

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

BRUNA COMUNELLO LEMOS

E-LIDERANÇA: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DO ENSINO À DISTÂNCIA

Porto Alegre

2025

BRUNA COMUNELLO LEMOS

E-LIDERANÇA: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DO ENSINO À DISTÂNCIA

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof^ª. Dra. Yeda Swirski de Sousa

Porto Alegre
2025

L557e Lemos, Bruna Comunello.
E-liderança : uma análise no contexto do ensino à
distância / Bruna Comunello Lemos. – 2025.
78 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2025.

“Orientadora: Prof^a. Dra. Yeda Swirski de Sousa”.

1. E-liderança. 2. E-líderes. 3. Equipes virtuais. 4. Seis
e-competências. 5. Educação à distância. I. Título.

CDU 658.3:37.018.43

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster Ditbenner – CRB 10/2517)

BRUNA COMUNELLO LEMOS

E-LIDERANÇA: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DO ENSINO À DISTÂNCIA

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Yeda Swirski de Sousa

Aprovado em 24 / 04 / 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Yeda Swirski de Souza (Orientadora) – UNISINOS

Prof.^a Dra. Bibiana Volkmer Martins – UNISINOS

Prof.^a Dra. Luciana Maines da Silva – UNISINOS

Prof.^a Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

AGRADECIMENTO À FECOMÉRCIO RS

O presente trabalho foi realizado com o apoio da bolsa FECOMÉRCIO RS, e com a contribuição do SENAC EAD.

AGRADECIMENTOS

A vida muda o tempo todo, e não seria diferente na passagem desses dois anos na busca pela titulação de mestre. Quando me perguntam como é cursar o mestrado, meu primeiro conselho é de que se deve estar preparado, pois não é uma brincadeira de criança. Existem inúmeros desafios, assim como, existe o privilégio de ouvir grandes professores e de assistir a grandes pesquisadores em desenvolvimento, e a felicidade de concluir cada etapa na composição da nossa pesquisa.

Dito isso, abro meus agradecimentos com Deus por esse privilégio e pela oportunidade de crescimento. Foi doloroso crescer, e me tornei mais humilde diante desse desafio. Está superado, e graças à Ele, todos os momentos em que pensei em desistir passaram sem ação e agora estamos aqui celebrando.

Em seguida, agradeço a mulher maravilha que imputou em mim a sede de conhecimento e a resiliência necessária para trilhar qualquer caminho, inclusive os tortuosos. Mãe, conseguimos! Já estamos longe do diploma do ensino superior que te prometi; não fui médica, nem advogada, nem engenheira, mas sou no espelho o reflexo da tua luta, da nossa luta. E hoje não sou apenas professora e administradora, sou mestre. Ainda há o que buscar, ao infinito e além.

Ao meu marido, Jonatha, que tem segurado minha mão por todos esses anos, obrigado por me ter em tanta alta estima e confiar, sem sombra de qualquer dúvida, que sou capaz disso e muito mais. Peço perdão pelos momentos difíceis, Deus sabe que sem você eles seriam um milhão de vezes piores. Eu te amo!

Dedico esse momento também ao meu pai, se de minha mãe herdei o que já foi citado, de você vêm a honra de não me entregar ou desistir, de “fazer por merecer” e andar de cabeça erguida pela vida. Teus conselhos me levaram a diversas decisões acertadas, espero contar com eles para os próximos desafios. Obrigado por me encontrar no meio do caminho!

Ao meu eterno melhor amigo, Kelvin Prudêncio, que ouviu de mim coisas que jamais disse a qualquer outra alma. Obrigado por acreditar em mim e me motivar, por estar ao meu lado nos momentos bons e ruins, creio que os últimos 18 anos não teriam graça sem você.

Às mulheres que admiro profundamente e estiveram comigo em todos esses anos de loucura e mestrado: minha segunda mãe, Fabiana, com seu amor constante. Às minhas irmãs mais novas, Carolina, Gabriela e Rafaela por olharem para mim com a admiração necessária para que eu fosse em frente. À pequena Sarah, que a titia ama demais e é uma grata surpresa.

Às fiéis escudeiras que transformaram minha vida e torcem pelo meu sucesso mais do que eu mesma; Tayane, Rose, Arianne e Eliane. Quando eu crescer quero ser como vocês, espero continuar à altura do amor e confiança que me depositam. Obrigado por estarem comigo nessa jornada!

Ao casal de amigos, Carla e Gabriel, o agradecimento pela acolhida e torcida constante, sei que em qualquer desafio posso contar com vocês na arquibancada para me fazer chegar mais longe. O mundo seria um lugar melhor se nele houvesse mais pessoas como vocês. Obrigado pela parceria de sempre, pelos momentos de incerteza onde seguraram minha mão, e pelos momentos de euforia quando celebramos nossas vitórias em conjunto!

Aos doutores, mestres e professores de toda uma vida, gratidão por não desistirem de transmitir seu conhecimento e sua paixão, fui tocada por cada um de vocês e tenho orgulho de compartilhar a profissão.

A ela, orientadora a qual atormentei, Prof.^a Dra. Yeda, meus maiores agradecimentos pela paciência, resiliência e acolhimento. Cada palavra que me dissesse foi levada em consideração, e cada ajuste durante o curso desta pesquisa foi feito com apreciação pela tua mente generosa. Obrigado por estar comigo desde o início, no meio, e agora, ao final!

Devo ater-me a meu próprio estilo e seguir meu próprio caminho. E apesar de eu poder nunca mais ter sucesso deste modo, estou convencida de que falharia totalmente de qualquer outro.

Jane Austen

RESUMO

O presente estudo parte da crescente digitalização organizacional e da necessidade de líderes adaptáveis e capazes de desenvolver competências em ambientes virtuais. Por meio de um estudo de caso único e exploratório em uma instituição educacional brasileira de ensino à distância, o trabalho identifica competências fundamentais associadas a uma e-liderança eficaz. Entre os fatores críticos estão a comunicação clara e adaptável, a confiança entre membros da equipe e as interações sociais, mesmo em ambientes predominantemente virtuais. Além disso, a empatia e a flexibilidade surgem como elementos indispensáveis para engajamento e colaboração. O estudo utiliza o modelo das seis e-competências de Roman et al (2019) para categorizar e avaliar as práticas dos e-líderes entrevistados. Os resultados identificam as principais competências dos e-líderes, fundamentadas no modelo das Seis E-Competências: comunicação, interação social, gestão da mudança, construção de equipes, domínio tecnológico e estabelecimento de confiança. Os resultados revelam também que a transparência na comunicação, a empatia e a flexibilidade são fatores essenciais para o engajamento das equipes. A cultura organizacional revela-se como determinante no modo como os e-líderes promovem conexão, motivação e inovação. A análise ainda sublinha a importância de encontros presenciais ocasionais para reforçar laços interpessoais e o senso de pertencimento. Conclui-se que a e-liderança é um processo dinâmico que requer estratégias adaptativas e uma abordagem humanizada para maximizar o desempenho das equipes e fomentar um ambiente digital inclusivo e produtivo.

Palavras-chave: E-liderança; E-líderes; Equipes virtuais; Seis E-Competências; Educação à distância.

ABSTRACT

This study is based on the growing organizational digitalization and the need for adaptable leaders capable of developing skills in virtual environments. Through a single, exploratory case study in a Brazilian distance learning educational institution, the work identifies fundamental skills associated with effective e-leadership. Critical factors include clear and adaptable communication, trust between team members, and social interactions, even in predominantly virtual environments. In addition, empathy and flexibility emerge as indispensable elements for engagement and collaboration. The study uses the six e-competencies model by Roman et al (2019) to categorize and evaluate the practices of the e-leaders interviewed. The results identify the main skills of e-leaders, based on the Six E-Competencies model: communication, social interaction, change management, team building, technological mastery, and establishing trust, and reveal that transparency in communication, empathy, and flexibility are essential factors for team engagement. Organizational culture also plays a key role in how e-leaders promote connection, motivation, and innovation. The analysis also highlights the importance of occasional face-to-face meetings to strengthen interpersonal bonds and a sense of belonging. It is concluded that e-leadership is a dynamic process that requires adaptive strategies and a humanized approach to maximize team performance and foster an inclusive and productive digital environment.

Keywords: E-leadership; E-leaders; Virtual teams; Six E- Competency; Distance education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Liderança em ambientes de trabalho virtuais: terminologias e definições utilizadas na literatura	19
Quadro 2	Definição dos seis atributos de uma equipe virtual	21
Quadro 3	Definição dos principais elementos do modelo SEC	26
Quadro 4	Caracterização dos entrevistados na pesquisa	30
Quadro 5	Eixos organizadores da busca por temas	33
Quadro 6	Demonstrativo do quadro para gerar códigos iniciais	34
Quadro 7	Sistematização por categorias	34
Quadro 8	Temas desenvolvidos na quinta etapa metodológica	35
Quadro 9	Comparativo de receita e matrículas de 2017 a 2024	37

LISTA DE SIGLAS

AT	Análise Temática
EaD	Educação à Distância
EVs	Equipes Virtuais
GPTW	Great Place to Work
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
L.D.B.	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Mundial da Saúde
SEC	Seis E-competências
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 Problema de pesquisa	13
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 E-liderança	17
2.2 Competências na e-liderança	22
3 METODOLOGIA	27
3.1 Seleção do caso e unidade de análise	27
3.2 Coleta de dados	28
3.2.1 Dados primários	29
3.2.2 Dados secundários	30
3.3 Análise dos dados	30
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 Apresentação do Caso	36
4.2 Categorias do Modelo das Seis E-competências	39
4.2.1 Comunicação	39
4.2.2 Social	40
4.2.3 Mudança	42
4.2.4 Time	43
4.2.5 Tecnologia	44
4.2.6 Confiança	45
4.3 Categoria Adicional	47
4.3.1 Empatia	47
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5.1 Tema 1: Diferentes métodos de COMUNICAÇÃO e abertura EMPÁTICA	50
5.2 Tema 2: Construção da CONFIANÇA somada à FLEXIBILIDADE	52
3.3 Tema 3: Estreitamento SOCIAL com encontros PRESENCIAIS	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	61

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	71
APÊNDICE B – ROTEIRO	74
APÊNDICE C – TCLE	77

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido um tema central na teoria das organizações desde os primeiros estudos realizados na década de 1930, como os trabalhos pioneiros de Kurt Lewin e seus colaboradores. Desde então, a pesquisa sobre liderança evoluiu significativamente e continua a ser um campo dinâmico com novas pesquisas explorando aspectos como a liderança autêntica, a liderança servidora e a influência da tecnologia na prática da liderança (Yukl, 2020). Essas rápidas mudanças tecnológicas, como a inteligência artificial, a automação e a digitalização, estão transformando não apenas os processos organizacionais, mas também a natureza do trabalho e a dinâmica da liderança, levando líderes contemporâneos a desenvolver habilidades adaptativas, compreender o impacto da tecnologia nas equipes e adotar abordagens que promovam a inovação e a resiliência em ambientes cada vez mais complexos (Northouse, 2021). Abakpa e Dvouletý, (2024) destacam que a adoção de equipes virtuais (EVs) é uma resposta estratégica para a economia digital, permitindo que organizações superem barreiras geográficas e se adaptem a novas dinâmicas laborais, onde a separação física entre colaboradores se torna uma característica central do trabalho em rede. As transformações tecnológicas, impulsionadas pela digitalização e pela inteligência artificial, têm revolucionado também práticas educacionais, especialmente no contexto da Educação a Distância (EaD) (Moore e Kearsley, 2012). Dentro dessa nova dinâmica, a e-liderança emerge como um conceito fundamental no contexto da Educação a Distância, onde líderes precisam adaptar suas práticas para gerenciar equipes e processos em ambientes totalmente digitais (Avolio; Kahai, 2018). Ainda sob a visão de Avolio e Kahai (2018), a integração de tecnologias avançadas, como plataformas de aprendizagem online e ferramentas de colaboração virtual, exige que os líderes desenvolvam competências específicas, como a capacidade de motivar equipes virtuais, promover a comunicação eficaz e fomentar a inovação, ou seja, essas transformações têm redefinido o papel da liderança na gestão da EaD, abrindo novas oportunidades para a pesquisa e a prática nesse campo. Desta forma, este estudo pretende contribuir para o conhecimento e práticas da e-liderança no contexto da gestão da Educação à Distância.

O conceito de e-Liderança consiste em uma liderança que deve considerar a forma de utilização da tecnologia para informar, monitorar e tomar decisões, assim como, para o desenvolvimento, de forma virtual, das relações de confiança necessárias para o trabalho em equipe (Avolio et al; 2001, 2014; Gil et al, 2011; Hoddinghaus et al, 2023). Assim, embora se saiba o que esperar dos e-líderes com relação à competência na adoção, escolha, recomendação e suporte à da comunicação (Van Wart et al., 2017), o restante de suas competências, escolhas e objetivos permanecem pouco explorados no campo da e-liderança (Salin e Koponen, 2024).

A liderança, ou e-liderança, foi reconhecida como um antecedente para o bom desempenho de equipes virtuais (Contreras, Baykal, & Abid, 2020; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015; Larson & DeChurch, 2020). Há consenso de que a e-liderança em equipes virtuais é diferente da liderança em equipes tradicionais. Por exemplo, Gibson, Huang, Kirkman e Shapiro (2014) destacam o papel multifacetado de e-líderes, com tarefas que vão desde a escolha de tecnologia de informação e comunicação de acordo com as idiossincrasias culturais dos membros do time, até a criação de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro (virtual) e estimulante de um senso de coletividade e significado.

Salin e Koponen (2024) destacam que a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho remoto, consolidando a irreversibilidade dos ambientes virtuais. Os autores ressaltam os desafios enfrentados pelos líderes no uso eficaz das tecnologias de comunicação, reforçando a necessidade de pesquisas sobre liderança no contexto virtual. A e-liderança exige estratégias específicas para construir confiança e manter a eficácia das equipes, especialmente quando as interações face a face são limitadas (Gupta et al, 2023; Badrinarayanan, 2024). A mediação das relações pelas tecnologias de informação, depende da liderança, coesão e empoderamento da equipe destacando a importância das relações entre líder e liderados no contexto virtual (Abakpa e Dvouletý, 2024).

Tendo-se em vista aprofundar o tema da e-liderança no contexto da Educação à Distância este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa.

1.2 Problema de Pesquisa

As práticas de liderança devem adaptar-se às novas condições remotas ou virtuais para uma liderança eficaz e um desempenho sustentável (Contreras et al, 2020). Sendo assim, conforme Bell (2021), é difícil determinar como as funções críticas de liderança, incluindo a gestão do desempenho e o desenvolvimento da equipe são afetadas pelas características únicas das equipes virtuais. Em estudos sobre equipes virtuais destaca-se a liderança como um fator crítico para ajudar a abordar necessidades importantes resultantes dos desafios da colaboração virtual (Bell et al., 2019; Blackburn et al., 2003). A liderança eficaz em ambientes virtuais envolve a criação de uma cultura de confiança e a utilização de ferramentas de comunicação que facilitem a colaboração remota (Feitosa e Salas, 2020). Sendo as equipes virtuais (EVs) grupos de trabalhadores geograficamente dispersos que colaboram para um propósito comum, a e-liderança eficaz é crucial para garantir que essas equipes funcionem de maneira eficiente, especialmente em um ambiente virtual onde a comunicação e a coordenação são mediadas por tecnologia (Bagga, Gera e Haque, 2023).

Para Brown et al (2021), a fim de entender os efeitos da liderança em equipes virtuais, é necessário considerar as necessidades da equipe que surgem dos desafios de colaborar em um ambiente virtual e os comportamentos de liderança da equipe que ajudam a satisfazer essas necessidades. À medida que o trabalho em equipe virtual se torna cada vez mais a norma em muitas organizações, entender como a liderança funciona em equipes virtuais tem implicações práticas importantes e oportunas (Makarius e Larson, 2017).

"O cenário educacional atual, marcado pela rápida adoção de tecnologias digitais, exige que os tomadores de decisão desenvolvam habilidades estratégicas para enfrentar a concorrência crescente e atender às expectativas de um mercado cada vez mais dinâmico e exigente." (Oliveira et al., 2020, p. 12). O panorama da educação a distância exige um líder que esteja consciente das múltiplas características e requisitos de uma liderança eficaz, e apresente um conjunto de atitudes e comportamentos que criem condições para mudanças inovadoras, e permitam que indivíduos e organizações compartilhem uma visão e sigam em sua direção (Brieger, 2019).

Assim como está posta uma nova forma de aprender e ensinar, por sua vez, surge uma nova estrutura para o trabalho e processos de liderança nas organizações que adotam o atendimento destas demandas de forma virtual.

A partir das afirmações supracitadas, propõe-se como problema de pesquisa: Como se desenvolve a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância?

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo analisar como se desenvolve a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto do ensino à distância.

1.2.2 Objetivos Específicos

Este trabalho tem os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as características as atividades da e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância;
- b) Identificar os aspectos que dificultam a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância;
- c) Identificar os aspectos que facilitam a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância.

1.3 Justificativa

A compreensão e o estudo da e-liderança são fundamentais por várias razões, conforme apontado por Van Wart et al. (2019). Primeiramente, destacam-se as contínuas evoluções nas comunicações, que se intensificaram à medida que novas tecnologias se amalgamam. Em seguida, há a transformação nos padrões organizacionais facilitada pela revolução digital. Por fim, observa-se uma mudança na gestão e, conseqüentemente, na própria liderança. Como resultado, os líderes

agora enfrentam uma crescente demanda por competência no uso das novas tecnologias de informação e comunicação.

Ao lado da necessidade de se entender sobre o papel da liderança em ambientes virtuais, observa-se que entre os diferentes setores ocorreram significativas transformações diante das novas tecnologias, destaca-se a educação que possui ao longo dos anos uma relação constante com a tecnologia, mas nunca tendo alcançado a magnitude que possuem nos dias de hoje. Para Kim e Mauborgne (2015), as estratégias tradicionais de negócios vivenciam um mercado com competitividade exagerada; isso se aplica para as instituições de ensino, que hoje se tornaram grandes negócios.

Nas últimas duas décadas, a relevância da educação a distância no Brasil tem se refletido, entre outros aspectos, no aumento do número de alunos ingressantes na EaD, de acordo com o Censo da Educação Superior 2022, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e pelo Ministério da Educação (MEC), o número de ingressantes da educação superior nessa modalidade de ensino ultrapassa a marca de 3 milhões (Inep, 2023). Já na educação profissional, o Anuário Estatístico da Educação Profissional e Tecnológica mais recente publicado pelo Inep em 2019, revela que 8% das mais de 650 mil matrículas de estudante ocorreram na modalidade de ensino a distância (Inep, 2019).

Diante dessas definições, é importante destacar o conceito de EaD estabelecido na legislação brasileira em 1996, conforme Art. 1º do Decreto nº 2.494 de 10/02/1998, que regulamenta o Art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases (L.D.B.) nº 9.394/96 (Brasil, 1996).

Uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação. (Brasil, 1996).

Somente em 2005, porém, o Decreto 5.622 passou a regulamentar o ensino a distância no país (Presidência da República Brasileira, 2005). A educação a distância no Brasil possui foco no desenvolvimento da educação profissional (Porto & Berge, 2008) e principalmente no ensino superior, promovendo o acesso ao saber para um maior número de pessoas, impedidas por condições geográficas, sociais,

econômicas e culturais de estudar de forma presencial nas instituições. Da escola às universidades, a educação à distância é implementada para proporcionar oportunidades de aprendizagem às pessoas em horários e locais adequados às suas necessidades e circunstâncias (Jakupec, 2011).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, examina-se o conceito de e-liderança e sua relação às equipes virtuais e alguns dos componentes identificados nesse contexto organizacional. Nessa seção ainda discorreremos sobre os elementos e competências consideradas ideais aos e-líderes de acordo ao tema pesquisado para a construção deste trabalho.

2.1 E-liderança

A liderança é definida como o procedimento em que uma pessoa utiliza sua influência sobre outro indivíduo ou um conjunto de pessoas, visando alcançar um objetivo compartilhado, garantindo que essa influência seja aplicada de maneira eficiente (Ahuja et al, 2023).

O e-líder não possui os mesmos poderes de observação física e precisa ser criativo na concepção de estruturas e processos para que variações das expectativas possam ser observadas virtualmente (Malhotra et al, 2007). Atuando, de acordo com Zaccaro e Bader (2003), como elos, definindo e transmitindo as orientações da equipe e coordenando as operações da equipe em um ambiente de comunicação limitada e mediada, o papel de e-líderes está voltado a promover e utilizar eficazmente o capital humano e social.

De acordo com Malhotra et al (2007), todo líder desempenha a responsabilidade de selecionar e motivar os membros certos dentro das equipes, estabelecendo as normas corretas de comportamento, incentivando eventos sociais, construindo confiança, estabelecendo metas, preparando a equipe para antecipar e lidar com situações novas, fomentando a comunicação interna e reconhecendo as contribuições. O que afeta diretamente no bem-estar e na satisfação dos colaboradores, influenciando seu engajamento e propósito. Entretanto, devido à interação “cara a cara” ser reduzida e os sinais não-verbais limitados num contexto virtual, alguns pesquisadores argumentam que pode ser mais difícil para os líderes se envolverem em comportamentos que promovam relacionamentos positivos em equipes virtuais (Hambley et al., 2007; Hoch & Kozlowski, 2014; Caputo et al, 2023). “Na literatura inicial neste campo, Kerber e Buono (2004) identificaram os desafios

enfrentados pelos e-líderes, tais como olhar para o panorama geral da equipe, apesar das prioridades locais, e criar uma identidade comum, apesar da separação geográfica” (Kerber & Buono, 2004, p. 04, *apud* Chamakiotis et al, 2021, p. 01). Rumble (2008), reforça que a relação da tecnologia com a estrutura, as funções de trabalho, o nível de habilidade, entre outros aspectos, não é simples, nem constante em todos os ambientes e empresas, e não é determinada pela própria tecnologia, mas sim, pela gestão.

A e-liderança pode ser definida como um processo de influência social que se estende a contextos distantes e/ou próximos, sendo mediada pela tecnologia da informação avançada. Essa forma de liderança não apenas se limita a uma abordagem convencional mediada por tecnologia, mas tem o potencial de provocar mudanças significativas no desempenho, comportamento, sentimentos, pensamentos e atitudes (Avolio et al., 2014; Höddinghaus et al., 2023). A liderança surge, assim, como um processo de influência mediado pelas tecnologias e especificamente inserido no contexto a que se refere, alargando o seu horizonte para além de qualquer proximidade, o que já não é necessário devido aos efeitos da tecnologia à distância e onde existe uma interação contínua e influência recíproca entre liderança e tecnologia. (Torre & Sarti, 2020)

A literatura existente reconhece a e-liderança como um fator crucial e um pré-requisito para o sucesso das equipes virtuais. Ela é essencial para impulsionar o desempenho dessas equipes, especialmente ao abordar os desafios específicos que enfrentam. Tais reconhecimentos são corroborados por Chamakiotis et al. (2021) e Contreras et al. (2020).

À luz de diferentes pesquisas e conceituações de liderança descritas em ambientes virtuais existe uma discussão sob diferentes definições, como e-liderança, liderança virtual, liderança de equipe virtual ou gerenciamento remoto, entre outros termos. O Quadro 1 sumariza essas definições.

Quadro 1 - Liderança em ambientes de trabalho virtuais: terminologias e definições utilizadas na literatura

Termo	Exemplar citado	Definição
E-liderança	Hambley et al. (2007)	Um processo de influência social mediado por tecnologias de informação avançadas para produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamento e/ou desempenho de indivíduos, grupos e/ou organizações (Avolio et al., 2001). O líder virtual é um líder responsável pela gestão de funcionários ou grupos de trabalho que estão dispersos geograficamente e dependem principalmente de meios eletrônicos para comunicação e colaboração (Malhotra et al., 2007).
Liderança virtual*	Berry (2014)	A capacidade de organizar e facilitar com sucesso membros do grupo localizados em diversas localizações geográficas e fusos horários.
Liderança de time virtual**	Mawanda (2012)	Interações de liderança caracterizadas pela comunicação mediada eletronicamente entre líderes e seguidores isolados geograficamente e fisicamente.
Liderança remota, liderança mediada eletronicamente***	Kelloway et al. (2003)	O termo “gestão remota” refere-se à gestão à distância onde os funcionários passam pelo menos uma parte do seu tempo trabalhando em um local diferente do seu gerente, que pode incluir locais de clientes/parceiros, casa, outros edifícios da empresa e/ou diferentes áreas dentro no mesmo prédio da empresa.
Gestão remota	Watson (2007)	

*Termos semelhantes utilizados, mas não definidos: liderança no trabalho virtual, liderança de teletrabalhadores, liderança em ambientes virtuais, liderança de trabalhadores virtuais, liderança num contexto GDSS, liderança em contextos de trabalho habilitados eletronicamente.

**Termos semelhantes usados, mas não definidos: liderança de projeto virtual, liderança de grupo eletrônico, liderança em equipes ou grupos (globalmente) distribuídos ou (especialmente) dispersos, liderança de grupos apoiados por computador, liderança em equipes do mundo virtual, liderança de equipe global.

***Termos semelhantes usados, mas não definidos: liderança distante.

Fonte: Höddinghaus et al (2023, p.4), adaptado pela autora.

Para o desenvolvimento deste trabalho, concorda-se com a definição utilizada pelos autores (Avolio et al, 2001, 2014; Kahai, 2013; Kahai et al, 2017; Höddinghaus et al, 2023) para estabelecer a liderança em ambientes virtuais como “um processo de influência social incorporado em contextos proximais e distais mediado por tecnologia de informação avançada que pode produzir uma mudança nas atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento e desempenho” (Avolio et al., 2014, p. 107).

Já para a definição de equipe, utilizaremos o conceito estabelecido genericamente por Berry (2011, p. 01) como “um grupo de indivíduos que interagem de forma interdependente e que são reunidos ou se reúnem voluntariamente para alcançar determinados resultados ou realizar tarefas específicas”. As equipes são usadas pelas empresas para organizar os funcionários na conclusão de tarefas, se projetadas e gerenciadas adequadamente, as equipes podem contribuir para o valor organizacional e a vantagem competitiva (Alsharo et al, 2017).

Com o aumento das tecnologias, tanto na vida pessoal quanto profissional das pessoas, é crescente o número de pessoas que utilizam ferramentas tecnológicas para interagir com seus colegas de trabalho. Portanto, tem crescido também a utilização de equipes virtuais (EVs) pelas organizações para estruturar o trabalho, não só com projetos específicos, mas igualmente em tarefas rotineiras comuns, tendendo para sua continuação no futuro (Dulebohn & Hoch, 2017). Além disso, as organizações estão permitindo que os funcionários trabalhem virtualmente no local de sua preferência, tirando vantagem das competências e conhecimentos dos funcionários, independentemente da localização geográfica (Alsharo et al, 2017).

O termo equipe virtual pode ser aplicado a qualquer equipe de pessoas distribuídas geograficamente, mesmo que estejam trabalhando em problemas rotineiros e possam viajar frequentemente para reuniões presenciais da equipe. (Malhotra, 2007). O Quadro 2, apresenta os seis atributos que uma equipe virtual possui, compartilhando os quatro primeiros com quase todas as equipes.

Quadro 2 - Os seis atributos das equipes virtuais

Atributo	Autor	Descrição
1	Alderfer (1987)	A equipe geralmente, mas nem sempre, tem uma composição definível e limitada, e os membros da equipe estão cientes dessa participação compartilhada e, mesmo que a composição mude um pouco, a equipe permanece intacta.
2	Alderfer (1987)	Os membros da equipe funcionam de forma interdependente, geralmente com um senso de propósito compartilhado que lhes é dado ou construído pela própria equipe.
3	Hackman (1987)	Os membros da equipe são conjuntamente responsáveis pelos resultados.
4	Hackman (1987)	Os membros da equipe gerenciam coletivamente seus relacionamentos através (e talvez entre) das fronteiras organizacionais.
5	Johnson, Chanidprapa, Yoon, Berrett & LaFleur (2003)	Os membros da equipe podem estar dispersos geograficamente.
6	Maznevski & Chudoba (2000)	Os membros da equipe dependem predominantemente da comunicação mediada por computador, em vez da comunicação presencial, para realizar suas tarefas.

Fonte: Berry (2011, p.2 e 3), adaptado pela autora.

As EVs constituem uma forma única de trabalho ágil e diferem das equipes tradicionais, principalmente devido: (a) ao caráter mediado pela tecnologia das comunicações de seus membros; (b) o seu elevado grau e diferentes tipos de dispersão (por exemplo, geográfica, temporal); e (c) as consequentes descontinuidades geográficas e culturais, entre outras (Chamakiotis, 2021). O uso da tecnologia por si só não torna uma equipe virtual, pois quase todas as equipes utilizam a tecnologia até certo ponto, mas a virtualidade aumenta à medida que aumenta o grau de dependência da comunicação eletrônica.

O fator de a maioria das interações entre esses colaboradores ocorrerem de forma digital apresenta desafios únicos para a liderança, ou seja, as relações entre as pessoas que trabalham em conjunto são completamente transformadas por este novo ambiente, logo, esta mudança produzida pelas tecnologias exige estilos

alternativos daqueles típicos da chamada liderança tradicional, que é facilitada por códigos de comunicação não-verbal e presença física (Torre & Sarti, 2020).

2.2 Competências na e-liderança

Equipes virtuais estão geograficamente dispersas e muitas vezes não têm outra escolha senão se comunicar eletronicamente. Pois, estando distribuídos por diferentes localizações, toda e qualquer comunicação e colaboração deve ser mediada pela tecnologia (Alsharo, 2017). Por exemplo, em estudo sobre a estrutura administrativa de uma universidade, Van Wart, Roman e Pierce (2016) constataram que, em todos os níveis da organização, a e-liderança representava cerca de 40% de todas as comunicações individuais e 23% de todas as comunicações de grupo. Como resultado desta mudança, para ser um bom líder hoje, não é surpreendente que as comunicações virtuais sejam quase tão importantes como as comunicações tradicionais.

Além da tecnologia utilizada pelas equipes para comunicação e colaboração, uma grande influência no desempenho da equipe virtual é a interação social e o capital social entre os membros da equipe (Pinjani & Palvia, 2013; Contreras et al, 2020). Da mesma forma, os e-líderes devem abordar as necessidades socioemocionais das equipes e dos seus membros e promover equipes saudáveis através de interações.

Devido ao poderoso capital intelectual combinado dos membros da equipe que se beneficiam do conhecimento e da experiência uns dos outros, as diferentes opiniões e perspectivas estão representadas dentro da equipe e, assim, é possível uma maior aprendizagem organizacional e sinergia devido a esta diversidade adicional (Berry, 2011). Portanto, os líderes que enfrentam as novas tecnologias têm de gerenciar pessoas criando e mantendo a identidade de uma equipe, promovendo a missão, visão e valores organizacionais (Torre & Sarti, 2020).

Desta forma, os e-líderes devem ser flexíveis, inovadores, e ter clareza sobre os objetivos da organização. Sendo capazes de identificar a necessidade de mudança e promover a inovação nas suas organizações e equipes (Schwarzmueller et al., 2018; Cortellazzo et al., 2019). Em conjunto, essa flexibilidade fornecida permite que os funcionários coordenem eficazmente as suas responsabilidades profissionais e familiares, ou seja, a partir de ferramentas tecnológicas, é possível

manter o engajamento mesmo com possíveis interrupções (Ale Ebrahim et al., 2009; Kilcullen et al., 2022).

Ao demonstrar apoio e consideração pelos membros da equipe, o e-líder pode inclusive reduzir a incerteza no ambiente de trabalho e aumentar o senso de conexão psicológica e a motivação para contribuir. Portanto, quando as equipes virtuais estão altamente motivadas, isso pode levar a uma maior criatividade e produtividade (Grant & Russell, 2020).

A literatura existente geralmente conclui, quanto ao elemento de mudança, que é muito mais difícil em ambientes online criar uma atitude positiva em relação à mudança, se tornando mais difícil à medida que a virtualização aumenta. O papel da e-liderança, se torna fornecer técnicas de gerenciamento de mudanças planejando pré-transições, monitorando a implementação e refinando a prática tecnológica com experiência (Van Wart et al, 2019). No entanto, os e-líderes também devem estar atentos para que as mudanças não perturbem o foco da empresa e a sua missão (Contreras et al, 2020).

Em busca desse ambiente favorável para suas equipes, a e-liderança deve ser caracterizada pela construção de confiança com cada membro da equipe e pelo estabelecimento de uma “presença” virtual evitando que a distância se torne uma barreira (Eubanks et al, 2016). A ausência de comportamentos observáveis, nos quais os membros das equipes presenciais tradicionais dependem para estabelecer e manter a confiança, torna a construção de confiança entre os membros da equipe virtual uma questão complicada, aumentando a incerteza no desempenho (Ferreira et al, 2012; Cowan, 2014). Para Rogers et al (2021), por exemplo, os membros de uma equipe presencial podem sinalizar abertamente durante uma reunião seu envolvimento e cooperação, mas os membros de uma EV trabalham atrás de uma cortina virtual para construir seus relacionamentos.

O e-líder precisa estabelecer confiança, abraçar a diversidade, promover o espírito de equipe, motivar seus membros e neutralizar suas frustrações como parte das habilidades de construção desses relacionamentos. Além disso, estudos empíricos demonstraram que equipes, incluindo as virtuais, com um elevado nível de confiança são capazes de se organizarem melhor e de se tornarem produtivas mais rapidamente (Wang et al, 2016; Torre e Sarti, 2020). Portanto, os e-líderes têm de encorajar a criação e o fortalecimento da confiança recíproca (Nayani et al, 2018).

Para isso, é preciso desenvolver capacidade técnica para usar uma variedade de meios de comunicação, incluindo videoconferência, mensagens instantâneas e e-mail. Habilidades de liderança também são necessárias; além de possuírem inteligência emocional, os líderes devem ser capazes de criar um ambiente aberto e de apoio e liderar pelo exemplo (Montgomery et al, 2016; Toleikienè et al, 2024). A e-liderança, contudo, não envolve apenas ferramentas específicas e eventos de comunicação; trata-se de criar um ambiente digital cada vez mais difundido que conduza a elevados níveis de eficácia, independentemente de como isso seja definido – alta produtividade, baixa rotatividade, elevado moral, etc (Roman et al, 2019).

Na busca por essa efetividade, os e-líderes não só adotam a tecnologia, como também fazem escolhas críticas sobre quais delas adotar para si próprios e para as suas organizações, e são responsáveis pelo sucesso na sua utilização. Os requisitos técnicos aumentaram em todos os níveis para líderes que deverão ser competentes com as novas tecnologias de informação e comunicação (Gupta e Pathak, 2018; Van Wart et al, 2019).

Não se trata apenas dos efeitos da tecnologia nas práticas tradicionais e/ou excepcionais de liderança, mas também de como os líderes afetam a tecnologia através da “apropriação” que fazem dela (Liu et al, 2018). O uso extensivo destas ferramentas de TI tem se ampliado e os gestores as utilizam para realizar e concluir todas as tarefas e acompanhamentos através deste mecanismo (Norman et al., 2020).

Tal processo substituiu a comunicação interpessoal, e o encontro com a cultura, o que costumava proporcionar uma oportunidade para os funcionários expressarem e compartilharem experiências pessoais (Kulshreshtha & Sharma, 2021). Portanto, um padrão de mudança como o baixo grau de envolvimento do pessoal no comportamento pode surgir nos funcionários da geração atual e pode resultar em baixa produtividade (Brosi e Schuth, 2020).

Uma amostra de alguns dos problemas mais comuns relatados na literatura em relação aos ambientes digitais incluem sobrecarga de e-mail e dados, alienação do trabalhador e fraco vínculo social, fraca responsabilidade nas equipes e no uso do tempo, baixa confiança, competência tecnológica insuficiente e incapacidade de fornecer persuasão e mudanças profundas baseadas no compromisso e não em comandos (Van Wart et al. 2017).

A análise realizada por Höddinghaus et al (2023) também sublinha que os e-líderes precisam considerar não apenas a quantidade de mediação eletrônica, mas também as subdimensões qualificadoras de dispersão espacial, dispersão temporal, riqueza de informação e capacidade de reprocessamento de informação, entre outras. Dependendo da combinação destes fatores, são concebíveis diferentes desafios (por exemplo, sentimentos de isolamento e falta de apoio dos seguidores), mas também benefícios (por exemplo, mais latitude e mais contato espontâneo).

Contudo, numa era de conectividade onipresente que pode levar a uma extensão das horas de trabalho enquanto trabalham virtualmente, os profissionais devem estar conscientes da sua própria atividade na gestão da conectividade (MacCormick et al, 2012) de uma forma que os ajude a usufruir os benefícios das EVs sem levar a violações dos seus limites pessoais de vida profissional (Chamakiotis, 2021).

Os membros podem muito bem ter alianças concorrentes, e a superação destas barreiras exigirá estratégias de gestão intencionais. A gestão eficaz de equipes virtuais requer conhecimento e compreensão dos princípios fundamentais da dinâmica de equipe, independentemente das diferenças de tempo, espaço e comunicação entre ambientes de trabalho virtuais e presenciais (Berry, 2011). Roman et al (2019), destaca que um e-líder eficaz se comunica com clareza, proporciona interação social adequada e demonstra conhecimento tecnológico através e dentro de ambientes virtuais, a longo prazo, criando equipes responsáveis, definindo processos de responsabilização eficazes, inspirando mudanças e desenvolvendo confiança virtualmente.

O modelo SEC (Van Wart et al, 2017; 2019; Roman et al, 2019) sintetiza estudos anteriores e identifica seis dimensões de competências apresentadas como essenciais para uma e-liderança eficaz: e-comunicação, e-social, e-mudança, e-time, e-tecnologia e e-confiança. As definições de cada uma das seis competências eletrônicas são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Definição dos principais elementos do modelo SEC

E-competência	Descrição
E-comunicação	O líder tem a capacidade de se comunicar através das tecnologias da informação e comunicação (TICs) de forma clara e organizada, evitando erros e falhas de comunicação e não sendo excessivo ou prejudicial ao desempenho.
E-social	O líder tem a capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo e de melhorar a comunicação e a colaboração através de uma variedade de métodos de comunicação virtual.
E-mudança	O líder tem a capacidade de gerir iniciativas de mudança de forma eficaz através das TICs.
E-time	O líder tem a capacidade de construir, motivar, reconhecer e responsabilizar equipes em ambientes virtuais.
E-tecnologia	O líder é tecnologicamente experiente e permanece atualizado sobre os desenvolvimentos relevantes das TICs e as preocupações relacionadas à sua segurança.
E-confiança	O líder tem a capacidade, ao usar as TICs, de criar um sentimento de confiança, sendo percebido como honesto, consistente e justo.

Fonte: Roman et al (2019, p.5), adaptado pela autora.

Nesta pesquisa, essas dimensões de competências da e-liderança serão consideradas como categorias preliminares para a análise do desenvolvimento a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto do ensino à distância. Os detalhes metodológicos deste projeto serão apresentados na seção que segue.

3 METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa adotada para atingir o objetivo desta pesquisa de cunho exploratório e qualitativo foi a do estudo de caso. De acordo com Yin (2015), utiliza-se a estratégia de estudo de caso para entender um fenômeno do mundo real em seu contexto.

Para os investigadores, a proximidade do estudo de caso com situações da vida real e a sua riqueza múltipla de detalhes são importantes em dois aspectos: a) conceber uma visão da realidade, incluindo o comportamento humano; e, b) amadurecer processos de aprendizagem dos investigadores no desenvolvimento das competências (Flyvbjerg, 2006). Apesar das críticas quanto à subjetividade, falta de generalização e possíveis problemas de amostragem, o método de estudo de caso é útil para análises exploratórias de tópicos de pesquisa em evolução (Eisenhardt, 1989).

Ainda, segundo Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem apresentar suas evidências de forma qualitativa, combinando a coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. Os principais elementos utilizados nessa pesquisa foram: arquivos e indicadores disponibilizados pela empresa, informações coletadas em periódicos e livros, o próprio site da organização e, aplicação e análise de entrevistas com roteiro semiestruturado de perguntas abertas quanto aos processos e ações empregados pela e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância.

3.1 Seleção do caso e unidade de análise

A seleção do caso ocorreu com base no escopo apresentado para este estudo, que se concentra no processo da e-liderança de equipes virtuais na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância. Este estudo ocorreu junto às e-lideranças de uma instituição educacional privada, sem fins lucrativos e com finalidade pública que oferta cursos de ensino profissional na modalidade de ensino à distância. A pesquisadora faz parte do quadro de colaboradores da instituição como tutora dos cursos técnicos do eixo de gestão e negócios.

A instituição iniciou suas operações no Rio Grande do Sul com foco no ensino profissional à distância no ano de 2011, aumentando o alcance de seus serviços

para todo o Brasil. Seus objetivos iniciais diante da crescente demanda por cursos técnicos no país, visavam enfrentar a concorrência e a queda naquele ano em 10,64% do número de alunos presenciais. A partir de 2016, após estratégia de expansão de polos e ampliação do portfólio dos cursos ofertados, houve aumento exponencial de matrículas e consequentemente da receita. Para efeitos de comparação, em 2017 o número de estudantes matriculados nos cursos da escola era de 7.803, sendo o mesmo indicador em 2024 revelando, aproximadamente, 70.000 matrículas.

A organização escolhida, apesar de criada com o propósito da educação à distância, mantinha suas operações sediadas em um prédio na cidade de Porto Alegre/RS de forma presencial até 2020. Porém, após a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarar o surto da pandemia de COVID-19 como uma emergência de saúde pública de importância internacional (World Health Organization, 2020), uma das medidas tomadas para a segurança dos colaboradores foi a mudança da rotina de trabalho presencial em um local de trabalho físico para o trabalho remoto, desenvolvido de forma virtual independentemente da localização geográfica. As atividades em sua totalidade permaneceram ocorrendo em regime remoto até o segundo semestre de 2023, sendo então, adotados o regime de trabalho híbrido para os setores administrativos e de relacionamento e, o regime de trabalho remoto para o setor pedagógico/docente.

O quadro de funcionários até março de 2025 é composto por um total de 531 pessoas, que são responsáveis pela gestão dos estudantes vinculados à 384 polos espalhados pelo Brasil. Dentre os quais, 331 colaboradores fazem parte de equipes virtuais geridas por 13 e-líderes, sendo esses o alvo principal desta pesquisa, especificamente, a unidade de análise em foco neste estudo refere-se aos processos de e-liderança.

3.2 Coleta dos dados

Os dados necessários para o desenvolvimento deste trabalho foram obtidos por meio da coleta de dados primários e secundários. Envolvendo estudos de caso, de acordo com Yin (2015), os dados primários e secundários desempenham um papel relevante em uma coleta de dados. O aspecto diferenciador do estudo de caso

“reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (Yin, 2015, p.27).

3.2.1 Dados primários

Os dados primários deste trabalho de pesquisa foram obtidos pela pesquisadora por meio de entrevistas semi-estruturadas com líderes de equipes pedagógicas da instituição de ensino elegida para a pesquisa. Os 12 coordenadores de curso e a coordenadora pedagógica da instituição, correspondentes ao foco de estudo desta pesquisa, receberam um e-mail convidando-os a participar das entrevistas e solicitando sua disponibilidade, assim como, reforçando que o convite era de cunho optativo e voluntário. Após o primeiro contato, 10 e-líderes retornaram positivamente, sendo agendadas as entrevistas individuais conforme dia e horários aderentes às suas agendas e apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) para aprovação. As entrevistas ocorreram de forma on-line pela plataforma Teams da Microsoft, sendo gravadas e transcritas para fins de registro da presente pesquisa e tiveram a duração de aproximadamente 1 hora. O TCLE consta no apêndice C desta pesquisa, assim como, está disponível para consulta em: https://drive.google.com/drive/folders/12jC1hm_rrtdZrEbBcEjf_TgD3zi9zEc?usp=sharing.

Essas entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro que observou aspectos das categorias preliminares inspiradas no modelo SEC exposto no referencial teórico deste projeto (p. 25). Essas entrevistas foram efetuadas junto aos e-líderes, e tiveram como material complementar investigativo para este estudo, a elaboração de um roteiro empregando os elementos das seis competências eletrônicas (e-competências), como forma de melhor identificar as características e métodos utilizados por estes líderes no que se refere à gestão de suas equipes virtuais.

Os procedimentos supracitados estão descritos detalhadamente no Apêndice A - Protocolo de Estudo de Caso, assim como, as perguntas propostas encontram-se no Apêndice B - Roteiro.

Abaixo, apresenta-se quadro que sumariza as principais informações referentes aos entrevistados da pesquisa.

Quadro 04 – Caracterização dos entrevistados na pesquisa

Código	Formação	Gênero	Idade	Tempo de Instituição	Tempo como e-líder	Nº de liderados
Entrevistado 1	Administrador especialista	M	54	10 anos	7 anos	25
Entrevistado 2	Administradora especialista	F	42	10 anos	8 anos	43
Entrevistado 3	Engenheira ambiental especialista	F	36	10 anos	7 anos	20
Entrevistado 4	Engenheira elétrica especialista em SST	F	36	8 anos	6 anos	61
Entrevistado 5	Especialista em design de interiores	F	46	15 anos	10 anos	12
Entrevistado 6	Engenheira ambiental especialista	M	36	6 anos	3 anos	37
Entrevistado 7	Bacharel em ciências contábeis e administração	F	51	11 anos	3 anos	18
Entrevistado 8	Administrador especialista	M	46	8 anos	2 anos	51
Entrevistado 9	Turismólogo especialista e técnica em turismo	F	40	11 anos	10 anos	4
Entrevistado 10	Analista de sistemas e mestrando em gestão educacional	M	42	5 anos	4 anos	20

Fonte: Dados elaborados pela autora (2025).

3.2.2 Dados secundários

Conforme Markoni e Lakatos (2011), dados secundários são obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida. Também, a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações. Esses procedimentos significativos desempenharam um papel importante na obtenção de uma compreensão aprofundada dos aspectos essenciais desta pesquisa.

Para este estudo, a coleta de dados secundários consistiu no acesso à arquivos e relatórios gerenciais disponibilizados pela instituição à pesquisadora, ambiente de trabalho da organização, Leis e Decretos da legislação brasileira, sites governamentais e de notícias, além de artigos específicos e livros relacionados ao tema, expostos nas referências de pesquisa.

3.3 Análise de dados

Sendo este um estudo qualitativo exploratório, a estratégia adotada para análise dos dados primários e secundários foi a análise de conteúdo na modalidade de análise temática.

De acordo com Braun e Clarke (2006), análise temática (AT) é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) nos dados. Ele organiza e descreve minimamente seu conjunto de dados em detalhes. Através da sua liberdade teórica, a análise temática proporciona uma ferramenta de investigação flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um relato de dados rico e detalhado, mas complexo (Braun e Clarke, 2006).

Para melhor entendimento, Braun e Clarke (2006) ainda afirmam que:

A Análise Temática pode ser um método essencialista ou realista, que relata experiências, significados e a realidade dos participantes, ou pode ser um método construtivista, que examina as maneiras como eventos, realidades, significados, experiências e assim por diante são efeitos de uma série de discursos que operam dentro da sociedade. Também pode ser um método 'contextualista', localizado entre os dois polos do essencialismo e construtivismo, e caracterizada por teorias como o realismo crítico, que reconhece as formas como indivíduos criam significado de sua experiência, e por sua vez, as formas como o contexto social mais amplo se apresenta nesses significados, mantendo o foco no material e em outros limites da 'realidade'

Em síntese, a Análise Temática envolve a busca por meio de um conjunto de dados, e seu processo tem início a partir do momento em que o pesquisador busca padrões de significado e questões de interesse potencial nos dados, com objetivo de apresentar o conteúdo e o significado dos temas nos dados, em que esses temas são construtos abstratos que os pesquisadores identificam antes, durante e depois da análise (Braun e Clarke, 2006).

Baseado na proposta dos três grupos (Coding Reliability, Codebook e Reflexive) de AT apresentados por Clarke (2017), a abordagem utilizada para este projeto foi a do tipo Codebook, que se sustenta em um guia de códigos previamente preparado, com temas prontos, sendo tanto a filosofia como a técnica com raiz qualitativa (Souza, 2019).

Os documentos analisados na pesquisa foram submetidos às etapas propostas pelas autoras Braun e Clarke (2006; 2014; 2022), tendo como apoio o material desenvolvido por Souza (2019), que, não só traduz conceitos importantes dos trabalhos das autoras, mas também sintetiza tal conhecimento.

- Etapa 1 – Familiarização com os dados:

Processo de imersão com os dados, marcado pelo movimento de ler e reler as transcrições realizadas e assistir os vídeos de gravação das entrevistas de forma ativa, ou seja, procurando por significados, fazendo anotações e criando correlações entre as ideias dos entrevistados.

- Etapa 2 – Gerando códigos iniciais:

Processo de identificar possíveis fragmentos significativos nos dados, isto pode ser feito com base nos próprios dados ou em leitura prévia, gerando inicialmente uma lista com característica e aspectos considerados relevantes para a proposta da pesquisa e fundamentação teórica.

- Etapa 3 – Buscando temas:

Os códigos iniciais podem ser organizados para tornarem-se possíveis temas, olhando verticalmente para como esses códigos podem se combinar trazendo luz para as questões da pesquisa. Não existe uma única maneira de fazer isso, e é necessário manter a proposta da pesquisa como norte para organizar o processo.

- Etapa 4 – Revisando temas:

Processo de revisar o material construído até aqui, revendo se os possíveis temas são consistentes tanto em relação a eles mesmos, ou seja, se existe uma coerência interna que captura as características mais importantes dos dados codificados, quanto em relação ao conjunto de dados analisados. Desta forma, é preciso retornar para uma leitura desses documentos, a qual foi realizada voltando-se para todos os documentos.

- Etapa 5 – Definindo e nomeando temas:

O processo de nomenclatura dos temas levantados pelas etapas anteriores se deu em perspectiva ao objetivo de pesquisa. Nesta fase é feito o maior trabalho interpretativo, quando é necessário reproduzir a complexidade dos temas em descritivos informativos e envolventes.

- Etapa 6 – Produzindo o relatório:

A fase final acontece na produção de um relatório descritivo e argumentativo sobre os dados analisados. Esta construção precisa ser feita com exemplos que capturem a essência do argumento em discussão, trazendo coerência e lógica para os resultados. Este momento está essencialmente descrito nos resultados e discussão, mas perpassa todo o trabalho de pesquisa, o qual precisa acompanhar a narrativa construída a partir dos dados e referencial teórico.

O produto da AT está tanto no processo quanto nos conceitos desenvolvidos, levando em conta os padrões identificados e seus aspectos contextuais, não se reduzindo ao ato de elencar temas (Ayres, 2008). Nesta pesquisa, as seis etapas da AT se desenvolveram da seguinte forma:

Neste estudo, os códigos e temas iniciais inspiraram-se no modelo das Seis E-competências (Roman et al, 2019) e auxiliaram para compreender, reforçar ou ampliar as características essenciais atribuídas aos e-líderes no contexto de equipes pedagógicas em uma instituição de ensino à distância. O Quadro 5 sumariza a associação de conteúdo das entrevistas aos códigos e o estabelecimento de temas (Quadro 05).

Quadro 05 – Eixos organizadores da busca por temas

Eixo 1 - Desafios	Trechos que tragam os desafios enfrentados pelos e-líderes na gestão das equipes virtuais.
Eixo 2 - Competências	Trechos que tragam as competências que os e-líderes acreditam ser essenciais para a gestão de equipes virtuais.
Eixo 3 - E-comunicação	Trechos que exponham aspectos relacionados a comunicação através das tecnologias da informação com os membros da equipe virtual.
Eixo 4 - E-social	Trechos que exponham aspectos relacionados a interação social e promoção de um ambiente de trabalho positivo com os membros da equipe virtual.
Eixo 5 - E-mudança	Trechos que exponham aspectos relacionados a gestão e comunicação de iniciativas de mudança na equipe virtual.
Eixo 6 - E-time	Trechos que exponham aspectos relacionados a construção, motivação, reconhecimento e responsabilização dos membros da equipe virtual.
Eixo 7 - E-tecnologia	Trechos que exponham aspectos relacionados a experiência e atualização do líder quanto ao uso de tecnologias para a gestão da equipe virtual.
Eixo 8 - E-confiança	Trechos que exponham aspectos relacionados a criação do sentimento de confiança, e percepção do líder como honesto, consistente e justo perante os membros da equipe virtual.

Fonte: Dados elaborados pela autora (2025).

A construção do quadro se deu destacando fragmentos significativos das entrevistas, formando-se 10 linhas correspondentes ao número de entrevistados e 8

colunas com recortes de trechos diretos, cujo conteúdo referia-se aos códigos e temas estabelecidos (Quadro 6).

Quadro 06 – Demonstrativo do quadro para gerar códigos iniciais

Entrevistados	Desafios	Competências	Modelo SEC					
			E- comunicação	E- social	E- mudança	E- time	E- tecnologia	E- confiança
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Fonte: Dados elaborados pela autora (2025).

Na leitura vertical, interessada na análise e organização de padrões para construção de potenciais temas, foram consideradas as categorias preliminares definidas pelo modelo SEC e dados emergentes das entrevistas, adicionando 1 nova categoria, a empatia. O Quadro 07 demonstra as ideias destacadas e sistematizadas por categorias, a partir do processo interpretativo da autora.

Quadro 07 – Sistematização por categorias

Comunicação	A maioria dos entrevistados utiliza diferentes métodos (grupos de WhatsApp, e-mail, vídeo, áudio, reuniões online rápidas) para comunicar as demandas, e busca reforçar as informações constantemente. Também, entendem a efetividade da comunicação como um desafio devido à diversidade das equipes.
Empatia	Os entrevistados buscam liderar através do cuidado, estando abertos às necessidades da equipe e disponíveis constantemente para acolher questões pessoais e profissionais. Os erros, na maioria dos casos, são tratados de forma resolutiva e não acusatória. Segundo eles, parte da cultura da empresa está no cuidado com as pessoas.
Confiança	A maioria dos entrevistados constrói a confiança através de gestos de cuidado e respeito, estando sempre disponíveis para atender os liderados. A transparência e a honestidade também são pilares para o trato com as equipes. Os e-líderes buscam equilibrar a flexibilidade do trabalho remoto com as responsabilidades atribuídas. Na empresa estudada, o horário de trabalho é definido pelo próprio colaborador e fica à cargo do e-líder entender a dinâmica das entregas.

Mudança	As mudanças ocorrem de forma transparente pois os e-líderes buscam explicar as novas diretrizes, de onde vieram e por que estão acontecendo. A honestidade e a confiança são passadas aos liderados através da exposição dos agentes e fatores das mudanças.
Social	As relações sociais entre os membros da equipe são fomentadas e fortalecidas através de encontros presenciais, cada e-líder determina a periodicidade desses encontros, porém, se baseia neles para a construção e fortalecimento dos relacionamentos.
Tecnologia	Na maioria dos casos, os e-líderes não são a referência tecnológica. Contudo, existe a colaboração entre os membros da equipe no desenvolvimento dessa competência. O domínio tecnológico dos e-líderes é mais voltado às ferramentas de comunicação básica e ao ambiente virtual de aprendizagem.
Time	A motivação é baseada no propósito de trabalho da instituição (transformar vidas). Os liderados ficam cientes do impacto educacional causado pelo seu trabalho do dia a dia, e são apresentados aos elogios vindos dos clientes (estudantes). Fica evidente o papel de cada um no desenvolvimento do coletivo.

Fonte: Dados elaborados pela autora (2025).

Em seguida, foi utilizado o quadro com os códigos organizados em eixos, dessa vez com uma “leitura vertical” destes, ou seja, olhado para as colunas em busca de compartilhamento de significados entre os 7 códigos gerados durante a análise. Nesta leitura vertical, interessada na análise e organização de padrões, foram delineados três temas (Quadro 08) a serem desenvolvidos nos resultados.

Quadro 08 – Temas desenvolvidos na quinta etapa metodológica

Tema 1	Diferentes métodos de COMUNICAÇÃO e abertura EMPÁTICA
Tema 2	Construção da CONFIANÇA somada à FLEXIBILIDADE
Tema 3	Estreitamento SOCIAL com encontros PRESENCIAIS

Fonte: Dados elaborados pela autora (2025).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, será apresentada a narrativa do caso estudado, respeitando as informações que emergem dos dados coletados e analisados. A seção será organizada da seguinte forma: primeiro, serão apresentados aspectos sobre a trajetória da instituição e a dinâmica de funcionamento de suas atividades, lideranças e equipes pedagógicas.

Segundo, serão apresentados dados explicativos quanto às categorias preliminares definidas pelo modelo SEC e uma categoria adicionada após dados coletados das entrevistas.

4.1 Apresentação do Caso

Ainda na década de 1990, o Poder Público, através da Lei de Diretrizes e Bases 9.394/1996, incentiva a veiculação de programas de ensino a distância, em diversos níveis e modalidade de ensino, e de educação continuada, seguindo um regulamento específico desta ferramenta, que de certa forma contribui para a redução dos custos referente ao desenvolvimento do curso, e permitindo que as pessoas tenham acesso a formação, mesmo estando distante dos grandes centros (Oliveira et al, 2019).

Nos anos seguintes, seriam formadas redes e fundações voltadas para a democratização do acesso à educação de qualidade por meio da EaD, assim como, programas para a formação inicial e continuada de professores, por meio da EaD, foram implantados pelo MEC. Somado ao desenvolvimento das tecnologias, a Educação a Distância se consolidou cada vez mais, e em 2005, o Poder Público regulamenta a Educação a Distância através do Decreto de nº 5.622/05 (Oliveira et al, 2019).

Depois de uma pausa em 2009, gerada também pela crise financeira, 2010 terminou com ampla expansão do ensino particular. Onde o ensino a distância fechou aquele ano com cerca de 973 mil alunos, e movimentou aproximadamente R\$ 2,2 bilhões (InvestSP, 2011). Para o ano de 2011, a expectativa, de acordo com a Associação Brasileira de Ensino a Distância (Abed) era obter um crescimento de 8%, o que representaria uma injeção de R\$ 176 milhões na movimentação do segmento (InvestSP, 2011).

A instituição selecionada para participar da pesquisa, iniciou suas operações dentro do cenário descrito acima no ano de 2011. Seu foco é o ensino profissional à distância e seus objetivos iniciais diante da crescente demanda por cursos técnicos no país, visavam enfrentar a concorrência e a queda naquele ano em 10,64% do número de alunos presenciais. Sediada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a instituição educacional é privada, sem fins lucrativos e com finalidade pública.

A partir de 2016, após estratégia de expansão de polos para todo o Brasil e ampliação do portfólio dos cursos ofertados, houve aumento exponencial de matrículas e consequentemente da receita. Para efeitos de comparação, em 2017 o número de estudantes matriculados nos cursos da escola era de 7.803, sendo o mesmo indicador em 2024 revelando 68.000 matrículas. Abaixo, no quadro 09, são apresentados dados comparativos de 2017 a 2024 quanto à receita e número de matrículas.

Quadro 9 – Comparativo de receita e matrículas de 2017 a 2024

Ano	Matrículas		Receita
2017	7.803	R\$	11.646.245,36
2018	11.669	R\$	13.474.593,88
2019	14.947	R\$	19.185.187,36
2020	20.719	R\$	44.355.427,61
2021	28.516	R\$	80.860.621,68
2022	30.144	R\$	99.054.208,05
2023	68.000	R\$	158.512.035,21

Fonte: Relatórios gerencias (2024), adaptado pela autora.

Para manter essa operação, a instituição segue diretrizes consolidadas como: harmonia, consciência, transparência, responsabilidade pelo todo, pró-soluções, equilíbrio, respeito à diversidade e sustentabilidade. Além disso, a cultura organizacional se faz indispensável entre os colaboradores; cultura essa, pautada na excelência, inovação, diversidade, paixão pelo propósito, cuidado com as pessoas, atuação em rede e crescimento sustentável, promovendo respostas a perguntas como “Somos múltiplos, somos diversos. Mas o que temos em comum?”.

Para nutrir esse sentimento de unidade e comunidade institucional aliada ao propósito, foi criado em 2018 o movimento Pertencer EaD, apoiado em 4 pilares: pessoas, usabilidade, acolhimento e serviço, no qual cada um deles possui algumas ações desenvolvidas. Os pilares, usabilidade e acolhimento, são focados

exclusivamente na experiência do estudante ao utilizar o ambiente virtual de aprendizagem e no acolhimento para evitar a evasão escolar, e contam com os docentes na avaliação e construção das ações e melhorias desses processos. Já o pilar de serviço, enfatiza a consolidação de uma cultura focada na prestação de serviços aos estudantes e parceiros em todas as suas interações com a organização, integrando todos os setores institucionais na busca de um atendimento de excelência. O pilar de pessoas é focado na confiança, cuidado, respeito e qualidade de vida dos colaboradores, e propõem a apresentação e fortalecimento do propósito institucional, de tal forma que as pessoas tenham orgulho de fazer parte da instituição.

Dentro desse programa, são realizadas capacitações internas com os colaboradores e a melhoria contínua dos processos, além de serem excelentes soluções encontradas para integrar os setores, incluindo a disseminação do slogan “Pertencer EAD” utilizado em eventos, brindes corporativos e como *hashtag* nas redes sociais dos próprios funcionários. Além de impulsionar a pesquisa de clima, que registou nos anos de 2021, 2022 e 2023, 97% de satisfação dos colaboradores, alcançando inclusive a 17ª posição no ranking nacional e 3ª posição no ranking estadual das melhores empresas de grande porte (1.000 a 9.999 funcionários) para trabalhar da organização Great Place to Work em 2023, incluindo a 14ª posição no ranking de melhores empresas para a mulher trabalhar no Brasil no mesmo ano (Great Place to Work, 2023). Não sendo o ano de 2023 o único ano em que a instituição figurou no ranking da organização GPTW, tendo sido citada entre as 10 melhores empresas para trabalhar no estado do Rio grande do Sul nos anos de 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022. E, figurando no ranking de 2022 entre as 50 melhores empresas para trabalhar no Brasil (Great Place to Work, 2022).

Seguindo suas diretrizes e cultura, a instituição, que apesar de criada com o propósito da educação à distância, mantinha suas operações sediadas de forma presencial até 2020. Após a incidência da pandemia de COVID-19 em 2020, onde para a segurança dos colaboradores a mudança da rotina de trabalho presencial para o trabalho remoto foi necessária, e da declaração em maio de 2023 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) da finalização dessa emergência de saúde pública (World Health Organization, 2023), foi decidido a permanência das atividades em regime remoto até o segundo semestre daquele ano, sendo então, adotados o

regime de trabalho híbrido para os setores administrativos e de relacionamento e, o regime de trabalho remoto para o setor pedagógico e docente.

Sob esse novo processo, o quadro de funcionários até março de 2025 é composto por um total de 531 pessoas, que são responsáveis pela gestão dos estudantes de todo o Brasil. Dentre os quais, 200 colaboradores fazem parte de setores administrativos e exercem suas atividades de forma híbrida, e 318 colaboradores fazem parte da área pedagógica, gerida por 13 e-líderes que desempenham suas atividades de forma 100% remota.

Essas equipes, são divididas entre 13 cursos de ensino técnico, sendo 10 e-líderes responsáveis por coordenar um curso cada, um e-líder responsável por coordenar dois cursos, um e-líder responsável por coordenar um curso técnico e um curso de especialização técnica e um e-líder na coordenação pedagógica geral, incluindo pedagogos e secretários escolares. Fica à cargo dos líderes as decisões quanto à encontros e reuniões presenciais de suas equipes, sendo de obrigatoriedade apenas a presença em 2 eventos corporativos por ano, nas chamadas reuniões pedagógicas presenciais, onde todos os colaboradores da área pedagógica se reúnem para formação continuada e momentos de interação social.

O contato virtual entre os membros dessas equipes é realizado via WhatsApp, e-mail corporativo, ferramentas do pacote Office 365, Teams, e plataformas da própria instituição, incluindo registro de ponto, educação continuada, sistemas de gestão de pessoas e intranet. E suas atividades são desempenhadas de forma flexível, onde os próprios docentes definem a quantidade de horas por dia dedicadas à instituição, não podendo atuar fora da janela de trabalho das 7h às 22h, de segunda à sexta-feira e não podendo exceder a carga horária de 10h diárias.

Sendo a realidade da instituição o trabalho remoto e a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas, em um contexto operacional distribuído por todo o Brasil com mais de 68 mil estudantes, é importante analisar as ações e competências necessárias a efetividade da operação dessas equipes.

4.2 Categorias do Modelo das Seis E-competências

4.2.1 Comunicação

No que se referem sobre a comunicação com seus liderados as entrevistas indicam que a maioria dos e-líderes afirma buscar “entender como a equipe gosta de receber a comunicação” (Entrevistado 2).

"[...] as ferramentas que a gente usa, assim, é o WhatsApp e o e-mail para oficializar [...] eu acho que no áudio você explica, mas de uma forma um pouco mais resumida do que enviar aquele textão." (Entrevistado 3).

"[...] entender as formas de comunicação dentro da equipe. Auditivo, visual, cinestésico para que seja feito um vídeo, um áudio, um texto, uma prática para atender aos diferentes públicos" (Entrevistado 8).

"[...] uma reunião semanal toda segunda-feira. É opcional a participação, mas indico para eles que é a nossa reunião de alinhamento semanal [...] Duração de só 1 hora, a ideia é ter um *pitch* [...] das ações para a semana e dificuldades que eles tiveram na semana passada" (Entrevistado 10).

Essas estratégias também são levadas em consideração pelos entrevistados que buscam meios de confirmação do recebimento da sua comunicação.

"[...] eu acredito que eles conseguem na sua grande maioria entender aquela mensagem que eu quero repassar [...] eu utilizo algumas estratégias, 'curta o e-mail' [...] 'dê um *joinha* nessa mensagem', então acho que isso me ajuda a ter um retorno bastante positivo." (Entrevistado 4).

"Então sempre reforço [...] no whats a gente já fez um combinado de dar um *legalzinho* ou 'ok' para ver aqui quem leu" (Entrevistado 9)

"Eu acho que é uma reflexão constante como líder [...] De observar como que está o andamento dos trabalhos [...] Se o que eu estou solicitando está sendo atendido, essa reflexão e essa conversa de feedback com eles" (Entrevistado 6).

Em síntese, os e-líderes entrevistados revelam utilizar de diferentes métodos e ferramentas de comunicação procurando atender da melhor forma possível a todos os seus liderados e adequando suas táticas ao perfil da equipe. Também, existe a observação da efetividade dessa comunicação, que ocorre através da confirmação de leitura das mensagens e instruções, ou através das entregas do time para que ajustes sejam realizados e a comunicação mantenha-se clara.

4.2.2 Social

As interações sociais, mesmo que dificultadas pela virtualidade, podem ser construídas pelos e-líderes ao proporcionar momentos de trocas informais mesmo à distância. Seja ao realizar a abertura de um novo canal de comunicação ou

promover um espaço antes das reuniões de trabalho como explanam os entrevistados.

“Eu já acordei um dia e coloquei no grupo ‘pessoal, vou abrir o vídeo. Quem quiser entrar para conversar, tomar um chimarrão agora comigo, vai ser um prazer.’ a primeira vez que eu fiz, eu jurei que ia ficar sozinho, mas apareceu basicamente toda a equipe.” (Entrevistado 1).

“[...] a gente começou a fazer web (reuniões online) com mais frequência e web para conversar [...] fizemos um amigo secreto virtual. *Vaquinha* de aniversário, a gente junta dinheiro, e manda um presente da Amazon na casa da pessoa.” (Entrevistado 5).

“[...] tem a parte das nossas reuniões técnicas também, que acaba trazendo um pouco desse convívio social. Fazendo alguma dinâmica, um certo tipo de conversa, menos formal, no início das reuniões.” (Entrevistado 6).

“Eu sempre tento promover isso na abertura das reuniões, pelo menos uns 10 minutos de interação. Então, começa a ter aquela descontração inicial daquela conversa.” (Entrevistado 10).

Na organização pesquisada, os encontros presenciais - salvo duas reuniões pedagógicas por ano em que a presença é obrigatória – ocorrem de acordo com a determinação dos e-líderes e tem flexibilidade de presença física. Sendo a presencialidade um fator que varia de equipe para equipe, a frequência com que os encontros presenciais ocorrem é adequada aos perfis de cada grupo, e focam não apenas na promoção social entre os colaboradores, mas instituem uma comunhão onde certos rituais como lanches coletivos e celebrações de aniversários ou chás de bebê ocorrem de forma natural.

“Tem que ter momentos de presença, até pra socializar, a gente vê também que a reunião tem que ser mais leve porque eles querem muito conversar uns com os outros [...] eu comecei a fazer mais reuniões presenciais e, claro, com espaçamento para não se tornar sempre uma reunião presencial, ou híbrida, para quando alguém quer ir presencial” (Entrevistado 3).

“Por mais que o que o online tenha inúmeros benefícios, nada substitui o contato. Então para mim, eu acho que os encontros presenciais, que são feitos esporadicamente, ajudam muito nesse sentido social” (Entrevistado 2).

“Quando eles se encontram presencialmente, eu vejo, sabe, eles matando a saudade, eles felizes [...] Eu criei um GT (grupo de trabalho) de conexões que é focado em movimentar aniversários e parabenizações” (Entrevistado 4).

“Em termos sociais [...] no dia a dia de trabalho deles, eu costumo sempre fazer ali os cafés individuais (presenciais)” (Entrevistado 5).

"[...] a gente faz essa interação também nessas comunhões que eu digo que são os churrascos, onde a gente fica junto. Eu faço também uma reunião presencial técnica e uma online, e a presencial é uma festa. Eles gostam de estar juntos" (Entrevistado 7).

"Sempre estou marcando cafés com eles, mesmo que seja online, mas eu tento fazer o presencial. E todas as minhas reuniões técnicas, eu as transformei em híbridas, em todas eu estou presencial (na escola) fazendo a reunião e quem quer ir ou não, é sem obrigação nenhuma" (Entrevistado 8).

"É um perfil de profissional (colaboradores dessa equipe) que gosta muito do contato humano assim. Então a gente foi se adaptando, mas a gente sente falta de estar mais próximo [...] eu procuro promover alguns encontros presenciais. Esporadicamente, assim, ao longo do ano. Então, de 3 em 3 meses, a gente acaba fazendo uma reunião técnica presencial" (Entrevistado 9).

Como indicam os entrevistados referente às interações sociais, cada grupo de pessoas pode exigir mais ou menos sociabilidade e cabe ao e-líder compreender e promover o número adequado de momentos de interação, sejam eles presenciais ou virtuais. Entretanto, é ressaltado a naturalidade com que essas interações ocorrem e passam a ser "esperadas" e "planejadas" pelo grupo que organicamente se transforma, em dados momentos, especialmente pela cultura organizacional, em uma grande comunhão familiar.

4.2.3 Mudança

A capacidade de um e-líder de gerir mudança também afeta o desempenho e a efetividade das equipes, com base na implementação ou modificação de processos, sejam eles provenientes da instituição como um todo ou da própria equipe, os entrevistados afirmam em sua maioria que o caminho para o sucesso dessas alterações está na explicação "do porquê as coisas acontecem".

"[...] explicar o porquê daquela mudança [...] nós vamos mudar por causa disso" (Entrevistado 1).

"[...] Esse processo é muito a questão da comunicação, principalmente assim, é explicar o porquê" (Entrevistado 2).

"[...] para que a mudança seja mais leve, assim, é saber comunicar o porquê da mudança [...] ter a visão sistêmica de que as coisas acontecem e trazer o porquê, eu acho que a ameniza" (Entrevistado 3).

"Eu chamo eles para uma reunião e comunico, e aí eu explico 'o que é' 'o porquê que está sendo implantado', 'qual é o papel deles nisso tudo' 'Por que que eu vou precisar deles' Então eu procuro jogar bem limpo com eles, sabe? E quando é uma decisão minha, eu falo assim, 'olha, eu acho que a gente tem que seguir daqui, mas estou aberta para ouvir vocês, para trazer a opinião', mas aí quando vem uma determinação da nossa gerência, por exemplo, falo 'nós precisamos seguir isso, por tais e tais motivos'." (Entrevistado 4).

"[...] "Eu faço questão que eles entendam o processo, mas então eu faço assim, passo a demanda num áudio ou um vídeo curto e depois explico o porquê daquilo" (Entrevistado 8).

"A questão deles perceberem essa problemática que eu estou vendo [...] Quando se define o problema, se define o que se deve fazer, como o outro lado vai tomar essa ação. No momento que ele tem confiança, que ele entende o problema, né? E ele está junto nessa situação, aí as coisas conseguem se resolver" (Entrevistado 10).

Os e-líderes não revelam uma dificuldade na aceitação das mudanças baseado na virtualidade de suas equipes, mas salientam que a transparência nesses novos processos é a chave para diminuir a resistência natural à mudança e angariar a coletividade nos momentos de transformação. Ou seja, ao detalhar os motivos das transformações de forma clara é possível incluir e motivar os liderados na aplicação das etapas necessárias ao desenvolvimento das novas propostas.

4.2.4 Time

Em acréscimo, quanto aos desafios da e-liderança, as entrevistas revelam adversidades ao gerenciar equipes diversificadas mantendo uma comunicação efetiva para o entendimento geral dos objetivos comuns e o foco nas atividades desempenhadas.

"Fazer com que todos tenham o mesmo entendimento das coisas [...] fazer com que todos entendam que todo mundo tem a mesma importância e a importância desse papel." (Entrevistado 2).

"[...] a questão da comunicação é algo muito fácil das pessoas entenderem de formas diferentes [...] fomentar esse engajamento, essa participação ativa do cumprimento de prazos é desafiador." (Entrevistado 4).

“[...] manter a equipe num ritmo, sabe? Porque são pessoas diferentes, têm ritmos diferentes, formas diferentes de trabalho.” (Entrevistado 5).

“E acho que no *Home Office* o principal desafio está vinculado à comunicação, de tentar trazer mais detalhes ali naquela informação que você está passando” (Entrevistado 6).

“[...] todas as pessoas são diferentes [...] fazer as pessoas entenderem que nós somos diferentes, com jeitos diferentes, que a ideia do outro, mesmo que seja uma ideia que não encaixe pra empresa, mas ela faz parte, ela tem que ser ouvida.” (Entrevistado 8).

“Às vezes vem uma demanda superdifícil e aí eu escolho tal docente. Estou escolhendo, porque eu sei que ele pode, eu sei que ele tem capacidade para fazer isso, mesmo que às vezes eles se sintam assim, 'mas eu não vou conseguir', eu digo, 'vai, vai conseguir sim'” (Entrevistado 7).

“[...] resolvi criar um outro grupo só para mandar recados, eu costumo postar as coisas positivas que a gente faz, sabe? Costumo postar os elogios que eu recebo da equipe” (Entrevistado 1).

“Então eu faço com que eles participem muito dos processos de escolha [...] isso traz para eles senso de pertencimento, sabe? 'Eu não estou só aqui fazendo o meu trabalho, eu sou agente de uma mudança.'” (Entrevistado 5).

“[...] capacidade de buscar engajar as pessoas, mas também trazer um certo grau de confiança, que elas tenham confiança em ti” (Entrevistado 6).

O trabalho em equipe, sob essa perspectiva, traz a comunicação entrelaçada ao funcionamento rítmico do grupo, onde é necessário ser detalhista na solicitação das demandas e compreender a diversidade de entendimento. Além disso, fica claro que os e-líderes, baseados na cultura da organização, promovem a motivação dos times atrelados à importância e reflexão de suas ações nos estudantes e na educação com um todo, imbuindo o propósito de “mudar vidas”.

4.2.5 Tecnologia

Quanto aos fatores tecnológicos, as entrevistas revelam, que em sua maioria, os e-líderes são tecnologicamente experientes nas ferramentas institucionais e enxergam a necessidade de permanecerem atualizados sobre questões tecnológicas relevantes.

“Eu não sou uma pessoa super conhecedora de tecnologias [...] Mas ali, no fazer do dia a dia, nas ferramentas que a gente utiliza, acho que pelo meu tempo de casa eu consigo auxiliar muito. Não precisa ser expert, né? Mas é importante, pelo menos minimamente, saber do que se trata” (Entrevistado 2).

"Então eu vejo que eu aprendo mais com eles do que eles comigo. Nesse sentido, assim, da atualização de ferramentas, né? Mas é uma colaboração" (Entrevistado 3).

"Por exemplo, identifico no meu time que o colaborador ali, ele é muito bom naquilo. Aí eu pego, promovo uma capacitação para todo o time. [...] Eu acredito que eu como liderança, eu também tenho que ter esse desenvolvimento com relação a essas ferramentas" (Entrevistado 4).

"No nosso curso a gente tem muito uso de software. Então a gente não usa só as tecnologias de interação com os alunos ou de interação entre nós. A gente tem essa questão do software, e aí pra eles hoje eu sou a pessoa de referência, até com as empresas parceiras que a gente tem. Com relação as ferramentas digitais, de comunicação e do nosso dia a dia, quando tem alguma coisa no AVA (ambiente virtual de aprendizagem) que eles sentem dificuldade, eles colocam ali no grupo (do WhatsApp). A gente vai conversando, tentando descobrir juntos" (Entrevistado 5).

"Não sou referência, mas eles são muito bons, muito bons [...] então eles vivem criando coisas para agilizar o trabalho deles ali. E aí não vem de mim, não. Eu aprendo com eles" (Entrevistado 7).

Contudo, ao admitirem não serem referências nessa área, fica claro a promoção de equipes colaborativas e com competências tecnológicas complementares, o que estimula a integração entre os membros das equipes. Igualmente, ao longo das entrevistas, encontra-se subentendido que a posição de e-liderança está mais fortemente atrelada ao cuidado e gestão de pessoas do que ao domínio tecnológico das ferramentas, por eles, utilizadas.

4.2.6 Confiança

No que se refere sobre a diferença da construção da confiança entre ambientes presenciais e virtuais, visto que muitos dos e-líderes já desempenhavam suas funções quando a instituição atuava de forma presencial, os entrevistados demonstraram pontos de vista diferentes.

"[...] assim, demorou um pouquinho mais para se efetivamente confiar, mesmo em um mundo digital em que as pessoas constroem amizades, relacionamentos e até casamentos virtualmente. Eu percebo que as pessoas ficam mais desconfiadas, elas não se entregam tanto num primeiro momento." (Entrevistado 5).

"[...] A confiança no presencial, talvez seja mais rápida de acontecer do que no remoto. Mas não creio que seja algo tão significativo assim." (Entrevistado 6).

"[...] eu não sinto tanta diferença assim, sabe? Seja presencial ou seja remoto [...] eu acredito que o meu time ele confia em mim." (Entrevistado 4).

Os funcionários que trabalham em casa podem, por não participar constantemente de trocas sociais, sentirem-se desvalorizados ou isolados, isso torna o papel do e-líder em promover ativamente a confiança por meio de práticas de comunicação transparentes e inclusivas ainda mais crítico. Sendo a transparência e o cuidado com as pessoas parte da cultura da instituição, a construção da confiança perpassa não só a comunicação, mas também, o acolhimento.

"Importante ter essa transparência também, ter um bom relacionamento, de respeito, respeitar as diferenças. [...] Ser bem transparente também. Acho que ajudou nisso de gerar essa confiança" (Entrevistado 3).

"[...] Então, acho que bato de novo na tecla da comunicação transparente e firmação de acordos. De prazos bem estipulados e a disposição para qualquer tipo de dúvida, qualquer tipo de apoio que a pessoa necessitar. [...] Também acho que transparecer uma calma mediante alguns problemas que possam ocorrer [...] passar essa tranquilidade para eles." (Entrevistado 6).

"A confiança vem também dessa leveza em se comunicar [...] a confiança também vem de não ter medo [...] 'estou com a dificuldade?' 'Aconteceu isso.' [...] Eu vou entender a situação para junto com o colaborador, solucionar." (Entrevistado 10).

"[...] tornar o ambiente de trabalho bom, mesmo que virtual, mas tornar um ambiente bom, ter relações saudáveis, ter uma liderança em que se confia, que você sabe que pode falar, desabafar, trazer coisas" (Entrevistado 2).

Na contramão de dispositivos de controle e monitoramento, a instituição pesquisada não possui nenhum mecanismo eletrônico de vigilância. Contudo, como ressaltam os Entrevistados 8 e 10 "a flexibilidade não significa ser irresponsável. A flexibilidade não tira a responsabilidade." E, "apesar de ter liberdade, estamos dentro de uma empresa e a gente tem responsabilidades com a empresa [...]Então temos que passar isso de forma sutil".

Ou seja, a construção de confiança na instituição é baseada na qualidade das entregas e no cumprimento de prazos, como apontam alguns entrevistados.

"[...] É um outro tipo de vínculo que a gente consegue construir quando é online, a gente vai construir muitas vezes esse vínculo através das entregas. É mais complexo. Eu acho que fica mais complexo assim, porque você não vê [...] não enxerga, você tem que confiar com base naquela entrega." (Entrevistado 9).

"Eu acho que a gente já estabeleceu um ritmo de trabalho, no sentido de sempre deixar os objetivos claros assim. [...] Assim, 'o que que eu espero de ti? O que eu preciso minimamente que seja feito [...] 'Quais os objetivos' (Entrevistado 9).

"Passo a demanda de uma forma tranquila e que eu tenho que cobrar [...] eles mesmo, acho que pelo time que agora está bem maduro, eles entendem a importância de entregar naquele prazo que foi organizado e se caso alguém não consegue, me avisa" (Entrevistado 3).

"na sua grande maioria, quem é engajado no presencial vai ser engajado no remoto. Então a gente avalia muito a entrega de todos os docentes. Eu falo 'olha, eu parto do princípio de que você vai entregar aquilo que a escola está te solicitando' [...]Então eu parto do princípio da confiança [...]" (Entrevistado 4).

"Eu acho importante firmar alguns acordos e prazos e que eu tenha confiança que ele vai entregar naquele prazo. Agora, se ele estava fazendo isso às 8 ou às 10, isso não vejo como tanta importância." (Entrevistado 6).

No entanto, pouco se sabe sobre os métodos e comportamentos que e-líderes eficazes podem adotar para construir confiança em equipes virtuais. O entrevistado 4, fornece um insight sobre o assunto "Eu acredito que hoje eu utilizo muito gestos no dia a dia, sabe? Então, atitudes, por exemplo, de se importar com eles, sabe? Não apenas chamar eles na hora de pedir uma entrega. Perguntar como é que eles estão, se importar realmente com o dia a dia deles, ajudá-los.". Complementando, o entrevistado 1 destaca, com ênfase na cultura da organização, o cuidado com os liderados "uma das competências do e-líder é entender a cultura da empresa, no nosso caso, 'eu cuido de vocês (colaboradores) e vocês cuidam dos alunos'".

4.3 Categoria Adicional

Os dados, além de reforçarem as seis competências do modelo SEC, revelaram uma nova categoria a ser considerada, a empatia, fruto, segundo os entrevistados, da disseminação e prática diária da cultura organizacional da instituição pesquisada.

A definição de empatia mais comum encontrada na literatura social foi desenvolvida por Grant (2014, p.339) onde, "empatia é a capacidade de nos

colocarmos no lugar da pessoa na esperança de que possamos sentir e compreender as emoções, os pensamentos, as ações e os motivos de outra pessoa." Organizacionalmente, a empatia pode ser definida como a criação de um vínculo emocional recíproco no qual o líder influencia as emoções do outro, além de sentir essas emoções (Arghode et al., 2022).

Sendo a cultura organizacional a combinação dos elementos de comportamento, valores, bem-estar e mudança, e podendo influenciar positivamente seus membros a adotarem comportamentos que conduzam ao sucesso organizacional (Arghode et al., 2022); alcançar um nível suficiente de empatia e um contexto no qual o grupo seja motivado a se engajar em uma busca mútua por um denominador comum requer compreensão e estímulo para a construção de experiências conjuntas (Schein e Schein, 2017).

Relacionado ao apresentado pela instituição como pilares e cultura, incluindo seu programa "Pertencer EAD", é possível notar que atitudes e disposições empáticas são apoiadas pela cultura organizacional, o que gera impacto nos e-líderes e pode ser percebido nesta pesquisa.

4.3.1 Empatia

Os e-líderes entrevistados, salientaram em sua maioria, a prática de se manterem abertos e disponíveis para a comunicação, assim como, exercer um trato empático com seus liderados independente da situação. Devido à redução do contato nesse arranjo de trabalho a e-liderança orientada para o relacionamento é particularmente importante na comunicação (Hoch e Kozlowski, 2014; Contreras et al, 2020) e favorece relacionamentos positivos (Cortellazzo et al, 2019).

"Acima de tudo, é você ser acessível e ser receptivo [...] ser acolhedor, ter uma boa comunicação e empatia [...]" (Entrevistado 2).

"[...] escuta bem ativa, tem que saber ouvir [...] acho que tem também que ter muita empatia [...] comunicação também, eu acho que é um ponto muito importante, porque se você não souber se comunicar com o time, o time não vai entender efetivamente aquilo que precisa ser realizado [...]" (Entrevistado 4).

"Grupo de whats ali, aquele que é aberto, né? Eu criei uns emoji com a minha cara para algumas coisas, eu fazendo piada comigo mesmo assim, entende? [...] foi uma maneira de fazer com que chamasse a atenção deles ali pra algumas coisas, né? [...] Então eu faço com que eles participem muito dos processos de escolha. Então isso traz para eles senso de

pertencimento, sabe? Eu não estou só aqui fazendo o meu trabalho, eu sou agente de uma mudança." (Entrevistado 5).

"[...] eu acho que ter empatia é muito importante. Escuta ativa. Às vezes a gente precisa mais ouvir do que efetivamente falar." (Entrevistado 5).

"[...] Empatia. Paixão pelo propósito [...] é preciso ter confiança, segurança, amor por pessoas." (Entrevistado 7).

"[...] o líder, ele tem que olhar para a equipe com empatia. Principalmente assim, porque problemas sempre terão. Ser acessível, você é líder, não chefe, precisa ouvir a equipe." (Entrevistado 8).

"A gente tem que ser mais acolhedor. Aí vem a questão da escrita, do áudio. Eu sou muito adepto ao áudio, porque daí como eu já falei, vai uma leveza, vai um, 'por favor', né?" (Entrevistado 8).

"Escuta ativa, acho que ela é o principal, uma liderança norteadora, é procurar ser inspirador através das tuas ações" (Entrevistado 9).

No que se refere à empatia, as entrevistas revelam que essa categoria está intrinsicamente atrelada à cultural da instituição, pois é nela que residem os traços de acolhimento aos liderados e a acessibilidade na escuta por parte dos e-líderes. Também, fica evidente o objetivo de formar uma unidade entre pessoas diversas, mas que possuem o mesmo propósito e são guiadas pelos e-líderes, com flexibilidade e cuidado, a alcançá-lo juntas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na busca por atender aos objetivos apresentados de identificar os aspectos que dificultam e os aspectos que facilitam a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação à distância, após o desenvolvimento das seis etapas propostas pela Análise Temática, a análise dos dados desencadeou a construção de três temas que estão propostos nesta sessão.

5.1 Tema 1: Diferentes métodos de COMUNICAÇÃO e abertura EMPÁTICA

Na liderança organizacional, as habilidades de comunicação são consideradas essenciais para o desempenho de diversas funções, como a resolução de problemas, o fortalecimento da confiança e a criação de uma visão comum (Roman et al, 2019). No presente estudo, esse entendimento é reforçado pelos dados coletados que apontam para a comunicação como um denominador comum nas entrevistas com e-líderes, sendo valorizada como competência essencial para o atingimento de diversos objetivos.

Predominam estudos sobre e-liderança e comunicação com o uso de métodos quantitativos que buscam avaliar o impacto das ações e decisões dos e-líderes em relação à performance dos liderados (Braun et al, 2019), prestando pouca atenção à perspectiva dos líderes. Na presente pesquisa, buscou-se analisar o ponto de vista dos e-líderes, já que são responsáveis por colocar em prática as estratégias e políticas de comunicação nas atividades que conduzem e estabelecer um equilíbrio entre as comunicações presenciais e digitais (Salin e Koponen, 2024).

Na e-liderança, diferente do que acontece nas situações presenciais, o domínio de ferramentas tecnológicas é imprescindível para a comunicação eficaz. (Roman et al, 2019). Schwarzmüller et al (2018) e Roman et al (2019) sugerem que esse processo de e-comunicação envolve questões técnicas, como selecionar o melhor método de comunicação considerando a riqueza da ferramenta, as preferências do receptor e decidir sobre o uso de métodos síncronos ou assíncronos. Nesse sentido, são utilizadas múltiplas ferramentas de comunicação como e-mail, mensagens de texto, apresentações de vídeo, videoconferência, intranets e compartilhamento de documentos, entre outros (Liu et al, 2018). Fica claro entre os e-líderes entrevistados a concordância sobre a necessidade de utilização de diferentes meios para estabelecer a comunicação entre os membros da

equipe, de modo a se adaptar às preferências do receptor e às circunstâncias. Como salientam os entrevistados, é preciso compreender como o time prefere receber - seja por mensagens, áudios ou videoconferências, ou por e-mail, WhatsApp ou Teams - o diálogo para possibilitar maior disseminação das informações necessárias.

Com relação ao uso de métodos síncronos ou assíncronos, ambas as formas temporárias de comunicação oferecem vantagens. Por exemplo, a comunicação assíncrona permite um fluxo contínuo de informações (Gupta e Pathak, 2018), o que no caso estudado é fundamental, visto a flexibilidade de horário da jornada de trabalho dos docentes, o que leva os e-líderes a enviar mensagens que podem levar horas para serem lidas.

Além disso, Cortellazzo et al (2019) destacam a importância de manter normas claras de comunicação, ter interação regular com as equipes, fornecer feedback positivo, evitar mensagens ambíguas e conduzir uma boa supervisão da contribuição de cada membro. Esses aspectos são corroborados com os dados deste estudo, que indicam que a comunicação deve ser transparente e clara, e combinações como, por exemplo, o “certinho” nas mensagens para confirmar sua leitura são relevantes para assegurar a recepção no processo de comunicação.

Na comunicação há aspectos que não se limitam ao conhecimento e cognição, mas também há expressão de sentimentos e emoções. Assim, é preciso levar em conta os aspectos afetivos da comunicação virtual, não apenas pela riqueza do meio e da ferramenta, mas também por sua capacidade de satisfazer o desejo dos destinatários por velocidade, personalização, lembretes, etc (Liu et al, 2018). Para e-líderes, as habilidades sociais conhecidas, como as características da comunicação eficaz face a face, podem não ser suficientes para liderar em ambientes virtuais, onde essas características devem ser complementadas com outras habilidades (Höddinghaus et al, 2023). Nesse ponto, ao conhecer profundamente seus liderados através de uma comunicação aberta e empática, os e-líderes são capazes de antever possíveis situações, baseados em problemas pessoais ou limitações profissionais de seus liderados, e gerenciar essas divergências mais rapidamente. Já que os conflitos dentro de equipes virtuais geralmente surgem devido à falta de comunicação face a face, confiança e diferenças nos sistemas de valores (Gupta et al, 2023). Em uma revisão recente da literatura, Caputo et al (2023) descobriram que as equipes virtuais exigem mais

técnicas de gerenciamento de conflitos, não para erradicá-los completamente, mas para encontrar meios de gerenciá-los adequadamente. Neste estudo, os dados revelam que o e-líder precisa estar atento à diversidade e ao perfil de seu time para que uma comunicação efetiva ocorra de fato. Além disso, nas equipes virtuais, considerando uma redução na distância social e interpessoal, os líderes devem ser mais democráticos com acesso à informação e dispostos a manter uma comunicação aberta (Montgomery et al, 2016).

Contreras et al (2020) reforça a posição dos e-líderes de desenvolver uma comunicação em que os funcionários se sintam livres para apresentar suas ideias, permitindo que participem do processo de tomada de decisão e incentivem a autonomia, a colaboração e a responsabilidade, além de promover um ambiente organizacional positivo com sua liderança. Os dados coletados reforçam a criação desse ambiente positivo, interligado não só ao estilo de gestão dos e-líderes como também à cultura da instituição que promove a integração das equipes e sua responsabilidade sobre o todo.

No ambiente de trabalho virtual, as informações são mais visíveis e fáceis de compartilhar, permitindo que os funcionários sejam mais independentes em seu trabalho, desse modo, as empresas não só se beneficiam do bom desempenho dos funcionários como reduzem a necessidade de os supervisionar (Schwarzmüller et al, 2018), fator suportado pelo alto desempenho das equipes estudadas, vide crescimento no número de matrículas e de faturamento, e que atuam sem mecanismos de vigilância sobre as atividades desempenhadas e possuem ao mesmo tempo um alto índice de satisfação dos colaboradores com a organização.

5.2 Tema 2: Construção da CONFIANÇA somada à FLEXIBILIDADE

Para que a confiança floresça no ambiente virtual, o e-líder desempenha um papel importante na construção de relacionamentos fortes e confiáveis para trabalhar em conjunto de forma eficaz (Mutha e Srivastava, 2021). Sendo a confiança a base e a espinha dorsal de qualquer equipe tradicional ou virtual (Badrinarayanan, 2024), os e-líderes precisam investir tempo e esforço adicionais para construir relacionamentos e confiança que são difíceis de estabelecer por meio de comunicação virtual (Eubanks et al, 2016) desafio esse, tratado pelos e-líderes entrevistados com demonstrações reais de cuidado e acolhimento aos seus times.

Como sugerido por Torre e Sarti (2020), a confiança em equipes virtuais está relacionada à ética. A maneira como os e-líderes e membros da equipe se comportam, a extensão em que demonstram transparência ao interagir com os outros, a integridade e a conformidade com as regras e procedimentos da organização e da equipe são questões que não devem ser negligenciadas (Cortellazzo et al, 2019). Novamente, reforça-se o fator da cultura institucional, que trata a ética, a transparência e a integridade, além da empatia, como bases para a construção da organização, o que reflete diretamente no comportamento dos e-líderes estudados, o que por sua vez, reflete nos liderados.

Um desafio importante para os e-líderes é construir equipes virtuais eficazes, autônomas, interdependentes e comprometidas (Cortellazzo et al, 2019) para as quais a confiança é crucial (Contreras et al, 2020). Tradicionalmente, a construção de confiança é baseada no histórico de comportamento e na interação frequente, no entanto, em equipes virtuais, as oportunidades de construir confiança são raras. Nesse contexto, assume-se que os outros são confiáveis e com essa intenção positiva inicia-se o trabalho (Mutha e Srivastava, 2021).

Ressaltando coletivamente uma construção multifacetada de confiança em equipes virtuais, onde a ausência de presença física muda o foco para consistência, entregas de qualidade e ética de trabalho compartilhada (Badrinarayanan, 2024). Concordando com esse pensamento, a instituição estudada mantém os laços de confiança através das entregas, com os e-líderes monitorando prazos e qualidade do que é solicitado muito mais do que como e onde as atividades foram desempenhadas. Pois, os e-líderes precisam se concentrar nos resultados em vez de controlar as horas de trabalho. Diferentes membros da equipe podem ser produtivos em diferentes momentos do dia e, portanto, os e-líderes precisam dar aos membros da equipe a flexibilidade para cumprir os prazos das tarefas e ser focados em resultados em vez de rastrear as horas de trabalho (Badrinarayanan, 2024).

No entanto, tendo em vista a possibilidade de trabalho "flexível", ou seja, planejar o horário do dia pelo próprio funcionário (e, claro, concluir as tarefas no prazo) é um fator na satisfação no trabalho. Nesse caso, os funcionários sentem uma grande responsabilidade de concluir todo o trabalho atribuído no prazo e não perder a confiança dos líderes (Toleikienè et al, 2024). Além disso, os indivíduos que são gratos pela flexibilidade fornecida pelo trabalho remoto fazem mais esforço e

alcançam maior desempenho do que com os métodos de trabalho tradicionais (Contreras et al, 2020).

Nesta pesquisa, ao observarmos o aspecto da satisfação, a organização apresentada possui altos níveis de felicidade no ambiente de trabalho, que refletem o entusiasmo na busca pelos objetivos traçados e assim alcançando o cumprimento do propósito instituído como senso comum dos colaboradores, prova disso são os índices das pesquisas recentes da organização GPTW e o teor positivo, quase familiar, que os e-líderes buscam disseminar.

A confiança é um dos componentes mais significativos das equipes virtuais porque fornece aos membros da equipe a confiança para compartilhar informações abertamente, melhorando as taxas de sucesso (Wang et al, 2016). Um e-líder desempenha um papel importante na promoção de um clima de confiança que é essencial para o engajamento da equipe no trabalho (Mutha e Srivastava, 2021). Nayani et al. (2018) afirmaram que, além de altos níveis de suporte instrumental e comunicação competente, os líderes devem promover a confiança usando linguagem motivacional.

As entrevistas demonstram que os e-líderes tem plena consciência que a construção de confiança está baseada em múltiplos fatores, e a motivação é uma troca que ocorre entre eles e os liderados, principalmente no recebimento de demandas especiais, onde é perceptível quando ao delegar essas atividades os e-líderes o fazem por confiar no potencial de entrega dos liderados. Ou seja, se desenvolve um ciclo de confiança e motivação onde o colaborador entrega mais do que o esperado pois seu e-líder confia na capacidade de sucesso do liderado. A confiança, leva a um alto nível de produtividade, eficácia, colaboração, tomada de decisão, incentivo a inovação e aumenta o moral da equipe (Mutha e Srivastava, 2021).

Cowan (2014) propôs que a e-liderança eficaz deve ser caracterizada pela construção de confiança com cada membro da equipe e pelo estabelecimento de uma “presença” virtual, evitando que a distância se torne uma barreira (Contreras et al, 2020). E-líderes eficazes usam inúmeras tecnologias da informação e comunicação em uma variedade de contextos, mas as integram com métodos fisicamente presentes, buscam os melhores para os propósitos apropriados e sabem como usá-los com competência (Van Wart et al, 2019).

5.3 Tema 3: Estreitamento SOCIAL com encontros PRESENCIAIS

O trabalho remoto pode levar ao isolamento social ou profissional, que é conhecido como a falta do aspecto social cotidiano do trabalho porque os funcionários estão fisicamente longe de outros colegas de trabalho, levando a não participar ativamente do compartilhamento de informações (Contreras et al, 2020). Neste contexto, o papel da e-liderança reside em facilitar as condições de trabalho e manter os colaboradores motivados para o alcance dos objetivos desejados (Contreras et al, 2020), os e-líderes entrevistados utilizam de táticas virtuais diversas para manter a sociabilidade entre os membros da equipe, mas concordam que momentos de presencialidade são necessários para fortalecer os laços e o propósito.

Como Kahai et al (2013) sugerem, os e-líderes com seus comportamentos podem aliviar os problemas potenciais do trabalho remoto, como a maior distância física e social que dificulta as interações sociais. Isso inclui criar uma atmosfera de trabalho positiva com um senso de conexão com o grupo para aumentar a comunicação e a colaboração por meio de métodos de comunicação digital (Roman et al, 2019). De acordo com as entrevistas, até mesmo, sendo necessário, pelos e-líderes, reservar um tempo para interações sociais no início da reunião para quebrar o gelo e deixar os membros da equipe confortáveis (Badrinarayanan, 2024).

A promoção ativa de atividades comunitárias, eventos de confraternização, incentivo a conexões humanas entre os membros da equipe, organização regular de reuniões de equipe e foco em manter o senso de comunidade no local de trabalho trazem coesão e um senso de pertencimento entre os funcionários, ao mesmo tempo em que visam minimizar experiências de solidão no trabalho (Salin e Koponen, 2024). Para apoiar o espírito de equipe sob as condições de trabalho remoto e e-liderança, eventos sociais de equipe como aniversários, viagens e excursões se tornaram uma parte regular da vida no local de trabalho, uma vez que os funcionários usam essas ocasiões para se encontrarem pessoalmente (Toleikienè, 2024).

Neste ponto, as ações promovidas pelos e-líderes entrevistados culminam em encontros presenciais semelhantes às reuniões familiares onde existe uma troca aberta de informações pessoais e cotidianas, reforçando a unidade do grupo. Apesar dos momentos de seriedade necessários, é aberto um canal de trocas sociais e confraternização, o que inclui lanches comunitários, happy hours e comemorações

de aniversário, incluindo a tradicional troca de presentes. Já nas reuniões virtuais, promove-se um início aberto para interações não relacionadas ao trabalho.

Os e-líderes reconhecem essas práticas como relevantes dentro de suas atividades e já tentam nutrir explicitamente o espírito de equipe introduzindo novos rituais e celebrações ou revitalizando tradições sociais em suas equipes, muitas delas através de canais não digitais (Toleikienè, 2024). Portanto, e-líderes são atualmente desafiados a encontrar um equilíbrio entre o trabalho remoto e presencial no escritório e justificar quando e para quais tarefas a comunicação face a face ou digital é necessária (Salin e Koponen, 2024).

Isso se relaciona ao caso apresentado no planejamento desses encontros baseados no perfil e nas necessidades de cada equipe, o que inclui na maioria das vezes, opções de participação presencial ou virtual. Inclusive nos chamados “cafés” promovidos por alguns dos e-líderes e que consistem em um bate-papo informal sobre assuntos diversos, sejam esses relacionados ao trabalho ou à vida pessoal do colaborador ou apenas uma troca social que fortalece a confiança e a motivação e que podem ocorrer cara a cara ou em uma webconferência.

Cortellazzo et al (2019) destacaram que e-líderes devem desenvolver uma comunicação onde os funcionários se sintam livres para apresentar suas ideias, permitindo que participem do processo de tomada de decisão e incentivem autonomia, colaboração e responsabilidade, e promovendo um ambiente organizacional positivo com sua liderança. A falta de qualquer um desses aspectos pode não levar necessariamente a falhas de liderança no curto prazo, mas provavelmente reduzirá significativamente a eficácia da liderança de longo prazo de um e-líder (Roman et al, 2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como se desenvolve a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância, considerando os desafios, o modelo das seis e-competências e as estratégias utilizadas pelos gestores para promover uma e-liderança eficaz e humanizada. Os resultados obtidos permitiram identificar três temas centrais que caracterizam a prática da e-liderança nesse contexto: a utilização de diferentes métodos de comunicação aliada à abertura empática, a construção da confiança por meio de ações concretas e o estreitamento social por meio de encontros presenciais.

A análise dos dados permitiu identificar que a e-liderança se configura como um fenômeno multifacetado, que exige uma combinação de habilidades técnicas, sociais e emocionais, especialmente, da comunicação estruturada, da confiança mútua e do estreitamento das relações interpessoais, mesmo em um ambiente virtual.

Os resultados demonstram que a comunicação eficiente e adaptável é um dos pilares fundamentais da e-liderança. Os e-líderes precisam ser capazes de se adaptar às diferentes necessidades e preferências de suas equipes, a utilização de múltiplos canais e formatos, bem como a clareza na transmissão de mensagens, são estratégias essenciais para garantir a coesão das equipes e a realização das atividades. A empatia também se destaca como um elemento central na prática da e-liderança, favorecendo o engajamento dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho acolhedor e colaborativo, onde os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas dificuldades e ideias. Essa abordagem não apenas facilita a resolução de problemas, mas também fortalece os laços entre líderes e liderados, promovendo um clima organizacional positivo.

Outro fator crítico é a construção da confiança entre e-líderes e suas equipes. Os achados indicam que a transparência na tomada de decisão, a consistência nas ações e a abertura para o diálogo são determinantes para o estabelecimento de relações sólidas e produtivas. Em um ambiente virtual, no qual a interação face a face é limitada, a confiança passa a ser construída a partir do cumprimento de compromissos, do reconhecimento das contribuições individuais e do incentivo à autonomia. A flexibilidade no horário de trabalho, aliada à responsabilidade nas entregas, também foi apontada como uma prática que fortalece a confiança entre os

membros da equipe. Esses resultados corroboram a literatura que destaca a confiança como um fator crítico para o engajamento e a produtividade em ambientes virtuais, onde a distância física pode dificultar a construção de relacionamentos.

O estudo também revelou que o estreitamento social por meio de encontros presenciais, ainda que esporádicos, desempenha um papel relevante na dinamização das relações interpessoais dentro das equipes pedagógicas. A interação direta entre os membros da equipe reforça o senso de pertencimento e coesão grupal, promovendo um equilíbrio entre a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto e a necessidade de conexão social. Apesar da predominância do trabalho remoto, os e-líderes reconheceram a necessidade de promover interações sociais presenciais ou híbridas para fortalecer os vínculos entre os membros da equipe. Essa prática reforça a ideia de que, mesmo em um ambiente virtual, o contato humano continua sendo essencial para a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Outro ponto importante a ser considerado é o papel da cultura organizacional na e-liderança. A cultura da empresa pode influenciar a forma como os e-líderes se comunicam, constroem confiança e interagem com suas equipes. Uma cultura que valoriza a comunicação aberta, a transparência, a colaboração e o respeito mútuo pode facilitar o desenvolvimento das competências essenciais à e-liderança.

Apesar dos desafios, a e-liderança oferece muitas oportunidades para as organizações e seus líderes. A e-liderança eficaz pode levar a um maior engajamento, satisfação e desempenho dos funcionários, bem como a uma maior inovação e criatividade. Além disso, pode ajudar as organizações a atrair e reter talentos, especialmente aqueles que buscam flexibilidade e autonomia no trabalho. No entanto, é importante notar que a e-liderança não é uma solução única para todos os problemas. Cada organização e cada equipe é única, e os e-líderes precisam adaptar suas abordagens e estratégias de acordo com o contexto específico em que estão inseridos.

Diante dessas considerações, a pesquisa contribui para a compreensão da dinâmica da e-liderança no contexto da educação a distância, evidenciando as competências essenciais para a gestão eficaz das equipes pedagógicas virtuais. O estudo também aponta para a necessidade de desenvolvimento contínuo das seis e-competências (Roman et al, 2019), a fim de aprimorar as práticas de liderança e fortalecer as relações interpessoais no ambiente digital. Além disso, sendo produto

da cultura organizacional ou não, a empatia configura um elemento significativo para a criação e manutenção do senso de pertencimento, propósito e motivação entre os membros de uma equipe em busca dos objetivos da instituição.

Este estudo também contribui para a organização analisada ao oferecer uma compreensão aprofundada dos desafios e das melhores práticas relacionadas à e-liderança na gestão de suas equipes pedagógicas. Ao identificar estratégias eficazes de comunicação, construção de confiança e promoção do engajamento, os resultados apresentados fornecem subsídios para aprimorar a gestão de equipes virtuais, fortalecendo a cultura organizacional e potencializando a qualidade do ensino ofertado. Além disso, os achados podem ser aplicáveis a outras instituições que atuam no mesmo contexto, servindo como um modelo de referência para a implementação de práticas de e-liderança voltadas à humanização do trabalho remoto, melhoria da colaboração entre equipes virtuais e incremento na retenção e motivação dos docentes. Dessa forma, este estudo não apenas contribui para a eficiência operacional da organização pesquisada, mas também amplia a discussão sobre e-liderança no campo de instituições de educação a distância.

Por fim, apesar das limitações inerentes ao estudo de caso, os resultados oferecem insights valiosos para futuras pesquisas, que podem explorar, por exemplo, a relação entre a e-liderança e o desempenho acadêmico dos estudantes ou a influência de diferentes culturas organizacionais nessa prática. Sugere-se também que pesquisas futuras explorem a interação entre e-liderança e bem-estar organizacional, bem como a influência das novas tecnologias na gestão de equipes pedagógicas virtuais. Recomenda-se, ainda, que estudos futuros ampliem a amostra e incluam outras instituições de ensino, a fim de generalizar os achados, tais estudos podem aprofundar a compreensão sobre o papel da e-liderança na promoção de um ambiente de trabalho mais dinâmico, colaborativo e inovador, contribuindo para a evolução das práticas de gestão na educação a distância.

Em conclusão, a e-liderança é um campo de estudo e prática em evolução, que oferece muitas oportunidades para as organizações e seus líderes. Entretanto, é um campo que também apresenta desafios significativos que precisam ser superados para que seja eficaz. Ao investir no desenvolvimento de habilidades e competências da e-liderança, as organizações podem criar um ambiente de trabalho virtual mais engajador, produtivo e satisfatório para todos.

Sugere-se que futuras pesquisas poderiam explorar a relação entre e-liderança e o desempenho acadêmico dos estudantes, investigando como diferentes estilos de liderança virtual influenciam o engajamento e o sucesso dos alunos em ambientes de educação a distância. Além disso, seria interessante analisar a influência de diferentes culturas organizacionais na prática da e-liderança, comparando como as estratégias de comunicação, construção de confiança e interação social variam entre instituições com diferentes valores e normas.

Outro ponto relevante de pesquisa seria investigar a interação entre e-liderança e bem-estar organizacional, buscando compreender como a liderança virtual pode promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado para as equipes pedagógicas. Por fim, pesquisas futuras poderiam explorar o impacto das novas tecnologias na gestão de equipes virtuais, analisando como ferramentas e plataformas digitais podem ser utilizadas para aprimorar a comunicação, a colaboração e o desempenho das equipes.

REFERÊNCIAS

ABAKPA, Augustine; DVOULETÝ, Ondřej. **Navigating the digital era: the role of virtual teams in organizational transformation**. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2024.

AGGARWAL, J. (2022). YUKL, Gary; GARDNER, William (2020). **Leadership in Organizations**. Pearson Education, Inc. **Journal of Leadership Studies**, 16(3), 57–60.

AHUJA, Jaya; PUPPALA, Harish; SERGIO, Rommal P. **E-leadership is un (usual): Multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to E-leadership**. Sustainability, v. 15, n. 8, p. 6506, 2023.

ALE EBRAHIM, Nader; AHMED, Shamsuddin; TAHA, Zahari. **Virtual teams: A literature review**. Australian journal of basic and applied sciences, v. 3, n. 3, p. 2653-2669, 2009.

ALHOJAILAN, Mohammed Ibrahim. **Thematic analysis: a critical review of its process and evaluation**. West east journal of social sciences, v. 1, n. 1, p. 39-47, 2012.

ALSHARO, Mohammad; GREGG, Dawn; RAMIREZ, Ronald. **Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust**. Information & Management, v. 54, n. 4, p. 479-490, 2017.

ARGHODE, Vishal et al. **Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework**. European Journal of Training and Development, v. 46, n. 1/2, p. 239-256, 2022.

AVOLIO, Bruce J. et al. **E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission**. The Leadership Quarterly, v. 25, n. 1, p. 105-131, 2014.

AVOLIO, Bruce J. et al. **Virtual teams: Implications for e-leadership and team development**. How people evaluate others in organizations, p. 337-358, 2001.

AYRES, Lioness. **Thematic coding and analysis**. In: GIVEN, L. M. (ed.). The SAGE encyclopedia of qualitative research methods. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. p. 867-868.

BADRINARAYANAN, Vidya. **Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era**. Project Leadership and Society, v. 5, p. 100126, 2024.

BEAUDOIN, Michael F. **Distance education leadership in the context of digital change**. Quarterly Review of Distance Education, v. 16, n. 2, p. 33, 2015.

BELL, Bradford S.; KOZLOWSKI, Steve WJ. **A typology of virtual teams: Implications for effective leadership**. Group & organization management, v. 27, n. 1, p. 14-49, 2002.

BERRY, Gregory R. **Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient**. The Journal of Business Communication (1973), v. 48, n. 2, p. 186-206, 2011.

BLACKBURN, Richard; FURST, Stacie; ROSEN, Benson. **Building a winning virtual team**. Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness, p. 95-120, 2003.

BOOTH, Brent. **Examining the Critical Factors of Success in Virtual Team Performance**. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106, 2011.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Diário Oficial da União, Brasília, 20 de dezembro de 2005. Disponível em: www.mec.gov.br. Acesso em: 10/04/2024.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 10/04/2024.

BRAUN, Stephan; BARK, Alina Hernandez; KIRCHNER, Alexander; STEGMANN, Sebastian; DICK, Rolf van. **Emails from the boss—curse or blessing? Relations**

between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes.

International Journal of Business Communication, v. 56, n. 1, p. 50-81, 2019.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology.** *Qualitative research in psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Successful qualitative research: a practical guide for beginners.** Los Angeles, CA: Sage, 2013, 382 p.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Thematic analysis.** In: MICHALOS, A. C. (ed.). *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 2014. p. 6626-6620.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Taking an initial lay of the land: introducing our worked example dataset and doing familiarisation.** In: BRAUN, V.; CLARKE, V. *Thematic analysis: a practical guide*. Los Angeles, CA: Sage, 2022.

BRIEGER, Tex. **Leadership and Directors of Distance Education.** Gannon University: Paper presented at the CHESS Conference. 2019.

BROSI, Prisca; SCHUTH, Marvin. **Leaders' Emotion Expressions in Digital Communication: Social Distance in Leader-Follower Relationships.** In: *Emotions and service in the digital age*. Emerald Publishing Limited, 2020. p. 95-103.

BROWN, Shanique G.; HILL, N. Sharon; LORINKOVA, Natalia (Nataly) M. **Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 30, n. 5, p. 672-685, 2021.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 14a edição. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2009.

CAPUTO, Andrea; KARGINA, Mariya; PELLEGRINI, Massimiliano Matteo. **Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda.** *International Journal of Conflict Management*, v. 34, n. 1, p. 1-31, 2023.

CHAMAKIOTIS, Petros; PANTELI, Niki; DAVISON, Robert M. **Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19**. International Journal of Information Management, v. 60, p. 102381, 2021.

CLARKE, Victoria. **Thematic analysis: What is it, when is it useful, & what does" best practice" look like?** [Vídeo]. University the West of England, Bristol, Reino Unido, em novembro de, 2017.

CONTRERAS, Francoise; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. **E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go**. Frontiers in psychology, v. 11, p. 590271, 2020.

CORTELLAZZO, Laura; BRUNI, Elena; ZAMPIERI, Rita. **The role of leadership in a digitalized world: A review**. Frontiers in psychology, v. 10, p. 456340, 2019.

COWAN, Lisa D. **E-Leadership: Leading in a virtual environment-Guiding principles for nurse leaders**. Nursing Economics, v. 32, n. 6, p. 312, 2014.

DULEBOHN, James H.; HOCH, Julia E. **Virtual teams in organizations**. Human resource management review, v. 27, n. 4, p. 569-574, 2017.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EUBANKS, Dawn L.; PALANSKI, Michael; OLABISI, Joy; JOINSON, Paul; DOVE, James. **Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment**. Computers in Human Behavior, v. 61, p. 556, 2016.

FERREIRA, Pedro Gustavo Siqueira; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sergio E. Gouvea da. **Developing a methodology for assessing virtual teams' performance perception**. International Journal of Production Performance Management, v. 61, n. 7, p. 710-729, 2012.

FLYVBJERG, Bent. **Five misunderstandings about case-study research**. Qualitative inquiry, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006

GIBSON, Cristina B.; HUANG, Laura; KIRKMAN, Bradley L.; SHAPIRO, Debra L. **Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these**

elements in twenty-first-century teams. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., v. 1, n. 1, p. 217-244, 2014.

GIL, Francisco; ALCOVER, Carlos María; RICO, Ramón; SÁNCHEZ-MANZANARES; Miriam. **Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo.** Papeles del psicólogo, v. 32, n. 1, p. 38-47, 2011.

GILSON, Lucy L.; MAYNARD, M. Travis; YOUNG; Nicole C. Jones; VARTIAINEN, Matti; HAKONEN, Marko. **Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities.** Journal of management, v. 41, n. 5, p. 1313-1337, 2015.

GRANT, Christine; RUSSELL, Emma. **Agile working and well-being in the digital age.** Cham: Springer International Publishing, 2020.

GRANT, Louise. **Hearts and minds: Aspects of empathy and wellbeing in social work students.** Social work education, v. 33, n. 3, p. 338-352, 2014.

GREAT PLACE TO WORK. 2016 - 2025. **Conheça os Rankings das Melhores Empresas Para Trabalhar™.** Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar/>. Acesso em: 19/03/2025.

GUPTA, Saurabh; MATHUR, Nidhi; NARANG, Daviender. **E-leadership and virtual communication adoption by educators: an UTAUT3 model perspective.** Global Knowledge, Memory and Communication, v. 72, n. 8/9, p. 902-919, 2023.

GUPTA, Shubhi; PATHAK, Govind. Swaroop. **Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study.** Journal of Organizational Change Management, v. 31, p. 778–794, 2018.

HAMBLEY, Laura A.; O'NEILL, Thomas A.; KLINE, Theresa JB. **Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes.** Organizational behavior and human decision processes, v. 103, n. 1, p. 1-20, 2007.

HOCH, Julia E.; KOZLOWSKI, Steve WJ. **Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership.** Journal of applied psychology, v. 99, n. 3, p. 390, 2014.

HÖDDINGHAUS, Miriam; NOHE, Christoph; HERTEL, Guido. **Leadership in virtual work settings: what we know, what we do not know, and what we need to do.** European Journal of Work and Organizational Psychology, p. 1-25, 2023.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Anuário estatístico de educação profissional e tecnológica 2019.** 2021. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/anuario_estatistico_educacao_profissional_tecnologica_2019.pdf. Acesso em: 18/03/2024.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior de 2022.** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/ead-registra-3-milhoes-de-ingressantes-em-2022>. Acesso em: 18/03/2024.

INVESTSP. 2011 - 2025. **Ensino a distância prevê crescer 8% em 2011 e passar dos US\$ 1,3 bilhões.** Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/ensino-a-distancia-preve-crescer-8-em-2011-e-passar-dos-us-1-3-bilhoes/>. Acesso em: 19/03/2025.

JAKUPEC, Viktor. **Distance education: Upgrading teaching qualifications at secondary education undergraduate level.** Ministry of Education, Bangladesh / ADB (ADB Loan No. 2101 BAN (SF), 2011.

JAWADI, Nabila; DAASSI, Mohamed; FAVIER, Marc; KALIKA, Michel. **Relationship building in virtual teams: a leadership behavioral complexity perspective.** Human Systems Management, v. 32, p. 199–211, 2013.

KAHAI, Surinder; SOSIK, John J.; AVOLIO, Bruce J. **Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams.** In: Leadership in Virtual Groups: Looking Back and Charting Paths Forward. Orlando, FL: Paper presented at the Academy of Management Conference. 2013.

KAHAI, Surinder; AVOLIO, Bruce J.; SOSIK, John J. **E-leadership.** The Wiley Blackwell handbook of the psychology of the internet at work, p. 285-314, 2017.

KERBER, Kenneth W.; BUONO, Anthony F. **Leadership challenges in global virtual teams: Lessons from the field**. SAM Advanced Management Journal, v. 69, n. 4, p. 4, 2004.

KILCULLEN, Molly; FEITOSA, Jennifer; SALAS, Eduardo. **Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19**. Human Factors, v. 64, n. 8, p. 1429-1440, 2022.

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy**. Editora Harvard Business School Press; Edição: Revised fevereiro de 2015.

KULSHRESHTHA, Kushagra; SHARMA, Gunjan. **Understanding e-leadership: Please mind the gap**. Technological Forecasting and Social Change, v. 168, p. 120750, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica. rev. e ampl.** São Paulo: Atlas, 2011.

LARSON, Lindsay; DECHURCH, Leslie A. **Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams**. The leadership quarterly, v. 31, n. 1, p. 101377, 2020.

LIU, Cheol et al. **E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption**. Leadership & Organization Development Journal, v. 39, n. 7, p. 826-843, 2018.

MACCORMICK, Judith S.; DERY, Kristine; KOLB, Darl G. **Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement**. Organizational Dynamics, v. 41, n. 3, p. 194-201, 2012.

MAKARIUS, Erin E.; LARSON, Barbara Z. **Changing the perspective of virtual work: building virtual intelligence at the individual level**. Academy of Management Perspectives, v. 31, n. 2, p. 159-178, 2017.

MALHOTRA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. **Leading virtual teams**. Academy of Management perspectives, v. 21, n. 1, p. 60-70, 2007.

MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Distance education: A systems view of online learning**. 2012.

MUTHA, Prapti; SRIVASTAVA, Manjari. **Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams**. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 31, n. 3, p. 737-758, 2023.

NAYANI, Rachel. J.; NIELSEN, Karina; DANIELS, Kevin; DONALDSON-FEILDER, Emma J.; LEWIS, Rachel C. **Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers**. *Work & Stress*, v. 32, p. 124–146, 2018.

NORMAN, Steven M.; AVEY, James; LARSON, Milan; HUGHES, Larry. **The development of trust in virtual leader–follower relationships**. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 15, n. 3, p. 279-295, 2020.

NORTHHOUSE, Peter G.; LEE, Marie. **Leadership case studies in education**. SAGE Publications, Incorporated, 2021.

OLIVEIRA, Aldimária Francisca P. de; QUEIROZ, Aurinês de Sousa; SOUZA JÚNIOR, Francisco de Assis de; SILVA, Maria da Conceição Tavares da; MELO, Máximo Luiz Veríssimo de; OLIVEIRA, Paulo Roberto Frutuoso de. **Educação a Distância no mundo e no Brasil**. *Revista Educação Pública*, v. 19, nº 17, 20 de agosto de 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/17/ead-educacao-a-distancia-no-mundo-e-no-brasil>. Acesso em: 19/03/2025.

PERRY, Sara Jansen; RUBINO, Cristina; HUNTER, Emily M. **Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 27, n. 5, p. 577–593, 2018.

PINJANI, Praveen; PALVIA, Prashant. **Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams**. Information & management, v. 50, n. 4, p. 144-153, 2013.

PORTO, Stella CS; BERGE, Zane L. **Distance education and corporate training in Brazil: Regulations and interrelationships**. International Review of Research in Open and Distributed Learning, v. 9, n. 2, p. 1-15, 2008.

ROGERS, Bryan L.; MADDEN, Laura T.; GRUBB, Leah K.; KARRIKER, Joy H. **Shouting across the digital divide: the import of social interactions in virtual teams**. Team Performance Management: An International Journal, v. 27, n. 1/2, p. 1-14, 2021.

ROMAN, Alexandru V.; VAN WART, Montgomery; WANG, XiaoHu; LIU, Cheol; KIM, Soonhee; McCARTY, Alma. **Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment**. Public Administration Review, v. 79, n. 6, p. 853-866, 2019.

RUMBLE, Greville. **Modeling the Costs and Economics of Distance Education**. In: MOORE, Michael G. et al. 3ed. Handbook of distance education. L. Erlbaum Associates, 2008. p. 703-716.

SALIN, Lotta; KOPONEN, Jonna. **Top managers' media selection and interaction goals in e-leadership**. Information Technology & People, v. 37, n. 8, p. 130-153, 2024.

SAMARTINHO, João Paulo Rodrigues da Silva. **E-liderança: um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system**. 2013. 278 f. Tese de doutorado em Gestão. Evora: Universidade de Evora.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Organizational culture and leadership**. 5ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.

SCHWARZMÜLLER, Tanja; BROSI, Prisca; DUMAN, Denis; WELPE, Isabell M. **How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership**. Management Revue, v. 29, n. 2, p. 114-138, 2018.

SOUZA, Luciana Karine de. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática**. Arquivos brasileiros de psicologia. Rio de Janeiro. Vol. 71, n. 2 (maio/ago. 2019), p. 51-67, 2019.

TOLEIKIENĖ, Rita; JUKNEVICIENE, Vita; RYBNIKOVA, Irma; MENZEL, Viktoria; ABOLINA, Inese; REINHOLDE, Iveta. **Main Challenges of E-Leadership in Municipal Administrations in the Post-Pandemic Context**. Administrative Sciences, v. 14, n. 5, p. 88, 2024.

TORRE, Teresina; SARTI, Daria. **The “way” toward e-leadership: Some evidence from the field**. Frontiers in psychology, v. 11, p. 554253, 2020.

VAN WART, Montgomery et al. **Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership**. International review of administrative sciences, v. 85, n. 1, p. 80-97, 2019.

VAN WART, Montgomery; ROMAN, Alexandru; PIERCE, Sharon. **The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum**. Transylvanian Review of Administrative Sciences, v. 12, n. SI, p. 102-122, 2016.

WANG, Weiquan; QIU, Lingyun; KIM, Dongmin; BENBAZAT, Isac. **Effects of rational and social appeals of online recommendation agents on cognition- and affect-based trust**. Decision Support Systems, v. 86, p. 48, 2016.

WEBSTER, Jane; WONG, W. K. P. **Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams**. The International Journal of Human Resource Management, v. 19, n. 1, p. 41-62, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZACCARO, Stephen J.; BADER, Paige. **E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good**. Organizational dynamics, 2003.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1. Resumo do projeto do estudo de caso

1.1 Questão de pesquisa

Como se desenvolve a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância?

1.2 Objetivos geral e específicos

Para responder à questão de pesquisa proposta, este estudo busca atingir um objetivo geral e três objetivos específicos, conforme apresentado nos itens 1.2.1 e 1.2.2.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se desenvolve a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto do ensino à distância.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Analisar as características as atividades da e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância;
- b) Identificar os aspectos que dificultam a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância;
- c) Identificar os aspectos que facilitam a e-liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto da educação a distância.

2. Procedimentos de campo

2.1 Apresentação do pesquisador

- a) Pesquisador: Bruna Comunello Lemos

2.2 Fontes de pesquisa

- a) Internet para o levantamento de informações constantes sobre reconhecimentos e premiações da empresa;
- b) Publicações em periódicos com foco especial no tema de pesquisa;
- c) Apresentações e relatórios gerenciais da organização;
- d) Entrevistas (coleta de dados primários realizada na segunda etapa da pesquisa).

2.3 Fontes de informações primárias

- a) entrevistas de campo semi-estruturadas junto aos e-líderes da instituição e que foram previamente selecionados considerando o fato de gerirem equipes virtuais;
- b) realização de entrevistas aos e-líderes das equipes virtuais, empregando também elementos selecionados do Modelo SEC, como forma de identificar as seis e-competências empregadas:
 - E-comunicação;
 - E-social;
 - E-mudança;

- E- time;
- E-tecnologia;
- E-confiança;

Este estudo tem por finalidade explorar, através de entrevistas em profundidade à e-líderes, os processos utilizados no que se refere à gestão de suas equipes virtuais.

2.4 Etapas da pesquisa

2.4.1 Etapa 01: Coleta de dados secundários

- Identificação de informações sobre a empresa;

2.4.2 Etapa 02: Realização de entrevista com os e-líderes selecionados

- Aplicação de questionário empregando elementos do modelo SEC;

2.4.3 Etapa 03: Triangulação dos Dados

- Articulação dos resultados das análises de dados primários e secundários.

APÊNDICE B – ROTEIRO

Seguindo o proposto na seção Coleta dos Dados em consonância com os objetivos Geral e Específicos deste trabalho, este Roteiro é composto por duas partes investigativas. A primeira relacionada as informações gerais sobre o processo de e-liderança da empresa junto às equipes virtuais e a segunda encontra-se apoiada no Modelo SEC e terá por finalidade explorar os elementos relacionados às seis e-competências da e-liderança observados na gestão de suas respectivas equipes.

Primeira parte – Informações iniciais

1. Geral:

- Idade e gênero;
- Formação e reconhecimentos do e-líder;
- Tempo de empresa e de atuação como e-líder;
- Número de liderados.

2. E-liderança:

- Quais as características você acredita sejam indispensáveis a um e-líder de sucesso?
- Quais estratégias você utiliza para criar a sensação de “presença” mesmo de forma virtual?
- Quais os principais desafios enfrentados para a gestão das equipes virtuais?

Segunda parte - Modelo SEC

3. E-comunicação:

- Qual a sua percepção quanto a efetividade da comunicação com a equipe?
- Quais estratégias são utilizadas para melhorar a comunicação?

4. E-social:

- Como a virtualidade da equipe influencia a interação social entre os membros?
- Quais são as principais ferramentas utilizadas para promover a interação social?

5. E-mudança:

- Quais estratégias são utilizadas para gerir/implementar mudanças?
- Com base na virtualidade da equipe, você acredita ser mais difícil a aceitação das mudanças?

6. E-time:

- Como você está construindo e mantendo relacionamentos entre os membros da equipe?

- Com base na virtualidade da equipe, você acredita ser mais difícil atribuir e cobrar responsabilidades?
- Quais estratégias são utilizadas para manter a motivação e engajamento da equipe?

7. E-tecnologia:

- Baseado no seu grau de expertise com as ferramentas tecnológicas, qual o seu papel junto à equipe para auxílio às tecnologias?
- Com que frequência e qual a importância de você se manter atualizado com relação as novas tecnologias?

8. E-confiança:

- Quais as principais atividades desenvolvidas para fomentar a confiança da equipe em você?
- Como você percebe a construção da confiança em um ambiente virtual comparado a interações presenciais?

9. As Seis E-competências:

- Quais as seis competências essenciais a um bom e-líder?
- Baseado na apresentação do modelo SEC, qual das seis competências você acredita seja a mais fácil de desenvolver e por quê?
- Baseado na apresentação do modelo SEC, qual das seis competências você acredita seja a mais difícil de desenvolver e por quê?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: **“E-LIDERANÇA: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DO ENSINO À DISTÂNCIA”**. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela pesquisadora Bruna Comunello Lemos, sob a orientação da Prof.^a Dra. Yeda Swirski de Sousa, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Campus Porto Alegre.

O objetivo desse estudo é analisar como se desenvolve a liderança na gestão de equipes pedagógicas no contexto do ensino à distância.

Solicitamos a sua colaboração com essa pesquisa, participando de uma entrevista sobre aspectos relacionados a atividade de gestão de equipes no ensino a distância.

A entrevista da qual você participará será realizada de modo remoto, na plataforma Teams e terá duração de no máximo 60 minutos. A entrevista será gravada e transcrita para melhor registro e análise dos dados. Os dados obtidos ficarão armazenados sob a posse do pesquisador pelos próximos 5 anos, período após o qual os dados serão apagados. Todos os dados de gravação e transcrição obtidos por meio da entrevista serão utilizados somente para fins de estudo e o(a)s participantes não serão identificados.

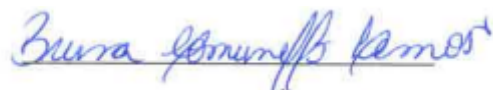
Você tem assegurada a liberdade de não responder ou interromper a sua participação em qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Os riscos dessa pesquisa são mínimos sendo que o(a) Sr(a) pode se sentir desconfortável em responder alguma das questões norteadoras da entrevista ou com a temática a ser discutida. Nesse caso, a pesquisadora estará à disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário e para conversar e acolher qualquer percepção de desconforto com a entrevista, assim como, assegurar a liberdade dos(as) participantes de não responder à essas questões constrangedoras.

Está assegurada também a garantia do sigilo das suas informações. Os autores do presente estudo se comprometem com a confidencialidade e anonimato dos dados obtidos e asseguram que todas as informações prestadas serão utilizadas única e exclusivamente para fins de pesquisa científica.

Caso tenha alguma dúvida sobre a pesquisa o Sr(a). poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo: Bruna Comunello Lemos, através do e-mail: bruna_comunello15@hotmail.com ou contato telefônico: 51 99164-4393.

Para manifestar sua concordância em participar da pesquisa, guarde a cópia deste termo de consentimento que segue em anexo a este email e que já está assinada pela pesquisadora. Sua resposta a este email, concordando com a sua participação no estudo, formalizará sua adesão à pesquisa.



Assinatura do pesquisador

Porto Alegre, ____ de _____ de ____.