

A Relevância do Perfil de Liderança no Contexto de Trabalho que utiliza Estratégias de *Home Office*

Resumo: A epidemia causada pela corona vírus obrigou algumas empresas de determinados ramos da economia a adotarem a modalidade de trabalho remoto para manterem suas atividades operacionais. Gestores foram compelidos a dirigir as equipes sob seu comando em ambientes digitais, contudo, essa mudança em algumas empresas não ocorreu de forma gradativa. Esse ensaio teórico objetiva dissertar sobre o fenômeno liderança por meio de literatura clássica, para analisar quais atributos caracterizam os estilos de liderança tidos como eficientes para influenciar as pessoas. Os resultados demonstram que, na modalidade *home office*, a capacidade de liderança das equipes através da influência se torna ainda mais necessária, a eficácia do líder se traduz por meio da sua capacidade de conduzir a equipe, de forma a manter os mesmos índices de produtividade que foram alcançados na modalidade de trabalho presencial.

Palavra-chave: Estilos de Liderança; *Home office*; Teletrabalho.

1 Introdução

Um líder é representado por alguém que está no comando e controle de uma equipe ou mais equipes de trabalho, essa relação representa um fenômeno que se discute na academia há muito tempo, porém, a pandemia de covid-19 evidencia que o líder possui ainda mais representatividade para o alcance dos objetivos organizacionais, quando as equipes de trabalho se viram obrigadas a atuarem a distância, por meio do trabalho remoto, ou seja, “a pandemia convida à reflexão sobre as melhores práticas de liderança” (STOLLER, 2020, p.1)

Murray e Meyer (2020) relatam que 91% dos CEOs concordam sobre a afirmação de que as reuniões para discutir assuntos de negócios saíram do escritório físico da empresa e migraram para ambientes virtuais por meio de videoconferências, após ações de combate ao vírus, implantadas por diversos países, que consistiam em manter as pessoas em quarentena.

As atribuições dos líderes no ambiente empresarial incluem a difícil missão de manter a sinergia entre os membros da equipe, através da adoção de uma postura que denote inteligência emocional e assertividade para tratar dos assuntos referentes às relações sociais, que envolvem líderes e liderados (BACATER, 2016; ANTONAKIS *et al.*, 2016; KANAANE, 2017); no ambiente virtual, estas atribuições se tornam ainda mais complexas.

O trabalho em *home office* ou “em casa” representa uma modalidade de trabalho flexível, onde os funcionários usam aparatos tecnológicos para interagirem com as empresas e executarem suas obrigações (GARRETT; DANZIGER, 2007; ALLEN *et al.*, 2015); no Brasil, é denominado de teletrabalho (SOBRATT, 2016).

Os líderes, no contexto do trabalho remoto encontram desafios que suplantam os habituais (BACATER, 2016). Deste modo, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos líderes representam um fator com possibilidade de interferir na motivação e no desempenho, dos empregados que se encontram a seu comando. A capacidade do líder para influenciar sua equipe de trabalho se torna imprescindível em momentos de crise (JONES, 2020).

A imposição da modalidade de trabalho *home office*, para alguns setores da economia, em diversas cidades do Brasil, lança luz a uma necessidade latente nas práticas de gestão das empresas, que consiste na adoção de estilos de liderança, por parte dos gestores, que proporcione maior engajamento entre as pessoas que compõem as equipes de trabalho, e, também, se faz necessário que o estilo adotado seja capaz de estimular os integrantes da equipe, para que assim se mantenham produtivos e comprometidos com as metas organizacionais.

A capacidade de liderar deve ser compreendida como pressuposto indispensável para se ascender a um cargo na hierarquia organizacional, que denote assimetria de poder, ou seja, indivíduos que almejem ocupar cargos com atribuições de comando, controle e coordenação de equipes precisam estar cientes dos pré-requisitos de liderança necessários para a função que pretendem ocupar. Schyns e Schilling (2013) acreditam que altas taxas de absentismo, rotatividade, desgaste e estresse dos empregados estão associados à liderança e esses fatores acarretam custos para a organização.

Deste modo, para contribuir com o estado da arte acerca da temática liderança, esse ensaio teórico objetiva recensear os estudos clássicos que alicerçaram as pesquisas sobre o fenômeno, através do método de pesquisa bibliométrica. O diálogo com os autores intenciona responder à seguinte questão, quais os atributos que caracterizam os estilos de liderança tidos como eficientes, para influenciar as pessoas de forma positiva?

Para tanto, se faz necessário investigar a temática através da sua gênese histórica, para que assim seja possível melhorar a compreensão acerca do desenvolvimento das teorias sobre liderança que se consolidaram através do tempo.

2 Evolução do Pensamento sobre Liderança

O fenômeno liderança pode ser analisado tendo como perspectiva diferentes escolas de pensamento, essas vertentes de análise oferecem contribuições relevantes para a formulação de teorias sobre liderança (SANT'ANA *et al.*, 2012).

Sievers (1997, p.18) argumentou que os estudos sobre liderança precisavam considerar “aspectos como o que significa para uma pessoa ser eleita líder, ou relacionar-se com um líder, ou de que modo as organizações em seu todo lidam com as questões da liderança”. Para a autora, nas relações que envolviam questões de liderança, a sabedoria e a maturidade dos líderes e dos seguidores estavam diretamente relacionadas com a forma como as ações de liderança se manifestavam.

O quadro a seguir representa uma tentativa de sintetizar as principais escolas de pensamentos, nas quais se estabeleceram os estudos sobre liderança, bem como suas principais características.

Quadro 1 - Síntese das Escolas de Pensamento

ESCOLAS	PRINCIPAIS ASPECTOS
Escola dos Traços e Atributos	Foco em características e atributos que teriam nascido com o indivíduo. Pesquisas voltadas para analisar quais aspectos diferenciavam líderes de não líderes. Análise de traços físicos e psicológicos do líder.

ESCOLAS	PRINCIPAIS ASPECTOS
Escola Comportamental	<p>Foco no exame de padrões de comportamentos típicos do líder.</p> <p>Análise dos padrões de comportamento do líder que se mostravam serem eficazes e ineficazes</p> <p>Identificação de dois comportamentos em especial, orientação para a tarefa e orientação para as pessoas.</p> <p>Base para possibilidade de treinamento em liderança.</p>
Escola Contingencial	<p>Foco no contexto em que se estabelecem as relações.</p> <p>Análise da dinâmica estrutural (personalidade, comportamento, influência e situação) que compõe a relação entre líder e seguidores.</p> <p>A eficácia da liderança é investigada através do exame das características dos subordinados, natureza da tarefa e características organizacionais.</p>
Escola Situacional	<p>Foco na situação, ou seja, para cada contexto, qualidades específicas do líder serão demandadas.</p> <p>Análise da capacidade do indivíduo em reunir os atributos e aptidões que a situação exige.</p> <p>Pesquisas com essa abordagem admitem que a avaliação da eficácia da liderança possa ser medida em termos de produtividade do grupo.</p>
Escola da Nova Liderança	<p>Foco nos aspectos do líder em termos de visão, carisma e autenticidade.</p> <p>Analisa a capacidade do líder em compartilhar crenças e valores com o grupo.</p> <p>Investigações nessa escola incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança transformacional • Liderança transacional • Liderança <i>laissez-faire</i>, • Liderança carismática • Liderança visionária • Liderança ética • Liderança autêntica • Liderança Servidora

Fonte: adaptado de Antonakis, Cianciolo e Sternberg (2004), Antonakis e Day (2012) e Kanaane (2017).

A construção do quadro anterior não representa uma tentativa de demonstrar todas as escolas que discutem liderança, apenas indica que existem diferentes perspectivas para analisar o mesmo fenômeno.

Através da análise do quadro 1, é possível entender, de forma simplificada, como ocorreu o processo de evolução nas formas pelas quais o mesmo fenômeno foi compreendido e investigado. Ao longo da história, a trajetória científica da temática rompeu e ressignificou pensamentos, passíveis de restringirem novas construções e compreensões tanto do fenômeno, quanto do perfil que captura a concepção do significado do que representa ser um “bom líder”.

Os fatores que subsidiam as discussões sobre liderança apresentam relações com questões biológicas, sociais, psicológicas e antropológicas do ser humano, enquanto influenciador das demais pessoas à sua volta.

Verticalmente, a leitura do quadro 1 possibilita uma reflexão sobre a mudança de foco com o qual a liderança foi investigada em diferentes escolas, denotando que os estudos sobre a temática também buscaram compreender como os fatores estruturais da hierarquia das instituições se relacionam com o fenômeno.

As empresas se estruturam de forma hierarquizada, normativamente, os empregados são organizados em uma ordem que determina as relações de poder no contexto do trabalho (padroniza-se quem manda e quem obedece), essas relações, no entanto, são constituídas por um conjunto de fatores que estão para além do organograma. Tal conjunto congrega elementos situacionais e psíquicos determinantes para validar o entendimento de que aquele que ocupa uma posição de superioridade no organograma seja também um líder.

O conhecimento científico sobre liderança se ampliou e, com o decorrer do tempo, deixou de focar única e exclusivamente no pensamento de que líderes nascem com habilidades de liderança. Ao abandonar essa perspectiva, foi possível perceber que as pesquisas se voltaram para entender qual o elo que permite a conexão entre líder e seguidores, analisando minuciosamente os aspectos, as essencialidades e interrelações, tanto do contexto em que a diáde é verificada, quanto das pessoas que estão inseridas na relação.

Do exposto, a escola da nova liderança, por se tratar de um conjunto de teorias que incluem aspectos subjetivos e componentes afetivos e emocionais, ligados a seus traços e atributos, representa uma vertente teórica com possibilidade de manter e sustentar a relação de influência presente na conexão entre líderes e liderados.

Para Mota (1991), liderança diz respeito a uma habilidade humana e gerencial que é alcançável por pessoas comuns, que é um produto de habilidades e conhecimentos aprendidos, representando uma forma de comunicação para articulação de uma missão, relacionado com o uso da capacidade de influenciar para garantir o alcance de propósitos comuns. Neste sentido, “liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto realização e visualização de um futuro melhor para si próprio e para a organização em que trabalham” (p.221), pois as pessoas, no contexto organizacional, influenciam e são influenciadas.

Por se tratarem de estilos de liderança que contém, em suas definições, conceitos, como: confiança, ética, carisma, dentre outros, possivelmente, ao incorporar esses pressupostos para liderar os funcionários na modalidade de trabalho remoto, os gestores estariam construindo uma relação de influência com potencial de se consolidar de forma eficiente como agentes capazes de agregar valor nas relações laborais em *home office*.

3 Escola da Nova Liderança e suas Particularidades

A teoria sobre liderança abrange questões que buscam analisar aspectos psicológicos e sociais envolvidos nas atividades laborais, porém, sempre considerando que de fato tem potencial de proporcionar ao trabalhador um maior desempenho nas suas funções.

Integram, essa escola, teorias que foram desenvolvidas buscando compreender como se constroem as relações entre líder e seguidores em diferentes contextos, porém suas implicações para

o ambiente das organizações empresariais são os atributos de agregação que mais se destacam. Teóricos nessa corrente de pensamento conceituam liderança como “um processo pelo qual as definições da realidade social são constantemente negociadas, aceitas, implementadas e renegociadas, promovendo-se e mobilizando-se valores, conhecimentos, sentimentos e interesses” (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 109).

A liderança ocorre como uma via de mão dupla, onde líder e seguidores estabelecem, mutuamente, os termos que dão continuidade à relação.

Sem ser visto favoravelmente pelo seguidor, nenhum líder conseguirá organizar, dirigir e coordenar os esforços de forma eficaz. Por sua vez, o líder também precisa querer liderar aquele que deu a ele autorização explícita para assim o fazer. Se ele deve manter um grupo coeso, definir aquilo que está ocorrendo e fixar a direção a seguir, tais objetivos só podem ser alcançados em circunstâncias nas quais os dois lados, em conjunto, tomam parte nessas atividades (BERGAMINI, 2002, p.35).

A percepção do subordinado e a vontade de liderar do líder são fatores que supostamente colaboram para práticas eficientes de liderança.

A conduta da pessoa, que ocupa o cargo de liderança em uma organização, pode ser analisada tendo, como suporte, as variáveis relacionadas aos aspectos positivos desta dimensão organizacional. Esse fator possivelmente pode influenciar o desempenho dos seguidores na execução de suas tarefas no trabalho, considerando que o líder possui uma posição de poder na hierarquia organizacional. Para Yukl (2010, p.20), “o uso ético do poder é uma preocupação legítima para os estudiosos da liderança, mas não deve limitar a definição de liderança ou o tipo de processos de influência que são estudados”.

A liderança, no contexto do trabalho, representa uma variável que possivelmente impacta nas atividades cotidianas das organizações, sendo assim, a liderança vem sendo objeto de investigações que buscaram examinar sua correlação com o desenvolvimento organizacional (WOOD-JR, 2004) e com a cultura organizacional (ISIDRO-FILHO, 2006; MERHI, *et al*, 2010; KICH; PEREIRA, 2011).

Segundo Antonakis e Day (2012, p. 3) “hoje, os gerentes são chamados a fornecer liderança que seja ‘visionária’, ‘carismática’, ‘transformacional’ e ‘autêntica’ por natureza.” O que justifica dizer que, ao ocupar o cargo de gestão, presupõe-se que a pessoa está na posição de líder, fazendo-se necessário que a mesma desenvolva competências de liderança. Isto envolve uma postura do líder que se mostra voltada para a coletividade, já que “liderar efetivamente os outros exige uma mudança de foco, de pensar em si mesmo ou no trabalho de alguém para pensar no que as ações de alguém significam para os outros, de ‘eu’ para ‘eles’” (AVOLIO; HANNAH, 2019, p. 2).

Das teorias presentes nessa escola, destacam-se cinco vertentes que foram e ainda são amplamente investigadas e que possuem modelos teóricos validados empiricamente; por meio da reprodução desses modelos, é possível adaptar ferramentas que possibilitem o diagnóstico e a avaliação das práticas de liderança, para aprimorar os procedimentos que incorporam a gestão de pessoas.

4 Liderança Transformacional

Esse estilo pressupõe que liderança, ao contrário do poder, é inseparável das necessidades e objetivos dos seguidores (BURNS, 1978); sua nomenclatura compreende uma contração do verbo transformar, que, segundo o autor, representa uma mudança na própria condição ou natureza de uma coisa ou pessoa, uma mudança radical na forma externa ou no caráter interno.

Ao adotar esse estilo de liderança, de acordo com Burns (1978), os líderes pretendem induzir os seguidores a agirem em prol de determinados objetivos, que representam seus valores e as suas motivações, bem como os desejos e necessidades, as aspirações e expectativas de ambas as partes.

A relação líder/seguidor se baseia em valores morais, que são compartilhados entre ambos, existindo um potencial transformador na relação. Essa liderança ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com outras pessoas, de tal maneira, que líderes e seguidores se elevam a níveis mais altos de motivação e moralidade.

Fazem parte da liderança transformacional carisma, consideração individualizada e estímulo à inteligência (BASS, 1985; HATER; BASS, 1988). Na dinâmica da relação líder transformacional e liderado, existe uma identificação pessoal do liderado para com o líder.

A liderança transformacional está associada a líderes que possuem qualidades transformadoras, líderes que possuem a capacidade de inspirar seus funcionários, esses líderes frequentemente elevam padrões, assumem riscos calculados e fazem com que outros se juntem a eles em sua visão de futuro (BASS, 1990); ao em vez de trabalharem dentro da cultura organizacional, eles desafiam e mudam essa cultura.

Discutindo o papel da liderança transformacional no processo de mudança organizacional, Saleem e Naveed (2017) concluíram que, quanto maiores os índices de liderança transformacional percebidos, menores são os índices de resistência às mudanças organizacionais propostas.

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) é um instrumento que possibilita a captura dos estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*.

Estudos empíricos sobre essa linha de pesquisa mostraram associações significativas entre estímulo intelectual e motivação inspiradora, com o desempenho dos liderados (JENSEN; PO-TOČNIK; CHAUDHRY, 2020), e motivação intrínseca e extrínseca para inovação nos seguidores (LI *et al.*, 2020). A investigação de Gao, Murphy e Anderson (2020) demonstrou que o estilo de liderança transformacional está significativamente relacionado com o desempenho na área de vendas; para Amor, Vázquez e Faíña (2020), líderes transformacionais estão mais propensos a disseminarem informações, promovendo maior envolvimento dos integrantes da equipe com o objetivo traçado, visto que a liderança transformacional é mediadora do engajamento no trabalho.

Em momentos de mudança na empresa, a adoção desse estilo de liderança possui grande representatividade. Yue, Men e Ferguson (2019), em seu estudo, verificaram que a liderança transformacional amplia a confiança do empregado na organização e é uma forte aliada nos processos de gestão da mudança.

5 Liderança Transacional

Nesse tipo de interação, a relação entre líder e seguidor é baseada em trocas (BURNS, 1979), que assumem naturezas distintas, desde econômicas até psicológicas. Nesse processo de negociações, ambas as partes estão cientes dos objetivos uns dos outros.

Para Hater e Bass (1988), a dinâmica da relação líder transacional e liderado se baseia em transações, onde aspectos da tarefa são esclarecidos e o fator recompensa tem maior relevância.

Para Bass (1990), o comportamento que caracteriza a liderança transacional se baseia em fatores como: a realização de tarefas determinadas e a satisfação do interesse dos liderados, que efetivaram o trabalho a contento.

Adotando essa postura, o líder reconhece o “bom trabalho” através de trocas ou transações, recompensando melhores desempenhos com promessas de melhores salários e promoções ou ameaçando disciplinar aqueles que não alcançaram o desempenho esperado.

A recompensa contingente, presente em uma das dimensões da liderança transacional no estudo de Aga (2016), se relaciona positivamente com a conclusão de projetos, isso implica que a equipe, quando conduzida por meio das trocas transacionais, apresenta maiores possibilidades de conclusão dos projetos.

Esse estilo de liderança também está associado ao desempenho dos seguidores. Martínez-Córcoles e Stephanou (2017), em sua investigação, revelaram que a liderança transacional impacta significativamente no desempenho, ou seja, quanto maior a percepção do uso de um estilo de liderança transacional, maior será o desempenho da equipe. Gameda e Lee (2020), ao relacionarem o estilo de liderança transacional com o desempenho da tarefa dos funcionários, obtiveram significância positiva em seus resultados.

Os resultados de Kanat-maymon, Elimelech e Roth (2020) demonstraram que esse estilo de liderança também se relaciona de forma positiva com a motivação dos liderados.

6 Liderança *Laissez-Faire*

A liderança *laissez-faire* pressupõe um estilo de liderar no qual a interação entre o líder e sua equipe não está voltada para a influência, a relação é construída por meio da outorga das atividades. Avolio, Bass e Jung (1999) relatam que a liderança *laissez-faire* implica na concentração do líder no monitoramento da execução da tarefa, com o interesse em buscar quaisquer problemas que porventura surjam e na sua correção, a fim de manter os níveis de desempenho equilibrado. O líder, que adota esse modelo, interfere pouco nas atividades dos liderados, exceto quando os problemas se agravam.

Robbins (2014, p. 263) acredita que o líder “liberal” ou “rédeas livres” representa uma tendência por parte da gerência em delegar aos subordinados autonomia para tomar decisões, porém o autor enfatiza que “depois que o líder estabelece os objetivos e as orientações gerais, os funcionários são livres para estabelecer seus próprios planos para atingir os objetivos”. Ele também salienta que, ao atuar desta forma, o líder estaria “fora das atividades do dia a dia dos funcionários, porém se manteria disponível para lidar com as exceções”.

A Liderança *laissez-faire* se relaciona de forma positiva com a motivação dos liderados (JUDGE; PICCOLO, 2004; BARBUTO, 2005; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008) e se mostra

promissora quanto à elevação da satisfação dos seguidores. Fiaz *et al.* (2017), porém, nos seus estudos sobre esse estilo de liderança, divergem em seus achados e, como Sandhåland *et al.* (2017), advertem que, para a sua adoção pelo líder, se faz necessário que os liderados possuam um nível de educação elevado, pois assim serão capazes de tomar decisões sem o auxílio do líder.

Deste modo, liderando por essa perspectiva, o líder *laissez-faire* se ocupa com a responsabilidade de traçar os objetivos e a equipe se encarrega de encontrar o melhor caminho para alcançá-los, sem, no entanto, poder contar com a presença diária do líder.

7 Liderança Ética

Liderança ética é “a demonstração de uma conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais e a divulgação de tal conduta aos seguidores através da comunicação bidirecional” (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005, p. 120), tratando-se, portanto, da forma como o líder obedece e comunica as normas preestabelecidas pela instituição.

Piccolo *et al.* (2010), em um estudo sobre liderança ética e a sua relação com o desempenho das pessoas no trabalho, postularam que a liderança ética está associada a um maior desempenho de tarefas, a comportamentos de cidadania organizacional entre os seguidores e que comportamentos de liderança ética incentivam os seguidores a exibir um esforço extra e demonstrar comportamentos produtivos no trabalho. Os autores encontraram correlação positiva entre liderança ética e o significado da tarefa, e correlação positiva entre significado da tarefa e o esforço extra no trabalho por parte dos seguidores.

Para os autores,

Os líderes éticos inspiram comportamentos favoráveis entre os funcionários, ao enfatizar o tratamento justo, os valores compartilhados e a integridade de pessoal em transações comerciais, estimulam altos níveis de orgulho e comprometimento com a organização e moldam a forma como os funcionários percebem o contexto do trabalho (PICOLO *et al.*, 2010, p. 261).

A conduta da pessoa, que ocupa o cargo de liderança em uma organização, pode ser analisada tendo, como suporte, as variáveis relacionadas aos aspectos positivos da liderança. Esses fatores possivelmente podem influenciar o desempenho dos seguidores na execução de suas tarefas no trabalho.

Naiyananont e Smuthranond (2017), investigando liderança ética e satisfação dos empregados, obtiveram correlação positiva e significativa em sua amostra. Esse estilo de liderança também está associado com elevados níveis de satisfação dos empregados, por melhorar o engajamento entre os colaboradores (ILYAS; ABID; ASHFAQ, 2020). Para examinar a liderança ética, existe, inclusive uma ferramenta validada, a *Ethical Leadership Scale* (ELS).

8 Liderança Autêntica

A liderança autêntica tem como principal fator a estreita relação com a autoconsciência do líder e dos seguidores, ou seja, representa os seus valores internos (LUTHANS; AVOLIO, 2003;

CAMERON; DUTTON; QUINN, 2003; AVOLIO *et al.*, 2004). Representa, portanto, um processo de influência que congrega tanto as capacidades psicológicas positivas, bem como o contexto organizacional e “resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte de líderes e associados, promovendo o autodesenvolvimento positivo” (LUTHANS; AVOLIO, 2003, p. 243).

A adoção de práticas de liderança autêntica pode fazer uma diferença fundamental nas organizações, ao ajudar as pessoas a encontrarem significado e conexão no trabalho, através de uma maior autoconsciência, na medida em que restaura e constrói otimismo, confiança e esperança, promovendo relacionamentos transparentes e comprometimento entre os seguidores, ao passo que promove estruturas inclusivas e um clima organizacional positivo (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Os atributos da liderança autêntica podem ser capturados por meio do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). Gill *et al.* (2018) explicam que quando os gerentes de linha, ou seja, aqueles que lidam diretamente com os colaboradores do nível operacional das empresas, são percebidos como líderes autênticos, por sua equipe, a organização consegue maiores níveis de aderência dos empregados nas atividades de gestão de pessoas, tais com: práticas de qualidade de vida; conscientização contra o assédio moral; treinamentos específicos, dentre outros. Para estes autores, algumas atividades planejadas pela área de gestão de pessoas não alcançam resultados por falta de engajamento entre os colaboradores, problema que poderia ser mediado pela adoção de um estilo de liderança autêntica.

9 Considerações Finais

Na modalidade *home office*, a capacidade de liderança das equipes, através da influência, se torna ainda mais necessária, visto que a eficácia do líder se traduz por meio da sua capacidade de conduzir a equipe, de forma a manter os mesmos índices de produtividade que foram alcançados na modalidade de trabalho presencial. Para Montana e Charnov (1998), um líder eficaz deve ser capaz de entender a dinâmica que envolve a relação com a equipe e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica.

O desenvolvimento de práticas de liderança, com potencial de proporcionar mais eficiência na execução das atividades no contexto organizacional, está associado com o favorecimento de relações interpessoais que priorizassem a comunicação holística, a empatia e a negociação (BACON, 1999; GUERREIRO, 1999; WOOD JR, 2000). Em resposta ao questionamento que norteou essa investigação, os atributos presentes nas teorias da escola da nova liderança refletem as características positivas desta categoria organizacional, cabendo ao gestor adotá-los de acordo com a sua necessidade.

O líder precisa demonstrar atitudes que sejam bem avaliadas pelos seus subordinados, uma vez que “alguém só se deixará liderar por pessoas a quem qualifique favoravelmente. Isso permite afirmar que o líder depende da aquiescência do seguidor para exercer sobre ele qualquer influência” (BERGAMINI, 1994, p.111).

Liderar se associa assim também à capacidade do líder em trazer significado para as atividades que são desenvolvidas pelas pessoas no contexto do trabalho. A posição hierárquica ocupada pelo supervisor o coloca em uma condição de liderança, porém, será a percepção que cada

membro da equipe possui sobre a sua conduta que, possivelmente, determinará o nível de influência presente na relação.

As relações de trabalho, quando são pautadas na influência exercida pelo líder e não apenas na força coercitiva que o cargo denota, podem ser mais eficazes para o engajamento das equipes de trabalho. Como fora evidenciado no decorrer desse ensaio, ao considerar a modalidade remota de trabalho, onde o subordinado está fora do ambiente da empresa, sem a supervisão direta do líder, a existência de uma conexão alicerçada na influência pode ter ainda mais representatividade para o alcance das metas organizacionais.

10 Referências

- AGA, D. A. Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. **Procedia Computer Science**, v. 100, pp. 517-525, 2016.
- MURRAY, A. A.; MEYER, D. Here is what CEOs see coming after the pandemic. **Fortune**, 2020. Disponível em: < <https://fortune.com/2020/05/20/ceo-survey-after-pandemic-ceo-daily/>> Acesso em: 16 de junho de 2020.
- ALLEN, T.D.; GOLDEN, T.D.; SHOCKLEY, K.M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n.2, pp. 40–68, 2015.
- AMOR, A. M.; VÁZQUEZ, J. P. A.; FAÍÑA, J. A. Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. **European Management Journal**, v.38, pp. 169-178, 2020.
- ANTONAKIS, J. et al. Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.3, p. 293-319, 2016.
- ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STERNBERG, R. J. **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. Leadership: Past, Present, and Future. In ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STERNBERG, R. J. **The nature of leadership**. Sage Publications, p. 3-26, 2012.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.72, p. 441–462, 1999.
- AVOLIO, B. J.; HANNAH, S. T. Na enduring leadership myth: Born a leader or made a leader? **Organizational Dynamics**, 2019.
- AVOLIO, B.; GARDNER, W. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.16, p. 315–338, 2005.
- AVOLIO, B.J. et al. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating role of Structural Distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n.8, p.951-968, 2004.

- BACATER, A. **Liderança à distância**: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. Dissertação da Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista, São Paulo, 2016.
- BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 81-91, 1999.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.3, p. 102-114, 1994.
- BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, p. 33-50, 2002.
- BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97; p. 117-134, 2005.
- BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.
- BURNS, J. M. Leadership. In: **Transactional and Transforming Leadership**. New York: First Harper Paperback, 1978.
- CAMERON, K. S.; DUTTON, J.; QUINN, R. **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.
- FIAZ, M. et al. Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. **The Journal of Developing Areas**, v.51, n. 4, pp. 143-156, 2017.
- GAO, R. C; MURPHY, W. H.; ANDERSON, R. E. Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance, **Journal of Business Research**, v. 110, pp. 237-245, 2020.
- GARRETT, R. K.; DANZIGER, J. N. Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. **Social Science Computer Review**, v. 25, pp. 27-47, 2007.
- GEMEDA, H. K.; LEE, J. Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. **Heliyon**, v. 6, n. 4, 2020.
- GILL, C. et. al. Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. **Human Resource Management Review**, v.28, n.3, pp.304-318, 2018.
- GUERREIRO, E. P. A cultura do trabalho nas organizações e a questão da liderança negociadora. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 1, n. 1, nov. 1999.

- HATER, J.J.; BASS, B.M. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695-702. Copyright American Psychological Association: New York, 1988.
- HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, p. 1234-1248, 2008.
- ILYAS, S.; GHULAM ABID, G.; ASHFAQ, F. Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. **Sustainable Production and Consumption**, v.22, pp.195-204, 2020.
- ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações**: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- JENSEN M.; POTOČNIK K.; CHAUDHRY S. A. mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. **European Management Journal**, pp. 1-29, 2020.
- JONES, K. Entrepreneurship: How to Avoid Mediocre Leadership in Trying Times. **Visual Capitalist**, 2020. Disponível em: < <https://www.visualcapitalist.com/how-to-avoid-mediocre-leadership/>> Acesso em: 16 de junho de 2020.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, 2004.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: O desafio dos Líderes no relacionamento intergeracional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KANAT-MAYMON, Y; ELIMELECH, A.; ROTH, G. Work Motivations as Antecedents and Outcomes of Leadership: Integrating Self-Determination Theory and the Full Range Leadership Theory. **European Management Journal**, 2020.
- KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011.
- LI, W. et al. Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. **Journal of Cleaner Production**, v. 255, pp. 1-33, 2020.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: A positive developmental approach. *In*: CAMERON, J. E.; DUTTON; R. E. QUINN. **Positive organizational scholarship**. p. 241–261. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M.; STEPHANOU, K. Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. **Safety Science**, v. 96, pp. 93-101, 2017.
- MERHI, Q. D. et al. Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um Estudo de Caso no Setor de Celulose. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. v.16, n. 3, p. 737-765, 2010.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

- NAIYANANONT, P.; SMUTHRANOND, T. Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, v. 38, n. 3, pp. 345-351, 2017.
- PICOOLO, R. et. al. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, v.31, pp. 259–278, 2010.
- ROBBINS, S. P. **A nova Administração**. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2014.
- SALEEM, A.; NAVEED, S. Leadership and employee’s reaction towards change: role of leaders' personal attributes and transformational leadership. **Pakistan Administrative Review**, v.1, n.1, p.61-82, 2017.
- SANDHÅLAND, H. et. al. Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels. **Safety Science**, v. 93, PP 178-186, 2017.
- SANT'ANNA, A. S. et al. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n.6, p. 48-76, 2012.
- SCHYNS, B.; SCHILLING, J. “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”. **The Leadership Quarterly**, v. 24, p.138, 2013.
- SIEVERS, B. Liderança como perpetuação da imaturidade. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 3, p. 15-29, 1997.
- SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **O que é a Certificação do Teletrabalho?** Disponível em <<http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>> Acesso em: 16 de junho de 2020.
- STOLLER, J. K. Reflections on leadership in the time of COVID-19. **BMJ Leader**, pp.1-3, 2020.
- WOOD JR., T. Organizações de Simbolismo Intensivo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p.20-28, 2000.
- WOOD-JR, T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. *In*: WOOD-JR, T. **Mudança organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YUE, C. A.; MEN, L. R.; FERGUSON, M. A. Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. **Public Relations Review**, v. 45, pp. 1- 12, 2019.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7a ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2010.