

“SER OU NÃO SER, EIS A QUESTÃO”: LIDERANÇA ONLINE NA XPTO

“TO BE, OR NOT TO BE, THAT IS THE QUESTION”: E-LEADERSHIP AT XPTO

“SER O NO SER, ESA ES LA CUESTIÓN”: E-LIDERAZGO EN XPTO

Luiz Henrique da Silva

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

<http://orcid.org/0000-0002-7076-831X>

Renata Freire de Almeida

Mestrando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

<https://orcid.org/0000-0002-7851-8593>

Francisco Homem de Mello

Mestrando em Administração na Universidade de São Paulo - USP

Joel Souza Dutra

Professor livre-docente no Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da USP

<https://orcid.org/0000-0002-3098-3656>

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 20/11/2023
Aprovado em 19/08/2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

RESUMO

Objetivo: Este caso para ensino tem por objetivo oferecer aos alunos vivência em uma situação relacionada à liderança online, a proposta é fazer com que os discentes analisem o caso apresentado e se coloquem no lugar de Onofre para discutir soluções ao dilema proposto.

Metodologia/abordagem: Este caso para ensino é baseado em uma história real e para sua construção foram utilizados dados coletados por meio de uma entrevista online, semiestruturada, com o CEO da empresa e pela análise de documentos disponíveis na internet.

Originalidade/relevância: É possível identificar aspectos que remetem à Teoria de Liderança Online no caso vivenciado pelo CEO da XPTO, bem como por suas ações e esforços para se adaptar majoritariamente ao trabalho remoto.

Resultados: Onofre se depara com a possibilidade de tornar sua empresa majoritariamente remota. Movido principalmente pela busca de redução de custos, ele precisa definir as principais oportunidades e desafios dessa nova modalidade de trabalho que pretende adotar, pensar em processos e práticas que permitam desenvolver competências para que os líderes atuem nesse ambiente virtual, além de buscar estratégias para que esses líderes fortaleçam as relações de confiança com suas equipes virtuais.

Contribuições teóricas/metodológicas: Propõe-se que o caso seja aplicado nos cursos de Graduação em Administração e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, nas disciplinas de Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios, Liderança e Estratégia Empresarial.

Palavras-Chave: Liderança Online. Trabalho Remoto. Equipes Virtuais. Caso para Ensino.

ABSTRACT

Objective: This teaching case aims to offer students experience in a situation related to E-Leadership, the proposal is to promote reflection of the students to analyze the case presented and put themselves in Onofre's place to discuss solutions to the proposed dilemma.

Methodology/approach: This teaching case is based on a real story and for its construction, data collected through an online, semi-structured interview with the company's CEO and through the analysis of documents available on the internet were used.

Originality/relevance: It is possible to identify aspects that refer to the E-Leadership Theory in the case experienced by the CEO of XPTO, as well as for his actions and efforts to adapt to remote work driven.

Results: Onofre is faced with the possibility of driving his company mostly remote. Driven mainly by pursuing for cost reduction, he needs to define the main opportunities and challenges of this new type of work that he intends to adopt, develop processes and practices that allow the development of competencies for leaders to act in this virtual environment, in addition to seeking strategies for these leaders to strengthen relationships of trust with their virtual teams.

Theoretical/methodological contributions: It is proposed for the case to be applied in the undergraduate courses in Administration and Technologist in Human Resources Management,



in the disciplines of People Management, Business Management, Leadership and Business Strategy.

Keywords: E-Leadership. Remote work. Virtual teams. Teaching case.

RESUMEN

Objetivo: Este caso didáctico tiene como ofrecer a los alumnos una experiencia en una situación relacionada con el E-Liderazgo, la propuesta es hacer que los alumnos analicen el caso presentado y se pongan en el lugar de Onofre para discutir soluciones al dilema propuesto.

Metodología/enfoque: Este caso didáctico se basa en una historia real y para su construcción se utilizaron datos recolectados a través de una entrevista semiestructurada en línea con el CEO de la empresa y a través del análisis de documentos disponibles en internet.

Originalidad/relevancia: Es posible identificar aspectos que hacen referencia a la Teoría del E-Liderazgo en el caso vivido por el CEO de XPTO, así como por sus acciones y esfuerzos para adaptarse mayoritariamente al trabajo remoto.

Resultados: Onofre se enfrenta a la posibilidad de hacer mayoritariamente remota su empresa. Impulsado principalmente por la búsqueda de reducción de costos, necesita definir las principales oportunidades y desafíos de este nuevo tipo de trabajo que pretende adoptar, pensar en procesos y prácticas que permitan el desarrollo de habilidades para que los líderes actúen en este entorno virtual, además de buscar estrategias para que estos líderes fortalezcan relaciones de confianza con sus equipos virtuales.

Aportes teóricos/metodológicos: Se propone que el caso sea aplicado en las carreras de grado en Administración y Tecnólogo en Gestión de Recursos Humanos, en las disciplinas de Dirección de Personas, Gestión Empresarial, Liderazgo y Estrategia Empresarial.

Palabras clave: E-Liderazgo. Trabajo remoto. Equipos virtuales. Caso de enseñanza.

1. INTRODUÇÃO

Em 2014 Onofre tomou a decisão de viver um período sabático após anos de uma carreira bem sucedida no mercado financeiro. Nesse período estudou o estilo de gestão desenvolvido pelos empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Alberto Sicupira, responsáveis pela construção da maior cervejaria do mundo, a AB Inbev, entre outros ícones do capitalismo americano como *Burger King* (hoje *Restaurant Brands International*) e *Heinz* (hoje *Kraft Heinz*). Esse estudo realizado por Onofre originou um livro e também a fundação de uma

startup, a XPTO, voltada a área de tecnologia para gestão de recursos humanos, que em formato de uma plataforma *web* e *mobile* oferece a gestão de desempenho para empresas que querem destravar seu potencial.

Porém, no final de 2019, após a XPTO ter vivenciado várias conquistas em seu mercado de atuação, Onofre se depara com a possibilidade de tornar sua empresa majoritariamente remota. Movido principalmente pela busca de redução de custos, ele precisa definir as principais oportunidades e desafios dessa nova modalidade de trabalho que pretende adotar, pensar em processos e práticas que permitam desenvolver competências para que os líderes atuem nesse ambiente virtual, além de buscar estratégias para esses líderes fortalecerem as relações de confiança com seus times virtuais.

2. O CASO: XPTO

A XPTO oferece às suas organizações clientes uma plataforma composta por três principais produtos na modalidade *software-as-a-service*: gestão de desempenho, pesquisas de experiência dos colaboradores e gestão por metas. Sua plataforma tem ferramentas de avaliação de desempenho, metas e *objectives and key results* (OKRs), *feedbacks* instantâneos, elogios públicos, plano de desenvolvimento individual (PDI), 1:1s, pesquisas de experiência do colaborador e *people analytics*. Seus clientes possuem bastante flexibilidade para parametrizar a ferramenta de acordo com suas necessidades (*branding*, valores, competências, organograma e ciclos, por exemplo), com suporte em tempo real.

Fundada em 2018, a XPTO possui sede nos Estados Unidos e tem como investidores alguns dos principais fundos de *venture capital* do Brasil e do mundo. Em agosto de 2019 a XPTO estava fisicamente localizada em seu escritório operacional em um centro de inovação de São Paulo, que contava com o apoio de empresas de tecnologia, mantido por um grande banco brasileiro. Onofre e seu time de líderes estavam presentes na grande maioria dos dias em uma das mesas do espaço de *coworking* onde podiam conversar e trocar informações entre si sem mesmo se levantarem de suas cadeiras. Ainda que a XPTO possuísse uma política flexível

de teletrabalho, permitindo que todos os seus colaboradores trabalhassem de suas casas quando precisassem, era claro para todos, que o teletrabalho era na maioria dos casos uma opção a ser usada esporadicamente.

O terceiro trimestre de 2019 prometia ser um período desafiador para Onofre, fundador e *Chief Executive Officer - CEO* da XPTO. A empresa vinha crescendo em ritmo bastante acelerado - tanto em receita como em número de colaboradores. A XPTO cresceu mais de 100% ao ano desde a sua fundação -, e 2019 vinha sendo mais um ano de crescimento na casa dos três dígitos. Sua carteira de clientes tinha se expandido por diversos países da Europa e estados Norte Americanos. Até então, o atendimento a esses clientes internacionais era feito basicamente por e-mail, muitas vezes movido pela dificuldade em ter uma equipe disponível 24 horas, em virtude das diferenças de fusos horários com o Brasil.

As contratações, parte importante do plano de crescimento da organização, eram muitas e espalhadas em todas as áreas da organização - vendas, pré-vendas, marketing, produto, engenharia, etc. Porém algumas vezes um pequeno problema surgia, o departamento de Gestão de Pessoas encontrava ótimos colaboradores capacitados para essas áreas, mas que não estavam dispostos a se mudar para São Paulo, por questões como mobilidade urbana e alto custo de vida.

As reuniões semanais que aconteciam em formato presencial faziam parte da rotina de Onofre e seus líderes. Os times também tinham essas rotinas e gostavam muito de aproveitar os minutos finais para confraternizar, falar sobre suas rotinas pessoais, filmes e séries favoritas, além de trocar de experiências e conhecimentos entre os colegas.

No final de 2019, em uma das reuniões com seus líderes de times, Onofre compartilhou suas preocupações, sugerindo a alternativa de reduzir a ocupação das instalações físicas da empresa por meio do trabalho remoto. Essa alternativa, além dos impactos financeiros, teria profundos impactos na cultura, desempenho e clima organizacional, o que precisaria ser bastante estudado. Estavam todos certos de que a decisão não poderia impactar negativamente o desempenho da *startup*, principalmente o seu crescimento de receita.

Alguns líderes sugeriram então transformar a XPTO em uma organização híbrida, em que todos os dias a maior parte dos colaboradores trabalharia de suas casas, em regime de teletrabalho e apenas uma minoria iria ao seu escritório. No entanto, Onofre sabia que nesse ritmo a *startup* ficaria sem recursos para financiar o seu crescimento dentro de menos de um ano e isso faria com que a busca por investimentos de capital de risco fosse potencialmente desfavorável para a XPTO.

Com esse cenário à sua frente, pelos dias seguintes Onofre refletiu sobre os gastos que poderiam ser interrompidos sem comprometer o crescimento da organização. E foi em um dia qualquer que Onofre teve a ideia de reduzir os custos a partir do teletrabalho e discutiu essa questão com a Gerente Financeira.

- *Eugênia, o que você precisaria para conseguir trabalhar de casa?*

Eugênia refletiu por alguns segundos e respondeu:

- *Talvez uma boa internet... uma mesa e uma cadeira confortável como essa aqui –*

Apontou para a cadeira na qual estava sentada.

Onofre olha atentamente para a cadeira da sua colega e questiona:

- *Seria legal ter uma dessas em casa mesmo! Mas, será que trabalhando de casa a gente consegue ter um ambiente de trabalho fértil? Quer dizer, olha a gente aqui conversando sem nem precisar sair do lugar.*

- *É, mas vou falar que por outro lado, tem a chance de eu mergulhar de vez no trabalho, não dar uma descansada nem na hora do almoço.*

Na sequência, Onofre vira para a mesa ao lado e envolve Celine, líder de Gestão de Pessoas, na conversa:

- *Celine, você acha que nossos líderes estão preparados para trabalhar com times remotos?*

- *Acho que ainda não estão completamente prontos. Precisariamos desenvolver algumas habilidades que promovessem o trabalho dos times remotos.*

- *Algo como manter o senso de equipe, mesmo quando contratarmos colaboradores que nunca venham para um escritório?* – questiona Onofre.

- *Concordo, e acho que é mais do que isso. A comunicação precisa ser muito mais clara e objetiva do que estamos acostumados. Qualquer mensagem online pode ser mal interpretada se recebida fora de um contexto.*

Onofre então acrescenta:

- *Também precisamos garantir que nossos líderes continuem conectados às pessoas de forma individual e não apenas coletiva.*

- *Acho que temos muito para pensar quanto ao preparo dos nossos líderes para esse novo modelo de gestão que você vem pensando.*

Onofre se debruça sobre sua mesa e responde:

- *Você consegue elaborar melhor um mapeamento do que precisa ser mudado nas habilidades dos nossos líderes para atuarem nesse ambiente online?*

- *Claro, Onofre! Te mando por e-mail.*

3. DILEMA

Onofre ao buscar a alternativa de tornar a XPTO uma empresa remota, e com a preocupação de que não houvesse impacto nos resultados financeiros da empresa, vivenciava um grande dilema. Quais seriam seus principais desafios daqui para a frente? Além da redução de custos, quais outras oportunidades teriam com essa tomada de decisão? Quais processos e práticas a liderança precisaria adotar para se tornar uma liderança online? Que competências precisariam ser desenvolvidas para que seus líderes atuassem nesse ambiente virtual? Como os líderes da XPTO poderiam fortalecer relações de confiança com seus times virtuais?

4. GLOSSÁRIO DE TERMOS

1:1s: *One-on-one*, são reuniões periódicas entre um gestor e seu liderado que tratam dos mais diversos assuntos de interesse dos dois.

Branding: é um conjunto de estratégias para gerir a marca de uma empresa.

CEO: *Chief Executive Officer, ou Diretor Executivo*, é o principal executivo de uma empresa.

Coworking: é um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação.

Objectives and Key Results: *Objetivos e Resultados-Chave*, é uma metodologia para orientar os esforços das empresas em direção a objetivos cruciais mensuráveis, buscando estabelecer direções claras para alcançar os números que indicam o crescimento de um negócio.

People Analytics: é um método de gestão de pessoas baseado na coleta e análise de dados sobre os funcionários de uma empresa.

Software-as-a-Service: *Software como Serviço*, é uma forma de disponibilizar *softwares* e soluções de tecnologia por meio da internet, como um serviço.

Startup: é uma “empresa emergente” que tem como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio, preferencialmente escalável, disruptivo e repetível.

Venture Capital: é um tipo de fundo de investimento focado em capital de crescimento para empresas de médio porte que possuem carteira de clientes e receita, mas que ainda precisam dar um salto de crescimento.

5. APÊNDICE A - E-MAIL DE CELINE PARA ONOFRE

De: Celine <celine@xpto.com>

Para: Onofre <onofre@xpto.com>

Assunto: Mapeamento de Habilidades para a liderança remota

Olá Onofre,

Fiquei entusiasmada com nossa conversa sobre as habilidades de nossos líderes para termos um novo modelo de trabalho remoto.

Trabalhei com o estudo das habilidades que temos hoje e potencialmente precisam ser desenvolvidas, em um plano ainda a ser elaborado, caso realmente decidamos seguir por esse caminho.

Competências necessárias	Realidade XPTO
Habilidades de comunicação eletrônica	Nossos líderes têm o costume de combinar atividades com colaboradores pelos corredores sem formalização e poucas vezes se lembram das demandas. Por vezes, trocas de e-mails se estendem em debates por falta de clareza ou mal entendimento de posicionamento dos interlocutores. É comum nossos líderes abordarem os colaboradores por <i>whatsapp</i> mesmo fora do horário oficial de nosso expediente.
Habilidades Sociais Eletrônicas	Ocasionalmente alguns líderes não seguem as cerimônias de feedback individual no meio do ciclo, o que naturalmente já pode ser entendido como ausência dessa liderança. Alguns times não têm encontros de “construção de equipe”, atendo-se apenas às reuniões semanais.
Habilidades de construção de Equipes Virtuais	Não existem cerimônias para a integração de novos membros dos times, uma vez que o ambiente no espaço de <i>coworking</i> é pequeno e gera naturalmente esse processo. Os reconhecimentos são feitos pelos líderes de forma pontual e informal. Não temos mecanismos de reconhecimento entre colegas do mesmo time ou outros times pares. Os colaboradores não se sentem convidados para contribuir com novas ideias e soluções nas rotinas das áreas.

Podemos evoluir com o plano de mudança tão logo fique mais claro os caminhos que vamos tomar.

Atenciosamente,

Celine
Líder de Gestão de Pessoas – XPTO
Notas de Ensino

6. OBJETIVO DE ENSINO

O presente caso para ensino tem por objetivo oferecer aos alunos vivência em uma situação relacionada à liderança online. A proposta é fazer com que os discentes analisem o caso apresentado e se coloquem no lugar de Onofre para discutir soluções ao dilema proposto.

6.1 Fontes e Métodos de coleta

Este caso para ensino é baseado em uma história real e para sua construção foram utilizados dados coletados por meio de uma entrevista online, semiestruturada, com o *CEO* da

empresa e pela análise de documentos disponíveis na internet. O nome da startup e personagens foram alterados para preservar a identidade dos envolvidos e da empresa. Além disso, foi necessária a criação de elementos e diálogos de modo a enriquecer a redação do caso e proporcionar mais elementos para uma melhor reflexão por parte dos discentes.

6.2 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

É possível identificar aspectos que remetem à Teoria de Liderança Online no caso vivenciado pelo *CEO* da XPTO, bem como por suas ações e esforços para se adaptar majoritariamente ao trabalho remoto. Este material é sugerido para a aplicação nos cursos de Graduação em Administração e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pois promove debates e reflexões acerca de temáticas, como: liderança, tomada de decisão, gestão de pessoas e estratégia empresarial.

São apresentados ao longo do caso termos em inglês, frequentemente utilizados no âmbito corporativo principalmente em startups, todos eles explicados através de um Glossário de Termos disponibilizado ao final da apresentação do caso, o que também auxilia no processo de aprendizagem do aluno.

6.3 Disciplinas sugeridas para uso do caso

Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios, Liderança e Estratégia Empresarial.

6.4 Teoria de Liderança Online

O propósito da liderança tradicional ainda tem se concentrado na visão, direção, motivação, inspiração e confiança, porém o meio por onde a liderança é realizada vem mudando à medida em que organizações adotam novas tecnologias de gestão de suas informações e de comunicação interna e externa. Esta mudança foi especialmente acelerada pela pandemia de COVID-19 (Kulshreshtha & Sharma, 2021), que forçou diversas organizações a adotarem o teletrabalho para se manterem operacionais diante das medidas de

lockdown adotadas pela grande maioria dos países ocidentais. Assim, nos dias de hoje, líderes devem ser capazes de fazer suas atividades através de meios eletrônicos, em um contexto virtual (DasGupta, 2011; Alfehaid & Mohamed, 2019).

Em termos conceituais, a liderança online é percebida como um processo de influência social mediado por avançada tecnologia de informação (TI) para produzir uma mudança nas atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento, e/ou desempenho com indivíduos, grupos e/ou organizações (Avolio *et al.*, 2000). Considera o uso eficaz e a combinação de métodos de comunicação eletrônicas e tradicionais. Implicando a consciência de TI atuais, adoção seletiva de novas de TI para si e para a empresa, e a competência técnica no uso das TI selecionadas (Wart *et al.*, 2019).

O líder online tem a responsabilidade de implementar metas de forma eletrônica em equipes virtuais mediadas por dispositivos eletrônicos dispersos no tempo e espaço, sendo o principal meio de comunicação os computadores (DasGupta, 2011). Esse líder também deve estar preparado para entender as equipes virtuais, aprendendo a se comunicar de forma eficaz e a lidar com a multiculturalidade e questões éticas buscando aumentar a confiança dos seus membros da equipe. Além disso, o líder online pode precisar ser capaz de escolher as ferramentas tecnológicas que melhor apoiam a liderança eletrônica e suas equipes virtuais (Alfehaid & Mohamed, 2019).

Líderes online conseguem liderar projetos inteiros remotamente e interagir com seus membros de equipe exclusivamente utilizando TI (DasGupta, 2011; Avolio & Kahai, 2003). Por exemplo, um líder online participativo pode criar salas online para solicitar opiniões de membros de uma equipe virtual antes de tomar qualquer decisão final ou pode criar enquetes para descobrir a disposição de seus membros sobre determinado assunto (Avolio & Kahai, 2003). Nenhum estilo de liderança é necessariamente o melhor para uma equipe virtual, cabe ao líder analisar os impactos do trabalho virtual sobre seu próprio estilo de liderança e se adequar a ele (Cascio & Shurygailo, 2003).

Na liderança online tem-se a necessidade de liderar equipes que se encontram geograficamente dispersas, denominadas de equipes virtuais. Essas equipes podem ser examinadas de diferentes ângulos, como estrutura, comunicação, questões multiculturais, construção da confiança, dentre outros (DasGupta, 2011). As equipes virtuais podem ser formadas por membros que raramente ou nunca se encontraram fisicamente (Cascio & Shurygailo, 2003). São equipes reais, com pessoas reais — com todas as características, demandas e desafios dos mais tradicionais de equipes organizacionais, exceto que: (a) os membros trabalham geograficamente em locais de trabalho separados, ou podem trabalhar no mesmo espaço, mas em horários diferentes; e (b) nem toda interação pode ocorrer exclusivamente por meio eletrônico, pois pode haver uma boa quantidade de interação física de vez em quando (Zaccaro & Bader, 2003).

Ao contrário do trabalho em equipe tradicional, nas equipes virtuais não se pode caminhar até a mesa do colega e buscar ajuda. O membro da equipe virtual precisa ser proativo o suficiente para buscar outros membros para resolver qualquer problema, sendo necessário a colaboração de outros membros quando enfrentarem situações semelhantes (Alfehaid & Mohamed, 2019). Como no início da formação de liderança online e equipes virtuais ocorrem níveis subsequentes de confiança, satisfação e atuação. Líderes precisam construir relacionamentos para liderar com eficácia, pois a construção de relações de confiança são vistas como a chave para uma liderança online eficaz e de sucesso (Avolio & Kahai, 2003).

Desta forma, na Tabela 1 Wart *et al.* (2019, p. 92-93) definiram seis competências que um líder online de sucesso deve almejar dominar.

Tabela 1
Competências para Liderança Online

Competências	Descrição de boas habilidades eletrônicas
Habilidades de comunicação eletrônica	Clareza de comunicação: a comunicação em ambientes eletrônicos é muito clara, bem organizada e permite feedback para evitar erros e suposições não testadas.
	Falta de comunicação incorreta: a comunicação em ambientes eletrônicos é especialmente cuidadosa para não transmitir mensagens não intencionais que deixem o receptor se sentindo insultado ou irritado por causa do tom ou mal-entendidos.
	Gestão do fluxo de comunicação: garante que a facilidade de comunicação não solicite comunicações excessivas, impedindo a capacidade dos funcionários/líderes de realizar seu trabalho. Filtra dados quando eles podem ser tão extensos ou complexos que sobrecarregam os funcionários.
Habilidades Sociais Eletrônicas	Bom suporte do líder: garante que todos os funcionários em ambientes mediados por TI recebam comunicação personalizada de tempos em tempos. Usa mídia mais rica, como reuniões presenciais, telefone e conferência virtual quando apropriado. Garante que as equipes usem métodos de interação robustos e inclusivos.
Habilidades de construção de Equipes Virtuais	Motivação da equipe: garante que a formação da equipe ocorra em equipes virtuais. Ou seja, garante que as novas equipes tenham atividades introdutórias iniciais, tenham um senso genuíno de seu propósito e incentivo ocasional. Garante que novos membros virtuais sejam introduzidos e integrados adequadamente.
	Responsabilidade da equipe: garante que os indivíduos em equipes virtuais sejam responsabilizados por participar e contribuir.
	Reconhecimento da equipe e dos membros da equipe: garante que os membros das equipes virtuais tenham tantas oportunidades de reconhecimento, recompensas, desenvolvimento e avanço quanto os membros da equipe presencial.
Habilidades de Gerenciamento de Mudança Eletrônica	Gerenciamento de mudanças: fornece técnicas de gerenciamento de mudanças pré-planejando transições, monitorando a implementação e refinando a prática de tecnologia com experiência.
Habilidades Tecnológicas Eletrônicas	Moeda com TI relevantes: fica a par das novas TI e das novas melhorias das TI. Investiga e compara as TI para garantir que aquelas em uso sejam otimamente eficazes, dada uma análise de custo-benefício, incluindo custos financeiros e de transação.
	Combinando métodos tradicionais e virtuais: o uso das TI adotadas é praticado em uma combinação sensata com outras TI e métodos de comunicação tradicionais.
	Conhecimento tecnológico básico: tem habilidades e inclinação suficientes para lidar com vários tipos de quebras de tecnologia em ambientes pessoais e empresariais, diretamente ou com a ajuda de especialistas em tecnologia em tempo hábil. É capaz de apoiar subordinados e outros quando há falhas de tecnologia ou problemas de baixo desempenho.

Habilidades de Confiança Eletrônica	Segurança tecnológica: fornece garantia de armazenamento seguro de informações para privacidade. Está vigilante contra hackers e violações de sistemas.
	Confiabilidade em um ambiente virtual: cria um senso de confiança no líder em relação à honestidade, consistência, continuidade, justiça e integridade geral.
	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: não permite que tecnologias virtuais invadam excessivamente a vida dos funcionários. Garante que as demandas por receptividade do cliente não sobrecarreguem os funcionários.
	Gestão da diversidade: garante que o apoio à diversidade seja tão bem monitorado em ambientes virtuais quanto em ambientes presenciais.

Nota. Fonte: Wart *et al.* (2019, p. 92-93).

7. POSSÍVEIS TAREFAS E/OU QUESTÕES PARA APLICAÇÃO

As discussões que o caso promove se tornam relevantes a partir do momento em que os discentes contribuem com ideias e apontamentos, tendo em vista o enriquecimento da Teoria de Liderança Online e o dilema exposto no caso. É importante permitir que os discentes façam a leitura prévia do caso, e que percebam os comportamentos do *CEO* Onofre, colocando-se no lugar desse líder para aprimorar o que vem sendo feito e o que pode ser executado na XPTO.

Assim, as contribuições provenientes da turma devem estar em conformidade com o que o caso apresenta de dados e informações. Por isso, o professor provoca a discussão a partir dos seguintes questionamentos iniciais: O que é liderança online? Quais competências que um líder online de sucesso deve buscar dominar?

Nesse direcionamento, os alunos tendem a explorar algumas características e competências da liderança online. O material apresentado anteriormente (Teoria de Liderança Online) pode servir como base para esse direcionamento ao docente. As respostas desenvolvidas pelos estudantes servem para estimular a reflexão e incentivar a participação de todos.

As questões sugeridas para este caso são:

1. Quais seriam as principais oportunidades e desafios enfrentados nessa configuração de trabalho por Onofre e pela XPTO?

2. Quais processos e práticas poderiam ser aplicados na empresa para desenvolver as competências de liderança online dos líderes? Utilizar o mapeamento de habilidades (Apêndice A) como base.
3. Quais estratégias os líderes da XPTO poderiam utilizar em seus times virtuais para estabelecer e/ou fortalecer relações de confiança entre líder-liderados?

8. ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

1. Quais seriam as principais oportunidades e desafios enfrentados nessa configuração de trabalho por Onofre e pela XPTO?

Na Tabelas 2, estão exemplificadas as principais oportunidades que seriam vivenciadas por Onofre e pela XPTO, com base na Teoria de Liderança Online exposta por DasGupta (2011).

Tabela 2

Oportunidades para a XPTO

Oportunidades segundo DasGupta (2011):	Contexto da XPTO
Capacidade de se comunicar instantaneamente "cara a cara" com funcionários, clientes e fornecedores.	Possibilitaria que XPTO utilizasse uma comunicação instantânea, por meio de vídeo chamadas, realizando reuniões com seus colaboradores, clientes e fornecedores.
Capacidade de usar talento onde quer que exista.	Permitiria a contratação de colaboradores que não residem na região onde a XPTO está instalada fisicamente. Muitas vezes essas pessoas não estão dispostas a se mudar, desta forma, permaneceriam no seu local de preferência, mas acabariam trabalhando na XPTO.
Oportunidade de melhorar o desempenho organizacional por reunir melhores equipes multifuncionais.	A XPTO poderia reunir as melhores equipes de trabalho, pois seria possível aproveitar talento que a empresa deseja onde quer que ele exista.
Capacidade de direcionar melhor satisfação do cliente, fornecendo serviço 24 horas por dia, 7 dias por semana, usando a metodologia "siga o sol".	A XPTO poderia ter colaboradores ou equipes trabalhando com horários diferenciados dando suporte 24 horas para seus clientes.
Capacidade de cortar custos.	Esse é o principal ponto para a XPTO. Com a empresa trabalhando remotamente, muitos custos seriam cortados, como por exemplo redução nas despesas de aluguel, energia elétrica, vale transporte, dentre outros.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Já na Tabela 3, estão exemplificados os principais desafios que seriam vivenciados por Onofre e pela XPTO, também com base na Teoria de Liderança Online apresentada por DasGupta (2011).

Tabela 3
Desafios para a XPTO

Desafios segundo DasGupta (2011):	Contexto da XPTO
Construir uma ponte sobre a distância física dos seguidores.	A XPTO teria o desafio de aproximar seus colaboradores que se encontram dispersos geograficamente, buscando a integração das pessoas e equipes de forma eletrônica. Principalmente os novos talentos que vierem a fazer parte da empresa.
Comunicar-se efetivamente por meio eletrônico, transmitir entusiasmo e inspirar seguidores eletronicamente.	Onofre e a XPTO possuiriam algumas barreiras com relação a uma comunicação efetiva com seus colaboradores, bem como, a dificuldade em estabelecerem questões comportamentais eletronicamente, como o entusiasmo, engajamento, inspiração, confiança e motivação.
Construir a confiança de alguém que talvez nunca veja o líder.	Os líderes teriam que superar as dificuldades para tratar a dimensão do comportamento humano, buscando construir relações de confiança com seus integrantes de equipe.
Criar uma viável “presença” eletrônica.	Onofre e seus líderes precisariam estabelecer ferramentas para que seus colaboradores de fato estivessem presentes eletronicamente, se envolvendo das atividades laborais, como se de fato estivessem presencialmente na XPTO.
Manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal - e ajudando os seguidores a manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal - neste novo paradigma 24 horas por dia, 7 dias por semana.	A XPTO necessitaria trabalhar limites com seus colaboradores, para que haja um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, problemas como <i>burnout</i> , depressão, ansiedade, estresse, má postura e outros problemas de saúde devem ser evitados.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

2. Quais processos e práticas poderiam ser aplicados na empresa para desenvolver as competências de liderança online dos líderes? Utilizar o mapeamento de habilidades (Apêndice A) como base.

Com base no e-mail enviado por Celine a Onofre, foram identificados alguns processos e práticas a serem implementados na XPTO, buscando o desenvolvimento de competências de liderança online segundo Wart et al. (2019).

Tabela 4
Processos e práticas para desenvolvimento de competências na XPTO

Competências da liderança online segundo Wart <i>et al.</i> (2019):	Habilidades eletrônicas segundo Wart <i>et al.</i> (2019):	Processos e práticas a serem desenvolvidas na XPTO:
Habilidades de comunicação eletrônica	Clareza de comunicação	A XPTO poderia revisar os sistemas de informação, reuniões, assim como os as práticas de <i>feedback</i> e garantir que as comunicações sejam equalizadas, sem falta ou excesso de informação.
	Falta de falha de comunicação	Garantir um manual de boas práticas que sugiram aos colaboradores técnicas de comunicação, evitando jargões, palavras ambíguas ou que causem desconforto entre as pessoas. Adicionar novas políticas e regras de convívio de comunicação
	Gestão do fluxo de comunicação	Revisar o processo e práticas de comunicação e identificar falhas que causem prejuízo à saúde dos colaboradores, como informações duplicadas ou em horários inoportunos.
Habilidades Sociais Eletrônicas	Bom suporte de líder	Garantir que todos os líderes tenham o treinamento e familiaridade básica com as tecnologias de informações. Incluir treinamentos e capacitações necessárias, fornecidas internamente ou por fornecedores externos.
Habilidades de construção de Equipes Virtuais	Motivação da equipe	Estabelecer encontros semanais para integração de novos colaboradores, com horários para compartilhamento de experiências pessoais, assim como valores independentes da organização. Incluir práticas que incentivem o compartilhamento de similaridades entre os times e espaço para construção de motivação. Introduzir novas funcionalidades em ferramentas internas para elogios e comentários positivos entre colaboradores.
	Responsabilidade da equipe	Desenvolver espaço para apresentação de trabalhos e conquistas semanais.
	Reconhecimento da equipe e dos membros da equipe	Incluir recompensas e prêmios para as melhores entregas, no ambiente virtual. Exemplo: mural de estrelas, espaço para reconhecimento de líderes de boa performance.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3. Quais estratégias os líderes da XPTO poderiam utilizar em seus times virtuais para estabelecer e/ou fortalecer relações de confiança entre líder-liderados?

Quando as pessoas no local de trabalho se encontram cara a cara, podem transmitir sentimentos e intenções mais eficazes do que por meio de uma comunicação online (Kulshreshtha & Sharma, 2021). Assim, a confiança é importante para o funcionamento de

qualquer equipe, mas para as equipes virtuais ela é ainda mais crítica. Em uma equipe virtual, a confiança é estabelecida por definir expectativas repetidamente e então entregar resultados que atendem ou excedem aquelas expectativas (Cascio & Shurygailo, 2003).

Assim, são apresentadas algumas estratégias que os líderes da XPTO poderiam utilizar em seus times virtuais para estabelecer e/ou fortalecer relações de confiança:

Definir claramente objetivos e processos. Um bom líder comunica suas estratégias de forma assertiva, traduzindo-a em objetivos e medidas, mostrando a todos como deve ser feito. Ao atrair os integrantes da equipe para o foco da estratégia, é possível promover qualquer mudança aparente e faz com que todos entendam as consequências de suas decisões (Ivan & Terra, 2017). No contexto da XPTO, os líderes podem estabelecer objetivos claros e transparentes, além da documentação de processos existentes. Uma alternativa seria criar um documento que contenha todos esses detalhes e que seja compartilhado com a equipe. Esse documento pode ser revisado semanalmente durante as reuniões, fazendo com que os integrantes estejam atualizados caso alguma mudança seja realizada.

Promover uma comunicação transparente. Compreender e utilizar as informações recebidas é fundamental para o desempenho de uma equipe, bem como, possuir uma comunicação focada no conhecimento e compartilhamento de informações (Marlow *et al.*, 2018). O líder pode colaborar para preencher lacunas na comunicação da equipe esclarecendo conceitos que possam ter significados diferentes para seus membros, pode identificar eventos importantes, interpretá-los e comunicar essa interpretação, promovendo um intercâmbio contínuo de informações (Benoliel & Somech, 2015). Vieira e Carlotto (2021) ainda acrescentam a necessidade de oferecer instrução especializada abordando a clareza na escrita, a definição de prioridades e a gestão da quantidade em processos de comunicação. Na XPTO, os líderes podem organizar reuniões periódicas apresentando atualizações sobre o andamento das atividades, respondendo de forma proativa às dúvidas e explicando o contexto sobre os motivos das suas decisões. Também pode ser criado um plano de ação e comunicação da equipe para documentar e acompanhar suas decisões, com links ou informações relevantes

para referências, e disponibilizando as diretrizes em um local fácil de ser consultado por todos.

Incentivar a interação e a construção de relacionamentos interpessoais. A interação da equipe promove o aprendizado, a inovação, o relacionamento (Drach-Zahavy & Somech, 2001) e principalmente, a confiança na equipe (Schabram *et al.*, 2018). Com a promoção e o aprimoramento da construção de um relacionamento entre os membros de uma equipe, o líder pode contribuir para desenvolver uma identidade comum e melhorar a cooperação dentro da equipe (Benoliel & Somech, 2015). A identificação coletiva representa o significado emocional que os integrantes atribuem à sua participação nessa equipe, ou seja, a sua sensação de pertencimento. É importante que líderes promovam a identificação coletiva, criando uma combinação certa de interdependência de tarefas e objetivos entre os integrantes da equipe, e mostrem apoio e reconhecimento, para que desenvolvam juntos um histórico compartilhado (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Os líderes da XPTO poderiam promover alguns momentos para criar vínculos com os membros da sua equipe: celebrando conquistas, enviando uma mensagem de felicitação quando alguém ou a equipe atingir uma meta; realizar cerimônias por vídeo Chamada em aniversários ou recebimento de um membro novo na equipe; e promover momentos de integração que não sejam relativos ao trabalho, como *happy hours online*, jogos virtuais ou *shows* musicais.

Oferecer feedbacks recorrentes. Para um gerenciamento de sucesso no trabalho remoto é necessário a estipulação de feedbacks recorrentes e definição de expectativas claras (Bingham, 2021). O *feedback* coletivo representa uma importante maneira de os líderes facilitarem a eficácia na equipe. Através do *feedback* os membros podem refletir sobre essas conclusões e emergir uma reflexão metacognitiva sobre os processos de desempenho da equipe, produzindo mudanças nos conhecimentos e nas capacidades de seus membros (Zaccaro *et al.*, 2001). Na XPTO os líderes poderiam fornecer *feedbacks* informais diariamente como prática contínua, por meio de ferramentas de *feedback* instantâneos, além disso, programar reuniões de *feedbacks* coletivos ou dinâmicas de grupo com seus times

virtuais para que a equipe se torne mais confiável tendo um espaço para se expressar abertamente, e reuniões individuais para abordar questões únicas e verificar o bem-estar do profissional.

Utilizar ferramentas adequadas. A interação de equipes virtuais por meio de ferramentas tecnológicas, nem sempre permitem conectar e integrar as equipes no trabalho remoto, o que pode dificultar a construção de relações de confiança entre seus integrantes (Clark *et al.*, 2010; Makarius *et al.*, 2021). O líder é uma peça fundamental para a definição e implementação do trabalho remoto, cabendo a ele construir e adaptar ferramentas que direcionam a equipe para o alcance dos objetivos planejados (Contreras *et al.*, 2020; Waizenegger *et al.*, 2020). Cabe ao líder orientar o time para a construção e organização de ambientes virtuais colaborativos que permitem a troca de ideias e documentos tais como Sharepoint ou pastas compartilhadas em nuvens. Na organização e comunicação do dia a dia podem ser utilizadas ferramentas como Teams e equipes do Microsoft Teams ou Slack ou ferramentas colaborativas similares.

9. POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Este caso serve como instrumento didático para aprimorar a aprendizagem por meio da reflexão dos alunos sobre o dilema estudado. Sugere-se que os estudantes façam a leitura prévia do caso e o professor, caso ache necessário, pode solicitar leituras recomendadas no decorrer da disciplina, para aprofundar a teoria abordada.

Como forma de avaliar a participação dos alunos, tendo em vista que o caso não possui respostas exatas e corretas, sugere-se que o professor solicite uma atividade em grupo, no final da discussão do caso. O professor pode iniciar a abordagem do caso questionando quem são os principais personagens e o dilema central deste trabalho. Posteriormente apresentar a Teoria de Liderança Online, bem como as competências que um líder online de sucesso deve almejar dominar, conforme material apresentado na seção Teoria de Liderança Online deste caso para ensino.

Após a introdução ao debate, propõe-se que o professor solicite aos alunos dividir a turma em pequenos grupos, para que elaborem ações de melhorias para a XTPO e discutam as questões sugeridas. Para finalizar, é indicado aos grupos que apresentem as ações para turma, e cabe ao professor intervir nas colocações de cada apresentação e amarrar o caso com a Teoria de Liderança Online.

Na Tabela 5, recomenda-se a distribuição de horário para a utilização do caso.

Tabela 5

Sugestão de horários para a programação da aplicação do caso de ensino

Atividades	Duração (em minutos)
Leitura do caso	15
Discussão do caso	10
Explicar sobre a Teoria de Liderança Online e as competências que um líder online de sucesso deve almejar dominar	20
Tempo para responder às questões de análise propostas (em grupos, a serem definidos de acordo com o número de matriculados - sugerido cinco pessoas por grupo)	20
Apresentação e discussão das questões de análise com a turma	55
Total	120 minutos

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

REFERÊNCIAS

- Alfehaid, L., & Mohamed, E. E. (2019). Understanding the influence of e-leadership on virtual team performance empirical study. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 5, 21-36.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "e" to e-leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2015). The role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness. *Small Group Research*, 46(1), 83-124.
- Bingham, S. (2021). To make hybrid work, solicit employees' input. *Harvard Business Review*, 1-8.

- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11.
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111-123.
- Ivan, M. V., & Terra, L. A. A. (2017). A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Cadernos Profissional de Administração UNIMEP*, 7(1), 137-159. *Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120-750.
- Makarius, E. E., Larson, B. Z., & Vroman, S. R. (2021). What is your organization's long-term remote work strategy?. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a on-size-fits-all approach?: a meta-analysis of team communication and performance. *Organizationak Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170.
- Schabram, K., Robinson, S. L., & Cruz, K. S. (2018). Honor among thieves: the interaction of team and member deviance on trust in the team. *Journal Applied Psychology*, 103(9), 1057-1066.
- Van Der Vegt, G. V., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.

- Vieira, L., & Carlotto, M. (2021). Demandas e recursos de trabalho como preditores de tecnoestresse em trabalhadores que utilizam as tecnologias de informação e comunicação. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(3), 148-167.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European trust without touch in virtual teams. Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Wart, M. V., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Os autores declaram não haver qualquer conflito de interesse pessoal ou corporativo em relação à este estudo