

Na era industrial onde o trabalho era ditado pelo ritmo da máquina, o tipo de liderança necessário era outro, completamente diferente do que se espera de um líder atualmente. Em época de transição entre a Era da Informação e a Era da Sabedoria, é crescente a necessidade de estudos sobre a liderança de pessoas à distância (PIRES SILVA, 2013).

1.1 Problema de Pesquisa

A comunicação sempre foi um dos problemas mais mencionados, na utilização do trabalho à distância, também conhecido como trabalho remoto. A falta do *feedback* e de clareza nas expectativas dos resultados esperados já era algo comumente reclamado por liderados. A liderança remota ampliou essas necessidades. Da mesma forma a empatia, flexibilidade e confiança nas pessoas, que passaram a ser traços naturais dos líderes brasileiros.

O trabalho remoto não é novidade. Muitas empresas já possuíam esse modelo de gestão mesmo antes da “pandemia” da COVID-19, mas, sem dúvida, o número aumentou expressivamente em 2020, segundo uma pesquisa nacional realizada pelo instituto Datasenado que ouviu a opinião dos brasileiros sobre *homeoffice*, dois terços dos entrevistados afirmaram que o trabalho nessa modalidade se deu em razão do isolamento social causado pela pandemia do coronavírus, correspondendo a uma estimativa de 14 milhões de brasileiros (SENADO FEDERAL, 2020).

Uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA), realizada em abril de 2020, com 139 empresas brasileiras, demonstrou que 46% dos funcionários trabalhavam em cargos passíveis de *home office* e, por conta da pandemia, 41% passou a trabalhar de casa, passando a ser, uma questão de sobrevivência das empresas (MELLO, 2020).

Essa pesquisa, procura ampliar os horizontes do trabalho à distância, tendo o seu foco, na percepção dos gestores quanto a importância e as barreiras,

na liderança nesse emergente formato de trabalho, o remoto.

Portanto, para conseguir, atingir o nosso objetivo principal, foi estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: “Qual a percepção dos gestores de uma empresa de concessão de energia elétrica, do segmento de distribuição, localizada no Nordeste, quanto a liderança à distância?”

1.2 Justificativa

No âmbito internacional, o assunto trabalho remoto parece estar bem atendido. Fazendo uma busca sobre esse tema, na base de dados EBSCO (*Business Source Elite*) identificou-se mais de duas centenas de artigos sobre o trabalho remoto ou à distância. No entanto, no Brasil, são poucos os estudos que abordam esse tema no cenário brasileiro.

Um dos assuntos que têm desafiado as empresas e profissionais envolvidos com o trabalho remoto é como os líderes estão conseguindo comandar as suas equipes à distância e, em tempos de crescimento acentuado, desse formato de trabalho, essa prática pegou de surpresa gestores que não estavam preparados, não apenas nas empresas, mas, em instituições públicas, universidades, e todo tipo de empreendimento.

Além do mais com o advento da promulgação da Lei n. 12551 de 15 de dezembro de 2011, que altera o artigo 6º. Da Consolidação das Leis do Trabalho, mais conhecida como CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5452 de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos, ficou estabelecido a condição de igualdade do trabalho em home Office e o trabalho realizado dentro das instalações da empresa (BRASIL, 2011):

“Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio” (BRASIL, 2011)

Observando a difícil tarefa e as dificuldades enfrentadas pelos gestores de

uma empresa de concessão de energia elétrica, para liderar equipes dispersas geograficamente, tendo em vista o contexto dinâmico dessa organização em estudo, percebeu-se a importância de compreender e analisar a percepção desses gestores em relação a liderança à distância.

Além da possibilidade de contribuir efetivamente para literatura da área de administração, com estudos e pesquisa, em uma área onde demanda evidências empíricas no trabalho remoto, principalmente no que concerne o quesito liderança.

Não obstante, não poderia deixar de citar, a minha vivência nessa empresa, enquanto estagiária, subordinada a uma gestão envolvida com o trabalho remoto ou a distância. Durante os dois anos em que pude estagiar numa unidade local da concessionária de energia elétrica em questão, observei o quanto a distância dificultava a avaliação da minha gestora em relação ao meu desempenho, uma vez que esse cenário dificultava nossa relação interpessoal, e esse motivo me fez querer pesquisar sobre esse assunto mais a fundo e procurar saber o que esses gestores pensavam a respeito da liderança à distância.

1.3 Objetivo

1.3.1 Geral

Avaliar a percepção dos gestores quanto à liderança a distância no âmbito de uma concessionária de energia elétrica localizada em um dos estados da região do nordeste brasileiro.

1.3.2 Específicos.

Os objetivos específicos são:

1. Descrever a evolução das definições sobre o tema Liderança;
2. Mostrar os entraves, barreiras, vantagens e desvantagens do processo de liderança à distância;

3. Analisar as evidências empíricas sobre a percepção dos gestores quanto à liderança a distância.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca apresentar um histórico sobre liderança, seus conceitos e suas teorias, além de uma breve explanação sobre comportamento organizacional, cultura organizacional e suas relações com a liderança. Na sequência, é apresentada uma conceituação acerca do tema liderança à distância.

Por meio desta revisão teórica, objetiva-se a obtenção do conhecimento base para a estruturação e interpretação da pesquisa sobre a percepção dos gestores no contexto de liderança à distância, que neste trabalho é definida como a forma de gestão através da qual os líderes gerem equipes distribuídas geograficamente, de modo que os integrantes da equipe se comunicam principalmente através de meios eletrônicos (KERFOOT, 2010 *apud* SAMARTINHO, 2013). Este processo pode ocorrer independente do nível hierárquico do líder e da quantidade de e-liderados (pessoas lideradas à distância) (AVOLIO, 2001).

2.1 Liderança

A liderança é um termo cada vez mais utilizado nas conversas cotidianas, além de ser um dos temas mais debatidos e estudados no âmbito organizacional. Sua definição, no entanto, distingue-se consideravelmente e um estudo da literatura permite a visualização de sua evolução (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Sobre Liderança, encontramos centenas de definições, principalmente pelo fato da complexidade dessas definições por parte dos autores. Yukl (2013) define Liderança como um processo onde as atividades de um grupo organizado são influenciadas em direção à realização de um objetivo. Montana e Charnov (2010) dizem que a Liderança ocorre quando um indivíduo influencia outros a alcançarem os resultados desejados.

Chiavenato (2010, p.122) segue a mesma linha da definição anterior, ao afirmar que “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e

dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Hunter (2004, pág. 25) segue a linha que a “liderança é uma competência e diz que a mesma é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Maximiano (2012, p.205) a conceitua como sendo “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Na mesma linha de raciocínio, Robbins (2010) define sendo a capacidade de uma pessoa em influenciar um determinado grupo convencendo-os a alcançar as metas.

Diante dessas definições, conclui-se que independente do conceito atribuído, o resultado que se espera da liderança, é que o líder influencie seus liderados a alcançarem os objetivos estabelecidos pela organização, sem usar seu poder de autoridade, e que os objetivos podem ser alcançados de maneiras diferentes, conforme o estilo de liderança adotado pelo líder para com o grupo subordinado.

Portanto, a liderança é de suma importância por exercer influência no comportamento das pessoas com a finalidade de motivá-las e impulsioná-las a conquistar resultados.

2.2 Teorias da Liderança

No contexto organizacional, os estudos sobre o tema liderança foi intensamente explorado ao longo do tempo, a teoria mais antiga, a dos traços, buscava identificar características distintivas da personalidade do líder, depois vieram as teorias que estudavam os estilos de comportamentos do líder em relação a seus subordinados, sucedido das teorias situacionais/contingenciais, que defendiam a liderança dentro de um contexto mais amplo, onde o líder poderia exercer diversos estilos de liderança dependendo da situação (CHIAVENATO, 2010). A partir dos anos 1980, começaram a existir as “novas abordagens de liderança. A seguir, no Quadro 1, podemos visualizar a evolução das Teorias da Liderança, segundo Robbins, 2010:

Quadro 1 – Evolução das Teorias de Liderança

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos Traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos (Voltado para tarefas ou para pessoas)
	Teorias Contingenciais
Fim dos anos 60	Modelo de contingencia de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
	Teorias Neocarismáticas
A partir de 1990	Liderança carismática: seguidores dos líderes atribuem características heroicas a ele
	Liderança Transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança Transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança Visionária: cria e articula visão de futuro

Fonte: Adaptado de Robbins (2010)

Neste trabalho iremos focar em algumas das teorias citadas acima, serão elas: a Teoria dos traços de personalidade, a Teoria dos comportamentos de liderança e a Teoria contingencial, além dos estilos de liderança Transformacional e Transacional e os estudos sobre liderança na atualidade.

2.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade

Para a Teoria dos Traços de Personalidade, a liderança é uma característica intrínseca da pessoa e o exercício da influência está relacionado a traços de personalidade específicos, a mesma originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948. Uma revisão dessas pesquisas conseguiu isolar cerca de 34 traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes BERGAMINI (1994).

No Quadro 2, segue alguns desses traços, que de acordo com Vergara (2009) aqueles que nascessem com esses traços seriam líderes, e os que não nascessem, seria liderado, ou seja a liderança era nata, já nascia com o indivíduo.

Quadro 2 - Traços específicos de personalidade

Traços intelectuais	Traços físicos	Traços Sociais	Traços relacionados com a tarefa
Adaptabilidade	Aparência	Cooperação	Impulso de realização
Entusiasmo	Estatura	Habilidades Interpessoais	Persistência
Autoconfiança	Energia	Habilidades administrativas	Iniciativa
Elevado Coeficiente de Inteligência (QI)	Forma Física		

Fonte: Adaptado de Vergara (2009).

Essa teoria apresenta falhas, pelo fato da liderança ser caracterizada exclusivamente pelos traços e por pressupor que esses não poderiam ser aprendidos apenas herdados, como diz Montana e Charnov (2010, p.226);

“A dificuldade com esse tipo de abordagem é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas. Porém muitas características como as habilidades de comunicação e tomada de decisão, podem ser aprendidas” (MONTANA E CHANOV, 2010, p. 226).

Após a conclusão que características não são herdadas, os estudos sobre liderança mudaram o foco para os comportamentos, e com isso passou a ser analisado o que realmente o líder faz, iniciando-se assim a abordagem comportamental da liderança.

2.2.2 Teoria dos comportamentos de liderança

Uma das principais características dessa teoria é que a liderança pode ser aprendida através de técnicas de desenvolvimento pessoal, contradizendo a afirmação anterior de que a liderança somente poderia ser herdada.

Em vez de buscar traços inatos, essa teoria examina o que os líderes realmente fazem estudando seus comportamentos em resposta a diferentes situações, avaliando o sucesso da liderança estudando suas ações e depois correlacionando comportamentos significativos com o sucesso. Segundo Bergamini (1994) a teoria comportamental surgiu nos Estados Unidos no pós-guerra, com o intuito de analisar os comportamentos dos líderes. Foram identificados três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e laissez-faire.

Chiavenato (2010) apresenta as características de cada um desses três estilos, como veremos a seguir no Quadro 3.

Quadro 3 – Os três estilos de liderança.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2010).

De acordo com Chiavenato (2010), o líder pode utilizar os três processos de liderança acima citados, avaliando a situação, as pessoas e tarefa a ser executada.

Após analisar as duas teorias mencionadas anteriormente, a dos Traços e a Comportamental, Robbins (2010) apresenta algumas diferenças entre elas, enquanto a teoria dos traços acreditava que o líder nascia com qualidades específicas, a comportamental buscava compreender o comportamento dos líderes diante desses três estilos e posteriormente proporcionar-lhes treinamentos visando a formação de líderes eficazes para as organizações.

Mas o autor também analisa que existem acontecimentos inesperados e imprevisíveis, desafios e problemas que os líderes e seus liderados não estão adaptados a lidar e essas duas teorias não abordam essa questão, o que pode influenciar no resultado e eficácia organizacional, comprometendo o serviço do líder. A crítica então passou a ser observada e foi denominada uma terceira teoria, a das contingências ou situacionais.

2.2.3 Teoria Contingencial

A teoria contingencial ou situacional desfoca da figura do líder em si e defende que a liderança depende da situação, do cenário e da tarefa e está inserida num contexto que está relacionado ao trabalho em equipe (PIRES SILVA, 2013). Segundo Montana e Charnov (2010, p. 230) “um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica”.

Para Maximiano (2007), a teoria situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard em 1969, determina que não existe a melhor forma de liderar, entretanto existem as formas de liderança que se adaptam melhor ao ambiente em questão. Destacando a importância da competência e da liderança como os pontos fortes desta teoria.

A abordagem situacional passa a visualizar como realmente a liderança flui, deixando de lado a ênfase apenas nos comportamentos dos líderes, e começando a estudar os seguidores e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado. Soto (2002, p. 221) afirma que “esse modelo baseia-se na distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral”.

2.2.4 Liderança Transformacional

O conceito de liderança transformacional pode ser entendido como uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas às partes (BASS; AVOLIO, 1993). O interesse pelas pessoas é o ponto central desse estilo de liderança. O líder dedica grande parte do seu tempo conversando com seus seguidores para saber mais sobre suas metas e problemas (KENT; CROTTS; AZZIZ, 2001).

A liderança transformacional tem como objetivo o comprometimento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado (MASOOD *et al.*, 2006). Os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes (BASS; AVOLIO, 1993), conforme veremos no Quadro 4.

Quadro 4 - Características dos líderes Transformacionais.

Componente	Descrição
Influência Idealizada	Também é conhecido como influência carismática, uma vez que o líder carismático desenvolve múltiplos cenários para o futuro através da análise de diferentes fatores circunstanciais para descrever o espectro de possíveis estados futuros. Nessa característica, as pessoas se sentem especiais e o líder faz com que os outros sigam a sua visão.
Motivação inspiracional	Essa característica é baseada na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento. Vale notar que o líder inspiracional deve encontrar o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos distintos. Este equilíbrio permite que seguidores sejam inspirados pela visão e ao mesmo tempo acreditem em sua factibilidade.
Estímulo intelectual	Aqui existe o estímulo a novas ideias em seus seguidores. Há estímulo por parte dos líderes para que seus seguidores desafiem suas próprias crenças e valores como também os dos seus líderes e da organização.
Consideração individualizada	Aspecto central deste componente se refere ao desenvolvimento e a mentoria dos seguidores, o que requer delegação e empoderamento. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efetividade de toda a equipe. No início, as instruções podem levar mais tempo que o cumprimento da tarefa, porém esse processo é vantajoso no longo prazo, uma vez que há aumento da qualificação e da motivação do empregado, bem como a diminuição do tempo de supervisão do líder.

Fonte: Adaptado de BASS; AVOLIO (1993).

O Quadro 4 apresenta a descrição do estilo de liderança transformacional com base nos fatores que caracterizam este estilo. A liderança transformacional tem relação com a influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada.

2.2.5 Liderança Transacional

De acordo com Bass (1990), a liderança transacional é um processo de influência que motiva o esforço individual por meio da troca ou de uma transação com o seguidor, no qual recebem resultados valiosos, como salários, prestígio, entre outros, quando eles agem de acordo com o desejo de seus líderes.

Segundo alguns autores como BASS; AVOLIO, (1993); KENT, CROTTS E AZZIZ, (2001); a liderança transacional pode ser dividida em dois fatores:

1. Recompensa contingente: onde a recompensa é resultado do esforço do liderado, que varia de acordo com as necessidades dele. Os seguidores devem dar seu tempo e esforço para receberem recompensas materiais e não materiais. Este líder vê o tempo em sua função compensatória. Se ele usa seu tempo para desenvolver ou instruir seguidores, ele espera obter valor na forma de resultados como retorno.

2. **Gerenciamento por exceção:** diz respeito à correção do trabalho, *feedback* e reforço negativo. O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente.

2.2.6 Liderança na atualidade

Perante os desafios postos à sociedade em tempos de crise ética e moral, surge a liderança autêntica, uma abordagem caracterizada por um padrão de comportamentos baseados em princípios, valores e ética. Essa nova abordagem foca na restauração da confiança, da esperança, do otimismo, e no confronto de dificuldades, além de contribuir para que as pessoas encontrem significado nas suas atividades (AVOLIO; GARDNER, 2005).

O líder autêntico prioriza e enfatiza o crescimento e o desenvolvimento de seus seguidores, buscando oportunizar que eles também se tornem líderes (CAMPOS, 2012). Esse tipo de líder faz a diferença nas organizações, contribuindo para o sucesso da mesma por meio de suas ações, ajudando seus seguidores a encontrarem significado e conexão no trabalho através de uma maior consciência (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2015).

Para entender a estrutura da liderança autêntica, como mensurá-la, se ela pode ser desenvolvida ou é uma característica inata e qual o seu impacto sobre os colaboradores, surgiu os modelos de liderança autêntica. O modelo de Walumbwa e colaboradores, criado no ano de 2008, aponta que a liderança autêntica constitui-se em base em quatro dimensões, conforme o quadro5 abaixo:

Quadro 5 - As quatro dimensões base da Liderança Autêntica.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Autoconsciência	Conhecimento de seus pontos fortes e fraquezas e do Impacto causado sobre os outros.
Transparência Relacional	Alto nível de abertura e capacidade de aceitar opiniões, ideias e admitir erros.

Processamento equilibrado da informação	Realiza análise de dados antes da tomada de decisão e solicita opiniões.
Moral internalizada	Alto padrão moral e conduta ética em prol do grupo.

Fonte: Adaptado de Walumbwa et al. (2008).

A partir destas dimensões Walumbwa e colaboradores constataram que a liderança impacta positivamente os colaboradores, aumentando seus níveis de satisfação, desempenho e criatividade (SANTOS COSTA 2015).

2.3. Comportamento Organizacional e sua relação com a Liderança

A compreensão do comportamento organizacional é essencial para um líder analisar as expectativas dos funcionários, como eles interagem entre si e com a organização, e como reagem às políticas, processos e mudanças instaladas na empresa.

Comportamento organizacional segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 07) é “o estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais, da interface entre o comportamento humano e a organização em si”. Para que o líder possa avaliar a eficiência pessoal e organizacional é necessário que ele analise esses três aspectos do comportamento organizacional.

Para Stephen Robbins (2010, p.06) :

“O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Diante deste motivo se dá a importância de considerar que cada indivíduo apresenta sua característica pessoal e quando estão em grupo sofrem influências do mesmo. O comportamento organizacional, como área científica de pesquisa, tem alcançado progressos consideráveis. E os líderes em geral reconhecem cada vez mais o valor dos recursos humanos e se esforçam para compreender melhor as pessoas e os papéis que elas desempenham em organizações complexas (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

2.4 Cultura Organizacional e sua relação com a Liderança

A cultura organizacional refere-se às crenças e valores que existem em uma organização, às crenças dos funcionários e ao valor previsto de seu trabalho que influenciará suas atitudes e comportamentos.

Os líderes influenciam na cultura da organização, pois eles criam mecanismos para o desenvolvimento cultural, alinham suas equipes para o cumprimento das normas e comportamentos expressados dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento, e de quem eles atraem para suas organizações. E então, as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas pelas suas lideranças e eventualmente adotadas por seus seguidores (BASS; AVOLIO, 1993).

Schein (2009) enumera mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como: atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona mecanismos secundários, como: desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, definições formais (valores, missão, etc.).

A maneira como o líder reage perante os problemas, as crises, como ele recompensa e pune seus liderados, influencia relevantemente a cultura organizacional, bem como a maneira pela qual o líder é visto tanto internamente pelos seguidores quanto externamente pelos clientes (BASS; AVOLIO, 1993).

Sendo assim, para que haja uma boa coordenação das mudanças organizacionais, os líderes devem estar atentos ao conservadorismo refletido nas crenças, valores, pressuposições, rituais, e cerimoniais presentes na cultura, que podem se transformar numa barreira para mudar a cultura organizacional. Eles precisam, em certas circunstâncias, modificar aspectos chave da cultura, quando possível, para que se ajustem às novas direções desejadas pela liderança e conjunto de membros da organização (BASS; AVOLIO, 1993).

2.5 Liderança à distancia

A era da globalização trouxe junto consigo a flexibilização do trabalho, que faz surgir nas organizações novas formas de trabalho e a habilidade de liderar à distância como uma demanda emergente (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Neste trabalho, estudamos a liderança à distância, com foco na liderança no contexto de trabalho remoto. Define-se trabalho remoto como a forma de trabalho praticada por pessoas que exercem seus trabalhos de forma tradicional, mas em prédios, cidades, estados ou países diferentes daquele em que está alocado seu gestor (BUCATER, 2016).

Sobre os recentes desafios do processo de liderança à distância, Gil *et al*(2011) destacam o trabalho remoto como uma nova forma de trabalho, a exemplo de equipes virtuais e equipes distribuídas, que exige desse líder um novo tipo de liderança, diferente da tradicional, para com seus colaboradores, com delegação de funções, visto que as relações de trabalho tradicionais foram modificadas.

Para o líder à distância é essencial a capacidade de comunicar claramente de forma escrita, por meios eletrônicos e ambientes virtuais, a capacidade de criar confiança em seus liderados, fazer-se sentir presente, transmitir motivação, inspirar os membros da equipe e acompanhá-los, de forma a obter os melhores desempenhos organizacionais (SAMARTINHO, 2013).

Como não há definido um modelo referencial para o líder à distância, autores como DasGupta (2011), Bucater (2016) e Samartinho (2013) elencaram as competências necessárias para esse tipo de líder, e Nogueira e Patini (2012), elencaram os principais desafios encontrados, como veremos no Quadro 6.

Quadro 6 – Competências e Desafios para a liderança à distância

Competências	Desafios
Saber utilizar as tecnologias disponíveis	Avaliação de desempenho
Seleção e treinamento da equipe	Controle e atingimento de metas
Percepção	Realizar seleção e treinamento
Feedback assertivo	Prezar e proporcionar equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Disciplina	Evitar que a falta de competência técnica atinja o desempenho das equipes
Definição de prioridades	Orientar os funcionários
Capacidade de síntese	Inspirar
Autodesenvolvimento	Fazer-se presente
Sensibilidade com o estado de espírito dos liderados	Construção de confiança
Mentalidade global e multicultural	Comunicar-se de forma assertiva e entusiasta

Boa comunicação por escrito e em redes sociais	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Quadro 6 apresenta as características requeridas para o gestor no exercício da liderança à distância, bem como os principais desafios.

É necessário que o e-líder (líder à distância) construa laços de confiança com seus seguidores, para que ele tenha sucesso dentro da organização. No contexto da distância, são utilizadas ferramentas virtuais para se comunicar e trabalhar, o que torna essa relação de confiança mais difícil e complexa de ser implementada (SAMARTINHO, 2013). Como o líder não estará presente fisicamente, ele precisará ser mais objetivo e focar no resultado final, uma vez que se torna pouco viável controlar a maneira como o funcionário executa a tarefa diariamente, para que isso ocorra ele precisará demonstrar aos funcionários que confia em seus trabalhos (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

2.6 O trabalho à distância

A caracterização da era industrial, pela prestação de serviços no interior dos centros de produção de médio e grande porte, a tempo, pleno, com presença física, do empregador, ou ao seu proponente, seja ele diretor, gerente, supervisor, coordenador, denominada pelos franceses de *“présenteime”* deu lugar a atual sociedade de informação. Nesse contexto o trabalho à distância ganha novas proporções, nele incluindo o trabalho à domicílio, com fiscalização dos serviços sem a presença física, e com a preponderância da atividade intelectual sobre a manual (RODRIGUES, 2011)

Nesse contexto, a flexibilidade, aliada às modernas técnicas organizacionais, com adoção da telemática, afetam sobremaneira a gestão dos recursos humanos (GALLARD, 1998) e dá origem as novas formas de trabalho, fundas na polivalência, multifuncionalidade, na mobilidade profissional e geográfica e na criatividade. A descentralização produtiva, instituída pela introdução de novas tecnologias, constitui uma forma evolutiva das novas formas organizativas do trabalho (RODRIGUES, 2011).

Torna-se inevitável, o reconhecimento dessa nova relação de trabalho em

virtude da utilização das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento das atividades laborativas (RODRIGUES, 2011).

Dessa forma surgiu, o teletrabalho, como uma forma de flexibilização do trabalho presencial, o qual é definido pela Organização Internacional do Trabalho – OIT, como: “forma de trabalho realizada distante da sede da empresa ou do centro de produção e que implica em uma nova tecnologia que permite a separação e facilita comunicação” (ARANDA, 2001, P. 19).

Descentraliza-se a produção e o serviço, e o trabalho passa a ser realizado, fora da empresa, aliando-se este aos recursos da telemática. Esta moderna modalidade de trabalho realizada no domicílio, ou em outro lugar fora da empresa, ou ainda, de forma móvel, com utilização do maquinismo telemático é denominado de trabalho à distância ou teletrabalho. Nela o computador assume a posição de instrumento imprescindível por grande parte dos profissionais, aproximando economias locais de economias globais. O chamado ciberespaço ou mundo virtual.

Segundo GALLARD (1998) são inúmeros os substantivos usados como sinônimo do teletrabalho: trabalho à distância, trabalho periférico, trabalho remoto, trabalho flexível, trabalho virtual, trabalho fora da empresa, trabalho não presencial.

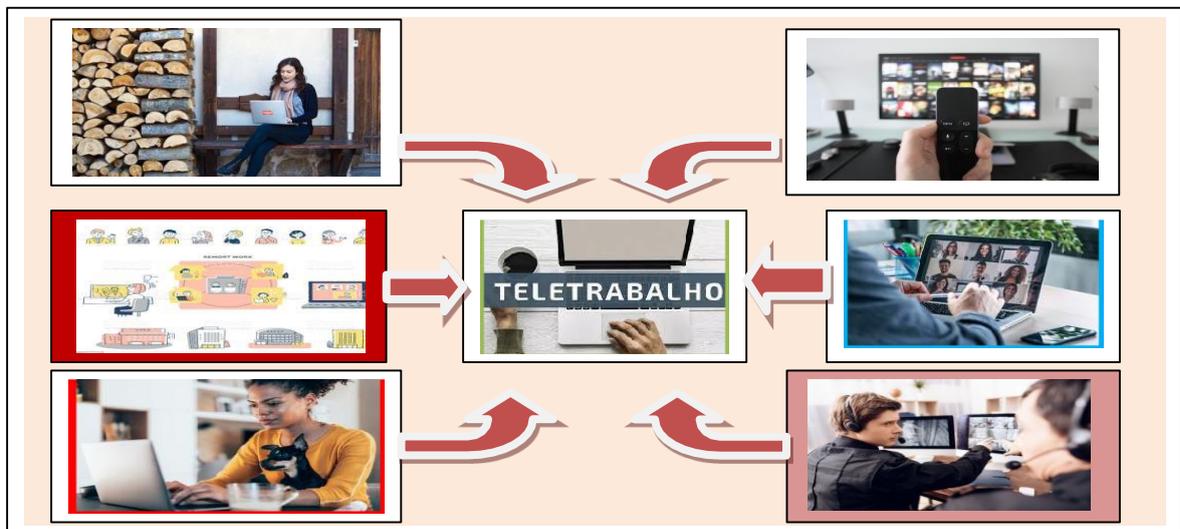
De acordo com SILVA (2000, p. 583):

“A atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática. Total ou parcialmente porque há teletrabalho exercido em parte na sede da empresa e em parte em locais dela distantes”.

Para Breton (1994) três elementos caracterizam o teletrabalho. Primeiro trata-se de uma atividade realizada a distância, fora do perímetro onde os resultados são esperados. Segundo aquele que ordena não pode controlar fisicamente a execução das tarefas, tratando-se, portanto de um trabalho não presencial em que o controle desloca-se para os resultados; Terceiro, as tarefas são realizadas por meio de computadores, e outros equipamentos de informática

e telecomunicações.

Figura 1 – O teletrabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A prestação do serviço pode ser realizada em parte no domicílio do prestador e em parte na empresa, pode ser realizado em lugar remoto. Distante da empresa, em centros satélites, inclusive fora do país, e também ser executado de forma móvel. Enfim o teletrabalho é o trabalho flexível realizado em lugar topograficamente distinto do local da empresa, configurando-se o trabalho descentralizado e/ou externalizado, como está ilustrado na figura 1.

3. METODOLOGIA

A metodologia define quais os procedimentos adotados em um estudo, que permitirão a confiabilidade e o rigor científico de uma pesquisa (PARRA FILHO e SANTOS, 1998)

Trata-se de uma pesquisa básica aplicada, pois busca aprofundar o conhecimento a partir das teorias existentes e ainda intenciona a aplicação e prática (GIL, 2002). Em relação aos seus objetivos, caracteriza-se como exploratório- descritiva, pois tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre um tema, bem como descrever, registrar uma situação ou fenômeno, (MARCONI & LAKATOS, 2003).

Sua abordagem é qualitativa, que segundo Strauss e Corbin (2008), o termo pesquisa qualitativa se refere a qualquer tipo de pesquisa que apresente resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Essa abordagem foi escolhida por ser a mais apropriada com relação a natureza do problema de pesquisa.

Seus procedimentos configuram-se como uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Escolheu-se o Estudo de Caso porque é uma estratégia de pesquisa apropriada, de acordo com Yin (2015), por: não exigir controle sobre eventos comportamentais; focalizar acontecimentos contemporâneos; acrescentar fontes de evidências, como entrevistas de pessoas envolvidas nos acontecimentos que estão sendo estudados; realizar observação desses acontecimentos, documentos e artefatos; possibilitar a investigação de um fenômeno e de seus conteúdos da vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes; ser abrangente e incluir estudos tanto de caso único quanto de múltiplos casos; colocar mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e de suas inter-relações (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A coleta de dados ocorreu em um único momento, e o instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado, tendo como principal objetivo entender os significados atribuídos pelos respondentes às questões e situações apresentadas sobre o tema de interesse (GODOI *et al* 2010).

3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2020, e ocorreu em uma única organização, sendo ela uma concessionária de energia elétrica, localizada em um estado da região do nordeste do Brasil. O instrumento de coleta foi o questionário. O questionário foi dividido em dois blocos, no Bloco I foram realizadas questões para obter dados do perfil do respondente, já o Bloco II foi composto por 11 questões objetivas, que procurou identificar as percepções dos gestores que lideravam as suas equipes à distância. Participaram desse procedimento três gestores, envolvidos como o processo de trabalho a distância.

3.2 Técnica de Pesquisa em profundidade

A técnica utilizada foi a de Entrevista em Profundidade sob o intuito de garantir uma vasta riqueza de detalhes que possibilitasse ao respondente expressar suas opiniões e citar informações condizentes com a realidade, evitando assim, influências, as quais são muito comuns em grupos focais (MCDANIEL; GATES, 2003).

A técnica de tratamento de dados da pesquisa foi a Análise de conteúdo. A análise de conteúdo está calcada na proposta da professora da Universidade de Paris V, Laurence Bardin (2011), que será apresentada a seguir.

Para a interpretação dos dados empíricos oriundos dos questionários, bem como para a interpretação dos pressupostos teóricos que respaldaram a pesquisa empírica, lançou-se mão da metodologia reflexiva, que segundo Vergara (2005), é a mais apropriada quando se trata de dados empíricos.

3.3 Análise de Conteúdo

Para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa:

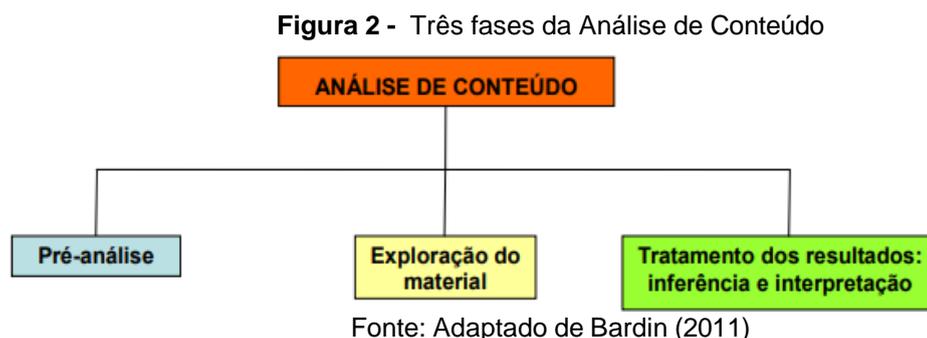
“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de

produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, P. 47) ”

Godoi (2010), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte.

O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e então buscar outra significação, outra mensagem, outro sentido que estará em segundo plano.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, conforme o esquema apresentado na Figura 2: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados - A inferência e a Interpretação.



3.3.1 Pré-análise:

Pode ser identificada como uma fase de organização, onde se estabelece um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Segundo Bardin (2011), envolve a leitura “flutuante”, que seria um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material.

3.3.2 Exploração do material

Consiste na construção das operações de codificação, considerando-se

os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Bardin (2011) define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo.

3.3.3 Tratamento dos resultados – a inferência e interpretação:

Calcado nos resultados brutos, o pesquisador procurara torná-los significativos e válidos. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido. Nesta pesquisa comparou-se o conteúdo do questionário com a literatura sobre o tema.

3.4 Elaborando o Instrumento de coleta de Pesquisa

As questões de pesquisa foram categorizadas e subcategorizadas em quatro dimensões: Relação do Comportamento Organizacional com a liderança. Relação da Cultura organizacional com a liderança. Estilo de liderança e Análise Ambiental, a seguir descritas:

a) Relação do Comportamento Organizacional com a Liderança

Esta categoria vai buscar relações de como o comportamento organizacional influencia a liderança de equipes a distância. Griffin e Moorhead (2006) destacam que a maioria dos líderes tentam compreender as pessoas e seus respectivos papéis, desempenhados dentro das organizações. E para que se entenda melhor como essa relação funciona foram elaboradas três subcategorias: feedback, comunicação e emoções.

b) Relação da Cultura Organizacional com a Liderança

Schein (2009) menciona que os líderes reforçam os aspectos da cultura organizacional através de mecanismos primários e secundários. Com base nessa informação foram criadas as subcategorias que abordam questões sobre cultura, missão e valores, que seriam alguns dos mecanismos secundários

citados por Schein (2009).

c) Estilo de Liderança

Nessa categoria serão evidenciados os estilos de liderança transformacional e transacional como subcategorias, com o intuito de identificar quais as características mais comuns entre os líderes a distância. Dispondo a liderança transformacional como objetivo o comprometimento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado (MASOOD *et al.*, 2006). E a liderança transacional como sendo um processo de influência que motiva o esforço individual por meio da troca ou de uma transação com o seguidor, no qual recebem resultados valiosos, como salários, prestígio, entre outros, quando eles agem de acordo com o desejo de seus líderes (BASS, 1990).

d) Análise ambiental da Liderança á distancia

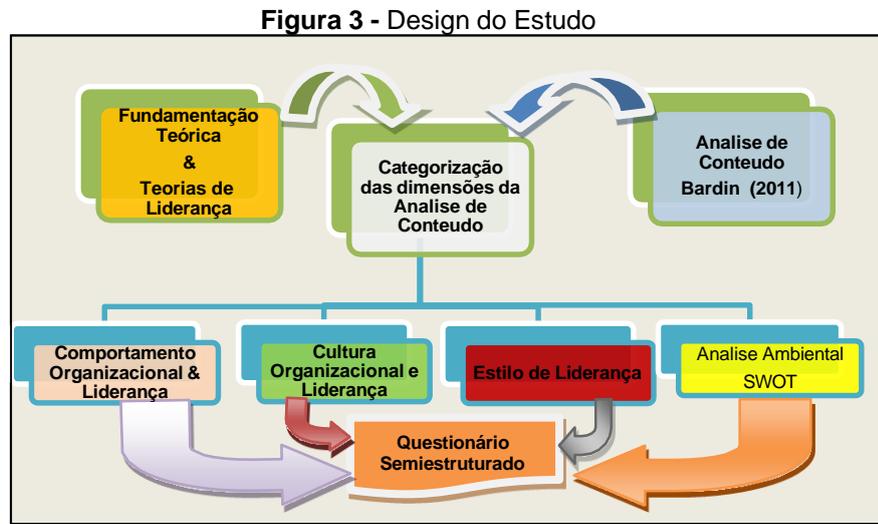
Para que se tenha um entendimento melhor sobre a compreensão dos gestores acerca dos pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças quanto à liderança a distância, foram elaboradas as subcategorias com base na análise ambiental onde serão verificados os pontos fortes e fracos estabelecidos no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças associadas ao ambiente externo, tomando-se como base a matriz de SWOT.

Segundo Andrade, et al. (2008):

“A sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo.” (Andrade, et al. 2008)

A análise ambiental, refere-se ao ambiente interno (fatores internos) e externo (fatores externos) da empresa. Por se tratar de uma empresa monopolista, a única concessionária de distribuição de energia elétrica do Estado, portanto sem concorrência, não identificar-se-á ameaça de mercado, mas variáveis relacionadas a problemas ambientais, tais como: estiagens, redução dos mananciais hídricos, os quais afetam as hidroelétricas e conseqüentemente a geração e a distribuição de energia elétrica.

3.5 Design do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

3.6 Classificação das questões elaboradas no questionário, nas dimensões (categorias) e subcategorias da Análise de conteúdo

As questões do questionário semiestruturado foram avaliadas nas quatro Categorias e subcategorias: comportamento organizacional; cultura organizacional, estilo de liderança e análise ambiental, conforme quadro 7:

Quadro 7 – Categorias, Subcategorias e Questões elaboradas.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	QUESTÕES ELABORADAS
1. Comportamento Organizacional e sua relação com a Liderança	1.1 Feedback 1.2 Comunicação 1.3 Emoções	1. Há feedback entre líder e liderados? Se sim, como o mesmo é realizado? 2. Como a comunicação flui entre líder e liderados? É eficaz? Poderia ser mais efetiva? Comente. 3. Os membros da equipe sentem-se a vontade para expressar suas opiniões? Comente.

2. Cultura Organizacional e sua relação com a Liderança	2.1 Cultura organizacional 2.2 Missão 2.3 Valores	4. Como você percebe a cultura organizacional da organização: Inovação e prevenção de riscos; orientada a resultados; Orientada a pessoas ou equipes, estabilidade, ou outro fator? 5. A compreensão da missão organizacional está presente em todos os níveis hierárquicos? Como a mesma é difundida? 6. De que forma os valores organizacionais são repassados para seus liderados? Comente.
	3.1 Transformacional	7. Sob sua ótica qual o papel do líder nas organizações? Como ele pode
3. Estilos de Liderança	3.2 Transacional	contribuir ou prejudicar o alcance das metas da organização? 8. Você como líder estimula seus liderados a executarem suas tarefas de maneira diferente e inovadora? Exemplifique. 9. As individualidades dos liderados são respeitadas? Comente. Eles recebem auxílio quanto ao seu crescimento e a sua qualificação?
4. Análise SWOT da Liderança á distancia	4.1 Forças 4.2 fraquezas 4.3 Ameaças 4.4 Oportunidades	10. Em sua opinião quais são os pontos fortes da liderança à distância? 11. E os pontos fracos da liderança de equipes a distância? 11. Em sua opinião quais as vantagens (oportunidades) da liderança a distância? 12. E quais as desvantagens (ameaças) percebidas por você?

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise de dados, a partir da entrevista realizada e tendo como base a metodologia utilizada e o referencial teórico elaborado.

As respostas fornecidas pelos entrevistados através do roteiro semiestruturado encontram-se transcritas integralmente no Apêndice B desta monografia. Utilizou-se a análise de conteúdo e a metodologia reflexiva para gerar conclusões acerca das informações coletadas e apresentadas no capítulo anterior.

A seguir será apresentado um resumo sobre o perfil dos respondentes.

4.1 Apresentação dos dados da Pesquisa

A seguir será apresentado os resumos das respostas dos entrevistados quanto ao seu perfil, tais como: gênero, faixa etária, formação acadêmica, função, tempo de trabalho na empresa. Devido a confidencialidade das informações, os gestores serão apresentados por números.

A entrevistada 1, do gênero feminino, possui entre 31 e 35 anos de idade, com formação acadêmica em Comunicação Social com habilidade em publicidade e propaganda e MBA em gestão de varejo, ocupa o cargo de gestora no setor de atendimento a clientes e trabalha há quatro anos na empresa.

O entrevistado 2 é do gênero masculino, possui entre 36 e 40 anos de idade, com ensino superior em Engenharia eletrônica e pós-graduação em Engenharia elétrica, ocupa o cargo de gestor e trabalha na empresa há 10 anos.

O entrevistado 3, do gênero masculino, com idade entre 31 e 35 anos, formação acadêmica em Engenharia, ocupa o cargo de gestor e trabalha na empresa há 11 anos.

Como podemos ver nos resumos acima, a maioria dos gestores entrevistados são homens; estão entre a faixa etária de 31 a 40 anos de idade,

todos possuem ensino superior completo, acredita-se que esse fato, possa ser uma característica intrínseca ao cargo ou seja, um pré-requisito para ocupação desse do mesmo, e dois possuem pós-graduação, o que mostra que há busca por novos conhecimentos entre os líderes. Quanto ao tempo de trabalho na organização, os entrevistados possuem entre 4 a 11 anos de empresa.

A seguir serão apresentados os quadros com suas respectivas categorias de análise, e unidades de codificação, representadas por palavras-tema e respaldadas por palavras-chave ou frases-chave, foram extraídas de segmentos do conteúdo das entrevistas, constituídos de significação para o objetivo da pesquisa.

O agrupamento foi feito considerando-se a sequência dos seguintes termos: comportamento organizacional e sua relação com a liderança no contexto a distância, cultura organizacional e sua relação com a liderança no contexto a distância, estilos de liderança e análise ambiental da liderança a distância.

Quadro 8: Categoria de Análise: Comportamento Organizacional e sua relação com a Liderança

Unidade de codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência
1. Feedback	Estimulo gerado em todos os níveis	1	2
2. Comunicação	Fluidez da comunicação entre líder e liderado	3	0
3. Emoções	Possibilidade de expressão	3	0
Segmentos do conteúdo das entrevistas			
<p>“Sim, há o PGD (Programa de gestão de desempenho) anualmente em toda a empresa e quando delego algum projeto em específico para determinado colaborador, assim que o mesmo é finalizado eu faço o feedback.” ENTREVISTADO 01</p> <p>“Há o feedback “obrigatório” uma vez por ano, devido ao nosso sistema de avaliação de desempenho, porém acreditamos ser muito pouco o contato apenas uma vez no ano para avaliação pessoal, desta forma, realizo mais um feedback oficial por conta própria, ficando desta forma uma reunião exclusiva a cada semestre. Além disso, a cada trimestre faço um giro para visitar todos os contratos de Recife a Petrolina, ficando mais de uma semana fora. Em resumo, temos estes 6 encontros anuais, sendo dois sobre desempenho pessoal do colaborador e 4 sobre as atividades. Já no dia-a-dia o contato mantido é prioritariamente por e-mail, whatsapp e telefone, a depender da natureza do que se deseja comunicar.” ENTREVISTADO 02</p> <p>“Sim, existe o PGD (Programa de gestão de desempenho) realizado obrigatoriamente uma única vez ao ano. Quando há eventos no edifício sede sempre há uma pequena demonstração dos resultados obtidos a cada período.” ENTREVISTADO 03</p>			

“Realizo semanalmente uma áudio-conferência com toda minha equipe própria, onde é explanado os projetos futuros e quem serão os responsáveis pela execução, com a equipe terceirizada há vídeo conferencia a cada trimestre onde são respondidas as dúvidas mais frequentes e caso haja necessidade fazemos as divulgações de campanhas relacionadas ao atendimento.” ENTREVISTADO01

“A comunicação considero muito boa, mas considero que boa parte deste sucesso se devem aos próprios colaboradores que são maduros, independentes, multidisciplinares e possuem grande conhecimento no negócio. Acredito que não seria um perfil de vaga para um colaborador menos experiente, preciso focar em profissionais que já tenham uma clara autonomia reconhecida em seu histórico. Todas as reuniões da equipe são via áudio (quando não há disponível uma sala de videoconferência).” ENTREVISTADO02

“A comunicação flui frequentemente por áudio-conferencias, não há muitos encontros presenciais, o que seria necessário para uma melhor comunicação e conseqüentemente uma gestão mais eficiente”. ENTREVISTADO 03

“Sim. Sempre os deixo a vontade para me ligarem e expor suas opiniões.” ENTREVISTADO 01

“Sim, expressam com frequência, tanto conosco quanto com lideranças, são incentivados a expor suas opiniões em nossos encontros. Nunca tive nenhum feedback por parte dos colaboradores posicionando alguma dificuldade neste aspecto, muito pelo contrário.” ENTREVISTADO 02

“Sim. Deixamos aberto para sugestões de melhoramento dos procedimentos a serem adotados.” ENTREVISTADO03

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com a ausência expressiva na unidade de codificação 1, pode-se notar que a maioria dos gestores associam a execução do feedback a algo obrigatório, como é visto na afirmativa do entrevistado 03 “Sim, existe o PGD (Programa de gestão de desempenho) realizado obrigatoriamente uma única vez ao ano. Quando há eventos no edifício sede sempre há uma pequena demonstração dos resultados obtidos a cada período”, não enxergando-o como uma forma de retroalimentar o processo e prever possíveis falhas e pontos de melhoria.

Enquanto que a presença totalitária nas unidades de codificação 2 e 3, mostram o quanto os líderes prezam pela boa comunicação e deixam seus liderados a vontade para expressar suas emoções, o que está evidenciado em “Sim. Sempre os deixo a vontade para me ligarem e expor suas opiniões.”, o que gera certa relação de confiança entre líder e liderado.

Quadro 9: Categoria de Análise: Cultura Organizacional e sua relação com a Liderança

Unidade de codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência

1. Cultura	Capacidade de compreensão da cultura quanto a sua orientação	3	0
2. Missão	Demonstração da preocupação em saber qual é a missão e como ela está sendo difundida com os membros da organização.	3	0
3. Valores	Demonstração da preocupação em saber quais são os valores e como eles estão sendo difundidos com os membros da organização.	3	0

Segmentos do conteúdo das entrevistas

“Vejo a cultura orientada para prevenção de riscos e a resultados. Como nosso serviço distribuir energia elétrica, em toda a organização existe um sentimento de que devemos prezar pela segurança de nossos colaboradores de campo que estão expostos a riscos de acidente diariamente, então todos prezamos pela segurança dentro e fora da empresa. E claro, por ser uma empresa privada a obtenção de resultados é essencial para nossa sobrevivência no mercado.” ENTREVISTADO 01

“Inovação: não acho tão desenvolvida, mas há claramente um movimento no sentido da mudança de cultura corporativa neste sentido. Prevenção de riscos: extremamente desenvolvida e orientada a resultados. Acredito que a empresa já está atingindo um novo patamar de cultura neste tema.” ENTREVISTADO 02

“Como um dos principais valores da nossa organização é a segurança. Então a cultura organizacional é voltada a prevenção de riscos, visto que nosso segmento é de alta periculosidade.” ENTREVISTADO 03

“Todo novo colaborador passa pela integração onde é apresentado a história, missão, visão e valores da organização e caso não fique bem internalizado, na intranet e nos nossos canais de comunicação virtual há a divulgação dos mesmos, mas creio que uma parte dos colaboradores não se interessa tanto com esses pontos e por essa razão, talvez não fique bem internalizado. Mas a nível de gestores, gerentes e superintendentes a missão é bastante internalizada.” ENTREVISTADO 01

“Acredito que até o nível de gestão e os primeiros cargos de futuros líderes (analistas e engenheiros) é sim difundida. Minhas dúvidas maiores são para os operacionais de campo, notoriamente os eletricitas, não sei até que ponto eles assimilam missão, visão e afins. Já os valores julgo claramente assimilados em todos os níveis.” ENTREVISTADO 02

“Sim. Principalmente nos níveis mais altos. Pois o modo que é apresentada aos níveis operacionais não sei se é efetivo. Por ser mais imposto do que realmente explicado.” ENTREVISTADO 03

“Além de serem apresentados no ato da integração, quando há mudanças nos valores os mesmos são bem divulgados por toda organização, começando pelos executivos do grupo através de videoconferência, até reuniões realizadas em cada setor com a explanação dos mesmos.” ENTREVISTADO 01

“Quando há mudança nos valores, por exemplo, há sempre um encontro com o presidente do Grupo, em que todas as empresas participam por videoconferência em seus auditórios. Em seguida há uma série de eventos e comunicações institucionais a respeito. O dia-a-dia é de responsabilidade dos gestores difundir pra sua equipe.” ENTREVISTADO 02

“Como fazemos parte de um grupo toda vez que há mudança de valores há varias divulgações internas por meio de reuniões presenciais e videoconferência.” ENTREVISTADO 03

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que se refere à categoria de análise cultura organizacional e sua relação com a liderança, os entrevistados, conforme apresentado no quadro 9,

pontuaram presença em todas as unidades de codificação, deixando claro que compreendem a cultura, a missão e os valores da empresa.

Ambos concordam que a cultura exposta na unidade de codificação 1, é orientada para prevenção de riscos devido à natureza de seu negócio, o que pode ser confirmado pela afirmativa do entrevistado 03, “Como um dos principais valores da nossa organização é a segurança. Então a cultura organizacional é voltada a prevenção de riscos, visto que nosso segmento é de alta periculosidade. ”. Os respondentes também mostraram opiniões em comum quanto à preocupação da assimilação da missão e dos valores pelos colaboradores do nível operacional, o que pode ser considerado como um ponto de melhoria para o futuro.

Quadro 10: Categoria de Análise: Estilos de Liderança.

Unidade de codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência
1. Transformacional	Estímulo à criatividade e inovação	2	1
	Demonstração de preocupação com as individualidades	3	0
	Auxílio para o crescimento e a qualificação	0	3
2. Transacional	Recompensa como resultado do esforço	0	3
Segmentos do conteúdo das entrevistas			
<p>A figura do líder é essencial dentro de toda e qualquer organização, pois podemos desenvolver as pessoas, fazendo que elas deem o melhor de si, e no final o ganho será de toda a equipe, tenho dentro de mim um sentimento que a vitória de cada membro de minha equipe é minha vitória também. Quanto mais admirado e influenciador o líder for mais ele conseguirá conduzir sua equipe em direção ao alcance das metas, e o contrário também é verdadeiro. ” ENTREVISTADO 01</p> <p>“Considero o líder um “maestro”, não é o responsável direto pela “boa música”, essa é fruto do talento dos “músicos”, mas é ele que consegue uma sinergia mais perfeita entre os membros da orquestra, que aloca o músico correto, com o equipamento correto na posição correta, que motiva, que coordena a hora de ir pra uma nota mais alta ou uma nota mais baixa. ” ENTREVISTADO 02</p> <p>“O líder deve gerir com eficiência, mostrando-se presente e disponível para sugestões, como também dando exemplo no serviço a ser prestado. Podendo contribuir quando entende e está alinhado ao propósito da empresa, e sabe repassar isto para os liderados. E prejudica quando seus propósitos ou meios de repassá-los não são expostos de modo adequado. ” ENTREVISTADO 03</p> <p>“Sim, os deixo à vontade para seguir o escopo das atividades bem como para as executarem de uma forma diferente, mas peço que cada alteração seja retratada a mim, pois temos certos padrões a serem seguidos. E se a nova maneira de realizar certa atividade for bem aceita pelos níveis superiores, a mesma é divulgada para toda a empresa podendo até ser revisto os nossos procedimentos. ” ENTREVISTADO 01</p> <p>“Sim, eles têm total autonomia, não gosto de criar amarras a trabalhos criativos. Exemplo, os projetos que José Robério participa junto com as UTDs, a participação de Paulo Tomaz e outros</p>			

em projetos da CIPA que julgamos inovadores, entre outros. ” ENTREVISTADO 02
“Sim. Por estarem no nível operacional da empresa eles podem perceber melhorias que por estar no nível gerencial me passe despercebido. ” ENTREVISTADO 03
“Sim. Entendo que cada membro da minha equipe tem uma realidade diferente, temos alguns mais criativos, outros mais sérios, mais comunicativos e eu tento aproveitar cada característica específica e encaixa-la em projetos apropriados. Quanto ao crescimento e qualificação, o grupo como um todo oferece algumas bolsas para determinadas áreas de graduação fora do país, há também a oportunidade de participar de grupos de trabalho onde estão presentes pessoas de várias áreas da empresa, tentando obter respostas para um problema específico, o que acaba contribuindo para seu crescimento. ” ENTREVISTADO 01
“Acredito que as respostas anteriores já respondem esta questão. Primamos pela independência e autonomia dos liderados, além disso, a própria natureza do cargo exige alguém com este perfil para atuar como analista em áreas sem a presença física do gestor. O auxílio e a orientação é sempre realizado especialmente nos encontros presenciais. ” ENTREVISTADO 02
“Sim. Pois cada um possui um perfil diferente. Há programas oferecidos pelo grupo para melhoramento profissional. ” ENTREVISTADO 03

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A ausência totalizadora na unidade de codificação 1 (frase-chave 3) evidencia que sim, há possibilidade de crescimento e qualificação, mas por arte da empresa, sem a interferência do líder, e na unidade de codificação 2 (frase-chave 1), não houve evidências que os liderados são recompensados quando alcançam alguma meta específica.

Quanto a presença totalitária na unidade de codificação 1 (frase-chave 2), os líderes demonstram atenção as individualidades dos membros de sua equipe, o que pode ser visto no conteúdo da entrevista em “Sim. Entendo que cada membro da minha equipe tem uma realidade diferente, temos alguns mais criativos, outros mais sérios, mais comunicativos e eu tento aproveitar cada característica específica e encaixa-la em projetos apropriados. ” A presença quase totalizadora na unidade de codificação 1 (frase-chave 1) evidencia o quanto os líderes estão estimulando suas equipes a serem mais criativos e apresentarem propostas inovadoras para a execução de suas tarefas.

Quadro 11: Categoria de Análise: Análise ambiental da Liderança a distância.

Unidade de codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência
1. Forças e Fraquezas	Compreensão sobre os pontos fortes e fracos de liderar a distância no ambiente interno.	3	0

2. Oportunidades e Ameaças	Compreensão sobre as oportunidades e ameaças de liderar a distância no ambiente externo.	3	0
Segmentos do conteúdo das entrevistas			
<p>“Como ponto forte posso citar a aproximação com nossos clientes, visto que cada colaborador locado nas regionais visita várias cidades circunvizinhas, trazendo para nós a realidade das diferentes microrregiões do estado, para assim podermos elaborar estratégias mais específicas para cada uma delas. Como ponto fraco há o controle das atividades, visto que como não estou presente fisicamente, não sei como as mesmas estão sendo realizadas, vejo apenas o resultado final. E os problemas de conexão nas videoconferências atrapalham bastante, pois além de dificultar a nossa comunicação, faz com que minha equipe perca muito conteúdo.” ENTREVISTADO 01</p> <p>“Fortes: Mão-de-obra qualificada; Suporte das UTDs locais a estes colaboradores; Infraestrutura (exceto pela ausência de mais canais de vídeo), porem computadores, carros, canais de comunicação próprios entre outros, atendem 100% as necessidades. Fracos: Necessidade de mais salas para videoconferência; Excesso de demandas que muitas vezes impedem que o gestor dedique mais tempo a estes colaboradores.” ENTREVISTADO 02</p> <p>“Ponto forte é a descentralização da unidade, deixando assim nossos analistas mais próximos dos nossos clientes. Como ponto fraco posso citar a falta de acompanhamento das tarefas e as ferramentas tecnológicas que às vezes falham, dificultando assim nossa comunicação.” ENTREVISTADO 03</p> <p>“Oportunidade – Baixo custo operacional, interação do colaborador com diversas outras áreas dentro do mesmo ambiente de trabalho. Ameaça – Que haja uma mudança no grupo e descentralize a gestão novamente.” ENTREVISTADO 01</p> <p>“Vantagens: Ganhos operacionais e estratégicos, tendo um colaborador mais parte da operação em todo o estado; Maior vigilância e cooperação junto às EPS(Empresa Prestadora de Serviço) das cidades em que este analista se encontra; Desvantagens: Risco do colaborador perder o foco da área de leitura e começar a trabalhar mais em atividades da UTD local que de nossa unidade; Assédio de outras áreas a estas vagas, para que as mesmas sejam transferidas para as UTDs (não só o colaborador em si, mas a transferência de toda a vaga para a unidade local).” ENTREVISTADO 02</p> <p>“Uma das principais vantagens são os baixos custos, por ser uma empresa a nível estadual a comunicação por canais tecnológicos fica bem mais fácil. Porém, estes mesmo canais trazem uma impessoalidade. Não há o cara a cara, tornando um contato “frio” entre as partes.” ENTREVISTADO 03</p>			

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme a presença totalitária nas unidades de codificação do quadro 11, quanto à compreensão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de liderar uma equipe a distância, os gestores evidenciam que sabem quais são os pontos que devem ser melhorados e quais devem ser potencializados para que haja uma liderança mais eficaz dentro desse contexto, como explicitado na figura 4.

Figura 4 – Matriz de SWOT avaliada.

AMBIENTAIS	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	S(força)	W(fraqueza)
Fatores	<ul style="list-style-type: none"> Mão de Obra mais qualificada; 	<ul style="list-style-type: none"> Número reduzido de salas de

Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização, deixando os analistas mais próximos dos clientes; • Elaboração de estratégias mais específicas para as regionais; • Infraestrutura (computadores, carros, canais de comunicação próprios). 	videoconferência; <ul style="list-style-type: none"> • Falhas na conexão nas salas de videoconferência o impossibilita a assimilação do conteúdo; • Distanciamento, dificulta o relacionamento interpessoal • Demanda excessiva, deixando pouco tempo ao gestor para se dedicar aos colaboradores.
Fatores Externos	O(oportunidade) <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação da Equipe em Tecnologia da Informação; • Facilidade de comunicação com a equipe; • Redução de Custo; • Interação do colaborador com outras áreas da empresa; • Ganhos operacionais e estratégicos; • Maior vigilância e cooperação junto às prestadoras de serviço. 	T(ameaça) <ul style="list-style-type: none"> • Transferência de algum membro da equipe; • Assédio constante às vagas de gestão a distância; • Possibilidade de mudança da gerência; • Descentralização da gestão; • Perca de foco por parte do colaborador por estar muito envolvido com assuntos das regionais que estão locados.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.2 Discussão dos resultados

Neste ponto, o problema de pesquisa é resgatado e os resultados obtidos são confrontados com as teorias. A resposta à questão de qual a percepção dos gestores sobre a liderança a distância numa concessionária de energia elétrica localizada na região Nordeste, é apresentada nos parágrafos subsequentes.

Retomando-se a primeira categoria de análise, Comportamento organizacional e sua relação com a liderança, temos como definição de comportamento organizacional, segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 07) “o estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais, da interface entre o comportamento humano e a organização em si.”. O líder precisa analisar as expectativas dos funcionários, como eles interagem entre si e com a organização, e como reagem às políticas, processos e mudanças instaladas na empresa.

E para entender como essas relações estão sendo vivenciadas na concessionária de energia elétrica, foram priorizados pontos como feedback, comunicação e a expressão das emoções, os gestores prezam pela boa comunicação uma vez que não há contato físico, torna-se indispensável que a

comunicação flua de maneira limpa e sem ruídos, para que os líderes possam identificar possíveis alterações no humor dos colaboradores e consigam intervir a tempo. Além de deixarem suas equipes a vontade para expor suas opiniões.

Com relação à segunda categoria de análise, Schein (2009) menciona que os líderes reforçam os aspectos da cultura organizacional através de mecanismos primários e secundários, alguns dos mecanismos secundários citados pelo autor, como as definições formais (cultura, missão e valores) foram analisados na entrevista. A compreensão da cultura da empresa é bem assimilada entre os gestores, bem como a missão e os valores, mas quanto à passagem das mesmas para os colaboradores do nível operacional, esse já não é tão eficiente, visto que há uma preocupação notável por parte do líderes quanto a essa assimilação entre seus subordinados.

Retornando à terceira categoria de análise, onde tentou-se identificar quais as características mais comuns entre os líderes de equipes a distância, tomando como base os estilos de liderança transformacional e transacional, os gestores disseram que deixam suas equipes a vontade para executarem suas atividades de formas diferente e inovadoras, o que relaciona-se ao estímulo intelectual, característica da liderança transacional que Bass (2010) entende como estímulo intelectual os líderes que estimulam seus liderados a trazerem formas diferentes para a execução das tarefas.

Outro ponto em comum entre os gestores foi o quanto as individualidades dos colaboradores são respeitadas, o que conforme Bass (2010) caracteriza-se como consideração individualizada, típica do estilo da liderança transformacional, pois esses líderes levam em consideração as individualidades dos liderados.

Como não há evidências quanto à presença de um sistema de trocas e recompensas entre líderes e liderado, característica principal da liderança transacional, conclui-se que os líderes das equipes a distância da concessionária de energia elétrica, alvo da pesquisa em questão, apresentam características mais voltadas para a liderança transformacional.

Na quarta categoria de análise, onde é examinado o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) da liderança de equipes a distância, é notório pela fala dos gestores que a falta de

controle das atividades dos liderados faz com que eles precisem ser mais objetivos e focados no resultado final.

Nogueira e Patini (2012) alegam que ao tornar-se pouco viável o controle da maneira como o funcionário executa a tarefa diariamente, é necessário que o líder demonstre confiança no trabalho de seus liderados.

No contexto da distância são utilizadas ferramentas virtuais para se comunicar e trabalhar, o que torna essa relação de confiança mais difícil e complexa de ser implementada. Os entrevistados citaram as falhas desses equipamentos como um ponto fraco da liderança a distância, pois eles interferem diretamente na qualidade da comunicação, podendo distorcer o sentido do que está sendo apresentado, impossibilitando assim a assimilação do conteúdo (SAMARTINHO, 2012).

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de tecnologias capazes de promover e facilitar a comunicação entre liderados e líderes, entre equipes dispersas geograficamente, geram uma série de vantagens competitivas, tais como: maximização do relacionamento com o cliente, mão de obra capacitada, descentralização das atividades, resultando em um melhor aproveitamento das competências e habilidades dos gestores, por outro lado exige das organizações investimentos em treinamento, equipamentos de comunicação modernos e redes de informação eficientes.

Nesse contexto um dos assuntos que têm mais desafiado as empresas e profissionais envolvidos com o trabalho remoto é como os líderes estão conseguindo comandar as equipes à distância e, em tempos de crescimento acentuado, desse novo formato de trabalho, essa prática pegou os gestores de surpresa que não estavam preparados.

Esse estudo procurou avaliar esse trabalho à distância em uma empresa concessionária de energia elétrica, por meio da percepção dos gestores envolvidos com a prática da liderança à distância, por meio de quatro dimensões ou categorias, relacionados com a liderança: Comportamento organizacional, cultura organizacional, estilos de liderança e uma análise ambiental, através da matriz de SWOT.

Os resultados desse estudo, demonstraram que os gestores percebem a comunicação como um dos principais fatores para que se tenha êxito na liderança à distância, comunicação essa que ocorre através do processo de videoconferência ou áudio-conferência, que substituem de forma razoável às interações face-a-face, além de promover uma redução dos custos de locomoção ou hospedagem, que seriam necessários, caso a comunicação fosse realizada por meios presenciais.

Além das vantagens já citadas, esse meio de comunicação, identificou-se que ela permite o envio de mensagens, relatórios, imagens, arquivos, resultando em uma perfeita interação entre líder e liderados, muito embora, a falta de controle das atividades dos liderados tenha sido considerada uma das fraquezas

da liderança à distância.

Nesse observou-se que a distância dificulta o controle das atividades pelos líderes, no entanto, essa mesma distância, maximiza a importância da relação de confiança entre líderes e liderados. Nesse sentido o foco passou a ser no resultado final, que funciona como um termômetro, para saber se a equipe está saudável e atingindo os objetivos traçados pelos líderes. Essa constatação, também é confirmada na literatura, em Breton (1994) ao afirmar que;

“[...]quem coordena não pode controlar fisicamente a execução da tarefa, tratando-se, portanto de um trabalho não presencial em que o controle desloca-se para os resultados; Terceiro, as tarefas são realizadas por meio de computadores, e outros equipamentos de informática e telecomunicações”]

Essa distância entre líder e liderados, também apresenta consequências benéficas, pois, cria a possibilidade de aproximação dos liderados com os clientes, haja visto que os membros das equipes estão localizados nas áreas de atuação da concessionária.

Ainda, nessa mesma linha de pensamento, identificou-se, na percepção dos gestores, uma melhoria da imagem da empresa pelo cliente e consequentemente pela sociedade.

O estilo de liderança mais presente entre os líderes foi o transformacional, o que segundo Adriano e Godoi (2014) e Samartinho (2013), esse estilo se caracteriza por oferecer consideração individualizada e estímulo intelectual ao liderado e vai além da Transacional, que é criticada por impor um processo de trocas, com base na obtenção dos resultados.

Por ser uma pesquisa de natureza qualitativa baseada em único estudo de caso, sua própria natureza é um fator limitante, pois ela não permite a possibilidade de generalização dos resultados (SILVA *et al*, 2010).

Outra limitação é o fato de ter sido investigado apenas a percepção do líder à distância, ficando como sugestão para pesquisas futuras, a investigação direcionada aos liderados, para identificar suas expectativas e necessidades, suas condições de trabalho e suas opiniões sobre as empresas e os gestores

que os lideram a distância, fora do ambiente do trabalho. Como também identificar estratégias e boas práticas que possam contribuir para adaptação de líder e liderados ao modelo de trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, B. M.; GODOI, C.K. **Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança**: proposta de um quadro sintético-comparativo. EnAnPAD, XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Rio de Janeiro. Disponível em :<http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_GPR2280.pdf> Acesso em: 20 fev.2020.
- ANDRADE, José C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008. Disponível em :https://www.researchgate.net/profile/Jose_Carlos_Andrade/publication/333666051_APLICACAO_DA_ANALISE_SWOT_PARA_IDENTIFICAR_OPORTUNIDADES_PARA_O_DESENVOLVIMENTO_ECONOMICO_E_SOCIAL/links/5cfbeb3d299bf13a3848891a/APLICACAO-DA-ANALISE-SWOT-PARA-IDENTIFICAR-OPORTUNIDADES-PARA-O-DESENVOLVIMENTO-ECONOMICO-E-SOCIAL.pdf. Acesso em 02, fev.2020.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n.3, p. 315-338,2005.
- AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.; DODGE, G. E. **E-leadership: Implications for theory, research, and practice** – 2001 *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 197p.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.921.5307&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 19 jan. 2010.
- BASS, B.M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Dynamics Organizational**, v.18,n.3, p.19-31,1990. Disponível em:<http://www.strandtheory.org/images/From_transactional_to_transformational_-_Bass.pdf> Acesso em: 24 jan. 2020.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, mai. /Jun.1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2010.
- BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento**. Gest. Prod., São Carlos , v. 24, n. 1, p. 2-14, abr. 2017 .
- BRASIL, **Lei Nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: 10, set.2020.

BRETON, T, Le Télétravail em France. **Situationactuelle, perspectives de développement ET aspectsjuridiques**. La documentationFrançaise; Paris, 1994

BUCATER, Aparecida. **Liderança a Distância: Um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. 2016. 100f. Tese (Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo,2016. Disponível em: < <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580>> Acesso em: 6 jan. 2020.

BURNS, J. M. Leadership. New York: Perenium, 1978.

CAMPOS, Isabel M. V. T. **Espiritualidad Organizacional y Capital Psicológico: El Papel Del LiderAuténtico**, 2012. 387f. Dissertação (Psicologia e Antropologia) – Universidade de Extremadura, Badajoz, 2012. Disponível em:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução àTeoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DA SILVA, A. B.; GODOI, C.K.; DE MELO, R. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DASGUPTA,Probal. **Literatura Review: e-Leadership – Emerging Leadership Journeys**, Vol.4 Iss. 1, pp. 1 – 36. 2011.

GALLARD MAYA, Rosário. **El viejo e El trabajonuevo a domicilio – De La maquina de bilar AL ordenador**. Madrid: IbdemEdições, 1998

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171p

GIL, F; ALCOVER, C.M.; RICO, R.; SÁNGIL, F.; SÁNCHEZ-MANZANARES, M. **Nuevas formas de liderazgo em equipos de trabajo** – Papelesdel Psicólogo, v.32, n.1, pp.38-47, 2011. Consejo General de ColegiosOficiales de Psicólogos- Madrir, España. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>> Acesso em: 10 fev.2020.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory.**Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HUNTER, J.C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A.; Four factors of transformational leadership behavior.**Leadership& Organization Development Journal**, v.22, n.5, p.221-229, 2001.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 2003. 311p.

MASOOD, S. *et al.* Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n.6, p941-949, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCDANIEL, Carl. GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Agência Brasil, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em: 10, set. 2020.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NOGUEIRA, Analdo M. e PATINI, Aline C. Trabalho remoto e desafios dos gestores RAI – **Revista de Administração e Inovação**, vol. 9, núm. 4, outubro-dezembro, 2012, pp. 121 – 152 Universidade de São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292/pdf>> Acesso em: 06 jan.2020.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J.A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Futura, 1998. 277p

PIRES SILVA, Diego. **Liderança em Ambientes Virtuais:um estudo de caso**. 2013. 52f. Monografia – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Indaiatuba, 2013. Disponível em: < <http://biblio.fatecid.com.br/monografias/monografia874.pdf>> Acesso em: 6 jan. 2020

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. Diss. Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf>. Acesso em: 20, mar. 2020.

SAMARTINHO, João Paulo Rodrigues da Silva. **E-liderança: Um Modelo de Competências e de Boas-Práticas para os Líderes de Projetos em Ambientes Leading Management System**. 2013. 330 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão, Universidade de Évora, Évora, 2013.

SAMARTINHO, João; SILVA, Paulo; FARIA, Jorge. **E-Liderança** – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras -CAPSI – 2012.

SANTOS COSTA, Antônio J. **A liderança autêntica e seu papel nas organizações autênticas**. 2015. 86f. Dissertação (Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria, 2015. Disponível em:

<<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7380/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20ultima%20vers%c3%a3o%201.pdf?sequence=1>>
Acesso em: 30 jan.2020.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

PANDEMIA aumenta o número de brasileiros com experiência em teletrabalho.

Senado Federal,2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/publicacaodatasenado?id=pan-demia-aumenta-o-numero-de-brasileiros-com-experiencia-em-teletrabalho>>. Acesso em: 04, dez.2020.

SILVA. Luiz de Pinho Pedreira da. **O Teletrabalho**. São Paulo: Revista LTr. v. 64. n. 5. p. 583-587, maio, 2000.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

STRAUSS, A .; CORBIN, J. **Noções básicas de pesquisa qualitativa** . 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNISING, T. S., & PETERSON, S. J. **Authentic leadership: development and validation of a theory- based measure?** Journal of Management, v. 34, n.1, p.89-126, 2005. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>> Acesso em: 28 jan.2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 2013

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA

A	Perfil do Entrevistado
1)	Você autoriza a utilização desse questionário apenas para efeito do estudo proposto: () Sim ; () não
2)	Gênero: () Masculino () Feminino
3)	Faixa Etária: () Entre 18 e 25 anos () Entre 26 e 30 anos () Entre 31 e 35 anos () Entre 36 e 40 anos () Acima dos 40 anos
4)	Formação: Ensino fundamental () Completo () Incompleto ; Ensino médio () Completo () Incompleto; Ensino Superior () Completo () Incompleto . Qual curso? Pós-graduação () Completa () Incompleta. Qual área?
5)	Função/ área em que trabalha na organização: Tempo que trabalha na empresa:
6)	Quantas pessoas compõem sua equipe:
7)	Há quanto tempo você exerce papel de gestor:
B)	Levantamento de informações específicas
8)	Há feedback entre líder e liderados? Se sim, como o mesmo é realizado?
9)	Como a comunicação flui com os membros de sua equipe? É eficaz? Poderia ser mais efetiva? Comente.
10)	Os membros da equipe sentem-se à vontade para expressar suas opiniões? Comente.
11)	Como você percebe a cultura organizacional da organização: Inovação e prevenção de riscos; Orientada a resultados; Orientada a pessoas ou equipes, estabilidade, ou outro fator?
12)	A compreensão da missão organizacional está presente em todos os níveis hierárquicos? Como a mesma é difundida?
13)	De que forma os valores organizacionais são repassados para os membros de sua equipe? Comente
14)	Sob sua ótica, qual o papel do líder nas organizações? Como ele pode contribuir ou prejudicar o alcance das metas organizacionais?
15)	Você como líder estimula seus liderados a executarem suas tarefas de maneira diferente e inovadora? Exemplifique

	16)	As individualidades dos liderados são respeitadas? Comente. Eles recebem auxílio quanto ao seu crescimento e a sua qualificação?
	17)	Na sua opinião quais são os pontos fortes e pontos fracos da liderança de equipes a distância?
	18)	Na sua opinião quais as vantagens (oportunidades) da liderança a distância? E quais as desvantagens (ameaças) percebidas por você?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA RESPONDIDO (ENTREVISTADO 1)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Juliana Marques Araújo da Silva
Prof. MsC. Antônio Cesar Cardim Britto (Orientador)

Prezado (a) gestor (a)!

Este é um questionário parte fundamental de uma pesquisa sobre o processo de liderança no trabalho à distância, no âmbito dessa empresa concessionário de energia elétrica, o servirá como requisito para obtenção do grau de bacharel em administração.

Solicito, a V.S a. que leia com atenção e responda às questões de acordo com sua percepção. Sua participação é extremamente importante.

Desde já agradecemos a sua participação e acrescentando que o nome da empresa será resguardado e que os resultados dessa pesquisa ficarão a disposição de V. S a. na forma de Trabalho de Conclusão de Curso.

A) Levantamento do perfil do entrevistado:

1 Você autoriza a utilização desse questionário apenas para efeito do estudo proposto: (X) Sim; () não

1. Gênero: () Masculino (x) Feminino

2. Faixa Etária: () Entre 18 e 25 anos () Entre 26 e 30 anos (x) Entre 31 e 35 anos
() Entre 36 e 40 anos () Acima dos 40 anos

3. Formação: Ensino fundamental () Completo () Incompleto
Ensino médio () Completo () Incompleto

Ensino Superior (x) Completo () Incompleto Qual curso? Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda

Pós-graduação (x) Completa () Incompleta Qual área? MBA em gestão de varejo

4. Função/ área em que trabalha na organização: Supervisora (gestora) atendimento a clientes.

5. Tempo que trabalha na empresa: 4 anos

6. Quantas pessoas compõem sua equipe: 20 próprios e 62 terceirizados

7. Há quanto tempo você exerce papel de gestor: 2 anos e meio.

B) Levantamento de informações específicas:

8. Há feedback entre líder e liderados? Se sim, como o mesmo é realizado?

Sim, há o PGD anualmente em toda a empresa e quando delego algum projeto em específico para determinado colaborador, assim que o mesmo é finalizado eu faço o feedback.

9. Como a comunicação flui com os membros de sua equipe? É eficaz? Poderia ser mais efetiva? Comente.

Realizo semanalmente uma áudio-conferência com toda minha equipe própria, onde é explanado os projetos futuros e quem serão os responsáveis pela execução, com a equipe terceirizada há vídeo conferência a cada trimestre onde são respondidas as dúvidas mais frequentes e caso haja necessidade fazemos as divulgações de campanhas relacionadas ao atendimento

10. Os membros da equipe sentem-se à vontade para expressar suas opiniões? Comente.

Sim. Sempre os deixo a vontade para me ligarem e expor suas opiniões.

11. Como você percebe a cultura organizacional da organização: Inovação e prevenção de riscos; Orientada a resultados; Orientada a pessoas ou equipes, estabilidade, ou outro fator?

Vejo a cultura orientada para prevenção de riscos e a resultados. Como nosso serviço distribuir energia elétrica, em toda a organização existe um sentimento de que devemos prezar pela segurança de nossos colaboradores de campo que estão expostos a riscos de acidente diariamente, então todos prezamos pela segurança dentro e fora da empresa. E claro, por ser uma empresa privada a obtenção de resultados é essencial para nossa sobrevivência no mercado.

12. A compreensão da missão organizacional está presente em todos os níveis hierárquicos? Como a mesma é difundida?

Todo novo colaborador passa pela integração onde é apresentado a história, missão, visão e valores da organização e caso não fique bem internalizado, na intranet e nos nossos canais de comunicação virtual há a divulgação dos mesmos, mas creio que uma parte dos colaboradores não se interessa tanto com esses pontos e por essa razão, talvez não fique bem internalizado. Mas a nível de gestores, gerentes e superintendentes a missão é bastante internalizada.

13. De que forma os valores organizacionais são repassados para os membros de sua equipe? Comente.

Além de serem apresentados no ato da integração, quando há mudanças nos valores os mesmos são bem divulgados por toda organização, começando pelos executivos do grupo através de videoconferência, até reuniões realizadas em cada setor com a explicação dos mesmos.

14. Sob sua ótica, qual o papel do líder nas organizações? Como ele pode contribuir ou prejudicar o alcance das metas organizacionais?

A figura do líder é essencial dentro de toda e qualquer organização, pois podemos desenvolver as pessoas, fazendo que elas deem o melhor de si, e no final o ganho será de toda a equipe, tenho dentro de mim um sentimento que a vitória de cada membro de minha equipe é minha vitória também. Quanto mais admirado e influenciador o líder for mais ele conseguirá conduzir sua equipe em direção ao alcance das metas, e o contrário também é verdadeiro.

15. Você como líder estimula seus liderados a executarem suas tarefas de maneira diferente e inovadora? Exemplifique.

Sim, os deixo a vontade para seguir o escopo das atividades bem como para as executarem de uma forma diferente, mas peço que cada alteração seja retratada a mim, pois temos certos padrões a serem seguidos. E se a nova maneira de realizar certa atividade for bem aceita pelos níveis superiores, a mesma é divulgada para toda a empresa podendo até ser revisto os nossos procedimentos.

16. As individualidades dos liderados são respeitadas? Comente. Eles recebem auxílio quanto ao seu crescimento e a sua qualificação?

Sim. Entendo que cada membro da minha equipe tem uma realidade diferente, temos alguns mais criativos, outros mais sérios, mais comunicativos e eu tento aproveitar cada característica específica e encaixa-la em projetos apropriados.

Quanto ao crescimento e qualificação, o grupo como um todo oferece algumas bolsas para determinadas áreas de graduação fora do país, há também a oportunidade de participar de grupos de trabalho onde estão presentes pessoas de várias áreas da empresa, tentando obter respostas para um problema específico, o que acaba contribuindo para seu crescimento.

17. Na sua opinião quais são os pontos fortes e pontos fracos da liderança de equipes a distância?

Como ponto forte posso citar a aproximação com nossos clientes, visto que cada colaborador locado nas regionais visita várias cidades circunvizinhas, trazendo para nós a realidade das diferentes microrregiões do estado, para assim podermos elaborar estratégias mais específicas para cada uma delas. Como ponto fraco há o controle das atividades, visto que como não estou presente fisicamente, não sei como as mesmas estão sendo realizadas, vejo apenas o resultado final. E os problemas de conexão nas videoconferências atrapalham bastante, pois além de dificultar a nossa comunicação, faz com que minha equipe perca muito conteúdo.

18. Na sua opinião quais as vantagens (oportunidades) da liderança a distância? E quais as desvantagens (ameaças) percebidas por você?

Oportunidade –Baixo custo operacional, interação do colaborador com diversas outras áreas dentro do mesmo ambiente de trabalho.

Ameaça –Que haja uma mudança no grupo e descentralize a gestão novamente.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA RESPONDIDO (ENTREVISTADO 2)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) gestor (a)!

Este é um questionário parte fundamental de uma pesquisa sobre o processo de liderança no trabalho à distância, no âmbito dessa empresa concessionário de energia elétrica, o servirá como requisito para obtenção do grau de bacharel em administração.

Solicito, a V.S a. que leia com atenção e responda às questões de acordo com sua percepção. Sua participação é extremamente importante.

Desde já agradecemos a sua participação e acrescento que o nome da empresa será resguardado e que os resultados dessa pesquisa ficarão a disposição de V. S a. na forma de Trabalho de Conclusão de Curso.

A) Levantamento do perfil do entrevistado:

1. Você autoriza a utilização desse questionário apenas para efeito do estudo proposto: (X) Sim; () não
2. Gênero: (X) Masculino () Feminino
3. Faixa Etária: () Entre 18 e 25 anos () Entre 26 e 30 anos () Entre 31 e 35 anos (X) Entre 36 e 40 anos () Acima dos 40 anos
4. Formação: Ensino fundamental () Completo () Incompleto
 Ensino médio () Completo () Incompleto; Ensino Superior (X) Completo () Incompleto Qual curso? Engenharia Eletrônica
 Pós-graduação (X) Completa () Incompleta Qual área? Mestrado Engenharia Elétrica
5. Função/ área em que trabalha na organização: Supervisor (Gestor)
6. Tempo que trabalha na empresa: 10 anos
7. Quantas pessoas compõem sua equipe: 28 próprios e 1000 terceirizados
8. Há quanto tempo você exerce papel de gestor: 1 ano e meio

B) Levantamento de informações específicas:

- 9) Há feedback entre líder e liderados? Se sim, como o mesmo é realizado?
 Há o feedback “obrigatório” uma vez por ano, devido ao nosso sistema de avaliação de desempenho, porém acreditamos ser muito pouco o contato apenas uma vez no ano para avaliação pessoal, desta forma,

realizo mais um feedback oficial por conta própria, ficando desta forma uma reunião exclusiva a cada semestre.

Além disso, a cada trimestre faço um giro para visitar todos os contratos de Recife a Petrolina, ficando mais de uma semana fora. Ao passar por cada cidade onde há um analista de nossa área nos reunimos, porém o foco dessas reuniões não é mais sobre desempenho e sim sobre as atividades.

Em resumo, temos estes 6 encontros anuais, sendo dois sobre desempenho pessoal do colaborador e 4 sobre as atividades. Já no dia-a-dia o contato mantido é prioritariamente por e-mail, whatsapp e telefone, a depender da natureza do que se deseja comunicar.

10. Como a comunicação flui com os membros de sua equipe? É eficaz? Poderia ser mais efetiva? Comente.

A comunicação considero muito boa, mas considero que boa parte deste sucesso se devem aos próprios colaboradores que são maduros, independentes, multidisciplinares e possuem grande conhecimento no negócio. Acredito que não seria um perfil de vaga para um colaborador menos experiente, preciso focar em profissionais que já tenham uma clara autonomia reconhecida em seu histórico. Todas as reuniões da equipe, são via áudio (quando não há disponível uma sala de videoconferência)

Face o exposto, de acordo com o perfil que temos, é sim eficaz. Tenho apenas dúvidas se o modelo seria eficaz caso fossem colaboradores novatos nestes postos.

11. Os membros da equipe sentem-se à vontade para expressar suas opiniões? Comente.

Sim, expressam com frequência, tanto conosco quanto com lideranças, são incentivados a expor suas opiniões em nossos encontros. Nunca tive nenhum feedback por parte dos colaboradores posicionando alguma dificuldade neste aspecto, muito pelo contrário.

12. Como você percebe a cultura organizacional da Celpe: Inovação e prevenção de riscos; Orientada a resultados; Orientada a pessoas ou equipes, estabilidade, ou outro fator?

Inovação: não acho tão desenvolvida, mas há claramente um movimento no sentido da mudança de cultura corporativa neste sentido.

Prevenção de riscos: extremamente desenvolvida e orientada a resultados. Acredito que a empresa já está atingindo um novo patamar de cultura neste tema.

13. A compreensão da missão organizacional está presente em todos os níveis hierárquicos? Como a mesma é difundida?

Acredito que até o nível de gestão e os primeiros cargos de futuros líderes (analistas e engenheiros) é sim difundida. Minhas dúvidas maiores são para os operacionais de campo, notoriamente os eletricitas, não sei até que ponto eles assimilam missão, visão e afins. Já os valores julgo claramente assimilados em todos os níveis.

14. De que forma os valores organizacionais são repassados para os membros de sua equipe? Comente.

Quando há mudança nos valores, por exemplo, há sempre um encontro com o presidente do Grupo, em que todas as empresas participam por videoconferência em seus auditórios.

Em seguida há uma série de eventos e comunicações institucionais a respeito. O dia-a-dia é de responsabilidade dos gestores difundir pra sua equipe.

15. Sob sua ótica, qual o papel do líder nas organizações? Como ele pode contribuir ou prejudicar o alcance das metas organizacionais?

Considero o líder um “maestro”, não é o responsável direto pela “boa música”, essa é fruto do talento dos “músicos”, mas é ele que consegue uma sinergia mais perfeita entre os membros da orquestra, que aloca o músico correto, com o equipamento correto na posição correta, que motiva, que coordena a hora de ir pra uma nota mais alta ou uma nota mais baixa.

16. Você como líder estimula seus liderados a executarem suas tarefas de maneira diferente e inovadora? Exemplifique.

Sim, eles tem total autonomia, não gosto e criar amarras a trabalhos criativos. Exemplo, os projetos que José Robério participa junto com as UTDs, a participação de Paulo Tomaz e outros em projetos da CIPA que julgamos inovadores, entre outros.

17. As individualidades dos liderados são respeitadas? Comente. Eles recebem auxílio quanto ao seu crescimento e a sua qualificação?

Acredito que as respostas anteriores já respondem esta questão. Primamos pela independência e autonomia dos liderados, além disso, a própria natureza do cargo exige alguém com este perfil para atuar como analista em áreas sem a presença física do gestor. O auxílio e a orientação é sempre realizado especialmente nos encontros presenciais.

18. Na sua opinião quais são os pontos fortes e pontos fracos da liderança de equipes à distância.

Fortes:

- Mão-de-obra qualificada;
- Suporte das UTDs locais a estes colaboradores;
- Infraestrutura (exceto pela ausência de mais canais de vídeo), porém computadores, carros, canais de comunicação próprios entre outros, atendem 100% as necessidades.

Fracos:

- Necessidade de mais salas para videoconferência;
- Excesso de demandas que muitas vezes impedem que o gestor dedique mais tempo a estes colaboradores.

19. Na sua opinião quais as vantagens (oportunidades) da liderança a distância? E quais as desvantagens (ameaças) percebidas por você?

Vantagens:

- Ganhos operacionais e estratégicos, tendo um colaborador mais parte da operação em todo o estado;
- Maior vigilância e cooperação junto às EPS das cidades em que este analista se encontra;

Desvantagens:

- Risco do colaborador perder o foco da área de leitura e começar a trabalhar mais em atividades da UTD local que de nossa unidade;
- Assédio de outras áreas a estas vagas, para que as mesmas sejam transferidas para as UTDs (não só o colaborador em si, mas a transferência de toda a vaga para a unidade local).

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA RESPONDIDO (ENTREVISTADO 3)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Juliana Marques Araújo da Silva
Prof. MsC. Antônio Cesar Cardim Britto (Orientador)

Prezado (a) gestor (a)!

Este é um questionário parte fundamental de uma pesquisa sobre o processo de liderança no trabalho à distância, no âmbito dessa empresa concessionário de energia elétrica, o servirá como requisito para obtenção do grau de bacharel em administração.

Solicito, a V.S a. que leia com atenção e responda às questões de acordo com sua percepção. Sua participação é extremamente importante.

Desde já agradecemos a sua participação e acrescento que o nome da empresa será resguardado e que os resultados dessa pesquisa ficarão a disposição de V. S a. na forma de Trabalho de Conclusão de Curso.

A) Levantamento do perfil do entrevistado:

1. Você autoriza a utilização desse questionário apenas para efeito do estudo proposto: (X) Sim ; () não

2. Gênero: (x) Masculino () Feminino

3. Faixa Etária: () Entre 18 e 25 anos () Entre 26 e 30 anos (x) Entre 31 e 35 anos
() Entre 36 e 40 anos () Acima dos 40 anos

4. Formação: Ensino fundamental (x) Completo () Incompleto ; Ensino médio (x) Completo () Incompleto; Ensino Superior (x) Completo () Incompleto Qual curso?
Engenharia

Pós-graduação () Completa () Incompleta. Qual área?

5. Função/ área em que trabalha na organização: gestor

6. Tempo que trabalha na empresa: 11 anos

7. Quantas pessoas compõem sua equipe: 17 próprios

8. Há quanto tempo você exerce papel de gestor: 3 anos

B) Levantamento de informações específicas:

- 9 Há feedback entre líder e liderados? Se sim, como o mesmo é realizado?
 Sim, Existe o pgd realizado obrigatoriamente uma única vez ao ano. Quando há eventos no edifício sede sempre há uma pequena demonstração dos resultados obtidos a cada período.
- 10 Como a comunicação flui com os membros de sua equipe? É eficaz? Poderia ser mais efetiva? Comente.
 A comunicação flui frequentemente por áudio-conferencias, não há muitos encontros presenciais, o que seria necessário para uma melhor comunicação e conseqüentemente uma gestão mais eficiente.
- 11 Os membros da equipe sentem-se a vontade para expressar suas opiniões? Comente.
 Sim. Deixamos aberto para sugestões de melhoramento dos procedimentos a serem adotados.
- 12 Como você percebe a cultura organizacional da organização: Inovação e prevenção de riscos; Orientada a resultados; Orientada a pessoas ou equipes, estabilidade, ou outro fator?
 Como um dos principais valores da nossa organização é a segurança. Então a cultura organizacional é voltada a prevenção de riscos, visto que nosso segmento é de alta periculosidade.
- 13 A compreensão da missão organizacional está presente em todos os níveis hierárquicos? Como a mesma é difundida?
 Sim. Principalmente nos níveis mais altos. Pois o modo que é apresentada ao níveis operacionais não sei se é efetivo. Por ser mais imposto do que realmente explicado.
- 14 De que forma os valores organizacionais são repassados para os membros de sua equipe? Comente.
 Como fazemos parte de um grupo toda vez que há mudança de valores há varias divulgações internas por meio de reuniões presenciais e videoconferência.
- 15 Sob sua ótica, qual o papel do líder nas organizações? Como ele pode contribuir ou prejudicar o alcance das metas organizacionais?
 O líder deve gerir com eficiência, mostrando-se presente e disponível para sugestões, como também dando exemplo no serviço a ser prestado. Podendo contribuir quando entende e está alinhado ao propósito da empresa, e sabe repassar isto para os liderados. E prejudica quando seus propósitos ou meios de repassá-los não são expostos de modo adequado.
- 16 Você como líder estimula seus liderados a executarem suas tarefas de maneira diferente e inovadora? Exemplifique.
 Sim. Por estarem no nível operacional da empresa eles podem perceber melhorias que por estar no nível gerencial me passe despercebido.

- 17 As individualidades dos liderados são respeitadas? Comente. Eles recebem auxílio quanto ao seu crescimento e a sua qualificação?
Sim. Pois cada um possui um perfil diferente. Há programas oferecidos pelo grupo para melhoramento profissional.
- 18 Em sua opinião quais são os pontos fortes e pontos fracos na gestão de equipes a distância?
Ponto forte é a descentralização da unidade, deixando assim nossos analistas mais próximos dos nossos clientes. Como ponto fraco posso citar a falta de acompanhamento das tarefas e as ferramentas tecnológicas que as vezes falham, dificultando assim nossa comunicação.
- 19 Em sua opinião quais as vantagens(oportunidades) da gestão a distância? E quais as desvantagens (ameaças) percebidas por você?
Uma das principais vantagens são os baixos custos, por ser uma empresa a nível estadual a comunicação por canais tecnológicos fica bem mais fácil. Porém, estes mesmo canais trazem uma impessoalidade. Não há o cara a cara, tornando um contato “frio” entre as partes.