

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Ivam Holanda de Souza

**A Liderança Multimodal: competências requeridas nas Instituições
Federais de Educação Profissional e Tecnológica**

**São Caetano do Sul
2024**

IVAM HOLANDA DE SOUZA

**A Liderança Multimodal: competências requeridas nas Instituições
Federais de Educação Profissional e Tecnológica**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

Souza, Ivam Holanda

A Liderança Multimodal: competências requeridas nas Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica/ Ivam Holanda de Souza – São Caetano do Sul: USCS, 2024.
244 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

Tese (doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Competências de liderança. 2. Gestão comportamental. 3. Liderança multimodal. 4. Trabalho híbrido. 5. Gestão Organizacional. I. Oliva, Eduardo de Camargo II. A liderança multimodal: competências requeridas nas Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica. III. USCS – Programa de Pós-Graduação em Administração.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado defendida e aprovada em 20/05/2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva – Orientador (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Luísa Veras de Sandes Guimarães (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Maria Julia Pantoja de Britto (Universidade de Brasília)

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral (Universidade do Vale do Rio dos Sinos)

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Idelfonso e Nilza, pilares da
minha formação como ser humano.

Agradecimentos

Primeiramente, expresso minha profunda gratidão a **Deus** pelo dom da vida e por Sua constante orientação em direção ao bem e ao encontro da minha vocação. Especialmente durante o período do meu doutorado, reconheço e agradeço por Sua proteção e amparo diante dos desafios que enfrentei em meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a todos os meus **familiares**, em especial a minha esposa Silvânia, meus filhos Iasmin, Saymon e Gustavo, pelo apoio, compreensão e incentivo em mais uma aventura acadêmica, muitas vezes, ausente em busca deste objetivo. Sem eles seria bem mais difícil concluir esta etapa.

Agradeço e manifesto todo o meu reconhecimento, respeito e gratidão ao meu **Orientador**, Professor, Dr. Eduardo de Camargo Oliva, pelos ensinamentos, pela orientação e pela partilha de sua vasta experiência, ao longo deste meu itinerário formativo.

Agradeço aos **professores** do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os **funcionários** que contribuíram para viabilizar a realização deste Doutorado.

Agradeço aos **colegas** de doutorado turma especial II e aos meus amigos por estarem sempre disponíveis e pelos seus preciosos conselhos, meus sinceros agradecimentos.

Agradeço aos **servidores dos Institutos Federais** os quais contribuíram com a pesquisa, seja na qualidade de respondentes ou entrevistados, tornando possível a parte empírica desta investigação.

Agradeço ao **FORGEP** – Fórum de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais, pelo apoio na divulgação dos questionários junto aos servidores.

Agradeço igualmente ao Instituto Federal do Ceará, na pessoa do Sr. **Reitor** José Wally, pelas autorizações de liberação e pelo apoio incondicional à minha formação acadêmica.

Além disso, gostaria de expressar minha gratidão aos professores que participaram das Bancas de Qualificação e Defesa da Tese. Suas valiosas contribuições foram fundamentais para o aprimoramento do projeto e para o desenvolvimento do relatório final da pesquisa.

“Não tenham medo da grandeza. Alguns nascem grandes, alguns conseguem a grandeza, e outros têm a grandeza imposta a eles.” (William Shakespeare).

“A maior parte dos líderes é desprezada, alguns líderes são temidos, poucos são elogiados, e o raro bom líder nunca é ressaltado” (Andriessen; Drenth, 1998, p. 321).

SOUZA, Ivam Holanda de. **A Liderança Multimodal: competências requeridas nas Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

A pandemia da Covid-19 catalisou o movimento de flexibilização do trabalho nas organizações, impulsionando a adoção do trabalho híbrido como uma tendência global. Neste contexto, surge a liderança multimodal, uma abordagem inovadora na qual o líder orienta membros de equipes em ambientes virtuais e presenciais, simultaneamente, representando um construto novo e ainda pouco explorado, o qual se requer embasamento teórico e empírico no campo da gestão comportamental. No Brasil, observa-se uma lacuna na literatura acadêmica sobre essa modalidade de liderança. Diante desse cenário, foi concebido um projeto de pesquisa focado na liderança multimodal, com o objetivo de identificar e analisar as competências exigidas dos líderes de equipes nas Instituições Federais de Educação Profissional. A questão central que norteou o estudo foi: quais são as competências necessárias para a liderança multimodal na condução de equipes em um contexto de trabalho híbrido? A pesquisa adotou uma abordagem empírica e propôs-se a responder à questão formulada por meio do método misto, exploratório e descritivo, considerando a relevância e atualidade do tema. No setor público, os estudos sobre trabalho híbrido são escassos e, quando associados à liderança, a literatura disponível é ainda mais limitada, justificando a escolha deste campo de investigação. A população-alvo abrange mais de 77 mil servidores distribuídos em 38 autarquias, conhecidas como Institutos Federais, presentes em todas as regiões do país. Para a coleta de dados, foram aplicados questionários autoadministrados a 650 participantes, complementados por 15 entrevistas realizadas com ocupantes de cargos de direção, líderes de equipes e não líderes, com o intuito de aprofundar a compreensão da temática em estudo. Na análise dos dados quantitativos, foi utilizada a análise fatorial exploratória, enquanto a etapa qualitativa foi conduzida por intermédio da análise de conteúdo. Outrossim, os resultados destacaram quatro macrocompetências: socioemocional, gestão estratégica de equipes, contexto e inovação e fluência digital. A triangulação dos dados permitiu a integração e a confirmação dos resultados. Entre os achados significativos, destacam-se as seguintes categorias: capacidade de autodesenvolvimento contínuo, autoengajamento, negociação e concepção, além da gestão de equipes colaborativas. Enquanto as duas primeiras categorias referem-se ao líder, as demais representam competências relacionadas aos liderados. Acrescente-se que a escala de diagnóstico da liderança multimodal foi validada, com destaque para as habilidades sociais e emocionais. A pesquisa contribui, assim, para o avanço do conhecimento científico no campo das competências de liderança multimodal, identificando 16 competências essenciais para os líderes atuarem em ambientes de trabalho híbridos, especialmente nas organizações públicas. Como limitação, destaca-se a escassez de referências bibliográficas sobre o tema, e estudos futuros devem abranger outros setores da economia.

Palavras-chave: competências de liderança; gestão comportamental; liderança multimodal; trabalho híbrido; Gestão Organizacional.

SOUZA, Ivam Holanda de. **Multimodal Leadership: competencies required of at Federal Institutions of Professional and Technological Education.** University of São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has catalyzed the movement of the flexibility in organizational work structures, leading to the widespread adoption of hybrid work arrangements as a global trend. Within this paradigm shift, a new concept known as multimodal leadership has emerged, representing an innovative approach in where the leader guides team members in virtual and in-person environments simultaneously, presenting a novel and underexplored framework that demands theoretical and empirical exploration within the realm of behavioral management. In Brazil, exists a notable gap in the academic literature regarding this form of leadership. Recognizing this gap, a research project focused on multimodal leadership was conceived, with the aim of identifying and analyzing the competencies required of team leaders in Federal Vocational Education Institutions. The central question guiding the study was: what competencies are necessary for effective multimodal leadership in the context of leading teams amidst hybrid work environments? Employing an empirical approach, the research aimed to address this question through a mixed-methods, exploratory, and descriptive methodology, considering the relevance and topicality of the subject. Considering the public sector, studies on hybrid work are scant, and when combined with leadership, the available resources are even more limited, thus substantiating the rationale behind this chosen research focus. The target population encompasses over 77,000 civil servants distributed across 38 local authorities, collectively referred to as Federal Institutes, spanning all regions of the nation. The data collection involved the distribution of self-administered questionnaires to 650 participants, complemented by 15 interviews with managers, team leaders and non-leaders, aiming to gain a comprehensive understanding of the subject matter. Exploratory factor analysis was employed for quantitative data analysis, while the qualitative phase utilized content analysis techniques. The results highlighted four macro competencies: socio-emotional skills, team management abilities, context and innovation, and digital proficiency. Triangulation of the data allowed the integration and validation of the results. Notable discoveries include the following categories stand out: capacity for continuous self-development, self-engagement, negotiation skills and the conception and management of collaborative teams. While the first two categories refer to the leader, the latter represent competencies related to those being led. The Multimodal Leadership Diagnostic Scale was validated, with particular emphasis on social and emotional skills. The research contributes to the advancement of scientific knowledge in the field of multimodal leadership competencies, identifying 16 essential competencies crucial for leaders to work in hybrid work environments, particularly in public organizations. However, it is acknowledged that a limitation of this study lies in the scarcity of existing literature on the subject. Future studies should cover other sectors of the economy.

Keywords: managerial skills; behavioral management; multimodal leadership; hybrid work; organizational management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Cargo de Direção
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> – Diretor-Executivo
CEP	Comite de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria-Geral da União
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CLM	Competência de Liderança Multimodal
CNI	Confederação Nacional da Industria
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONIF	Conselho Nacional dos Institutos Federais
CONSUP	Conselho Superior
COVID-19	Corona <i>virus disease</i> – 2019
CVC	Coeficiente de Validação de Conteúdo
DG	Diretor Geral
EAEG	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
EU	<i>European Union</i> – União Europeia
EUA	Estados Unidos da América
F2F	<i>Face to Face</i> - Interação face a face
FG	Função Gratificada
FORGEP	Fórum Nacional de Gestão de Pessoas
IF	Instituto Federal
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFE	Instituições Federais de Educação
IFEPT	Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
MGI	Ministério da Gestão e Inovação

MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i> - Instituto de Tecnologia de Massachusetts
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
RFEPT	Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCLE-e	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eletrônico
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFTPR	Universidade Federal Tecnológica do Paraná
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i> – Fator de Inflação da Variância
WEF	<i>World Economic Forum</i> – Fórum Econômico Mundial
WFH	<i>Work From Home</i> – trabalhar em casa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo dos procedimentos de escolha dos artigos	34
Figura 2 - Três possíveis configurações das equipes híbridas, que poderão estar sob liderança multimodal	54
Figura 3 - Opções de localização das atividades do trabalho híbrido	55
Figura 4 – Diagramação da pesquisa.....	75
Figura 5 - Instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional.....	80
Figura 6 – Procedimentos da análise de conteúdo nesta pesquisa	115
Figura 7– Mapa com percentuais de respondentes por região	121
Figura 8 – Rede de competência de liderança multimodal.....	134
Figura 9 – Códigos atribuídos as citações selecionadas.....	155
Figura 10 – Distribuição das categorias emergentes de acordo com a frequência .	156
Figura 11 - Rede de categorias e códigos da competência socioemocional.....	157
Figura 12 – Códigos da competência socioemocional	164
Figura 13 – Rede de categorias e códigos da competência gestão de equipes	171
Figura 14 – Codificação da competência gestão de equipes	174
Figura 15 – Rede de categorias e códigos da competência contexto e inovação ...	175
Figura 16 – Codificação da competência contexto e inovação	178
Figura 17 – Rede de categorias e códigos da competência fluência digital	180
Figura 18 – Codificação da competência fluência digital.....	183
Figura 19 – Desafios da relação líder-liderados no trabalho híbrido	188
Figura 20 - Modelo relacional da competência de liderança multimodal	198

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Levantamento, por base de dados, das palavras-chave: “Liderança multimodal” e “liderança e trabalho híbrido” (em português e inglês).....	32
Tabela 2 - Composição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil	79
Tabela 3 - Cálculo do Coeficiente de Validade de Conteúdo – CVC.....	97
Tabela 4 - Quantitativos de servidores distribuídos por autarquia e Estado	108
Tabela 5 - Quantidade de ocupantes, por função, nos Institutos Federais.	109
Tabela 6 - Distribuição dos respondentes e entrevistados.....	110
Tabela 7 - Percentual de respondentes por região geográfica.....	121
Tabela 8 – Perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes	122
Tabela 9 – Resultado KMO e Teste de Bartlett	126
Tabela 10 - Variância total explicada e os fatores extraídos	128
Tabela 11 – Análise fatorial dos itens que compõem a escala	129
Tabela 12 – Estatística dos fatores extraídos na AFE.....	131
Tabela 13 - Dimensões com suas respectivas categorias e frequência das citações e percentual de participantes	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos selecionados sobre liderança multimodal	35
Quadro 2 - Artigos encontrados sobre “Liderança e Trabalho híbrido” e sua variante em inglês.....	36
Quadro 3 – Seleção de autores por referencial teórico	37
Quadro 4 - Síntese das abordagens de liderança por contexto, utilizadas nesta tese	57
Quadro 5 - Principais desafios da liderança no arranjo de trabalho híbrido	60
Quadro 6 – Comportamentos e capacidades do líder em um contexto híbrido.....	68
Quadro 7 - Matriz de amarração da Liderança multimodal: competências requeridas nos Institutos Federais	78
Quadro 8 - Caracterização do estudo e procedimentos metodológicos da pesquisa	82
Quadro 9 – Definições operacionais das dimensões da Competência de Liderança Multimodal (CLM)	85
Quadro 10 - Escalas utilizadas na confecção do questionário diagnóstico da CLM..	87
Quadro 11 - Habilidades demandadas pela liderança multimodal segundo a revisão de literatura	88
Quadro 12 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM), conforme a revisão de literatura – versão preliminar	89
Quadro 13 - Critérios para admissão de juízes na validação de conteúdo	94
Quadro 14 - Caracterização dos juízes selecionados para validação de conteúdo ..	95
Quadro 15 – Questionário Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal – versão revisada por juízes	99
Quadro 16 – Afirmativas do questionário diagnóstico das Competências de liderança multimodal que foram eliminadas.....	102
Quadro 17 – Perfil dos participantes do teste-piloto do instrumento questionário...	105
Quadro 18 – Testes e medidas de adequação para realização da Análise Fatorial	114
Quadro 19 - Perfil dos servidores entrevistados dos Institutos Federais	118
Quadro 20 – Relatos dos entrevistados - competência socioemocional	135
Quadro 21 - Relatos dos entrevistados - competência gestão de equipes	138
Quadro 22 - Relatos dos entrevistados – competência contexto e inovação	140
Quadro 23 – Relatos dos entrevistados – competência tecnológica e digital.....	141
Quadro 24 - Síntese da unidade de contexto das competências	143

Quadro 25 – Relatos do relacionamento entre líder e liderados no trabalho híbrido	145
Quadro 26 – Questionário diagnóstico das competências de liderança multimodal – versão atualizada	152
Quadro 27 – Dimensões e categorias da liderança multimodal a partir da teoria ...	195
Quadro 28 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM) – VERSÃO FINAL	196

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 Problema da pesquisa.....	26
1.2 Objetivos da pesquisa.....	26
1.2.1 Objetivo Geral.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos.....	26
1.3 Delimitação do Estudo.....	27
1.4 Justificativa do Trabalho	27
1.5 Organização do Trabalho	28
1.6 Contribuições da pesquisa.....	29
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	31
2.1 A flexibilização do trabalho	37
2.1.1 Trabalho híbrido.....	40
2.2 Liderança nas organizações	45
2.2.1. Liderança multimodal.....	51
2.3. Desafios na liderança multimodal	58
2.4. Competências necessárias ao líder multimodal.....	64
2.5 Tensão organizacional no modelo híbrido de trabalho	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1. Abordagem de pesquisa	73
3.2 Caracterização do <i>Lócus</i> da Pesquisa.....	79
3.3 Tipo de pesquisa e procedimentos da coleta de dados	82
3.3.1 Procedimentos e coleta de dados.....	83
3.4 Instrumentos e materiais de pesquisa	85
3.4.1 Validação do instrumento de coleta de dados	93

3.4.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa	104
3.5 Participantes da Pesquisa	107
3.6 Tratamento e análise dos dados.....	110
4 RESULTADOS	117
4.1 Respondentes da pesquisa	117
4.2 Resultados obtidos	124
4.2.1 Análise estatística – Análise fatorial exploratória.....	124
4.2.2 Análise de conteúdo	132
4.2.3 Conflito entre líder e liderados	144
5 DISCUSSÃO	147
Pesquisa quantitativa - Análise fatorial exploratória	149
Pesquisa qualitativa - Análise de conteúdo	154
Conflito entre líder e liderados	187
Cruzamento dos resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa	193
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	201
6.1 Situação atual do tema	204
6.2 Tendências observadas.....	206
6.3 Limitações da pesquisa	207
6.4 Sugestões para futuros estudos	208
REFERÊNCIAS	210
Apêndice A - Distribuição dos Institutos Federais por regiões brasileiras ...	222
Apêndice B – Modelo do Consentimento informado	225
Apêndice C – Modelo do Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Questionário	226
Apêndice D – Modelo do Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Entrevista.....	228
Apêndice E – Roteiro de entrevista semiestruturado.....	230
Apêndice F – Modelo do Questionário Parte I	231

Apêndice G – Modelo do Questionário, versão revisada por juízes – Parte II	233
Apêndice H - Roteiro de Validação de conteúdo por juízes.....	237
Anexo A – Carta de anuência das instituições.....	241
Anexo B – Parecer Final do Comite de Ética e Pesquisa - Aprovado.....	242

1 INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde - OMS divulgou, em janeiro de 2020, de forma alarmante, que a Covid-19 era um caso de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – ESPII, o mais elevado nível de alerta para os governantes mundiais. Logo a seguir, no dia 11 do mês seguinte, a OMS distinguiu a propagação da doença como pandemia, referindo-se à distribuição geográfica do coronavírus (OMS, 2021). As autoridades sanitárias aconselharam, como medidas preventivas eficazes e obrigatórias, o distanciamento social e a quarentena, as quais foram acatadas pelos governantes locais, além de serem instituídos os normativos para o isolamento social. Portanto, o impacto direto no comércio foi sentido de imediato.

Durante mais de dois anos de regras restritivas, tanto empresas públicas quanto privadas, enfrentaram fechamentos temporários, resultando em quedas nas vendas ou na prestação de serviços. No entanto, serviços essenciais, como o mercado farmacêutico, entrega de alimentos (*delivery*), logística e comércio eletrônico (*e-commerce*), experimentaram um aumento nas vendas nesse ínterim. Esses serviços essenciais parecem ter sido menos afetados pelas restrições e até mesmo se beneficiaram delas, possivelmente devido à demanda crescente por conveniência e segurança durante a crise (Lima *et al.*, 2023).

Para amenizar os prejuízos, a maioria das organizações foi obrigada a utilizar o trabalho remoto de forma generalizada, sem tempo de preparação, organização e treinamento. Da mesma sorte, o trabalhador que tinha as tecnologias apropriadas ou não, passou a laborar em casa.

Desse modo, o trabalho remoto, teletrabalho e *home office* são práticas laborais já conhecidas há bastante tempo, referenciadas, pela primeira vez, como *telecommuting* em 1973, por Jack Nilles, nos Estados Unidos (Filardi; castro; Zanini, 2020; Goulart, 2009; Leite; Da Cunha Lemos; Schneider, 2019; Oliveira; Pantoja, 2020; Rocha; Amador, 2018). Há registro de muitas experiências sobre o uso do trabalho remoto em outros países, na esfera pública e privada (De Vries; Tummers; Bekkers, 2018; Leite; Da Cunha Lemos; Schneider, 2019; Nilles, 1975; OIT, 2017; Sakuda; Vasconcelos, 2005; Watad; Will, 2003).

Com efeito, o estudo do trabalho remoto já era conhecido desde os anos 50, mesmo assim é um tema pouco investigado nas pesquisas que têm como objeto

administração de empresas, gestão de pessoas ou psicologia social, “verdade essa ainda mais presente no Brasil, cujas publicações científicas sobre o tema eram extremamente raras até o ano 2000” (Schleder *et al.*, 2019, p. 82).

No cenário brasileiro, os relatos de utilização do trabalho remoto são da década de 90 (Cunha; Bailly; Bugalho, 2020; Sakuda; Vasconcelos, 2005; Taschetto; Froehlich, 2019). Vale destacar que Sakuda e Vasconcelos (2005) citam como primeiro artigo publicado, sobre teletrabalho e comunicação em grandes CPDs – Centro de Processamento de Dados, o estudo de Soares (1995).

No setor público, registram-se as experiências do SERPRO, onde foi o primeiro a adotá-lo como projeto-piloto em 2005. Da mesma forma, outras entidades públicas, seguindo o órgão supracitado, sugeriram a adoção do teletrabalho, como: Tribunal de Contas da União – TCU, em 2009, Advocacia Geral da União – AGU, em 2011, Receita Federal – RF, em 2012, Tribunal Superior do Trabalho – TST, em 2012, e a Controladoria-Geral da União – CGU, em 2015 (Amorim *et al.*, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Na afirmação de Mendes, Oliveira e Veiga (2020), o trabalho remoto não é aplicável a qualquer atividade no serviço público, principalmente, os setores que carecem de fazer atendimento aos usuários dos serviços públicos ou que demandam interação funcional para sua execução.

Apesar do uso do trabalho remoto não ser recente na literatura, sua aplicação vem-se desenvolvendo mais célere nos últimos anos devido à disseminação das tecnologias de informação e de comunicação - TICs (CNI, 2020). Com a oportunidade de o trabalhador poder desenvolver suas atividades laborais a qualquer hora e em qualquer lugar, foi um atrativo excepcional para a adesão à flexibilização do trabalho (Motta, 2021; Rocha; Amador, 2018).

Por outro lado, um ponto forte para a popularização da flexibilização do trabalho nas organizações foi a evolução das TICs ao longo dos anos, mas, apesar de todo avanço tecnológico que comporta a atuação de equipes dispersas em qualquer lugar, os desafios são diversos, principalmente a comunicação em formato eletrônico (Khai; Huang; Justice, 2012).

A introdução da flexibilização do trabalho nas organizações públicas, no período pandêmico do coronavírus, deixou o Governo Federal empolgado com a experiência coletiva por conta das economias de papel, energia, diárias, passagens e incremento na produtividade (Góes; Martins; Nascimento, 2020; SOBRATT, 2020).

De certo, que os resultados apresentados pelo Ministério da Economia - ME são superficiais e carecem de uma investigação mais profunda, principalmente sobre o adoecimento do trabalhador, bem-estar e infraestrutura do local de trabalho.

Pesquisa realizada pela consultoria Mercer - Brasil, em julho de 2020, divulgada pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e teleatividades (SOBRATT, 2020), apregoava que o teletrabalho deveria aumentar no Brasil e que 73,8% das empresas multinacionais, no pós-pandemia, estariam propensas a adotar a modalidade de *home office* como estratégia de trabalho.

Durante a pandemia da COVID-19, ficaram em trabalho remoto 95% do total de servidores públicos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, enquanto dos outros órgãos públicos federais ficaram só 49,7% do total (Ministério da Economia, 2022). Portanto, no pós-pandemia a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - RFEPT tem conhecimento para adotar o teletrabalho, porque já vivenciou a experiência, e o Governo Federal normatizou, em 2020, a possibilidade de implantação.

Quando se considera todo o Poder Executivo Federal, no mesmo período, foi identificado o percentual de 63%, do total de 357.767 servidores civis, que passaram ao regime de trabalho remoto durante o tempo crítico da pandemia (Paschoioto, 2021). Este dado, por si só, demonstra a importância do tema na atualidade e no futuro do trabalho no setor público.

Conseqüentemente, o Governo Federal publicou, em 17 maio de 2022, o Decreto nº 11.072, ato normativo no qual se estabelece regras para as instituições e acompanhamento do teletrabalho nas entidades do Poder Executivo, denominado Programa de Gestão e Desempenho – PGD, fortalecendo a flexibilização do modelo de trabalho nos órgãos públicos federais pela regulamentação, desburocratização e autorização de uso. Como não será possível todos os servidores aderirem ao trabalho a distância (Brasil, 2022), haverá uma nova forma de trabalho, que contemplará modos a distância e presencial.

Na modalidade de trabalho presencial, o líder é figura principal na condução de equipes e na obtenção de resultados pela sinergia com os liderados. Já no trabalho híbrido, o líder é essencial, é o maestro que harmoniza e coordena os membros da equipe, seja face a face, seja virtualmente, conduzindo-os para obtenção de comportamento organizacional eficaz (Hooijberg; Watkins, 2021, 2022).

O papel da liderança nas empresas vem sendo estudado desde o período clássico (anterior a 1930), como expresso na teoria do grande homem (Spector, 2016), apoiado no pensamento aristotélico, no qual se aceitava a ideia de que os líderes nasciam líderes. Supunha-se, assim, que grandes homens geniais, reconhecidos pela humanidade, poderiam influenciar profundamente a sociedade, ideia já suplantada por outras abordagens.

Dessa maneira, o tema liderança, no seio das organizações e na seara acadêmica, tem sido largamente explorado e teorizado. No século passado, foram desenvolvidas diversas teorias para a classificação da liderança em padrões e estilos, por exemplo: as teorias com enfoque no líder e as teorias com foco situacional (Maia; Salgado; Muniz Junior, 2017). Por conseguinte, todas as teorias têm pontos em comum em relação a sua definição.

Segundo os pesquisadores Einstein e Humphreys (2001), a liderança é conceituada como a influência que uma pessoa (líder) exerce sobre outra (liderado), com capacidade de alterar o seu comportamento, sem que seja necessário usar da força do poder hierarquizado. Em vista disso, a adesão à mudança comportamental neste conceito é voluntária.

O construto da liderança, nos estudos organizacionais, foi orientado, por muito tempo, para as tarefas e as relações humanas no ambiente presencial, também chamando *face to face* (f2f). Já no contexto remoto, a liderança apresenta certa complexidade para ser efetivada com sucesso. Conforme registra Paschoioto (2021), são muitos os desafios especiais que as equipes virtuais e os líderes enfrentam na modalidade de trabalho a distância. Entre eles, podem-se citar baixos níveis de coesão, de comprometimento e de confiança.

Os precursores do estudo da liderança remota Avolio, Kahai e Dodge (2001) propuseram um conceito inicial para a e-liderança ou liderança eletrônica: o processo de influenciar os liderados por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), produzindo desempenho, mudanças nas atitudes e no comportamento. Ressalta-se, desse modo, a capacidade comunicacional efetiva do líder em busca de resultados satisfatórios.

Dessa maneira, as novas formas de trabalho exigem flexibilidade e maior esforço do líder frente às mudanças de atitude e comportamento (Bucater, 2016; Samartinho; Silva; Faria, 2012). Estes autores colocam a necessidade de os e-líderes atuarem em ambientes complexos e dispersos geograficamente.

Além das formas de flexibilização do trabalho e da liderança em ambientes virtuais, outro tema que emergiu da revisão de literatura foi o modelo de trabalho híbrido, compreendendo o trabalhador que está desenvolvendo suas atividades no modo presencial, e o trabalhador que está no virtual, seja ao mesmo tempo, seja em alguns dias da semana.

Em estudos realizados por Perna (2021), pelos resultados observados, ele concluiu que o modelo híbrido será uma tendência pós-pandemia, e outros autores corroboram com este entendimento (Chafi; Hultberg; Yams, 2022; Sawatzky; Sawatzky, 2022; Grzegorzczuk *et al.*, 2021; Surma *et al.*, 2021; Harris; Hooijberg; Watkins, 2022; Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021; Mitchel; Brewer, 2021; Navarini, 2021; Winkler; Koning; Heb, 2022).

Em estudo recente e inédito, publicado por Hooijberg e Watkins (2021), é também apresentado o conceito de liderança multimodal, no contexto do trabalho híbrido, onde colocam os desafios da regência nesse novo cenário. A liderança multimodal se refere à atuação do líder em dois modos de ambientes: físico, com a presença do trabalhador na empresa, e o digital, no qual o trabalhador está distante do local de trabalho tradicional (Hooijberg; Watkins, 2021; Olesen, 2020).

No relatório de pesquisa efetivada por Góes, Martins e Nascimento (2020), um dado que chama atenção é a quantidade de pessoas com potencial para aderir a uma forma de trabalho remoto. Esse número atingiria 6 milhões, só no setor público brasileiro, correspondente a 50,7% do total de efetivos. No setor privado, o número percentual é mais modesto, em torno de 18,6%, equivalente a 15 milhões de trabalhadores (Góes; Martins; Nascimento, 2020).

Assim, analisando que o papel da liderança é crucial para o sucesso pleno das organizações (Mitchel; Brewer, 2021), com entregas eficazes, ganhos de produtividade, eficiência na coordenação e motivação dos trabalhadores (Kaas-Ojaverre, 2021), alerta-se sobre a necessidade de líderes com competências e habilidades adaptadas ao novo cenário que se desenha no mundo produtivo do trabalho (Hooijberg; Watkins, 2021). Com efeito, os líderes multimodais poderão atuar simultaneamente nos ambientes presencial e virtual, conduzindo membros de equipes que estarão no escritório, em casa ou em outros locais de conveniência do trabalhador, de acordo com o relato dos pesquisadores Hooijberg e Watkins (2021).

Como premissa dessa pesquisa, a escolha do estudo recaiu sobre os servidores públicos, considerando a escassez de pesquisa e de publicações

científicas no segmento público (Pereira; Cunha, 2021), no que diz respeito à liderança no modelo híbrido de trabalho, fato comprovado pela revisão de literatura, que será detalhado no capítulo II.

Outro aspecto importante merecedor de destaque é a relevância do setor público para a sociedade e para o cidadão que demanda melhores serviços públicos, eficientes e, sobretudo, eficazes. O Estado pode e deve buscar a qualidade dos serviços prestados à sociedade alinhado com a entrega de valor, como ação final da sua missão. Então, conhecer as características e atributos da liderança multimodal no ambiente público, primordialmente, trará importantes contribuições ao contribuinte.

Considerando o contexto da pandemia de 2020, destaca-se notavelmente a adesão em massa do setor público ao trabalho remoto e seu retorno de forma gradual, que levou parte dos servidores públicos ao trabalho híbrido, fato que chamou a atenção do autor para estudar tal fenômeno.

Dessa forma, uma vez escolhido o setor público pelos fatos narrados anteriormente, restou delimitar a pesquisa a um grupo menor, já que o setor é muito amplo e heterogêneo em termos de jornada de trabalho, vínculo empregatício e relações trabalhistas. Nesse diapasão, foram selecionados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

No rol de justificativas da escolha dos Institutos Federais, cabe esclarecer que eles formam uma rede nacional com 656 *campi*, com mais de 77 mil trabalhadores da educação e que impactam mais de um milhão e meio de estudantes em todo o país diretamente, fora as relações que mantêm com a sociedade¹.

Somam-se aos argumentos citados anteriormente a abrangência nacional dos Institutos Federais; as experiências exitosas de trabalho remoto como projeto-piloto nos anos 2018 e 2019; a excepcionalidade da flexibilização do trabalho à qual quase a totalidade dos trabalhadores aderiu durante a pandemia da Covid-19, que iniciou no ano de 2020 e estendeu-se até meados de 2022, e, por último, a adoção do Programa de Gestão e Desempenho – PGD por parte dos Institutos Federais de Ensino, que é a modalidade de trabalho híbrido, estando em fase de implantação para os que ainda não o implementaram.

¹ Consulta a Plataforma Nilo Peçanha, ano base 2022 (2024).

Nesse contexto, adotar essa flexibilização do trabalho está sendo uma quebra de paradigmas para a gestão de pessoas dos IFE, com relação ao gerenciamento, à liderança, aos resultados, à avaliação e à adoção de monitoramento.

1.1 Problema da pesquisa

Após a revisão de literatura, seleção e leituras de artigos, um tema se mostrou promissor e bastante atual para a investigação em profundidade: a liderança multimodal, que se apresenta no contexto do modelo de trabalho híbrido.

Considerando-se a rápida expansão do trabalho remoto, principalmente devido à pandemia da Covid-19, a disseminação de equipes virtuais, a possibilidade de ter trabalhadores atuando, ora remota, ora presencialmente, na modalidade de trabalho híbrido e a necessária liderança para atuar no referido contexto, propõe-se a seguinte pergunta-problema: Quais as competências requeridas da liderança multimodal para a condução de equipes, em um contexto de trabalho híbrido nos Institutos Federais?

1.2 Objetivos da pesquisa

De acordo com a apresentação preliminar no tópico introdução, os objetivos foram elaborados para fundamentar as respostas para o problema formulado anteriormente.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as competências de liderança multimodal requeridas dos líderes que atuam no trabalho híbrido.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as competências requeridas dos líderes na liderança multimodal.
- b) Analisar como os líderes estão atuando com suas equipes no trabalho híbrido, sob a ótica das competências.
- c) Construir e identificar evidências de validação para o questionário de diagnóstico das competências de liderança multimodal.

d) Verificar os possíveis conflitos que possam emergir entre o líder e os liderados no contexto do trabalho híbrido.

1.3 Delimitação do Estudo

Considerando a revisão de literatura nacional e internacional e a deficiência de conhecimentos em liderança no ambiente de trabalho híbrido, foi escolhido o setor público federal para a realização da pesquisa, no segmento de educação, na modalidade profissional.

Precipualemente, a investigação tem como objeto de estudo as competências de liderança multimodal e, para isso, contará com a opinião dos servidores que atuam na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), como líderes de segundo nível, tático ou operacional e os liderados das Instituições Federais de Ensino - IFEs. Sobretudo, a pesquisa empírica tem um recorte temporal transversal e foi realizada no período de agosto de 2023 a janeiro de 2024, período observacional necessário para as coletas. Foram obtidas, assim, informações das 38 IFEs, localizadas em diversas regiões geográficas do Brasil, por meio de questionários distribuídos via *Google Forms* e entrevistas realizadas utilizando um roteiro semiestruturado por meio do *Google Meet*.

1.4 Justificativa do Trabalho

A presente pesquisa torna-se complexa na medida em que a liderança multimodal é um fenômeno novo e ainda não se encontra completamente estudada em profundidade, estando associado a um certo nível de incertezas e improvisações.

A liderança multimodal, tema desta pesquisa, está diretamente associada ao sistema flexível de trabalho, denominado de trabalho híbrido, conceito de abordagem espacial que considera o *lócus* laboral do trabalhador, seja em casa, seja em outro local que não a empresa.

Nesse sentido, Oliveira e Pantoja (2020) realizaram revisão sistemática da literatura, em periódicos classificados com o *Qualis* A1 a B2, sobre a produção acadêmica nacional, relativa ao tema teletrabalho nos últimos 15 anos (2003 a 2018). As pesquisadoras relatam que os artigos analisados, em sua totalidade, fazem referência a estudos com o trabalho remoto no setor privado e em diversos setores da economia. As autoras acrescentam, ainda, “que não foram identificados estudos

relativos ao setor público nas revistas e periódicos nacionais” (Oliveira; Pantoja, 2020, p. 9), com o referido *Qualis*.

Para além disso, grande parte das organizações não se encontra preparada para adotar de maneira eficaz e bem sucedida o regime de trabalho híbrido, tanto a nível de condições básicas para a realização, como para dar apoio aos trabalhadores virtuais (Heringer, 2017; Leite; Lemos, 2021). Dessa forma, as empresas que adotam a flexibilização do trabalho normalmente modificam a dinâmica interna para criar ambiente favorável ao trabalho remoto.

É mister salientar que uma importante lacuna de pesquisa é citada por Oliveira e Pantoja (2020) no que se refere ao desenvolvimento de modelo conceitual e operacional da liderança de maneira que possa assessorar os gestores no procedimento de escolha e de implementação do trabalho híbrido nas organizações públicas, podendo ainda minimizar riscos, potencializar resultados e vencer possíveis resistências.

Acima de tudo, a relevância da pesquisa recai sobre um construto de grande importância para a área comportamental da administração, que é a liderança no novo contexto do trabalho híbrido, pós-pandemia. Migrando da liderança presencial, face a face (f2f), para a liderança virtual, são encontradas poucas publicações contextualizadas para a gestão pública (Pereira; Cunha, 2021). Quando se trata de liderança multimodal, a situação é mais desafiadora ainda, uma vez que há poucas publicações disponíveis sobre o tema nas bases de dados pesquisadas. Apenas três artigos foram encontrados com o termo: Ipsen, Kirchner e Hansen (2021); Olesen (2020) e Hooijberg e Watkins (2021).

Em suma, esta pesquisa teórica e empírica consiste em compreender e aprofundar o conhecimento científico teórico sobre os aspectos que possam ser aprimorados, como liderar no modelo de trabalho híbrido, ao mesmo tempo, que pretende preencher a lacuna de pesquisa sobre o fenômeno da liderança multimodal e as competências requeridas do líder na condução de equipes híbridas nas organizações públicas federais de educação.

1. 5 Organização do Trabalho

Esta tese está dividida em seis capítulos, a saber:

- a. No primeiro capítulo, intitulado introdução, mostra-se a contextualização da ambiência do estudo, partindo do geral para o específico, passeando pelo período de Pandemia, que acelerou a adoção da flexibilização do trabalho, focando no trabalho virtual, trabalho híbrido, competências de liderança e liderança multimodal. Aponta-se, portanto, para a questão-problema e para a definição dos objetivos geral e específicos que nortearão as respostas do questionamento inicial, e, por fim, é apresentada a relevância do tema pesquisado e suas contribuições para a literatura acadêmica;
- b. O segundo capítulo é formado pela revisão da literatura, que dá suporte à pesquisa empírica, e está subdividido em tópicos: a flexibilização do trabalho, trabalho híbrido nas empresas, liderança nas organizações, liderança multimodal, desafios na liderança multimodal, competências requeridas ao líder multimodal e tensão organizacional no modelo de trabalho híbrido;
- c. O terceiro capítulo diz respeito aos procedimentos metodológicos e discorre sobre o público-alvo, qual a técnica empregada na coleta dos dados, como a pesquisa de métodos mistos foi conduzida, além dos instrumentos utilizados para a investigação qualitativa e quantitativa, a validação e pré-teste, o tratamento aplicado e análise dos dados.
- d. O capítulo seguinte, quarto, trata dos principais resultados, onde são abordados: o lócus da pesquisa, respondentes dos questionários e entrevistados, resultados auferidos e análise.
- e. O penúltimo capítulo, designado de “discussão”, traz o confronto entre os resultados obtidos na investigação empírica e os estudos anteriores que foram levantados na fundamentação teórica. Desse modo, a relevância para a administração e suas implicações também são apresentadas nesta etapa.
- f. Por último, apresentam-se as considerações finais do estudo com o fito de destacar as contribuições para a literatura científica na área, limitações e sugestões para futuras investigações. Assim, a pergunta que deu origem ao estudo é explicitada neste capítulo pelos resultados obtidos.

1. 6 Contribuições da pesquisa

Acima de tudo, esta investigação científica se propõe a trazer contribuições relevantes ao campo teórico da área comportamental das organizações no que diz

respeito à liderança multimodal. Sugere-se, porquanto, uma definição conceitual para o termo e busca-se identificar novas competências de liderança requeridas pelos líderes, comportamentos desejados destes e possíveis conflitos entre líder e liderados. Como produto, há a validação parcial da escala de competência de liderança multimodal.

Com relação à sociedade, vislumbra-se contribuição prática na melhoria dos resultados das organizações que adotam o trabalho híbrido, criando valor público. Pode-se assinalar, também, a influência positiva nos gestores para implantação do trabalho híbrido de forma eficaz.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Primordialmente, o referencial teórico a ser apresentado buscará abordar, com maior detalhamento, as variáveis objeto da pesquisa e o relacionamento entre elas: liderança multimodal, trabalho híbrido, competências, desafios e tensão organizacional.

Para o processo de investigação de literatura, utilizou-se o método da revisão sistemática, conforme descrito por Botelho, Cunha e Macedo (2011). De acordo com os autores, o método admite ao investigador acercar-se da problemática que quer estudar, de forma a permitir-se tomar conhecimento da produção científica, saber sua evolução no recorte temporal e identificar lacunas de pesquisa.

Nesse viés, o método da revisão sistemática segue uma série de etapas bem esclarecidas, que vai desde a identificação, seleção, passando pela avaliação, até a sintetização das evidências proeminentes encontradas (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Outrossim, o primeiro passo foi a definição da temática e a identificação do problema de pesquisa, conforme está descrito na introdução desta tese, obtido pelo aprofundamento revisional no campo literário científico; a etapa seguinte foi a formulação e a definição do problema, também já descrito na introdução.

Concluída a fase introdutória, procurou-se identificar e selecionar as bases de dados e, posteriormente, consultar a documentação delas, com o propósito de verificar as informações codificadas em cada campo, decidindo-se pela utilização das bases *Scopus* e *Web of Science* devido à abrangência de conteúdo e qualidade das publicações na área de administração. Também foi realizada busca nas plataformas *Google Acadêmico* e *Periódicos CAPES*.

Em seguida, foram definidos os descritores ou palavras-chave. Dessa forma, foram utilizadas as palavras: “Liderança multimodal” ou “*multimodal leadership*” ou “Liderança e Trabalho híbrido” ou “*Leadership and hybrid work*” para possibilitar uma pesquisa ampliada, as quais deviam constar no título, no resumo ou nas palavras-chave.

Na revisão sistemática, a declaração dos parâmetros de inclusão e de exclusão foi importante para definição dos critérios: incluir só artigos revisado por pares; excluir os artigos que não estavam nas categorias de Administração, Negócios e Psicologia

social; incluir apenas as publicações que eram artigos e, por último, excluir os artigos duplicados entre as bases de dados.

Em vista disso, essa etapa resultou na identificação de uma boa quantidade de artigos pré-selecionados e selecionados, que exigiram a separação dos estudos a partir da leitura criteriosa do resumo, título e palavras-chave, sendo incluídos os que tinham aderência com o tema da pesquisa. Nos casos em que um dos atributos (título, resumo e palavras-chave) não correspondiam ao desejado, recorria-se ao artigo publicado na íntegra, para dissipar qualquer dúvida em relação à temática investigada, e, após a leitura, era incluído ou excluído, conforme o disciplinamento definido anteriormente.

Com fulcro na pergunta-problema, foram analisadas publicações que tivessem adequação com o assunto a ser pesquisado. Em um teste preliminar, no dia 9 de maio de 2022, foi realizada uma busca do tema “liderança multimodal”, sem delimitação temporal, o que retornou uma baixa quantidade de publicações: 37 no *Google Acadêmico*, 3 na plataforma Periódicos CAPES, 2 na base *Web of Science* e 1 na *Scopus*. Com o fito de ampliar a busca, uma vez que o termo liderança multimodal não apresentou um bom retorno e este tipo de liderança atua em ambiente híbrido, a pesquisa foi refeita utilizando “liderança e trabalho híbrido” e “*leadership and hybrid work*”, retornando um pouco mais de publicações, conforme pode ser observado na tabela 1, com detalhamento por palavras-chave.

Tabela 1 - Levantamento, por base de dados, das palavras-chave: “Liderança multimodal” e “liderança e trabalho híbrido” (em português e inglês).

Bases	Palavras-chaves	N publicações
<i>Google Acadêmico</i>	Liderança multimodal	39
	Liderança e trabalho híbrido	189
Periódicos CAPES	Liderança multimodal	3
	Liderança e trabalho híbrido	47
<i>Web of Science</i>	Liderança multimodal	2
	Liderança e trabalho híbrido	18
<i>Scopus</i>	Liderança multimodal	1
	Liderança e trabalho híbrido	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

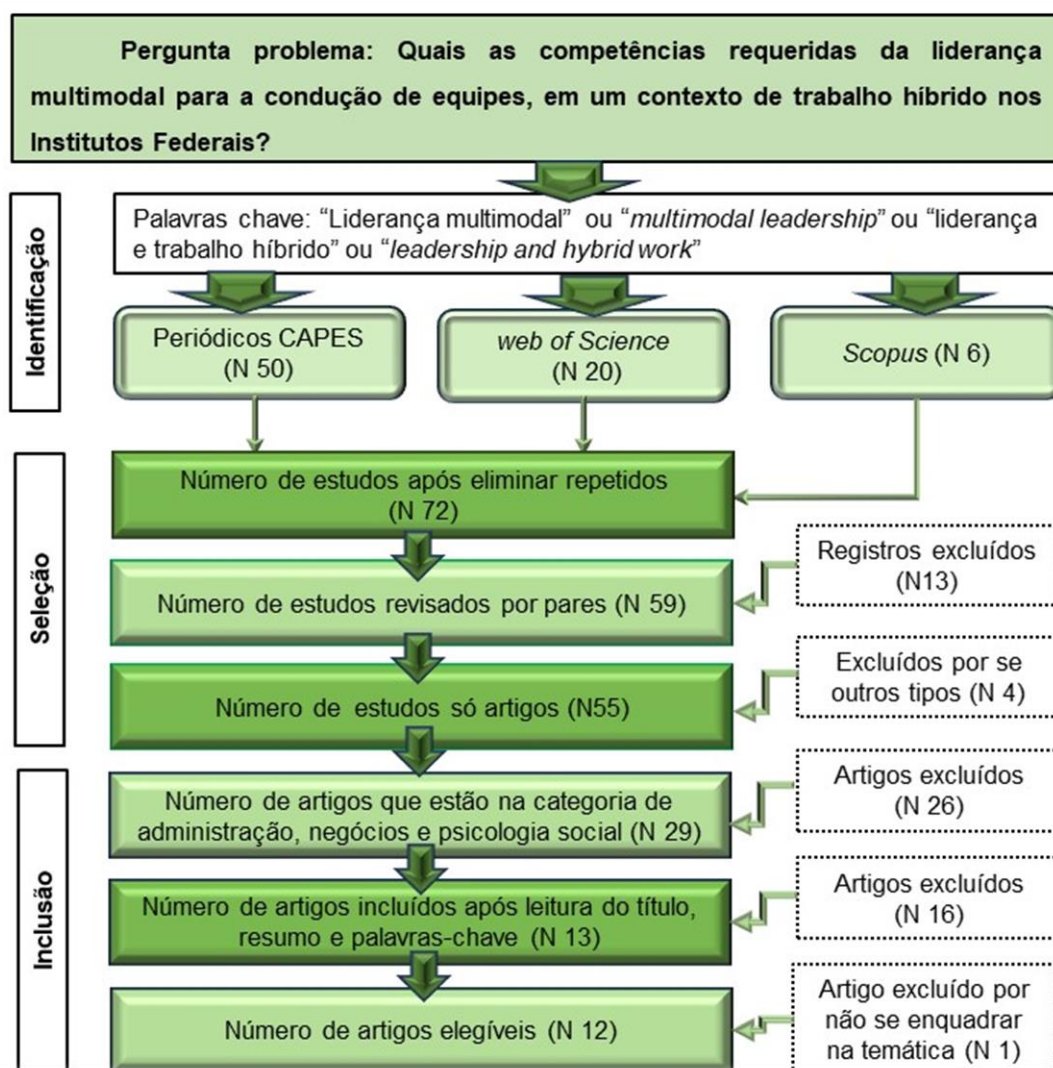
Segundo o observado, foi constatado que, no *Google Acadêmico*, não há uma triagem das publicações e a possibilidade de aplicar filtros é mínima, retornando todo tipo de material, como: entrevistas, publicações *on-line*, livros, capítulos de livros, artigos científicos, artigos não-científicos e ainda publicações repetidas, e de todas as áreas do conhecimento. Por isso, o referido portal não foi utilizado na busca ativa dos artigos.

Nesse íterim, a revisão de literatura foi atualizada nos dias 17 e 18 de outubro de 2022, procurando-se, cuidadosamente, desvencilhá-la de achados confusos ou duvidosos, que poderiam culminar em falsas interpretações. Foi realizado, com isso, levantamento nas quatro bases citadas, com os descritores nominados anteriormente em português e sua forma correspondente em inglês. Obteve-se o número de publicações conforme está registrado na figura 1. Posteriormente, foram aplicadas as regras de exclusão para selecionar os artigos com mais aderência ao tema a ser pesquisado.

Num primeiro momento, uma limpeza foi realizada, com a retirada de registros repetidos. Posteriormente, foi usado como regra de inclusão o aproveitamento somente de estudos revisados por pares, seguido da exclusão de registros que não eram artigos. A terceira regra de inclusão foi baseada nas categorias temáticas: só artigos de administração, negócios e psicologia social do trabalho; a quarta regra foi a leitura dos resumos, títulos e palavras-chave para verificar a aderência com a temática da pesquisa.

Ao todo, foram encontrados 76 artigos, mas restaram somente 12 após a triagem, dos quais 6 para liderança multimodal, incluído os artigos com conceito diferentes (3) e 6 para liderança e trabalho híbrido, conforme fluxo detalhado dos procedimentos adotados na seleção dos artigos, para a realização dos estudos nas fontes secundárias, conforme a figura 1:

Figura 1 - Fluxo dos procedimentos de escolha dos artigos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os artigos sobre liderança multimodal estão descritos no quadro 1. Em vista disso, os pesquisadores Alvehus e Crevani (2018, 2022) e Alvehus, (2019) fazem o emprego do termo liderança multimodal totalmente diferente de Olesen (2020), Hooijberg e Watkins (2021) e Ipsen, Kirchner e Hansen (2021). Enquanto os três primeiros artigos o usam no contexto da liderança distribuída, os três últimos o aplicam no contexto do trabalho híbrido, conforme será descrito, com mais detalhes, no tópico da liderança multimodal, no capítulo II. A título de informação, os artigos pertencem a pesquisadores de instituições da Suécia, Dinamarca e Estados Unidos.

Quadro 1 - Artigos selecionados sobre liderança multimodal

Artigo	autor	assunto	ano
<i>Micro-ethnography and closed vignettes: Eight propositions for fieldwork and write-work in multimodal leadership studies</i>	Johan Alvehus; Lucia Crevani	Pesquisa sobre liderança coletiva, onde se incorporam posições pós-humanas e o interesse sobre a interação humana para incluir atores não-humanos. Implica uma mudança ontológica quanto epistemológica.	2018
<i>Emergent, distributed, and orchestrated: Understanding leadership through frame analysis</i>	Johan Alvehus	Liderança como um fenômeno distribuído, produzido na interação e emergente em situações sociais. Destaca-se como a experiência de liderança é enquadrada e como as assimetrias de poder constituem esse enquadramento.	2019
<i>Cooperative Collaboration in the Hybrid Space of Google Docs Based GroupWork</i>	Mogens Olesen	Investigação sobre como o <i>Google Docs</i> é usado e afeta o trabalho em grupo nas salas de aula. Inspirado na teoria da aprendizagem em rede e no conceito de espaços de aprendizagem da teoria da educação.	2020
<i>The Future of Team Leadership Is Multimodal</i>	Robert Hooijberg; Michael Watkins.	Trata-se da liderança que atua em dois modos, presencial e no virtual, no bojo do modelo de trabalho híbrido.	2021
<i>Distancearbejde – da det blev hverdag for de fleste</i>	Christine Ipsen, Kathrin Kirchner e John Paulin Hansen	Resultado de pesquisa realizada em 10 países europeus, durante a Pandemia, sobre as vantagens e desvantagens de trabalhar em casa.	2021
<i>Micro-ethnography: Towards An Approach for Attending to the Multimodality of Leadership</i>	Johan Alvehus; Lucia Crevani	O artigo trata da formulação de uma abordagem para estudos de liderança multimodal: desde a conceituação teórica, passando pelo trabalho empírico, até a redação e apresentação da pesquisa.	2022

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base no portal de Periódicos CAPES (2022).

Conforme já citado, considerar-se-á a escassez de publicações sobre liderança multimodal, a pesquisa foi ampliada para outras palavras-chave, como: “liderança e trabalho híbrido” e “*leadership and hybrid work*”; mas, mesmo assim o retorno foi muito baixo, com apenas 6 artigos considerados elegíveis para a leitura integral. As bases de dados utilizadas também foram a *Web of Science*, *Scopus* e a plataforma Periódicos CAPES. No quadro 2, os 6 estudos sobre liderança e trabalho híbrido estão distribuídos por ano de publicação:

Quadro 2 - Artigos encontrados sobre “Liderança e Trabalho híbrido” e sua variante em inglês

Artigo	autor	assunto	ano
<i>Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work?</i>	Donatella De Paoli; Arja Ropo	Estudo da importância do espaço de trabalho físico das equipes virtuais e como os espaços de trabalho podem desempenhar funções de liderança.	2015
<i>Assessing Employee Engagement in a Post-Covid-19 Workplace Ecosystem</i>	Martyna Joanna Surma; Richard Joseph Nunes; Angela Loder	Entender melhor o envolvimento dos funcionários em um ecossistema local de trabalho pós-Covid-19, em outras palavras estudar a relação entre o engajamento dos funcionários e o ambiente físico do local de trabalho.	2021
<i>O trabalho híbrido: remoto e presencial, em uma instituição pública de ensino durante a pandemia da Covid-19 - um estudo de caso</i>	José Luiz da Silva Perna	A pesquisa tinha como abordagem um estudo de caso. A organização estudada era de ensino pública e durante a pandemia flexibilizou o trabalho e desenvolveu lideranças do conhecimento em ambiente híbrido.	2021
<i>Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds</i>	Alanah Mitchell e Pan Estes Brewer	O artigo apresenta insights para os líderes e gerentes sobre o que funciona ou não no contexto de trabalho híbrido, em termos estratégicos.	2021
<i>Leadership in the hybrid working model: Challenges and solutions of stonian managers</i>	Kaie Kaas-Ojavere	O objeto da investigação foi reconhecer quais os desafios que os gerentes da Estônia enfrentaram durante a pandemia, focado na eficácia. Outro ponto foi como eles se adaptaram à nova realidade.	2021
<i>Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment</i>	Maral Babapour Chafi; Annemarie Hultberg; Nina Bozic Yams	Identificar as necessidades e desafios com adoção do trabalho remoto e híbrido nas perspectivas individual e grupal.	2022

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), baseado na coleção *Web of Science* (2022) e a Plataforma Periódicos CAPES (2022).

Mediante o exposto, todos os artigos abordam a relação de liderança com o contexto do trabalho híbrido: o primeiro se foca nas equipes de trabalho virtual em uma organização (De Paoli; ropo, 2015); o segundo artigo investiga o engajamento dos funcionários quando estão em ambiente híbrido (Surma *et al.*, 2021); no terceiro, Perna (2021) trata sobre o desenvolvimento de lideranças em arranjos flexíveis híbridos, apesar de ter investigado em uma organização que estava toda remota; no quarto artigo, os pesquisadores Mitchell e Brewer (2021) focam as estratégias que os líderes e gerentes devem utilizar no trabalho híbrido; no penúltimo artigo, Kaas-Ojavere (2021), estudou os desafios enfrentados pelos gerentes em empresas

privadas da Estônia, e no último artigo está direcionado para o processo de adoção do trabalho remoto e híbrido (Chafi; Hultberg; Yams, 2022). É importante dizer que as instituições onde os pesquisadores atuam estão localizadas na Finlândia e Noruega, Reino Unido e Estados Unidos, Brasil, Estados Unidos, Estônia e Suécia, respectivamente.

No quadro 3, está disponibilizada a lista de referências teóricas utilizadas por categorias. Além dos artigos registrados, inicialmente, pela busca feita nas bases de dados e plataforma, foram necessários outros artigos para complementação, julgados importantes nesta pesquisa.

Quadro 3 – Seleção de autores por referencial teórico

Referencial teórico	autores
Trabalho híbrido	Goman (2017); Gajendran e Harrison (2007); Purvanova e Bono (2009); Perna (2021); Choudhury (2021); Morais (2021); Bloom (2020); Navarini (2021); Winkler, Koning e Heb (2022).
Liderança multimodal	Alvehus (2019); Olesen (2020); Hooijberg e Watkins (2021); Alvehus e Crevani (2018, 2022). Ipsen, Kirchner e Hansen (2021).
Liderança e trabalho híbrido	De Paoli e Ropo (2015); Chafi, Hultberg e Yams (2022); Surma <i>et al.</i> (2021); Purvanova e Bono (2009); Perna (2021); Mitchell e Brewer (2021) Kaas-Ojaverre (2021).
E-liderança e trabalho híbrido	Elyousfi, Arnand e Dalmasso (2021) Avolio <i>et al.</i> (2014); Samartinho, Silva e Faria (2012); Stocker(2018) ; Paschoiotto, Martins e Casagrande (2020); Paschoiotto (2021); Van Wart <i>et al.</i> (2017); Avolio, Kahai e Dodge (2001).
Competências e liderança	Fleury e Fleury (2001); Maduka <i>et al.</i> (2018); Roman <i>et al.</i> (2019); Sawatzky e Sawatzky (2022); Winkler, Koning e Heb (2022); Mitchell e Brewer (2021); Kaas-Ojaverre (2021); Marins (2021); Bergue (2019).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

2.1 A flexibilização do trabalho

O mundo do trabalho sofre alterações em sua natureza, estrutura e competências por força da situação econômica, avanço das tecnologias da informação (Kovács *et al.*, 2006), implementação de lei trabalhista ou por uma necessidade de saúde pública, como no caso recente da Covid-19.

Desde que Taylor e Fayol definiram as bases da administração científica e a teoria clássica, o porto seguro era garantir sempre ganhos de produtividade contínuos, focado nas tarefas e estruturas. Entretanto, a inovação nas formas de trabalho para além da produtividade, com controle presencial, face a face, deu lugar a uma gama

de possibilidades, sem perder os objetivos da organização e mais focadas nas pessoas (Radonić; Vukmirović; Milosavljević, 2021).

Na década de 1920, o renomado sociólogo alemão Max Weber destacou as "consequências de alcance extraordinário" da separação entre o lar e o local de trabalho, observando que antes o trabalhador realizava suas atividades laborais dentro de casa. Um século depois, o retorno do trabalho ao ambiente doméstico ou sua adoção em uma configuração híbrida projetam impactos profundos nas empresas, indivíduos e sociedades em todo o mundo. Aqueles que demonstrarem agilidade e mentalidade aberta provavelmente colherão os maiores benefícios dessa mudança (Kovács et al., 2006; Grzegorzczuk et al., 2021).

Nesse contexto, as viagens estressantes que os trabalhadores tinham e têm de fazer diariamente, perdendo muitas horas por mês em deslocamentos casa-trabalho-casa, o trânsito cada dia mais caótico e o distanciamento do convívio familiar, despertaram no trabalhador um desejo por novas formas de labutar que fossem mais flexíveis.

Nesse sentido, uma discussão emergente é a fragmentação dos locais de trabalho, depois da distribuição geográfica e temporal que se evidencia nos processos produtivos contemporâneos (Grzegorzczuk *et al.*, 2021), empírica e legalmente, transformando o desejo das empresas e trabalhadores em realidade pela aplicação de várias formas flexíveis de trabalho (Groen *et al.*, 2018). Na afirmação de Kovács *et al.* (2006), a capacidade de adaptação às incertezas do mundo dos negócios contribui para a busca de modelos flexíveis de trabalho.

No campo conceitual, Vidhyaa e Ravichandran (2022) descrevem os arranjos de trabalho flexíveis como o resultado da possibilidade de empregados poderem trabalhar em locais e horários diferenciados, realizando as mesmas tarefas e cumprindo com as mesmas responsabilidades.

Desse modo, o local de trabalho reconhecido não somente como o escritório ou a fábrica, na descrição de Surma *et al.* (2021), formatará um novo ecossistema, com ambientes físicos e virtuais misturados, formando uma rede de relações espalhadas entre escritórios, residências e terceiros lugares, tudo conectado.

Nessa linha, as mudanças que se avizinham do trabalho híbrido, que poderão se tornar padrão (Radonić; Vukmirović; Milosavljević, 2021) são a alteração de modelos, domínio das atividades remotas, o meio de engajar os trabalhadores, as novas métricas de resultados e o novo redesenho do local de trabalho impelem os

líderes e gestores a aperfeiçoar suas habilidades e competências em ambientes híbridos para dar conta desta nova realidade laboral (Surma *et al.*, 2021).

No período pré-Industrial, o trabalho estava confinado ao ambiente familiar, onde o trabalhador de pequenos ofícios, artesão, exercia suas atividades. Com o processo de industrialização, as formas de trabalho se modificaram, e o operário precisou se deslocar, muitas vezes a outra cidade, para ir ao local de trabalho.

Quando a função exercida pelo trabalhador exigia sua presença física na empresa, não havia como pensar em flexibilização. Com o passar do tempo, a natureza do trabalho foi-se modificando, a fim de permitir novas possibilidades e aceitação pela gerência. Nessa nova relação laboral, designada de teletrabalho, uma ação inversa se processa: levar o trabalho ao trabalhador (Nilles, 1975).

No Brasil, o primeiro pesquisador a tratar do trabalho a distância foi Moraes Filho (1994), no clássico livro “Trabalho a domicílio e contrato de trabalho”. O foco principal da narrativa era a garantia das leis trabalhistas nas relações laborais. A legalidade dessas relações é sempre demorada e tem atrasado a implementação do trabalho remoto, que não caminha no mesmo passo das necessidades dos trabalhadores.

O autor narra que o trabalho manual, de forma artesanal, desenvolvido nos séculos XVI e XVII estava restrito à pequena indústria domiciliar. Com o empobrecimento do artesão, surge a figura do empresário, comerciante ou atravessador, que fornece os insumos, também chamados de matéria-prima, estoca mercadorias e tem a venda do produto manufaturado como única ocupação (Moraes Filho, 1994).

Enquanto o artesão detinha todo o conhecimento e expertise do processo de produção no trabalho em domicílio, houve uma divisão social do trabalho que deu origem ao capitalismo mercantil, no qual os operários (artesãos) são de certa forma assalariados. A pulverização dos trabalhadores, cada um manufaturando em sua casa, dificultava o gerenciamento da produção sendo necessário agrupá-los em um único espaço, surgindo daí as fábricas (Moraes Filho, 1994). Com a possibilidade, então, de gerir os trabalhadores a distância se inverte o fluxo histórico.

Ademais, de acordo com Okereafor e Manny (2020), cabe as empresas definir o tempo de permanência do trabalhador no escritório e quantos dias ele trabalhará à distância. Os pesquisadores concluem que as empresas podem ganhar muito com o aumento da flexibilização de horários e a localização dos seus empregados. Os

tempos presenciais devem ser definidos pelas organizações com objetivo de favorecer que as pessoas estejam fisicamente juntas (Okereafor; Manny, 2020).

Os pesquisadores Lund *et al.* (2021) do *McKinsey Global Institute* também analisaram a potencialidade do trabalho a distância pós-pandemia de Covid-19, sendo pesquisados oito países: Japão, França, China, Estados Unidos, Reino Unido, Índia, Espanha e Alemanha, e concluíram, em seu relatório final, que 20 a 25% dos trabalhadores poderiam trabalhar em casa por 3 a 5 dias da semana.

Além disso, é importante salientar que a soma das pessoas desses países representa quase metade da população terrestre e que o percentual podendo atuar no remoto foi em função das 2000 tarefas e 800 ocupações pesquisadas (Lund *et al.*, 2021).

Outro achado importante do relatório McKinsey foi que algumas atividades administrativas sensíveis são melhor desenvolvidas no trabalho presencial, entre elas: integração de novos trabalhadores, negociações, sessões de brainstorming, decisões críticas de negócios e feedback (Lund *et al.*, 2021).

Destarte, os novos locais de trabalho demandam criação ou reexame de ritos e práticas, como também políticas de suporte aos funcionários e a práticas de segurança para proteger os sistemas informatizados (Conger, 2020; Mohsin, 2020; Okereafor; Manny, 2020; Surma *et al.*, 2021).

2.1.1 Trabalho híbrido

Primeiramente, a adoção e implantação de modelos flexíveis de trabalho, na conjuntura pós-pandemia, acarretam muitas preocupações e esperanças quanto ao acolhimento e ao modelo de trabalho híbrido pelas organizações (Choudhury, 2021; Goman, 2017). O contexto exige, assim, um olhar mais cirúrgico nesse modelo híbrido, que é apontando por todos os pesquisadores que investigaram o assunto como o futuro do trabalho.

Embora possa parecer uma novidade, o trabalho híbrido não é uma ideia nova. Segundo Goman (2017), o aparecimento dessa modalidade antecede os anos 60 e já assumiu diversos arranjos. A implementação desuniforme e a falha na continuidade do trabalho híbrido na década de 60 demonstraram que a modalidade híbrida proporciona vantagens para os funcionários e empregadores, mas pode trazer desvantagens e até riscos, como a implantação de modelos flexíveis deixou transparecer (Goman, 2017).

Outro fato importante para adoção do trabalho híbrido em substituição ao trabalho tradicional é o relato de Choudhury (2021) sobre o aumento do preço do petróleo no mercado internacional, em 1973, com o conseqüente aumento da gasolina, principalmente nos Estados Unidos da América, contribuindo para o encarecimento do transporte público e privado. Com isso, o deslocamento diário para o escritório foi substituído por outros ambientes mais próximos, como cafeterias, *coworking*, bibliotecas, trabalho em casa, chamado de *work from home* (WFH), e o regime de dias e horários flexíveis (Choudhury, 2021).

Conforme descrito por Choudhury (2021), o termo "trabalho híbrido" é uma componente dos modelos flexíveis, nos quais tanto o local quanto o horário de trabalho não seguem padrões ou restrições rígidas. No final do século passado, "as tecnologias avançadas como a Internet, os dispositivos digitais e a computação em nuvem ampliaram a adoção do trabalho remoto, muitas vezes, com uma abordagem híbrida" (Choudhury, 2021, p. 350). Por vezes, a adoção de políticas afirmativas de trabalho, com condições igualitárias, foi acelerada por essa tendência, proporcionando inclusão das pessoas com deficiência (Gajendran; Harrison, 2007).

Outrossim, não se sabe se as organizações saberão aproveitar o melhor dos dois modos, o presencial e o remoto, pela escassez de pesquisas na temática, isso dependerá de como planejarem, adotarem e colocarem em prática a modalidade de trabalho híbrido (Choudhury, 2021; Goman, 2017; Viana; Chitó; Hoffmeister, 2022). Com o retorno gradual ao trabalho face a face, depois da quarentena da Covid-19, muitas empresas experimentaram o trabalho híbrido e puderam sentir os bônus e ônus deste modelo.

Por conta dos desafios enfrentados, algumas organizações não obtiveram o tão sonhado ganho de produtividade, com a adoção do modelo de trabalho híbrido, passando a se tornar um empecilho para a inovação. Do mesmo modo os empregados sofreram também, porque não estavam preparados ou não dispunham de equipamentos necessários (Kirchner *et al.*, 2021; Perna, 2021).

Alexander *et al.* (2021) já analisam como positivo a pandemia da Covid-19 para o crescimento do trabalho híbrido. Segundo um estudo conduzido pelo US *Census Bureau* em agosto de 2020, as famílias nos Estados Unidos passam mais tempo trabalhando em casa do que antes da pandemia. Portanto, os autores calculam que em torno de um terço dos trabalhadores estava atuando remotamente.

Nesse sentido, uma pesquisa realizada pela Universidade de *Stanford*, em junho de 2020, constatou que 48% dos trabalhadores da União Europeia e 42% dos trabalhadores dos Estados Unidos estavam trabalhando em casa (WFH) (Bloom, 2020).

Outra pesquisa efetuada pela *McKinsey & Company*, entre dezembro de 2020 a janeiro de 2021, em escala global, concluiu que 52% das empresas escolheram o modelo de trabalho flexível - antes do período de Pandemia, este percentual era de 30% (Alexander *et al.*, 2021). Conseqüentemente, o trabalho híbrido trocou o mundo teórico da gestão e do uso esporádico e foi conectado à prática diária dos trabalhadores em todo o mundo.

Um relatório de pesquisa da *Global McKinsey* evidencia a baixa disposição dos trabalhadores para retornar ao trabalho na empresa. Nos Estados Unidos, apenas 10% estão dispostos ao retorno, enquanto os Diretores Executivos (CEOs), em torno de 80%, querem que eles retornem ao presencial (Lund *et al.*, 2021)

Em estudo realizado por *Morais* (2021), chegou-se à conclusão de que a maioria dos respondentes pretende adotar um modelo híbrido de trabalho pós-pandemia. O autor da investigação afirma, desse modo, que é importante perceber como os líderes podem manter suas equipes motivadas, assegurando o desempenho e a satisfação com o trabalho. O mesmo entendimento pode ser encontrado em *Purvanova e Bono* (2009); *Choudhury* (2021); *Goman* (2017); *Gajendran; Harrison*, (2007); *Bloom* (2020); *Perna* (2021); *Navarini* (2021); *Winkler, Koning e Heb* (2022); *Bloom* (2020), *Perna* (2021) e *Winkler, Koning e Heb* (2022), e sugerem que, no futuro, o modelo de trabalho será o híbrido, ou seja, alguns dias trabalha-se em casa, e outros na empresa, em dias específicos da semana, observando o mais adaptável às organizações. Segundo *Perna* (2021), as economias financeiras sobreviveram, durante a pandemia, com o uso do formato remoto o qual respaldava essa mudança.

Durante o estado de adoecimento pela Covid-19, os trabalhadores ficaram em trabalho remoto, e o retorno às atividades presenciais está acelerando a mudança para modelos de trabalho híbridos (Bloom, 2020), o que se requer uma mudança fundamental nas habilidades que os líderes de equipe precisam para ter sucesso.

Nesse prisma, uma pesquisa bibliográfica realizada por *Navarini* (2021) sobre trabalho híbrido identificou que as empresas: *JPMorgan Chase*, *Hitachi*, *Facebook*, *Deloitte*, *Twitter*, *Google*, *Verizon*, *Capital One*, *Spotify*, *Reddit*, *Slack*, *Braskem*, *XP Inc*, *PepsiCo Banco BV*, *Marisa*, *Químico Amaro*, *Natura*, *Aspen Pharma*, *Cogna*, *EDP*

Brasil e Vale pretendem adotar a modalidade no pós-pandemia, reforçando a tese da permanência do híbrido.

Entretanto, existem barreiras, no contexto organizacional, para implementar o trabalho híbrido no caso dos líderes que se opõem a alterar o seu *modus operandi* com relação ao controle e à coordenação dos empregados. Tal resistência é identificada como substituição de responsabilidade gerencial (Tokarchuk; Gabriele; Neglia, 2021).

Quando as empresas adotam o trabalho híbrido, parte dos trabalhadores atua presencialmente e outra opera remotamente, ensejando uma possibilidade iminente e crítica de formar duas culturas organizacionais (Alexander; De Smet; Mysore, 2020): uma liderada pelos trabalhadores presenciais, que promovem o máximo das relações presenciais, e outra na qual os trabalhadores em atividade a distância se isolam profissional e socialmente (Alexander; De Smet; Mysore, 2020; Collins; Hislop; Cartwright, 2016).

Em estudo realizado por Navarini (2021), uma de suas hipóteses trata do modelo de trabalho híbrido como a principal tendência nas organizações, tese esta comprovada pelo resultado da pesquisa. Outra premissa comprovada foi que as reuniões presenciais serão imprescindíveis para iniciar e permanecer com os relacionamentos e as tradições culturais da organização (Navarini, 2021).

Em se tratando de cultura organizacional, Bono e Yoon (2012) sinalizam para a necessidade de desenvolvimento da coesão nas equipes para pleno êxito das empresas. Considerando a cultura organizacional como um recurso estratégico que determina a vantagem competitiva, o posicionamento no mercado, os comportamentos e adesão à flexibilidade do trabalho, poderá haver impacto diretamente nas práticas já institucionalizadas e consolidadas na empresa. Por conseguinte, afirma-se que no modelo de trabalho híbrido duas culturas organizacionais se desenvolvem, resultando em conflitos entre elas, e a dinâmica do trabalho remoto, baseado em metas, conflita com os servidores no trabalho presencial, realizado por demanda.

Nesse viés, os pesquisadores Ipsen, Kirchner e Hansen (2021), em seu relatório final de investigação do WFH na Dinamarca, abordam os desafios no compartilhamento de conhecimento quando as equipes estão distribuídas. Diferentemente do trabalho presencial, essas equipes podem ser menos produtivas

quando não detêm conhecimento das tecnologias e não conseguem se relacionar socialmente com os colegas (Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021).

O desenvolvimento e a disponibilização das tecnologias da informação e comunicação, como: telefones celulares, internet, laptops, computação em nuvem, conectividade em banda larga, videotelefonia, e-mail, whatsapp, na década de 2000, aumentaram o uso da flexibilização no trabalho, culminando com o período da Pandemia de Covid-19 (Choudhury, 2021).

Dessa forma, a flexibilização da carga horária diária ou do local de trabalho, seja em casa, seja em outras cidades, seja em escritórios satélites, cativou os dois públicos: empregados e empregadores. Apesar de ter desvantagens, como o isolacionismo social e profissional do trabalhador (Chafi; Hultberg; Yams, 2022), maior carga de trabalho e tecnologia muitas vezes ineficiente, as vantagens as superam pela possibilidade de menor tempo em transporte, custo operacional reduzido, manutenção da produtividade e, ainda, o apelo ecológico em relação à poluição (Choudhury, 2021; Kirchner *et al.*, 2021).

É mister salientar que o papel do líder neste contexto híbrido é de fundamental importância, pois ele tem a responsabilidade de assumir uma atitude proativa no gerenciamento de relacionamentos, penhorar a troca cognitiva e estabelecer a confiança (Bono; Yoon, 2012; Flavian; Guinalíu; Jordan, 2019; Grzegorzczuk *et al.*, 2021).

Já está pacificado na literatura que o desenvolvimento orgânico dos funcionários é prejudicado, no modelo de trabalho remoto, porque não existe interação social informal, a pausa do cafezinho, as conversas de corredor ou terapias de resolução de problemas espontâneas (Purvanova; Bono, 2009). O conhecimento tácito, acumulado pelos funcionários mais antigos no departamento é socializado nesses momentos de descontração. Com o trabalho híbrido, neste caso, não incluindo o remoto cem por cento, mas parcial, a organização aproveitará o que tem de positivo nas duas modalidades de trabalho, presencial e remoto, que são as relações espontâneas e trocas de experiências.

Enfim, a flexibilização do trabalho na modalidade híbrida é uma tendência apontada por todos os pesquisadores que se debruçaram sobre o assunto no contexto da disseminação pandêmica da COVID-19. É consenso, assim, dizer que a abordagem tradicional de gestão e liderança não se adequa a essa nova realidade.

Portanto, um redesenho do ambiente de trabalho se faz obrigatório, com líderes preparados para atuar eficaz e simultaneamente na virtualidade e na presencialidade.

2.2 Liderança nas organizações

O ajustamento do ser humano às condições de trabalho e do trabalho ao ser humano é o ponto central do enfoque, que busca a maior eficácia organizacional (Barbosa, 2019). Quando bem gerenciado e compreendido, o capital humano, entendido como ativo intangível, é capaz de gerar inovação e vantagem competitiva sustentável. Isso, sem dúvida, vem estimulando muitas novas teorias que ligam as ciências do comportamento aos mais variados campos de aplicação da administração, seja no ramo da psicologia social do trabalho ou na sociologia do trabalho (Vermeeren, 2017).

Nesse contexto, a Pandemia contribuiu radicalmente para o cenário de mudanças, nas organizações, em escala global, principalmente a respeito da flexibilização do trabalho. As empresas constantemente se equilibram na corda bamba dos mercados, tentando se adaptar e ser competitivas. Mas, nas observações de Lopes Henriques *et al.* (2019), estas empresas não percebem o papel fundamental da liderança para o fomento da inovação, que pode até afetar a motivação, inibindo-a ou estimulando-a.

Dessa forma, desenvolver liderança é um desafio constante das empresas, sejam públicas ou privadas. Pereira e Cunha (2021) destacam, em sua revisão integrativa sobre a liderança no setor público, a incipiência de estudos sobre o tema no Brasil.

Os líderes do setor público enfrentam desafios consideráveis, pois operam dentro de uma estrutura burocrática e inflexível, enfrentam um excesso de regulamentação, lidam com recursos escassos e enfrentam o desafio de motivar colaboradores que, muitas vezes, não têm acesso às mesmas recompensas disponíveis para os líderes do setor privado, como apontado por Pereira e Cunha (2021).

Nesse sentido, os estudos de campo têm revelado que existem estreitas relações positivas, constantemente associando o comportamento da liderança e as atitudes e desempenho da equipe, pelos pesquisadores. De sorte que os investigadores concluíram que a alteração no comportamento do líder,

frequentemente causa mudança no comportamento da equipe (Lopes Henriques *et al.*, 2019).

As teorias das relações humanas e comportamental entregam ao mundo acadêmico novos conceitos, entre eles, o papel da liderança nas organizações, não mais centrado no chefe, mas, sim, no líder, que tem a missão de influenciar os seus liderados na expressão de comportamentos planejados e desejados, que conseguem um desempenho eficiente (Bergue, 2019).

Antigamente, a função principal era a do chefe, encarregado de comandar e exigir obediência do grupo de trabalho por meio da autoridade. A partir dos anos 30, com o avanço da teoria das relações humanas e os estudos de Hawthorne liderados por Elton Mayo, entre outras descobertas, tornou-se claro o impacto da liderança no comportamento das pessoas, ampliando o papel do chefe para o de líder. Este líder é caracterizado por habilidades que ultrapassam os conceitos tradicionais de autoridade (Vendramini, 2000).

Nesse processo, a Teoria das Relações Humanas representa um novo estágio na compreensão da liderança nas organizações. Vendramini (2000) afirma, nesse contexto, que o papel do chefe é substituído pelo líder, que influencia as ideias dos seus seguidores, estabelece conexões, demonstra preocupação com os subordinados e utiliza o exemplo e a comunicação como ferramentas essenciais no dia a dia. Essa mudança de paradigma logo deu origem a diversas teorias comportamentais que buscam definir e moldar a liderança por meio de várias abordagens.

Na liderança tradicional, Bergue (2019) aponta algumas características que se destacam nos líderes: aversão ao conflito, formalidade excessiva, devoção à hierarquia e ênfase na manutenção das relações. Outros autores que reforçam a tendência de evitar conflitos são os pesquisadores Budde, Scherer e Junior (2019). O autor confirma que no serviço público existe uma sobreposição entre o papel de chefia e liderança (Bergue, 2019). Neste estudo, não há distinção clara entre líder e chefe hierárquico.

Com efeito, uma regra básica está em desuso entre os administradores que se esquecem de liderar e focam só nas atividades administrativas. A liderança, na abordagem do trabalho em equipe, pode ser compreendida como a capacidade de contagiar e animar as pessoas, incentivando-as a mudar seu comportamento e, como meta, alcançar os objetivos estratégicos da empresa (Lopes Henriques *et al.*, 2019).

Motta (2021), caracterizando a liderança, aponta como cerne da questão a capacidade de influenciar componentes de equipes em direção a um objetivo comum, sendo imprescindível a construção de relações interpessoais consistentes e densas, portanto a proximidade do líder é fundamental para o fortalecimento dos laços relacionais. As novas formas de trabalho, distribuídas no espaço e no tempo, não comportam mais a gestão tradicional, a liderança deve ser mais flexível e adaptativa, focada no bem-estar do funcionário e distribuída nos contextos.

Em contraponto com as equipes presenciais ou tradicionais, as equipes virtuais laboram em diferentes locais, seja em casa ou em centros de negócios, de forma assíncrona. Neste mundo virtual, surgem termos como liderança virtual, liderança remota, liderança a distância, e-liderança ou *e-leadership* (Avolio *et al.*, 2014; Bucater, 2016; Pereira; Cunha, 2020) significando a mesma coisa, atuar remotamente por meio de TICs.

No modelo de trabalho presencial, o desenvolvimento e fortalecimento das interações sociais ocorrem naturalmente, entretanto, no trabalho remoto, é exigida da liderança uma ação mais dinâmica e antecipada, um protagonismo gerencial, construindo relacionamentos e coordenando os processos laborais (Purvanova; Bono, 2009).

Em estudo inaugural, Avolio, Kahai e Dodge (2001, p. 617) caracterizam a liderança remota “como o processo de influência social mediado por tecnologias avançadas da informação (AIT), para produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos e comportamentos de indivíduos ou grupos”. Logo, estas habilidades também são necessárias à liderança no trabalho híbrido.

Nesse viés, a liderança remota tem um papel mais desafiador e extraordinário, considerando que precisa ser mais propositada no gerenciamento de relacionamentos, facilitadora de processos, colaborativa e orientadora de tarefas, deixando o controle em segundo plano (Navarini, 2021).

Desse modo, as interações sociais que ocorrem entre líder e liderados são vitais para criar a amálgama, o vínculo social que reproduzirá o comportamento necessário à formação da cultura virtual híbrida pós-pandemia (Alexander; De Smet; Mysore, 2020). Os referidos autores colocam em destaque as pequenas equipes como sucesso nas empresas, por meio do empoderamento e menor controle.

No entanto, gerenciar remotamente tem nível de exigência maior para os gerentes do que para os funcionários. Em um estudo dinamarquês (Ipsen; Kirchner;

Hansen, 2021), que envolveu dez países e 5700 respondentes, chegou-se à conclusão de que se estava trabalhando mais, devido ao número de reuniões, sem intervalo, e aumento na jornada, apontando para a ineficácia dos gerentes quando comparado com o trabalho presencial. Como se não bastasse, depreende-se do mesmo estudo que as reuniões 1:1 (one a one) são necessárias com certa frequência, visando assegurar o sentimento de pertencimento dos empregados e a busca pelo bem-estar.

É válido salientar que os líderes devem praticar uma comunicação assertiva, com objetivos explícitos, deixando claras as entregas de cada membro na equipe (Alexander *et al.*, 2021), para auxiliar e ultrapassar os desafios da administração, como os silos administrativos, que se formam com mais intensidade no remoto, e a falta de recursos. Além disso, os líderes necessitam também de inspirar, orientar e capacitar os membros das equipes (Alexander; De Smet; Mysore, 2020).

“Liderando equipes a distância” foi o estudo realizado por Pereira e Cunha (2020), que identificou os principais obstáculos que líderes de equipes virtuais devem superar, como: Comunicação clara e eficaz, fixação de normativos do trabalho, cooperação e monitoramento frequente das equipes. Importante, também, ressaltar que a frequência com que se dá a comunicação é impactante sobre o desempenho do empregado.

Pereira e Cunha (2020, p. 10) concluem que a “comunicação e o desenvolvimento de relacionamentos parecem ser mais importantes no contexto das equipes virtuais do que no das equipes tradicionais”. Essas duas variáveis contribuem para criar o “espírito de equipe”, onde os liderados têm disposição para se concentrar mais nas atividades do que nas interações humanas.

Por conseguinte, ter o domínio das tecnologias de comunicação e informação já não é suficiente para gerir equipes virtuais (Hooijberg; Watkins, 2021), assim, as bases e teorias elaboradas para o contexto presencial não dão conta da nova realidade a distância. Nesse cenário as tarefas, trabalhos e métricas são diferentes, porque o empobrecimento da comunicação e a falta de linguagem corporal geram dificuldades para a liderança (Kenski, 2015).

Nesse sentido, Kenski (2015), em uma pesquisa empírica, registra que os controles foram percebidos pelos entrevistados de forma diferenciada, seja para o gestor virtual seja para sua equipe. A autora finaliza orientando que os modelos de gestão existentes devem ser adaptados ou outros devem ser criados para o contexto

virtual diferenciado, com o fito de deixar claro que esse novo ator tem suas especificidades e desempenho diferenciado.

Talvez a maior inquietação dos líderes, no mundo dinâmico das mudanças, seja garantir os resultados em níveis excelentes, com entregas de alto nível, de maneira que sejam contínuos e garantam uma vantagem competitiva para a empresa. Analisando os diversos projetos de trabalho remoto, a sua maioria exige que a produtividade seja superior à dos trabalhadores que estão no presencial. Uma constatação importante, verificada por Groen *et al.* (2018), é que mesmo os trabalhadores que estão no programa, sem a obrigação de aumentar sua produtividade, tiveram incremento de 10 a 20% nos resultados. Atribui-se isso ao fato de terem mais liberdade de tempo e espaço (Groen *et al.*, 2018).

Considerando que as equipes e as pessoas compreendem o seu papel nas entregas, os líderes devem se concentrar em monitorar as medições baseadas em resultados. Quando os líderes se concentram em resultados, os trabalhadores remotos oferecem um trabalho de melhor qualidade (Alexander *et al.*, 2021; Alexander; De Smet; Mysore, 2020)

As pesquisas têm demonstrado, então, que as relações sociais presenciais contribuem de maneira positiva para incremento das relações entre as pessoas, com estreita vinculação emocional e criativa, a qual se configura como a força essencial de criar e manter a confiança, bem como estimular a inovação e a colaboração e como contributo da cultura organizacional (Flavian; Guinalíu; Jordan, 2019; Grzegorzczuk *et al.*, 2021).

Em vista disso, a adoção do trabalho híbrido perpassa pela mudança no jeito de gerir o negócio. Além da alteração no estilo de Liderar, nos comentários de Tokarchuk, Gabriele e Neglia (2021, p. 4): “a supervisão direta do chefe deve ser substituída pela coordenação baseada na confiança mútua”. Ainda com referência à mudança, os autores aconselham que o ideal são as empresas desenvolverem a capacidade de gestão por objetivos e desempenho.

Revisitando a literatura, quanto a abordagem de liderança para equipes virtuais, não foi identificada alguma que seja mais adequada aos comportamentos do líder, muito menos para a liderança em ambiente híbrido. Contudo, alguns autores (Dias; Rocha; Granjeiro, 2022; Moraes, 2021) indicam que os líderes que apresentam perfil transformacional poderiam conseguir melhores resultados, pois esse líder promove engajamento da equipe, desenvolve confiança e cria oportunidades para os liderados.

Pode ser que o líder no contexto híbrido tenha de utilizar diversos estilos de liderança, tantos quantos necessários ao cumprimento de sua missão organizacional. De acordo com Moraes (2021), o estilo de liderança está associado ao contexto ambiental e à situação, podendo migrar para uma direção ou outra, dependendo das variáveis citadas. Quando a necessidade é motivar os trabalhadores, tende-se a adotar um estilo transformacional, por outro lado, se o desejo é cumprir prazos determinados e urgentes, o indicado é o estilo transacional (Moraes, 2021).

Quanto ao papel estratégico da liderança no serviço público, Bergue (2019), anuncia que mudanças substantivas devem nortear a administração, por sua vez, lastreada no trinômio integrador de administração pública, Estado e sociedade em benefício dos servidores públicos, mas também dos cidadãos e usuários dos serviços públicos.

Importante ainda esclarecer que a atuação dos líderes, nos contextos público e privado, não tem o mesmo comportamento. Enquanto no setor empresarial prevalece a flexibilidade, agilidade e estruturas mais horizontalizadas, na administração pública predomina elementos burocráticos, que inibem e limitam a liderança (Hooijberg; Choi, 2001). Considerando a afirmação de Hooijberg e Choi (2001), com certeza liderar em um ambiente de trabalho híbrido e no setor público demandará mais desafios a serem superados.

Porquanto, os elementos inibidores, no serviço público, são citados Hooijberg e Choi (2001) como: as atribuições dos cargos muito explícitas e registradas em regulamentos e a pequena autonomia no gerenciamento de recursos, principalmente financeiros. Na visão dos liderados, esses elementos atuam, muitas vezes, como alternativa ou substituto ao exercício da liderança.

Finalmente, a prática da liderança e o papel do líder, no contexto híbrido, é exposto com mais objetividade, visibilidade e importância para os resultados finalísticos das empresas. Liderar em dois ambientes dicotômicos demanda mais esforço do líder e habilidades técnicas, cognitivas e emocionais.

Destarte, considera-se crucial destacar que, neste estudo, não se faz diferenciação entre liderança e gerência, pois esses termos são usados de maneira intercambiável na literatura.

2.2.1. Liderança multimodal

A situação de saúde pública provocada pela Covid-19, de forma célere, solitária e conectada, incitou mudanças radicais nas formas do trabalho. O modelo laboral híbrido está ocupando os espaços do presencial, face a face e do trabalho virtual, remoto ou teletrabalho. Nesse emergente arranjo laboral, surge um novo paradigma de liderança, a multimodal, que concilia os modos presencial e virtual de se trabalhar, ao mesmo tempo (Hooijberg; Watkins, 2021; Olesen, 2020).

Com a disseminação do trabalho híbrido, os líderes estão sendo provocados a implementar uma multiplicidade de estilos de liderança neste contexto de flexibilidade do trabalho. Os pesquisadores Hooijberg e Watkins (2021) aconselham que os líderes precisam utilizar as quatro funções da liderança multimodal para agir com sucesso em dois modos de trabalho diferentes: presencial e virtual.

No início da pesquisa, buscou-se por um termo de liderança que abarcasse os dois mundos do trabalho, o presencial e a distância, de pronto foi visualizado o termo liderança híbrida; mas, segundo Gronn (2009, p. 385), o vocábulo híbrido traduz o conjunto de líderes individuais e grupos que atuam na abordagem da liderança coletiva. Isso significa padrões mistos de liderança e não se sabe quando ela será individualizada ou distribuída na equipe de trabalho (Gronn, 2009; Harris; Gronn, 2008).

Todavia, o híbrido não significa um novo tipo de líder, mas uma forma mais vantajosa de definir situações. Em outras palavras, a liderança híbrida é uma abordagem da liderança individualizada e vertical, com líderes singulares mais a liderança distribuída ou múltipla, dita horizontal e que atinge toda a equipe. A essa composição singular e distribuída, Gronn (2009) e Harris e Gronn (2008) chamam de liderança mista ou híbrida.

Portanto, o conceito de liderança híbrida é insuficiente para descrever o novo fenômeno de liderar em dois campos distintos do trabalho híbrido, conforme relatado anteriormente, sendo mais aceitável a liderança multimodal proposta por Hooijberg e Watkins (2021), que desenvolveram pesquisa pioneira sobre o assunto.

Tratam os referidos autores que a liderança eficaz, nesta nova realidade híbrida, vai requerer habilidades e competências diferentes que superarão a liderança tradicional de equipe. Os líderes precisarão transitar bem em dois modos diferentes:

modo de coordenação virtual e modo de colaboração face a face (Hooijberg; Watkins, 2021).

No artigo publicado na revista MIT Sloan, por Hooijberg e Watkins (2021), é apresentado ao universo acadêmico o termo de liderança multimodal, no contexto do trabalho híbrido, em que se colocam os desafios da liderança neste novo cenário. Assim, a liderança multimodal se refere a atuação do líder em dois modos de ambientes: físico, com a presencialidade do trabalhador na empresa e o digital, onde o trabalhador está distante do local de trabalho (Hooijberg; Watkins, 2021).

Apesar de Hooijberg e Watkins (2021) introduzirem o vocábulo liderança multimodal, não apresentaram elementos conceituais sistematizados. Após aprofundamento na literatura sobre liderança presencial, liderança virtual, trabalho híbrido e flexibilização do trabalho, construiu-se a seguinte definição operacional, teórica para a liderança multimodal: é a conjunção de esforços influenciadores que automotivam os trabalhadores, no contexto do trabalho híbrido, promovendo o uso eficaz da autogestão, para obtenção de resultados equilibrados nos ambientes presencial e virtual, utilizando diversas competências de liderança (Chafi; Hultberg; Yams, 2022; Mitchell; Brewer, 202; Hooijberg; Watkins, 2021; Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021; Kaas-Ojaverre, 2021; Lund *et al.*, 2021; Perna, 2021; Sawatzky; Sawatzky, 2022; Tokarchuk; Gabriele; Neglia, 2021; Ferguson; Rivera, 2022).

Segundo Hooijberg e Watkins (2021), os líderes operarão, na maior parte do tempo, no modo virtual. Isso significa dizer que metas devem ser estabelecidas e acompanhadas com vistas à verificação do progresso, além de se manter ligações entre companheiros que trabalham de forma remota. Os autores aconselham que os líderes devem-se reunir periodicamente, operando no modo face a face, com o fito de incentivar profundamente o aprendizado, a cultura e a inovação.

Porém, um conceito divergente é apresentado por Alvehus e Crevani (2018, 2022), quando descrevem sobre a multimodalidade, afirmando que a liderança é simultaneamente, emergente, distribuída e orquestrada. A abordagem sugerida pelos pesquisadores reconhece como humanos e objetos em configurações de tempo-espaco juntos realizam liderança em interações de conversação e, assim, como a liderança emerge, mesmo por meio de práticas discursivas materiais ou artefatos chamados não-humanos.

Na ótica dos pesquisadores do tema, além das interações conversacionais, os artefatos, coisas, ferramentas ou objetos, que seriam atores não humanos poderiam

dar um senso de direcionamento e atribuir tarefas que são próprias da liderança (Alvehus, 2019; Alvehus; Crevani, 2018). Neste caso, multimodal se refere às práticas de liderança que não têm aderência ao tema da pesquisa, uma vez que esta está vinculada à liderança no modelo de trabalho híbrido.

Apesar de ser um tema emergente, pouco aprofundado no meio acadêmico, com raras publicações nas bases de dados do Periódicos CAPES, em uma busca rápida na rede mundial de computadores em 2023, identificou-se cerca de 900 documentos, entre blogs, notícias e revistas de negócios e administração, destacando-se a liderança multimodal como uma tendência do mundo pós-pandemia, demonstrando, dessa forma, o grande interesse para a gestão organizacional.

Consequentemente, novas habilidades são exigidas dos líderes, como a capacidade de se adaptar ao novo contexto, de saber ouvir, ser criativo, delegar tarefas, desenvolver hábitos de comunicação assertiva, inspirar pessoas e muito mais, contribuindo para essa realidade contemporânea (Hooijberg; Watkins, 2021), a qual indica uma abordagem mais integrativa da liderança.

Por vezes, a forma como alguns líderes têm conduzido os liderados pelo controle e comando, via microgerenciamento, não tem espaço no modelo de trabalho híbrido. Hooijberg e Watkins (2021) reforçando a necessidade de as relações líder-liderado, serem baseadas na confiança e que o foco central deve ser nas entregas e nos resultados, não mais no controle de carga horária.

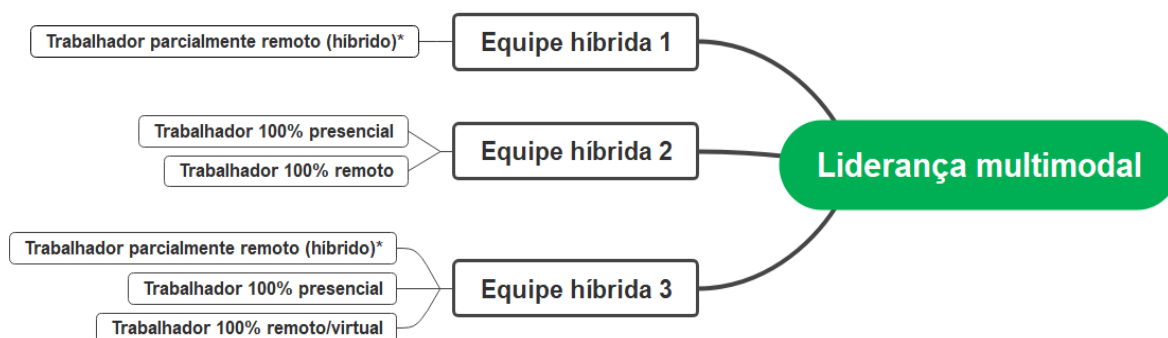
Quando o relacionamento interpessoal é baseado na confiança, podem-se colher diversos benefícios para a administração da organização, entre eles: a comunicação mais honesta, elevação do nível de produtividade da equipe, aumento da colaboração e do senso de pertencimento, soluções de problemas baseado na criatividade, elevação da motivação, maior engajamento e comprometimento (Cousins; Robey; Zigurs, 2007; Gronn, 2009; Kaas-Ojaverre, 2021; Hooijberg; Watkins, 2021, 2022; Sawatzky; Sawatzky, 2022; Mitchell; Brewer, 2021).

Assim sendo, a construção de confiança no modelo de trabalho híbrido, para que funcione bem, deve considerar a predisposição mental dos líderes, as relações interpessoais, a forma de gestão adotada e a comunicação honesta com *feedbacks* sinceros e frequentes (Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021).

Desse modo, considerar-se-á que o objeto de pesquisa é estudar a liderança no mundo presencial e virtual, não de forma separada, mas unificada, pois o conceito de trabalho híbrido traz no bojo o entendimento que se quer investigar, envolvendo

todas as possibilidades que o trabalhador pode ter de flexibilização da atividade laboral. A figura 2, abaixo, apresenta as possíveis combinações que o líder de equipes vai encontrar nas organizações.

Figura 2 - Três possíveis configurações das equipes híbridas, que poderão estar sob liderança multimodal



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)².

Precipuamente, as equipes híbridas são caracterizadas pela diversificação da flexibilização do trabalho, quando um ou mais membros estão dispersos geograficamente, podendo atuar virtualmente, em casa (WFH), em ambiente próximo ao escritório, fábrica ou empresa, ou ainda em ambiente distante, até mesmo em outro estado ou país (Cousins; Robey; Zigurs, 2007). As equipes híbridas tornam-se cada vez mais frequentes nas organizações públicas e privadas, motivadas pela experiência exitosa durante a Pandemia.

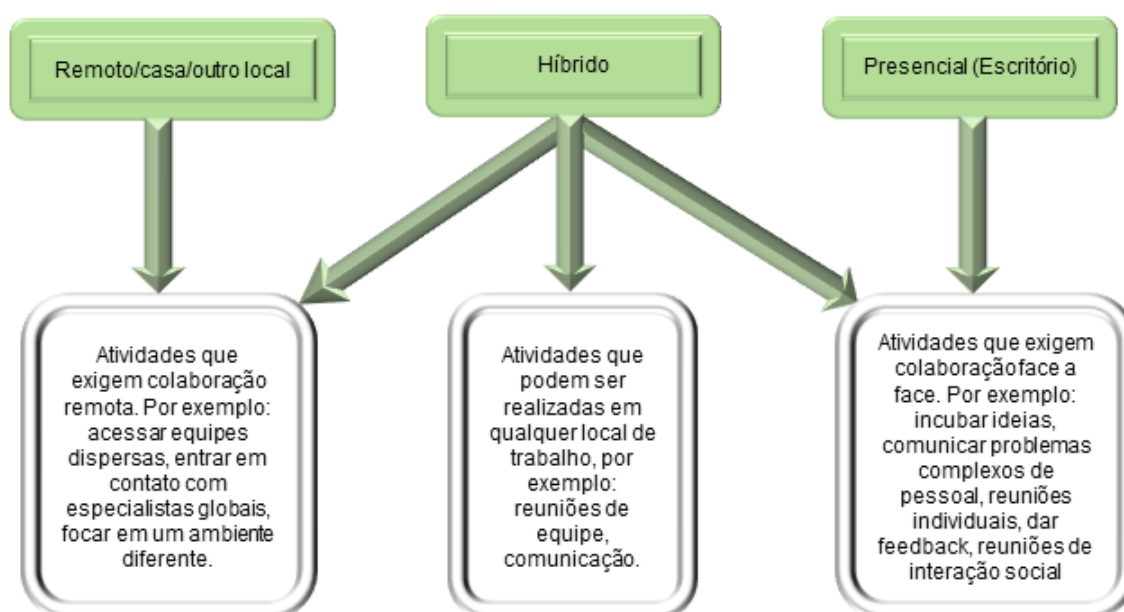
Considera-se, então, que a liderança multimodal implica em atuar com equipes que têm funcionários em dois modos de trabalho. Foram pensadas em três possíveis configurações, conforme a figura 2. Pode ser encontrada situação em que o funcionário vai trabalhar alguns dias no escritório e o restante dos dias em casa ou em outro local (equipe híbrida 1); na segunda possibilidade (equipe híbrida 2), parte dos trabalhadores estará cem por cento no modo presencial, porque sua atividade não permite o trabalho a distância, e a outra parte da equipe estará cem por cento remota; e, no caso da equipe híbrida 3, haverá trabalhadores em modo parcialmente remoto, cem por cento presencial e cem por cento remoto.

² *Trabalhador atua alguns dias presenciais e outros dias remotamente segundo a conveniência do empregador e empregado.

Vale salientar que os modelos de equipe híbrida 2 e 3 são mais exigentes em relação à ação do líder, pois apresentam mais desafios de ordem social e administrativos, uma vez que todos os membros da equipe não estarão presentes para as interações sociais, compartilhamento de conhecimentos ou colaboração conjunta em nenhum momento durante a semana.

A realização dessas tarefas ou atividades no modelo híbrido de trabalho é mais aderente de acordo com a localização. Mitchell e Brewer (2021) detalham quais as atividades são mais adequadas para serem realizadas em cada modo de trabalho, conforme pode ser observado na figura 3. As reuniões mais complexas e *feedback*, principalmente, devem ser realizados no presencial, no escritório, já as reuniões rotineiras podem ser híbridas, e colaboradores talentosos se adequam muito bem ao remoto.

Figura 3 - Opções de localização das atividades do trabalho híbrido



Fonte: Adaptado de Mitchell e Brewer (2021).

Em vista disso, a necessidade de um líder adaptado ao contexto foi realizada por Kelley e Kelloway (2012) sobre a relação entre liderança remota e membros. Concluíram que o estudo oferece evidências de que o ambiente remoto requer um novo tipo de liderança, diferentemente daquela baseada na premissa de interlocução face a face.

No relato de Ipsen, Kirchner e Hansen (2021), o gerenciamento do capital humano já não aceita monitoramento e controle à semelhança do capital físico tradicional. O contato face a face, que é a expressão do trabalho presencial, perde-se nas atividades remotas. Os gerentes dinamarqueses exaltam sobremaneira os desafios enfrentados na liderança remota, classificando-os como a dificuldade na coordenação, na comunicação e na colaboração virtual (Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021).

Uma das formas de comunicação mais efetiva no trabalho remoto também foram as reuniões virtuais. Estudo aponta que as reuniões passaram a ser mais curtas em comparação com o modo presencial, mas aumentaram na frequência, acréscimo que pode ser majorado dependendo dos *stakeholders*. Essa nova realidade indica potencial de estresse e adoecimento (Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021).

Além disso, a percepção dos líderes sobre seu dia a dia é que há mais reuniões e o diálogo informal nos intervalos, durante o cafezinho, momento vital para divulgação do conhecimento tácito e solução de problemas, inexistente no remoto. Esses são desafios que devem ser considerados no papel da liderança em contexto híbrido (Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021).

Mediante o exposto, o aprendizado da liderança multimodal demanda novas posturas organizacionais, comportamentos alinhados com o mundo do presencial e digital. Supõe-se, porquanto, o desenvolvimento de novas formas de aprendizagem organizacional quando em trabalho remoto ou híbrido.

Nesse cenário, criar pontes e conexões entre o mundo real e o digital é o novo papel da liderança nesta nova era, mas, sobretudo construir e sustentar a confiança, afirmam Hooijberg e Watkins (2021). Nesse viés, muitas empresas não tinham adotado o teletrabalho antes da pandemia, porque não confiavam que o trabalhador fosse produtivo em casa. Havia, também, o temor que as gerências não tivessem capacidade de acompanhar os funcionários (Hooijberg; Watkins, 2021).

Desse modo, os autores da liderança multimodal listam algumas tarefas as quais podem ser realizadas de forma remota, como a comunicação com outra pessoa, “coleta e processamento de informações, ..., desenvolvimento de software, codificação e análise de dados e muito mais. Já a colaboração é mais eficiente quando realizada presencialmente” (Hooijberg; Watkins, 2021, p. 9).

Segundo Hooijberg e Watkins (2021, p. 4), projeta-se para o futuro pós-pandêmico que o “trabalho em equipes será: uma combinação híbrida intencional de

coordenação virtual e colaboração pessoal”,ou seja, a liderança tradicional não dá conta da nova realidade do trabalho. Portanto, pela predição dos pesquisadores, os líderes atuarão no maior percentual do tempo, coordenando virtualmente.

Além de planejar e definir metas, o líder multimodal monitora, compartilha conhecimento, mantém os liderados informados da evolução dos colegas e faz conexões com os trabalhadores remotos (Hooijberg; Watkins, 2021). No modo presencial, mediante a reunião dos membros e das equipes, o líder desenvolve a colaboração, incentivando a inovação e aculturação.

Nesse sentido, a confiança é o pilar central que conecta as quatro funções do líder: condutor, catalisador, treinador e campeão, segundo Hooijberg e Watkins (2021), na liderança multimodal. Portanto, o novo líder, nesse cenário, necessariamente tem de aprender e desenvolver habilidades para construir e manter conexões sociais e de confiança (Hooijberg; Watkins, 2021).

Outrossim, o líder tradicional, na função de condutor, não terá problemas, porque as habilidades são as mesmas da liderança tradicional: delegação de tarefas, gerenciamento, monitoramento, tomada de decisões e motivação. Entretanto, quando o líder assume a função de treinador ou catalisador, precisa desenvolver um conjunto de competências, como exemplo: facilitação, humildade e inteligência emocional (Hooijberg; Watkins, 2021, 2022). Nessa nova realidade, a liderança multimodal deve adaptar-se bem às quatro funções, com vistas à eficácia da liderança no mundo do trabalho híbrido.

Para concluir a compreensão desse tópico, é apresentado o quadro 4 que sintetiza as abordagens de liderança, por contexto mencionadas neste relatório. O objetivo é distinguir cada nomenclatura e elucidar para o leitor o conceito utilizado nesta pesquisa. Vale ressaltar que o principal elemento distintivo é o ambiente onde a atividade laboral ocorre, podendo ser presencial, remoto ou uma combinação de ambos, conhecido como trabalho híbrido.

Quadro 4 - Síntese das abordagens de liderança por contexto, utilizadas nesta tese (continua)

Contexto	Autor	Abordagem	Local de atuação	Forma
Liderança tradicional	Purvanova e Bono (2009); Samartinho; Silva; Faria, (2012).	Baseada no contato face a face (f2f), continuando a focar-se nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração e confiança no presencial onde ocorre o gerenciamento.	Escritório/repartição	Trabalho presencial

Quadro 4 - Síntese das abordagens de liderança por contexto, utilizadas nesta tese (conclusão)

Contexto	Autor	Abordagem	Local de atuação	Forma
Liderança híbrida ou mista	Gronn, (2009); Harris; Gronn, (2008)	O termo híbrido é mais preciso na descrição da prática que inclui tanto os líderes individuais, quanto grupos atuando sobre formas de liderança coletiva. É uma abordagem da liderança individualizada e vertical, com líderes singulares mais a liderança distribuída ou múltipla, dita horizontal e que atinge toda a equipe.	Escritório/ repartição	Trabalho presencial
Liderança eletrônica, liderança virtual ou e-liderança (<i>e-leadership</i>)	Avolio, Kahai e Dodge (2001)	Processo de influência social mediado por tecnologias avançadas da informação, para produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos e comportamentos de indivíduos ou grupos.	Casa ou outro local	Trabalho remoto
Liderança multimodal	Hooijberg e Watkins (2021)	Refere-se à atuação do líder em dois modos de ambientes: físico, com a presença do trabalhador na empresa, e o digital, no qual o trabalhador está distante do local de trabalho tradicional.	Escritório/ Repartição e/ou casa e/ou outro local	Trabalho híbrido

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), baseado na revisão de literatura.

2.3. Desafios na liderança multimodal

Antes da pandemia da Covid-19, o trabalho remoto, em casa principalmente, estava circunscrito a poucas experiências e a poucos participantes por empresa. Dados apresentados por Chafi, Hultberg e Yams (2022) dão conta que, nos Estados Unidos da América, nesse período, aproximadamente 5% faziam home office. Na União Europeia (UE), a taxa era ainda menor, algo em torno de 3,2% dos empregados normalmente trabalhavam nessa modalidade. Durante a pandemia, esses percentuais saltaram para 10 vezes mais: cerca de 50% nos EUA e 39% na UE.

Os desafios apresentados, conseqüentemente, pela adoção do trabalho híbrido geram oportunidades, para os líderes exercitarem o seu papel de indutor de desenvolvimento, seja nas perspectivas micro-organizacional, em nível de colaboradores, meso-organizacional, na condução das equipes ou macro-organizacional, em nível de empresa.

Certamente, os desafios estão postos com a criação de equipes virtuais que não conhecem a limitação de espaço e tempo. Esses times são formados por membros dispersos geograficamente, os quais dependem do uso de Tecnologias da

Informação e Comunicação (TIC) para realizar suas atividades profissionais. A adoção de equipes virtuais, logo, parece ser um atalho para a escassez de recursos (Pereira; Cunha, 2020; Stocker, 2018).

Segundo Pereira e Cunha (2020), os desafios que os líderes de equipes virtuais devem enfrentar são: de ordem da fragilidade comunicacional, necessitando promover uma comunicação mais próxima dos liderados; ausência de cooperação entre os integrantes das equipes; como definir os tempos de trabalho no presencial e remoto; identificar e incentivar as lideranças em ascensão; controlar e exercer monitoramento do desenvolvimento da equipe com uso de TIC, além de monitorar os membros da equipe baseando-se em metas e não em carga horária.

Se a implantação do trabalho remoto é uma tarefa árdua para os gestores organizacionais, o que se dirá do acompanhamento e do monitoramento no dia a dia de funcionamento da empresa. Nesse contexto, o papel da liderança a distância é fundamental. Conforme Bucater (2016), os desafios de liderar equipes são descritos envolvem duas variáveis: tempo e espaço e, ainda, a telemática – associação da telecomunicação e informática. São apontados como fatores desafiadores: controle, motivação da equipe e adaptação ao novo modelo (Bucater, 2016).

É válido ressaltar que um esforço superior é exigido da liderança multimodal, que tem desafios explícitos para formação do comportamento organizacional. Podem ser listados como desafios, o fortalecimento da conexão emocional dos trabalhadores, o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e a criação de identidade dos funcionários com a empresa (Hooijberg; Watkins, 2021).

No novo contexto organizacional, aflora-se uma preocupação nas empresas: como ficará a relação do gestor/líder que terá de comandar equipes remotas, híbridas e presenciais ao mesmo tempo? Motta (2021), estudando a gestão a distância traz algumas preocupações como: quais as melhores práticas que os gerentes devem adotar para conservar a proximidade, a relação com as equipes e as táticas para um melhor desempenho.

Outro desafio importante tem a ver com a ergonomia dos escritórios domésticos, como cadeiras e mesas inadequadas, que afetam diretamente a saúde do trabalhador. Indubitavelmente, o líder multimodal deve-se preocupar para além de manter confiança e colaboração, para apoiar o funcionário no seu bem-estar (Chafi; Hultberg; Yams, 2022).

Na formulação da estratégia pelo líder multimodal, uma informação importante não pode deixar passar despercebida, que as relações das equipes híbridas são bastantes frágeis, segundo Mitchel e Brewer (2021). Portanto, deve-se buscar soluções visando reforçar as interações sociais entre os membros das equipes.

Um achado importante, obtido por Carro (2021), em um estudo com empresas alemãs, foi que as expectativas dos trabalhadores com relação à autonomia no local de trabalho remoto, não foram atendidas, impactando negativamente na motivação. Concluiu a autora que a correlação entre motivação e desempenho sinaliza diminuição do desempenho no novo ambiente laboral, demonstração inequívoca da fragilidade das interações sociais entre líder e liderados, pois esse contexto que exige autogestão.

Na fala de Carro (2021), há uma diferença ao gerenciar alguns teletrabalhadores qualificados e liderar uma equipe inteira que está enfrentando os desafios e as barreiras da mudança abrupta para o teletrabalho. Enquanto a cultura organizacional do trabalho presencial já está sedimentada, a do trabalho híbrido e do remoto estão na fase embrionária. Diante disso, o grande desafio será orquestrar os trabalhadores que estão nas três formas de trabalho, em uma mesma equipe ou empresa.

No quadro 5, são apresentados os autores e os desafios levantados por Kaas-Ojaverre (2021), quando pesquisou empresários estonianos no seu trabalho de campo. Alguns autores foram suprimidos do quadro original por não investigarem em um contexto de arranjos híbridos. Também foram acrescentados outros autores que estudaram a liderança das equipes híbridas. Pela análise dos artigos, alguns trabalhadores estão atuando no modo híbrido, mas a maioria relata experiências vivenciadas no teletrabalho.

Quadro 5 - Principais desafios da liderança no arranjo de trabalho híbrido (continua)

N	Desafios	Características	Autores
1	Coesão da Equipe	Laços sociais e afetivos enfraquecidos, menor sentimento de pertencimento, tendência ao isolacionismo.	Alexander <i>et al.</i> (2020), Mitchell e Brewer (2021).
2	Eficácia da equipe	Diminuição da produtividade, nível de confiança baixo ou inexistente.	Chafi, Hultberg e Yams (2022); Cousins, Robey e Zigurs (2007); Heikkinen <i>et al.</i> (2021).

Quadro 5 - Principais desafios da liderança no arranjo de trabalho híbrido (conclusão)

N	Desafios	Características	Autores
3	Estrutura e objetivos	A falta de visibilidade do processo produtivo e a falta de clareza nas responsabilidades são evidentes, possibilidade de formação dos silos organizacionais.	Heikkinen <i>et al.</i> (2021)
4	Comunicação	Diversidade de canais, atrasos nas respostas, regras não acordadas, reuniões digitais instáveis, não há casualidade no virtual.	Navarini (2021); Perna (2021) De Paoli e Ropo (2015).
5	Inovação	Menos sinergia entre os membros das equipes, a experiência e as ideias são poucas. Baixa criatividade.	Microsoft (2020), Chafi, Hultberg e Yams (2022)
6	Trazendo resultados	Difícil o acompanhamento e monitoramento, pouco as contribuições dos funcionários. Insuficiente participação e processo de mediação mais difícil.	Parker, Knight e Keller (2020), Zahar, Ismail, Rashid (2021).
7	Bem-estar e esgotamento	Não há separação entre a vida privada e o trabalho. Modo "sempre ligado", contribuindo para o adoecimento com a exaustão da tela.	Chafi, Hultberg e Yams (2022)
8	Integração dos novatos	Difícil integração com os novos servidores. Baixa formação de nós e entrelaçamentos. Dificuldade de incorporação da cultura da empresa	Lund <i>et al.</i> (2021); Mitchell e Brewer (2021)
9	Tecnologia	Fraco suporte técnico e habilidades, baixo acesso às tecnologias mais avançadas.	Heikkinen <i>et al.</i> (2021), Zahar Ismail, Rashid (2021)
10	Ambiente do escritório	Com parte dos funcionários remoto, menor densidade de pessoas no escritório, apresentando-se meio vazio. Necessidade de redesenho do ambiente laboral.	Gratton (2021), Mitchell e Brewer (2021). Chafi, Hultberg e Yams (2022); De Paoli e Ropo (2015)
11	Engajamento da equipe	Falta de motivação e de engajamento. Dificuldade de engajar os liderados e as equipes.	Chafi, Hultberg e Yams (2022); Santiago (2022); Kaas-Ojaverre (2021)

Fonte: Adaptado de Kaas-Ojaverre (2021, p.17).

Nos estudos sobre arranjos de trabalho híbrido, conduzido na Suécia por Chafi, Hultberg e Yams (2022), quando se referiam à equipe, o principal desafio foi encontrar maneiras de liderar, problema este traduzido pela escolha dos dias de trabalho presencial, em que todos os empregados se encontram. Outro desafio foi definir quais atividades serão desenvolvidas no escritório e quais no remoto, a despeito dos interesses individuais (Chafi; Hultberg; Yams, 2022).

Segundo os pesquisadores Vidhyaa e Ravichandran (2022), relata-se a mesma dificuldade de escolha dos dias mais adequados para o trabalho presencial. A não

escolha dos dias por parte do trabalhador foi citada como causa de desestímulo e de perda de produtividade.

Quando todos os trabalhadores estão cem por cento no presencial ou no remoto, conforme constatação dos pesquisadores Chafi, Hultberg e Yams (2022), não há medo de perder informações ou ficar excluído, porque todos estão no mesmo nível. Já no caso das reuniões híbridas, os respondentes afirmaram ser mais excludentes, diferentemente das reuniões totalmente *on-line*.

Nesse viés, alguns autores (Mitchel; Brewer, 2021; Navarini, 2021; Vidhyaa; Ravichandran, 2022; Santiago, 2022) registram os vários desafios vivenciados pelas empresas durante o trabalho remoto ou o trabalho híbrido, entre os quais são citados: a manutenção da cultura organizacional, visto que outra cultura começa a emergir durante as atividades a distância; estímulo à colaboração; dificuldade de engajamento, principalmente quando ausentes do escritório; impedimento das distrações caseiras e apoio dos colaboradores para amenizar a solidão.

De acordo com Navarini (2021), a maior dificuldade das lideranças reside na comunicação e na colaboração, fazendo que o papel do líder seja mais difícil e de extrema relevância nas organizações. O referido pesquisador alerta para o aumento da ambiguidade dos meios de comunicação, quando do trabalho remoto, porque dificulta o acompanhamento mais próximo.

A falta da presença dos liderados no contexto do escritório suscita empenho e assimilação dos aspectos sociais e humanos pelos líderes, sendo tais aspectos enfatizados por Stocker (2018), como o conhecimento compartilhado e a comunicação. Segundo o mesmo autor, o maior desafio se refere à demora da resposta aos e-mails pelos membros de equipe, uma vez que o trabalho remoto deve ser célere.

Quando comparadas à liderança presencial e à liderança virtual, fica evidente que, no Brasil, os resultados estão mais relacionados com os laços de amizade do que da relação social entre líder e liderados. Esse é o discurso que circula no meio da administração e, mais fortemente no setor público (Bergue, 2019). Nesse sentido, o relacionamento entre colegas de trabalho ou entre líder e membros de equipes refletiu-se nos resultados esperados.

Talvez esse seja um grande desafio para a virtualidade, para além da confiança, manter laços de amizade fortes. Desse modo, o líder precisa compreender

que essas interações de proximidade podem funcionar como estímulos motivacionais para induzir a resultados satisfatórios.

Os principais desafios do modelo de trabalho híbrido na ótica dos pesquisadores Chafi, Hultberg e Yams (2022) estão listados a seguir:

- I. Existência de políticas organizacionais equivocadas;
- II. O lidar com decepções e com sentimentos frustrantes quando não se tem colegas de trabalho;
- III. Definição dos dias de comparecimento ao escritório, contrariando os interesses individuais;
- IV. Soluções compartilhadas são difíceis de colocar em prática no presencial;
- V. Imprevisibilidade do número de trabalhadores para reuniões;
- VI. Igualdade de tratamento, sem excluir ninguém, apoiando quando necessário, seja no virtual, seja no presencial.

Nesse direcionamento, monitorar a realização das tarefas não é fácil, mas é um processo profundamente difícil e demorado, exigindo uma maior maturidade na execução de práticas organizacionais inovadoras como: reuniões 1:1 (one a one), *daily meet* (reunião diária), *check-in* semanal e outros ou a apropriação de ferramentas tecnológicas de trabalho por parte da equipe como: *Trello*, *Asana* e outros (Navarini, 2021).

Dentre os vários desafios levantados pelos pesquisadores, seja em ambiente presencial ou em ambiente virtual, colocados para a liderança multimodal dar conta, criar e cultivar a confiança dos liderados é uma das tarefas mais difíceis.

Ao analisar o comportamento dos empregados nos Estados Unidos, Bloom (2020) chegou à seguinte conclusão: a criatividade é maior no contexto presencial, a motivação e inspiração declinam quando no ambiente familiar, e, por último, a conquista da lealdade remotamente é mais difícil sem a ocorrência de interação humana.

Por fim, são muitos os desafios que se colocam diante dos gerentes e líderes organizacionais neste fenômeno emergente que provocou e provocará profundas transformações e mudanças no futuro do trabalho. Muitas estratégias utilizadas atualmente são improvisadas ou aproveitadas do modo de trabalhar presencial ou do modo virtual. Com os resultados das pesquisas em curso, em breve, haverá conhecimento teórico e empírico suficiente para a atuação da liderança multimodal mais efetiva.

2.4. Competências necessárias ao líder multimodal

A priori, a literatura científica, no século passado, abordou muito o construto liderança, mas o grande destaque das pesquisas foi seu uso no segmento privado (Pereira; Cunha, 2021). Por isso, há muitas demandas por conhecimentos empíricos e teóricos sobre essa temática no setor público. Talvez, a ausência de investigação, possa ser explicada pela natureza de criação legal das organizações públicas, que tinham muitas amarras impedindo o pleno desenvolvimento das lideranças.

Quando se consideram os três estágios pelos quais passou a administração pública brasileira - o patrimonialismo, caracterizado por relações clientelistas, empreguismo e indicação para cargos; a gestão burocrática, centrada no formalismo racional e legal, limitando implicitamente a atuação dos líderes e a administração gerencial, a partir da década de 1990, que trouxe consigo a modernização da burocracia e a eliminação dos aspectos patrimonialistas - observa-se um maior espaço para a atuação das lideranças. Isso se deve à maior flexibilidade dos governos, os quais concedem autonomia aos gestores, uma vez que a administração gerencial está voltada para resultados e para o cliente público, como apontado por Bresser Pereira (1996).

É notório, nesse contexto, o papel central das lideranças nas transformações concretas no serviço público. As pessoas tendem a ser vistas além do cargo, matrícula ou função, mas também como fiéis acumuladoras de competências que podem ser conduzidas para agregar valor público, tornando-se uma vantagem competitiva para a organização (Bergue, 2019).

Sob o contexto do serviço público, que é um ambiente distinto em termos de caráter das relações sociais, de interesse público e o valor são bens e serviços públicos destinados ao cidadão, Bergue (2019) alerta que a motivação humana deve ser focada no incremento e no aprimoramento das competências, especificamente, no fator de conhecimentos. Como abordam Pereira e Cunha (2021), o setor público é um segmento organizacional diferenciado, comparativamente com o setor privado. Logo, a meta é capacitar os servidores públicos, sejam membros de equipe ou gestor, para inspirar, motivar e mobilizar competências com foco nos resultados institucionais (Bergue, 2019).

No âmbito do trabalho híbrido, são requeridas novas competências das lideranças tradicionais do trabalho presencial, que necessitam alterar a forma de

liderar pessoas pela imposição do modelo de gestão mista. As lideranças multimodais devem estar, então, preparadas para seguir a tendência do mercado, que exige novos requisitos para o exercício do seu papel (Bucater, 2016; Motta, 2021).

Vale propagar que a literatura científica apresenta, em seu arcabouço uma quantidade mensurável de classificações e de definições para competências em contextos de trabalho. Segundo Dias *et al* (2008), de forma didática, são encontradas três concepções teóricas principais das competências: (1) focada na pessoa, no conjunto de qualificações e habilidades ou características a qual ela possui, que são utilizadas para produzir desempenho superior no ambiente de trabalho; (2) focada no desempenho, na capacidade que a pessoa tem de produzir ou realizar um trabalho; e (3) integrativo, que faz a fusão das duas primeiras, com os atributos pessoais evidenciados e os comportamentos adotados formadores do desempenho no trabalho.

Indiscutivelmente, a compreensão de que a competência se desdobra em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) é um princípio fundamental reconhecido por estudiosos do tema. Esses três componentes são essenciais para que agentes públicos alcancem resultados eficazes, independentemente de serem ocupantes de cargos de liderança ou servidores comuns. Tal compreensão impulsiona a necessidade de políticas de gestão eficientes, como destacado por Bergue (2019).

Diante disso, competências de liderança são comportamentos observáveis e esperados do gestor, que perante uma equipe de trabalho assume a liderança no papel formal de gestão. O gestor e sua equipe interagem e influenciam-se para alcance de objetivos comuns, assumindo um papel diferenciado perante a sua equipe formal de trabalho (Dias *et al.*, 2008).

Para efeito desta pesquisa, adotar-se-á o conceito de competências proposto por Fleury e Fleury (2001, p. 188), que tem como fundamento o corpo literário americano e europeu, especialmente a escola francesa. A definição é composta por uma série de verbos que atribuem aos indivíduos características, assim apresentada: “competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Em outras palavras, pode ser a união das competências comportamentais e técnicas desejáveis para cada função ou indivíduo.

Enquanto a perspectiva norte-americana dá ênfase a atributos pessoais, entendendo a competência como um conjunto de qualificações inerentes à pessoa, a corrente francesa enfatiza o desempenho entregue e o contexto em que a competência é desenvolvida (Dias *et al.*, 2008).

A atuação requerida dos gestores exige, portanto, mais que a presença de atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo necessário que esses atributos sejam colocados em ação de forma a interferir no desempenho dos próprios gestores e nos resultados da organização a qual pertencem.

Apesar de existir farta literatura que trata das competências de liderança no setor privado, no serviço público há lacunas que precisam ser mais bem explicitadas. Ao tratar sobre liderança e gestão de pessoas nas organizações públicas, Bergue (2019) sugere cinco necessidades de competências nos órgãos públicos: competência de mobilização de pessoas para resultados, para inovação, para comunicação, para tomada de decisão qualificada e político-gerencial.

A competência político-gerencial, segundo Bergue (2019), está orientada para o interesse público, coletivo, com conhecimento e reconhecimento de toda a organização, níveis, políticas internas e suas complexidades da administração pública, em suas relações internas e com a sociedade.

Visando a um desempenho mais eficiente, a liderança a distância deve desenvolver competências de criar e manter a confiança (Flavian; Guinalíu; Jordan, 2019; Grzegorzczuk *et al.*, 2021) e capacitar os empregados. Kirchner *et al.* (2021) ainda citam a necessidade de boas competências em comunicação, desenvolvimento do sentimento de pertencimento, análise e compreensão das necessidades dos funcionários e, por último, mas não menos importante, a adaptabilidade a diferentes situações. Essas competências comportamentais estão mais alinhadas com a pesquisa em curso.

É mister dizer que duas importantes competências do novo paradigma da liderança, facilitador de tecnologias e comunicação inovadora, sobressaem-se no contexto remoto. Dirani *et al.* (2020) indicam a necessidade de os líderes dominarem as tecnologias para que possam ser agentes de mudança e facilitadores. Na comunicação para inovação, os autores colocam que o líder deve estar pronto para dar conta dos novos desafios que se apresentam na flexibilização do trabalho (Dirani *et al.*, 2020).

Nesse diapasão, a competência de liderança para a inovação se traduz pela participação na mobilização, transformação e promoção de mudanças, sejam incrementais, sejam revolucionárias, com o intuito de inovar e gerar valor público. As mudanças estão inseridas em um processo educativo proporcionado pela liderança as quais envolvem as pessoas no seu modo de pensar e agir (Bergue, 2019; Dirani *et al.*, 2020). Dois pontos são ressaltados por Bergue (2019) com relação às mudanças no serviço público: o fenômeno da resistência e a descontinuidade das políticas e processos.

Outra competência da liderança corresponde à comunicação, entendida como mediação entre a razão e a emoção, na fala de Bergue (2019), pode ser encontrada na formalidade, pelos instrumentos próprios da administração, no nível da organização, ou informalmente, nas relações e nas interações com os servidores e com as equipes. Por outro lado, a comunicação mediada pelas tecnologias também pode afetar a forma como as pessoas processam e respondem às emoções e a raciocínios. Para uma maior clareza, o conceito operacional de comunicação, adotado nesta investigação, refere-se aos processos comunicativos que ocorrem com a mediação das tecnologias.

Dessa maneira, a tomada de decisão qualificada é outra dimensão das competências do líder na esfera pública. De acordo com Bergue (2019), é necessário ressaltar dois pontos para análise: o envolvimento dos servidores e a decisão calcada nos dados e informações sistematizadas. No primeiro ponto, o foco está na abordagem de decisão compartilhada e, no segundo, na ausência de achismo e empirismo nas decisões (Bergue, 2019).

Por fim, a quinta dimensão da competência proposta por Bergue (2019) está inteiramente associada a estímulos e à motivação no setor público, que é a mobilização de pessoas para resultados. Esse estímulo é um fenômeno bastante estudado e intimamente ligado à liderança, sob várias abordagens, como a clássica, humanista e comportamental, e expectativas, como equidade e postura da liderança (Bergue, 2019).

Primordialmente, os comportamentos dos líderes são adaptativos e baseados nos contextos, seja presencial, seja virtual, apesar de se expressarem de maneira diferente em cada ambiente. Estas foram as conclusões a que Purvanova e Bono (2009) chegaram ao conduzir pesquisa sobre liderança transformacional nos dois contextos.

Na contemporaneidade, o Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020) aponta as competências para 2025 em relatório sobre o futuro do trabalho. As competências identificadas foram: capacidade de resolver problemas; ser criativo; saber usar e controlar as tecnologias da comunicação; capacidade de análise crítica; demonstrar inteligência emocional; desenvolver resiliência e suportar o estresse; conceber soluções inovadoras.

A pesquisa em dados secundários, a partir dos desafios (quadro 5), permitiu construir o quadro 6, que trata dos comportamentos e capacidades demandados do líder multimodal. Primeiro, foi pesquisado nos autores que explicitamente discorreram sobre a liderança multimodal (Hooijberg; Watkins, 2021; Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021) indicadores de comportamentos, habilidades e atitudes, entretanto as informações se pautaram mais em formas de trabalhar e no perfil do novo líder, então, foram utilizadas outras fontes nos autores que pesquisaram a liderança no ambiente híbrido do trabalho (Flavian; Guinalíu; Jordan, 2019; grzegorzcyk *et al.*, 2021; Hooijberg; Watkins, 2022; Hunsaker; Hunsaker, 2008; Kaas-Ojaverre, 2021; Sawatzky; Sawatzky, 2022), enriquecendo as competências necessárias para a atuação nos modos presencial e remoto.

Quadro 6 – Comportamentos e capacidades do líder em um contexto híbrido (continua)

Comportamentos	Base teórica
Construir confiança (altruísta, desempenho e afetiva)	Hunsaker e Hunsaker (2008); Kaas-Ojaverre (2021); Flavian, Guilan e Jordan (2019); Grzegorzcyk <i>et al.</i> (2021).
Conscientização (Consciência da atividade, processo de conscientização e consciência social)	Cousins, Robey e Zigurs (2007)
Gestão do relacionamento	Swatzky e Swatzky (2022)
Apresentar características pessoais (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo)	Luthans e Youssef (2004); Luthans <i>et al.</i> (2007)
Desenvolver a inteligência de contexto	Hooijberg e Watkins, (2021).
Demonstrar inteligência emocional (empatia)	Swatzky e Swatzky (2022)
Criar Segurança Psicológica	
Construir orientação e integração da equipe	Zaccaro e Bader (2003); Hunsaker e Hunsaker; (2008).
Saber realizar reuniões híbridas	Kaas-Ojaverre (2021)
Coordenar e operacionalizar a resolução de conflitos	Hunsaker e Hunsaker (2008)
Alcançar o conhecimento compartilhado	Hooijberg e Watkins, (2021)
Construir equipes de colaboração	Swatzky e Swatzky (2022) Hooijberg e Watkins (2021),

Quadro 6 – Comportamentos e capacidades do líder em um contexto híbrido (conclusão)

Comportamentos	Base teórica
Treinar e facilitar o crescimento	Swatzky e Swatzky (2022)
Fornecer orientações claras e definir metas e objetivos	Anderson <i>et al.</i> (2007); Hunsaker e Hunsaker (2008)
Fornecer feedback constante	Geister, Konradt e Hertel (2006); Mitchell e Brewer (2021)
Comunicar eficazmente no ambiente presencial e virtual	Anderson <i>et al.</i> (2007); Mitchell e Brewer (2021); Kaas-Ojaverre (2021); Hunsaker e Hunsaker (2008)
Conceber soluções inovadoras e eficazes	Chafi, Hultberg e Yams (2022); Bergue (2019)
Monitorar mudanças nas condições ambientais	Bell e Kozlowski (2002); Hunsaker e Hunsaker (2008)
Tomar decisões de qualidade e assertivas	Kayworth e Leidner (2015); Perna (2021); Bergue (2019)
Desenvolver a autogestão	Kaas-Ojaverre (2021)
Adaptar-se rapidamente às constantes mudanças	Chafi, Hultberg e Yams (2022)
Trabalhar em rede por meio das tecnologias digitais	Grzegorzczak <i>et al.</i> (2021);
Apresentar comportamento digital	Chafi, Hultberg e Yams (2022); Grzegorzczak <i>et al.</i> (2021); Kaas-Ojaverre (2021)
Facilitador de Tecnologias	Cousins, Robey e Zigurs (2007); Grzegorzczak <i>et al.</i> (2021); Dirani <i>et al.</i> (2020);

Fonte: elaborado pelo autor (2023) a partir da revisão de literatura.

As estratégias e práticas convencionais de trabalho face a face mostram-se inadequadas para alcançar sucesso em um cenário de incertezas, marcado pelo surgimento de um "novo normal" atípico. Nesse contexto, os líderes enfrentam o desafio de gerenciar equipes que podem estar presentes física, remota ou parcial, simultaneamente. Torna-se claro, assim, que são necessárias novas competências e habilidades para operar efetivamente no modelo de trabalho híbrido.

As competências globais de liderança podem influenciar o desempenho das equipes (Esteves, 2020). Desse modo, o líder não é só um influenciador de pessoas, mas também deve ser capaz de identificar objetivos estratégicos e táticos, enquanto monitora tanto os resultados da equipe quanto o ambiente.

2.5 Tensão organizacional no modelo híbrido de trabalho

O comportamento organizacional é derivado do comportamento macro, que envolve a estrutura organizacional no contexto em que está inserido, enquanto o comportamento micro é caracterizado pelas ações individuais. Durante a pandemia da Covid-19, em seu estudo de 2020, Bloom investigou o comportamento dos trabalhadores em situação de trabalho remoto, concluindo que a distância pode representar um desafio significativo para a criatividade, a inspiração e a motivação, especialmente, quando se trabalha em um ambiente familiar. Além disso, evidenciou-se que a construção da lealdade dos trabalhadores pode ser comprometida na ausência de interações pessoais.

Nesse viés, o líder de uma equipe que entende ser necessário um controle para não haver desagregação e para o cumprimento das tarefas, bem como considera as pessoas inconfiáveis e incapazes de criar soluções para os problemas organizacionais, tem comportamento tradicional (Bergue, 2019) e não está atuando na multimodalidade. No entanto, se a postura for menos rígida, com melhor compreensão e gerenciamento dos conflitos, observando as instabilidades e diferenças de contexto, estará no caminho da liderança multimodal.

Indubitavelmente, a relação entre líder e liderados é a tônica do sucesso nas empresas, consequentemente resultados positivos podem ser auferidos quando a comunicação é transparente, clara e objetiva. Havendo ruído na relação comunicacional, qualquer *feedback* negativo tende a ser uma ofensa em potencial (Bergue, 2019; Bloom, 2020).

Ao líder multimodal compete, sobremaneira, conhecer as características do trabalho, quando ao modo virtual, e adotar comportamento adequado, estimulando positivamente o trabalhador pela modelagem dos desafios, que podem influenciar o bem-estar do funcionário e a eficácia das entregas. Quatro são os desafios da modalidade virtual (Wang et al., 2021): a carga de trabalho, o suporte social, a autonomia no trabalho e o monitoramento, os quais merecem destaque os dois últimos por contribuírem para o incremento ou diminuição das tensões entre líder e liderados.

A autonomia no trabalho sugere que o trabalhador possa escolher quando e como deve conduzir suas obrigações, decidindo o que lhe é mais conveniente e controle do ritmo de execução das tarefas, um entendimento que deve ser compartilhado pelo líder, sob pena de gerar conflitos desnecessários, quando se

pensa no controle de horário. Quanto maior a autonomia, melhor os resultados na qualidade das entregas (Wang *et al.*, 2021).

Em vista disso, o monitoramento diz respeito como o líder acompanhará o progresso dos liderados. Na pesquisa de Wang *et al.* (2021), os participantes relataram que as formas de monitoramento pelos gerentes aconteceram por meio de aplicativos com câmera ligada, relatórios diários, marcações de entrada e saída. Embora pareçam métodos de controle do trabalho tradicional, os relatos não foram negativos, foram até favoráveis, mas a tendência, na modalidade virtual, é o acompanhamento por entregas, com metas predefinidas (Wang *et al.*, 2021).

Segundo (Binyamin, 2021), as orientações importantes focadas na saúde mental e bem-estar dos membros de equipes devem ser preocupações diárias dos líderes, não esquecendo, também, que o apoio ao desenvolvimento pessoal é imprescindível.

Durante a pandemia, foram realizadas muitas reuniões, sendo o excesso questionado como uma prática de controle das chefias sobre os trabalhadores, motivo de sobrecarga e desmotivação. O desconhecimento dos líderes sobre o trabalho remoto, no qual prevalece a confiança entre líderes e liderados, faz o controle, elemento típico do trabalho face a face, ser fortemente presente.

Outrossim, a comunicação ineficiente, mediada pela TIC, quase sempre é motivo de tensionamento entre o líder e os liderados. Quando o trabalhador está remoto, é totalmente dependente da comunicação, e, nas pesquisas realizadas por Wang *et al.* (2021), há relatos de que a baixa produtividade se deu porque a comunicação era deficiente. Outros relatos do mesmo estudo dão conta de que a comunicação *on-line* não tem a mesma eficiência da comunicação face a face (Wang *et al.*, 2021).

No trabalho híbrido abordado nesta pesquisa, a comunicação ou os processos comunicativos são mediados por tecnologias, como *smartphones*, computadores, redes sociais, e-mails, entre outros. Essas tecnologias fornecem meios para que as pessoas se comuniquem e interajam a distância, superando as barreiras geográficas e temporais.

Nesse sentido, a necessidade da tomada de decisões céleres no mundo de transformação digital é um desafio constante para os líderes, que sofrem com a insegurança, estresse e medo, os quais se replicam, com a mesma intensidade, nos liderados, que se sentem oprimidos. A forma de pensar liderança e trabalho, no

contexto híbrido, ainda não está muito compreensiva, e a literatura existente é fragmentada (Bergue, 2019).

Heikkinen *et al.* (2021) afirmam que, nos níveis hierárquicos mais baixos, os líderes são mais reativos quando deveriam ser, por necessidade, mais proativos e, não dão o apoio suficiente aos subordinados, contribuindo para as interações sociais serem mais tensas. Logo, as observações dos pesquisadores Heikkinen *et al.* (2021) alertam para a alta administração concentrar esforços no treinamento e na qualificação da gerência intermediária.

Outro alerta dos pesquisadores faz referência aos funcionários que detêm a melhor tecnologia, seja internet, sejam equipamentos, para que os líderes sejam cautelosos, e não tomem decisões precipitadas, fazendo julgamentos equivocados quanto aos talentos. Do mesmo modo, as avaliações de desempenho precisam considerar a dinâmica do trabalho híbrido (Heikkinen *et al.*, 2021).

Por conseguinte, a harmonia entre líder e liderados fortalece o processo de gestão das equipes e coloca uma responsabilidade maior no líder, que deve apresentar novas características e comportamentos. Por vezes, os novos comportamentos poderão aliviar as tensões entre eles e minimizar conflitos se o líder conduzir os membros das equipes com vista à lealdade dos liderados e cultivar a confiança com comunicação clara e transparente.

Neste capítulo, intitulado revisão da literatura, foram apresentados os principais princípios teóricos que fundamentam o desenvolvimento desta tese. Além disso, delinearam-se algumas abordagens relacionadas à pesquisa. Este estudo concentrar-se-á nas competências que um líder deve apresentar no contexto do trabalho híbrido, considerando o conceito integrativo da escola americana e europeia, conforme já mencionado. As competências de liderança no ambiente híbrido são discutidas sob o título de liderança multimodal de Hooijberg e Watkins (2020). Além disso, não será feita distinção entre líder, gestor ou chefe nas discussões.

Dito isso, no capítulo 3, serão abordados os procedimentos metodológicos, em que será detalhado todo o processo de investigação primária para a obtenção de resultados os quais respondam ao alcance dos objetivos, delineados no início da pesquisa, e apresentem respostas para o problema de partida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo terceiro, sobre procedimentos metodológicos, abordará suas fases, delineamento, os sujeitos e o objeto da pesquisa, as características das organizações estudadas, amostragem, procedimentos, instrumentos de coleta de dados, validação, pré-teste, e, por fim, tratamento e análise dos dados.

A priori, esta investigação foi desenvolvida, no primeiro momento, pela caracterização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, por meio de fontes secundárias e de pesquisa documental e, posteriormente, foi realizada a pesquisa empírica em fontes primárias. Com a intenção de fornecer respostas à pergunta-problema, foram planejados procedimentos que serão detalhados logo a seguir.

3.1. Abordagem de pesquisa

Preliminarmente, vislumbram-se dois direcionamentos, sendo que o primeiro dá conta dos comportamentos requeridos do líder multimodal e das competências exigidas da liderança no contexto híbrido, para o qual, por ser um tema conhecido, mesmo com poucas evidências, será utilizada uma abordagem de método misto, de natureza exploratória e descritiva, quando se descrevem as características populacionais ou certo fenômeno (Creswell, 2007).

No entendimento de Creswell (2007), a técnica quantitativa deve ser utilizada quando se quer determinar os fatores que contribuem para um resultado, para a necessidade de uma intervenção ou para o entendimento dos melhores indicadores de resultados. Essa abordagem implica em levantamento de dados empíricos, numéricos, sobre observações, medidas e opiniões de um grande grupo de respondentes, visando validar hipóteses ou pressupostos por meio de comprovação estatística.

Em suma, a pesquisa de campo visa obter informações e aprofundar conhecimentos sobre uma pergunta-problema a que se busca uma resposta ou, ainda, uma proposição ou hipótese que se deseja verificar. Fenômenos novos e as interações ou relações entre eles, conceito operacional, também estão na mira da pesquisa de campo (Marconi; Lakatos, 2008).

A segunda rota de investigação está direcionada para a identificação dos conflitos que podem emergir na relação líder-liderados, no ambiente multimodal, no

novo cenário da flexibilização do trabalho. Assim, o tema novo, de caráter subjetivo, aponta para uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, por existir pouco conhecimento acadêmico acumulado.

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa tem por objetivo a exploração de um tema para a obtenção de conhecimento pormenorizado, com estudo em profundidade e sem foco na confirmação de nenhuma teoria (Creswell, 2007).

Partindo do entendimento de que as técnicas qualitativas e quantitativas têm limitações e potencialidades e, de que a liderança multimodal é um fenômeno explorado por meia dúzia de pesquisadores estrangeiros, conforme relatado na revisão da literatura, capítulo II, adota-se, neste estudo, a integração das duas técnicas com a possibilidade de construção de um desenho mais robusto da pesquisa, justificando-se pela confirmação dos resultados e complementariedade das conclusões.

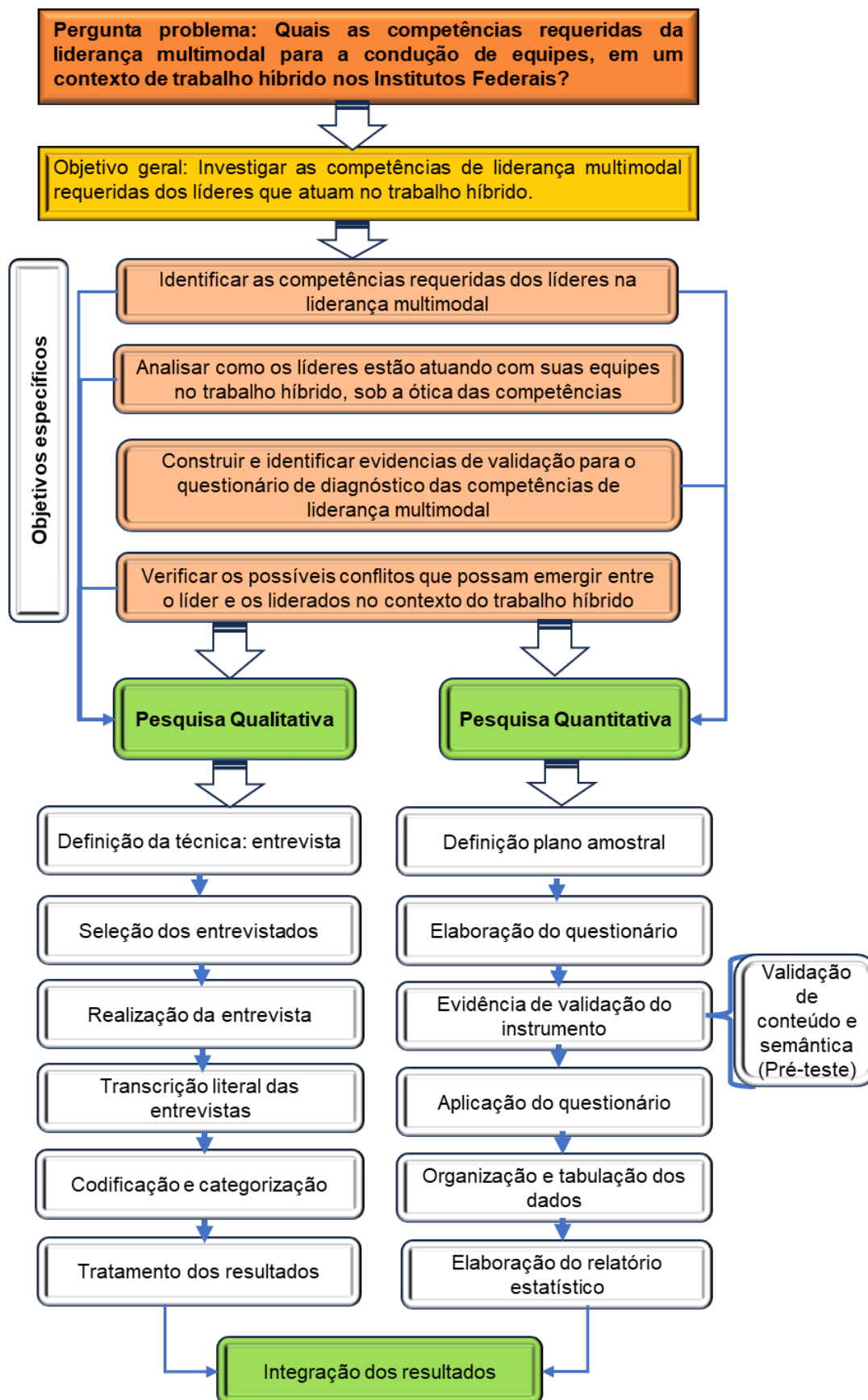
Desse modo, a triangulação metodológica (Creswell; Miller, 2000) que será utilizada garante que os resultados não sejam dependentes das técnicas adotadas ou da natureza dos dados e até permite possibilidades analíticas mais arrojadas (Paranhos *et al*, 2016).

Segundo Creswell (2007), a utilização combinada das técnicas qualitativas e quantitativas em uma mesma pesquisa são métodos mistos os quais utilizam da coleta e análise juntos em um único estudo. A técnica de método misto emprega, assim, estratégias de investigação, envolvendo a coleta de dados, seja sequencial ou simultâneo para melhor compreensão do problema de pesquisa (Creswell, 2007).

É válido salientar que o uso das duas abordagens integradas poderá incidir sobre uma melhor materialização das respostas ao problema inicial da tese, visto que possibilita o estudo do fenômeno sob diferentes pontos de vista (Paranhos *et al*, 2016). A coleta dos dados, quantitativos e qualitativos, foi realizada de forma concomitante, ao mesmo tempo e independente, e só na fase de interpretação é que ocorreu a integração das informações (Creswell, 2007; Creswell; Miller, 2000).

A partir do problema inicial e dos objetivos geral e específicos, já definidos na introdução, foi elaborada a figura 4, com ênfase nos dois percursos da abordagem: um quantitativo e outro qualitativo, onde se descreve a operacionalização das duas vias até se chegar à análise dos dados, estatística para os questionários totalizados, e de conteúdo, para o resultado das entrevistas.

Figura 4 – Diagramação da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme se observa na figura 4, a etapa quantitativa compreende o plano amostral ou desenho amostral, que é formado por um conjunto de regras e de procedimentos de escolha de uma amostra dos respondentes de uma população. Quando não se dispõe de instrumentos de investigação já validados e confiáveis, é necessário fazer a construção do questionário, escalas de opinião, formulários e outros (Creswell, 2007). No caso deste estudo, não foi encontrado um questionário capaz de captar a dinâmica da liderança multimodal, então, foi construído um questionário diagnóstico, com escala de opinião.

Elaborado o instrumento de pesquisa, foi a vez de verificar sua validade por meio de um teste-piloto ou pré-teste; para tanto, aplicou-se o teste, utilizando-se uma pequena parte da amostra de respondentes (Marconi; Lakatos, 2008; Gil, 2008). A etapa seguinte foi a coleta de dados, por meio da aplicação do instrumento já elaborado e validado, seguindo a técnica selecionada. Após essa fase, foi realizado um exame minucioso, organização e tabulação dos dados, ou seja, foram estruturados em uma tabela para melhor compreensão. Por fim, a elaboração do relatório estatístico.

A posteriori, seguiu-se para a etapa qualitativa pela definição do instrumento de pesquisa, no caso, a técnica da entrevista individual, com roteiro predefinido e semiestruturado. Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2008) orientam realizar primeiro um pré-teste antes da aplicação do referido instrumento. A seleção do conjunto de servidores foi o passo seguinte para a coleta das informações por meio de entrevistas até a saturação, quando não havia acréscimos ou novas informações significativas (Creswell, 2007; Franco, 2021). Após as entrevistas, seguindo o fluxo da figura 4, foram realizadas as transcrições de todas as gravações, frase por frase, palavra por palavra, até mesmo com erros gramaticais, e, por fim, tratamento dos resultados por meio da análise de conteúdo.

Desse modo, as duas vias afunilaram-se na análise conjunta dos dados coletados empiricamente das amostras da população, seja na entrevista, seja no levantamento, finalizando-se na apresentação das interpretações dos dados, integração dos resultados e conclusões.

Objetivando trazer mais segurança ao pesquisador e coerência lógica na busca pelos resultados para o problema, foi confeccionado o quadro 7, com a matriz de amarração, que é uma representação matricial das etapas da pesquisa. É um importante instrumento de relevância conceitual o qual sugere a tendência de

conexão, estrutura e qualidade da metodologia, ressaltando os vínculos entre tema, objetivos e procedimentos metodológicos. A operacionalização da matriz propicia conseqüentemente um esquema de fácil visualização pelo pesquisador com o fito de possibilitar um exame das limitações e coerência da proposta.

Quadro 7 - Matriz de amarração da Liderança multimodal: competências requeridas nos Institutos Federais

Problema	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Principais Autores	Instrumento de Coleta	Técnicas de Análise
Quais as competências requeridas da liderança multimodal para a condução de equipes, em um contexto de trabalho híbrido nos Institutos Federais?	Investigar as competências de liderança multimodal requeridas dos líderes que atuam no trabalho híbrido.	Identificar as competências requeridas dos líderes na liderança multimodal.	Fleury e Fleury (2001); Maduka <i>et al.</i> (2018); Roman <i>et al.</i> (2019); Hooijberg e Watkins (2021); Sawatzky e Sawatzky (2022); Winkler, Koning e Heb (2022); Mitchell e Brewer (2021); Kaas-Ojavere (2021); Marins (2021); Lopes e Felício (2005); Felício <i>et al.</i> (2007); Paz e Odélius (2021); Melo (2004).	Questionário com escala de concordância tipo Likert ancorada em cinco pontos e Roteiro de Entrevista semiestruturado	Análise estatística (análise fatorial exploratória) e Análise de conteúdo
		Analisar como os líderes estão atuando com suas equipes no trabalho híbrido, sob a ótica das competências.	Fleury e Fleury (2001); Maduka <i>et al.</i> (2018); Roman <i>et al.</i> (2019); Hooijberg e Watkins (2021); Sawatzky e Sawatzky (2022); Winkler, Koning e Heb (2022); Mitchell e Brewer (2021); Kaas-Ojavere (2021);	Roteiro de Entrevista semiestruturado	Análise de conteúdo
		Construir e identificar evidências de validação para o questionário de diagnóstico das competências de liderança multimodal.	Lopes e Felício (2005); Felício <i>et al.</i> (2007); Paz e Odélius (2021); Melo (2004).	Questionário com escala de concordância tipo Likert ancorada em cinco pontos	Análise estatística (análise fatorial exploratória)
		Verificar os possíveis conflitos que possam emergir entre o líder e os liderados no contexto de trabalho híbrido.	De Paoli e Ropo (2015); Chafi, Hultberg e Yams (2022); Surma <i>et al.</i> (2021); Purvanova e Bono (2009); Perna (2021); Mitchell e Brewer (2021) Kaas-Ojavere (2021).	Roteiro de Entrevista semiestruturado	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3.2 Caracterização do *Lócus* da Pesquisa

Como já citado na justificativa, dentre as organizações públicas federais, foram escolhidas as Instituições da Rede Federal de Educação Profissional como *lócus* de estudo. Entre estas, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, por serem novas autarquias, criadas em 2008, pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e estarem em maior número na Rede Federal, em torno de 92,77% do total de unidades (Brasil, 2024), conforme se pode observar na tabela 2.

Tabela 2 - Composição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil³

Instituições	<i>campus</i>
Instituto Federal – IF	602
Centro Federal de Educação – CEFET	17
Escolas Técnicas vinculadas – ETV	23
Colégio Pedro II – CPII ⁴	14
Total	656

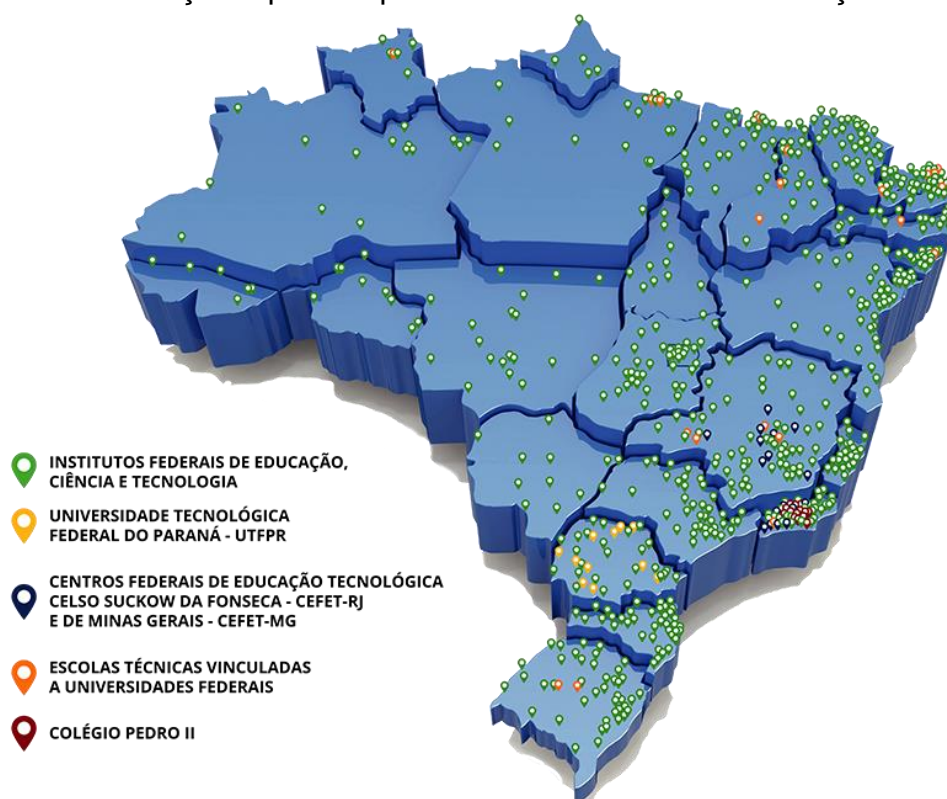
Fonte: Elaborado pelo autor (2024), a partir da Plataforma Nilo Peçanha, ano base 2022 (2024).

A distribuição espacial das autarquias no território brasileiro pode ser conferida na figura 5, o que permite visualizar a dimensão do *lócus* de estudo. No mapa 2D, estão representados todos os *campi* que compõem a Rede Federal de Educação: os Institutos Federais, os CEFETs, o Colégio Pedro II e as Escolas Técnicas vinculadas às universidades. Uma maior concentração de *campi* é observada nos estados situados na faixa litorânea, predominantemente nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, onde está concentrada a maior parte da população brasileira.

³ A Universidade Tecnológica do Paraná - UTFPR, apesar de fazer parte da Rede Federal não foi incluída na tabela 2, porque não consta informações na Plataforma Nilo Peçanha.

⁴ Incluído posteriormente pela Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012.

Figura 5 - Instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional



Fonte: página web do MEC (2024).

Os Institutos federais, formados por 602 campi (tabela 2) mais as reitorias e os Polos de Inovação, estão sujeitos à supervisão e à orientação do Ministério da Educação - MEC. Localmente essas organizações educacionais são administradas por um reitor, com mandato eletivo de 4 anos, podendo ser renovado por igual período e 5 pró-reitores, de livre nomeação do reitor, que o auxiliam na tarefa gerencial. Os *campi* são ligados hierarquicamente à reitoria e são geridos por um diretor geral conjuntamente da sua equipe de cargos comissionados. Na sua missão legal e estatutária, os Institutos ofertam cursos de formação inicial e continuada, cursos técnicos subsequente e integrado, cursos de graduação, seja tecnológico, licenciatura ou bacharelado e ainda, podem ofertar também cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (Brasil, 2008).

Segundo a Plataforma Nilo Peçanha, ano base 2022 (2023), foram ofertados, na Rede Federal de Educação profissional, 11.814 cursos em regime diurno e noturno, em diversas áreas do conhecimento e níveis de ensino básico e superior. Nesses cursos estavam matriculados 1.513.075 alunos em todo o Brasil, no referido ano. A força de trabalho, envolvendo apenas professores e técnico administrativos, sem

considerar os terceirizados, somam mais de 77 mil trabalhadores da educação. Logo esses números por si só ressaltam a importância dessa Rede no cenário educacional brasileiro e o desafio de conduzir o trabalho híbrido, recém-implantado.

Até o ano de 2019, nenhuma das instituições relacionadas na tabela 2 tinha autorização para implantar o trabalho remoto, visto que todas dependiam e dependem de legislação específica, que emana do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Com a promulgação da Lei nº 13.467 de 2017 e a edição da Instrução Normativa nº 65, de 2020, toda a Rede Federal de Educação pode disponibilizar programas de teletrabalho aos servidores públicos (Ministério da Economia, 2022). Após isso, a legislação foi revisada pelo Decreto nº 11.072/2022, o qual define diretrizes, critérios e procedimentos para a implementação e condução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em toda a administração pública federal direta, autarquias e fundações.

Vale destacar, de certo, a intenção do Decreto no seu introito que cita: “promover a gestão orientada a resultados, estimulando a cultura de planejamento institucional, otimizando a gestão de recursos públicos” (Brasil, 2022, p.1). Em agosto de 2023, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) publicou a Instrução Normativa nº 24/2023 que regulamenta o Decreto nº 11.072/2022, e cita-se como objetivo principal modernizar e flexibilizar os normativos existentes sobre o trabalho remoto no serviço público federal.

Após a pandemia, onde mais de 90% dos trabalhadores da rede federal tiveram a experiência em trabalhar fora do seu *lócus* laboral rotineiro, foi instituído, nas diversas autarquias federais, o Programa de Gestão e Desempenho que de forma autônoma, implementaram, via deliberação dos Conselhos Superiores (CONSUP), esta flexibilização do trabalho. Apesar de servir como base uma única legislação nacional, a Lei, Decretos e Instruções Normativas, é perceptível que existem diferenças na execução do programa, seja por setores atendidos, quantidade de dias no trabalho presencial, a forma de acompanhamento por relatórios e outros. É possível, então, que, após as entrevistas com os servidores, perceba-se mais diferenças na aplicação.

Portanto, essa radiografia descritiva apresenta o potencial de utilização do trabalho híbrido, que está em curso nos *campi* e na reitoria dos diversos Institutos Federais no Brasil, uma vez que o PGD não atende a todos os servidores e atividades Institucionais.

3.3 Tipo de pesquisa e procedimentos da coleta de dados

Neste tópico, o melhor tipo de pesquisa, segundo Gil (2008), foi considerado para o alcance dos objetivos propostos na parte introdutória. De acordo com o pesquisador e a pesquisa empírica escolhida, a natureza exploratória foi mais adequada, porque o fenômeno é novo e pouco explorado. Outra tipologia utilizada foi a descritiva, pois parte do estudo já conhecido, restringindo-se a descrever e a estudar o objeto.

A seguir, no quadro 8, apresenta-se o resumo da caracterização do estudo e dos procedimentos metodológicos da pesquisa que foram utilizados para a condução do estudo empírico, sobre as competências requeridas na liderança multimodal em um contexto de trabalho híbrido.

Quadro 8 - Caracterização do estudo e procedimentos metodológicos da pesquisa

Tipo da pesquisa	Empírica
Natureza	Exploratória/descritiva
Recorte temporal	Transversal
Abordagem	Método misto
Técnica de coleta de dados	1. Levantamento (<i>Survey</i>) 2. Entrevista individual
Instrumento da coleta de dados	1. Questionário com perguntas estruturadas (escala de concordância tipo <i>Likert</i>) 2. Roteiro de entrevista semiestruturado
Amostragem	Por conveniência, não-probabilística.
Amostra – público-alvo	Alta gestão, líderes de equipes, gestores de RH e servidores sem cargos comissionado.
Análise de dados	1. Análise estatística – uso do <i>software</i> SPSS 2. Análise de conteúdo – uso do <i>software</i> ATLAS.ti
Cuidados éticos	Aprovado pelo parecer nº 6.239.231 – CEP/USCS

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado em Gil (2008, p. 162-163).

Neste estudo, adotou-se um recorte temporal transversal, considerando que a coleta de dados foi captada de uma única vez no percurso temporal, de modo que se mostrou apropriado para atingir os objetivos. A amostra foi não-probabilística e foi selecionada pelo critério da conveniência e facilidade de acesso aos participantes, servidores públicos dos Institutos Federais, que se dispuserem, de forma voluntária, a participar desta pesquisa. A amostra também pode ser caracterizada como

intencional, portanto, as informações obtidas não são generalizáveis para o total da população (Gil, 2008).

3.3.1 Procedimentos e coleta de dados

Nesta seção, discorrer-se-á sobre a coleta de dados da investigação que tem como participantes servidores públicos federais, do setor de educação profissional, das categorias de técnicos administrativos em educação, ocupantes ou não de cargos e professores ocupantes de cargos. A referida coleta se deu por meio da autoaplicação de questionários, via *Google Forms* e entrevistas com roteiro semiestruturado, via *Google Meet*.

Nesse diapasão, a técnica adotada para a coleta de dados quantitativos foi o questionário, que, depois de elaborado, considerando as variáveis definidas nas questões da pesquisa e questões alternativas com respostas pré-definidas, advindas da revisão da literatura, foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da USCS, para apreciação e autorização. Sendo aprovado mediante parecer nº 6.239.231, posteriormente submetido aos juízes para validação de conteúdo e aplicação do pré-teste com respondentes dos Institutos Federais, para a validação semântica do instrumento de pesquisa.

Dessa forma, os juízes que atuaram na validação do instrumento foram acessados de forma diferente, primeiro foi realizada uma busca no banco de dados do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPQ, na aba consulta parametrizada, com os filtros: termo de busca, liderança e competências, todos os grupos e grupos certificados. Uma vez selecionados os pesquisadores, foi verificado o currículo *Lattes*, identificação de e-mails e comunicação com todos por esta ferramenta, a fim de que pudessem fazer o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE-e).

Posteriormente, os participantes do pré-teste foram contatados por telefone, amostra intencional e por conveniência, posteriormente foi enviado *e-mail* com *link* de acesso ao TCLE-e. Após a anuência, os respondentes tiveram acesso ao questionário, via *Google Forms*.

Os procedimentos preparatórios para a coleta de dados quantitativos: após a validação e aplicação do pré-teste do questionário foi mantido contato, via telefone, com os responsáveis pela gestão de pessoas de cada órgão a ser investigado, para explicação da pesquisa e convencimento da participação e da socialização do questionário; em seguida, foi enviado uma mensagem pelo *WhatsApp* com

apresentação do pesquisador e o objetivo do estudo, sendo disponibilizado um *link*: https://docs.google.com/forms/d/1BgVXABtm0kSjl2_WITmKSiZiYq-QT2TEMoCcaCSh6Q4/edit para acesso ao TCLE-e e ao questionário.

No segundo momento da coleta de dados, foram adotadas as seguintes estratégias: os respondentes foram acessados via e-mails, a partir de um banco de dados do pesquisador e reforço por telefone com os gestores de pessoal de cada Instituto Federal.

Na apuração dos objetivos específicos, foram abordados os seguintes tópicos: identificar as competências requeridas dos líderes na liderança multimodal; analisar como os líderes estão atuando com suas equipes no trabalho híbrido, sob a ótica das competências; e, verificar os possíveis conflitos que possam emergir entre o líder e os liderados no contexto do trabalho híbrido, sendo utilizada a entrevista, com roteiro previamente definido e validado.

Foram entrevistados, também, 5 servidores ocupantes de cargo de gestão da alta administração, 5 servidores responsáveis pela coordenação de gestão de pessoas e 5 servidores não ocupantes de cargo, totalizando 15 servidores entrevistados, quando se atingiu o ponto de saturação teórica (Thiry-Cherques, 2009; Franco, 2021), e não houve mais acréscimos de novas informações nas falas dos entrevistados. Ressaltando que esse mesmo instrumento de pesquisa foi utilizado para identificar as competências desejadas, do líder no ambiente de trabalho híbrido, na opinião dos servidores públicos consultados.

A forma de acesso aos participantes da entrevista deu-se por telefone a partir da lista de contatos registrados no celular do pesquisador. Vale destacar, desse modo, que todos são dirigentes de gestão de pessoas das autarquias pesquisadas. No início, utilizou-se a técnica de coleta chamada “bola de neve”. Cada contatado, por Instituto, indicava outro servidor com cargo e sem cargo para que fosse realizado o contato formal. No princípio, pareceu a melhor ideia, mas, mostrou-se ineficiente com relação à pergunta de conflitos e a dificuldades entre líder e liderados, quando o pesquisador mudou de estratégia e passou a buscar na internet número de telefone dos *campi* e ligar diretamente, e de maneira aleatória, para evitar os vieses quando da indicação dos colegas e dos amigos dos entrevistados.

3.4 Instrumentos e materiais de pesquisa

Inicialmente, os métodos empregados nesta pesquisa para responder ao problema de partida, por meio dos objetivos específicos, foi a coleta de dados primários. Para isso, valeu-se de dois instrumentos: um questionário eletrônico e um roteiro semiestruturado que guiou as entrevistas.

Nesse diapasão, o professor Pasquali (2010) orienta que, para a construção de questionários de pesquisa se fazem necessários, como premissas, o conhecimento em profundidade do assunto e o alinhamento com os objetivos específicos da investigação. De acordo com o pesquisador, deve-se desenvolver dimensões constitutivas e operacionais do atributo estudado.

Então, com a definição do conceito operacional da liderança multimodal sendo *a conjunção de esforços influenciadores que automotivam os trabalhadores, no contexto do trabalho híbrido, o qual promove o uso eficaz da autogestão, para obtenção de resultados equilibrados nos ambientes presencial e virtual, utilizando diversas competências de liderança* e as definições constitutivas e operacionais das dimensões: socioemocional, gestão de equipes, contexto e inovação e tecnológica e digital (quadro 9). Dessa forma, optou-se por construir o próprio questionário para tal finalidade, considerando que não foi localizado, na revisão de literatura, instrumento capaz de avaliar as competências de liderança multimodal. Essa etapa contou com a fundamentação teórica apresentada no capítulo 2. Por fim, decidiu-se por coletar as opiniões dos líderes e liderados do público-alvo já delineado e que o instrumento seria único para as duas categorias.

Quadro 9 – Definições operacionais das dimensões da Competência de Liderança Multimodal (CLM) (continua)

Dimensão	Ênfase	Autores
Competência socioemocional	Habilidade e comportamento por meio do desenvolvimento das relações interpessoais e afetivas, agregada à forma como a pessoa percebe, sente e nomeia a associação entre situações e comportamentos. Atributos que incluem tipicamente, aspectos de natureza social e emocional, como a confiança, relacionamento interpessoal, resiliência, inteligência emocional e habilidade de trabalhar com os outros.	Hunsaker e Hunsaker (2008); Kaas-Ojaverre (2021); Flavian, Guilan e Jordan (2019); Grzegorzcyk <i>et al.</i> (2021); Cousins, Robey e Zigurs (2007); Swatzky e Swatzky (2022); Luthans <i>et al.</i> (2007); Hooijberg e Watkins, (2021).

Quadro 9 – Definições operacionais das dimensões da Competência de Liderança Multimodal (CLM) (conclusão)

Dimensão	Ênfase	Autores
Competência gestão de equipes	Habilidade com ênfase no papel do líder orientado para a gestão das equipes de trabalho híbrido, o desenvolvimento dos colaboradores e para a participação destes, na tomada de decisões. Como fundamental o acompanhamento individual e coletivo dos servidores, observando o planejamento estratégico, cumprimento de metas, prazos e entregas qualificadas.	Zaccaro e Bader (2003); Hunsaker e Hunsaker (2008); Kaas-Ojavere (2021); Hooijberg e Watkins (2021); Swatzky e Swatzky (2022); Anderson <i>et al.</i> (2007)
Competência de contexto e inovação	Abrange as habilidades relacionadas à adaptabilidade contextual, seja presencial ou remoto e aos incentivos à inovação, que se traduzem pela participação na mobilização, transformação e promoção de mudanças quer sejam incrementais ou não; gerar soluções criativas para desafios complexos, com o intuito de inovar e gerar valor público.	Chafi, Hultberg e Yams (2022); Bergue (2019); Bell e Kozlowski (2002); Hunsaker e Hunsaker (2008); Kayworth e Leidner (2015); Perna (2021); Kaas-Ojavere (2021); Perkins (1995).
Competência tecnológica e digital	Abrange as habilidades relacionadas ao comportamento digital, domínio de ferramentas tecnológicas e ambientes virtuais. Integrador de tecnologias digitais à gestão, à automação de tarefas, comunicação efetiva e inovadora em ambiente híbrido.	Chafi, Hultberg e Yams (2022); Grzegorzczak <i>et al.</i> (2021); Kaas-Ojavere (2021); Dirani <i>et al.</i> (2020); Geister, Konradt e Hertel (2006); Mitchell e Brewer (2021) Anderson <i>et al.</i> (2007); Hunsaker e Hunsaker (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

É salutar dizer que a dimensão e os conceitos estão relacionados com a revisão de literatura, abordado no segundo capítulo deste relatório. Nesta pesquisa, as dimensões estão implícitas e discriminadas nos quadros 5 e 6, que tratam dos desafios e dos comportamentos do líder multimodal, respectivamente.

O instrumento de pesquisa quantitativa foi um questionário diagnóstico das competências de liderança multimodal autoadministrado, sem a participação do pesquisador na aplicação, elaborado com base no referencial teórico, envolvendo os comportamentos, capacidades e habilidades do líder multimodal, acrescentado das competências apontadas para 2025 pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020). Por meio da opinião bilateral, do líder e liderados, buscou-se identificar as competências mais expressivas para liderança multimodal.

Além das referências nominadas nos quadros 5 e 6 e no Relatório do WEF 2020, para a construção do questionário, utilizou-se também algumas proposições dos quatro instrumentos de pesquisa a seguir, ora combinando ou modificando os

itens (quadro 10): Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão, elaborado pelos pesquisadores Lopes e Felício (2005), de onde foram retirados 6 itens; Diagnóstico do Estilo de Liderança e Cultura Organizacional, de Felício *et al.* (2007), do qual foram aproveitados 3 itens; Escala de Competências Gerenciais, de Paz e Odelius (2021), da qual 6 itens foram utilizados; e a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), de Melo (2004), também com 6 itens selecionados para o questionário em construção. O aproveitamento de apenas alguns itens de cada instrumento ocorreu, porque os questionários não refletiam a realidade do trabalho híbrido, para serem aplicados na sua totalidade.

Quadro 10 - Escalas utilizadas na confecção do questionário diagnóstico da CLM

Tipo	Autores	Escala	Itens	Usados
Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão	Lopes e Felício (2005)	<i>Likert</i> 4 pontos	72 itens	6 itens
Diagnóstico do Estilo de Liderança e de Cultura Organizacional	Felício <i>et al.</i> (2007)	<i>Likert</i> 7 pontos	42 itens	3 itens
Escala de competências gerenciais	Paz e Odelius (2021)	<i>Likert</i> 5 pontos	30 itens	6 itens
Escala de Avaliação dos estilos gerenciais (EAEG)	Melo (2004)	<i>Likert</i> 5 pontos	33 itens	6 itens

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O passo seguinte na confecção do questionário foi a declaração clara, objetiva e precisa das variáveis, com fundamento na revisão de literatura, juntamente à experiência do pesquisador e dos especialistas na área (Pasquali, 2010).

Marconi e Lakatos (2008) orientam a construção de uma escala de atitudes ou opiniões, tipo *Likert*, começando pela elaboração de uma grande quantidade de proposições que tenham relação direta com o tema a ser estudado. Com isso, as sugestões são exibidas para as pessoas que expressam suas reações em uma escala intervalar.

Em uma escala do tipo *Likert*, observa-se que a qualidade tende a diminuir à medida que o número de categorias aumenta, indicando que a escala de 5 pontos é geralmente considerada a mais eficaz. Essa constatação contraria a premissa central da teoria da informação, a qual postula que mais categorias proporcionam mais informações sobre a variável de interesse. Em termos de qualidade de medição, os

pesquisadores Revilla, Saris e Krosnick (2014), concluíram que as escalas de 5 pontos produzem dados de melhor qualidade e recomendam sua preferência em detrimento das escalas de 7 pontos. Portanto, optou-se por uma escala de 5 pontos.

Assim, na primeira parte do questionário, foram identificados os aspectos sociodemográficos dos participantes da pesquisa, como local de trabalho, idade, escolaridade e gênero, conforme pode ser observado no modelo que está no apêndice F. Na segunda parte, estão relacionados, por dimensão, os itens que devem ser assinalados em uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, refletindo as alternativas de resposta: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Frequentemente e 5- Sempre, por preferência do respondente.

A seguir, apresenta-se o quadro 11, com as habilidades demandadas pelo líder multimodal, elaborado a partir do quadro 6, que contém habilidades e comportamentos do líder em um contexto híbrido, conforme está descrito no tópico 2.4 da revisão de literatura. Este quadro foi concebido com 4 dimensões, tratadas como habilidades que o líder deve apresentar para que desenvolva bem o seu papel, 11 categorias que são os subconstrutos das dimensões e, por fim, a quantidade de afirmativas, que perfazem um total de 49 itens e compõem as variáveis.

Quadro 11 - Habilidades demandadas pela liderança multimodal segundo a revisão de literatura

Construto competência de liderança multimodal		
Dimensão	Categorias	Itens (N)
Competência socioemocional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de construir e manter a confiança híbrida; 2. Capacidade de relacionamento interpessoal; 3. Capacidade de criar segurança psicológica. 4. Capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido; 	20
Competência gestão de equipes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de construir orientação e integração da equipe; 2. Capacidade de acompanhamento dos liderados; 3. Capacidade de desenvolver continuamente os liderados. 	13
Competência contexto e inovação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de Adaptabilidade contextual e inovação; 2. Capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados. 	6
Competência tecnológica e digital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de facilitador de tecnologias; 2. Capacidade de comunicação inovadora. 	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O termo “confiança híbrida” utilizada nesta pesquisa (quadro 11) é caracterizado como um fenômeno interpessoal, bidimensional, que envolve uma relação de confiança mútua entre líderes e liderados em um contexto de trabalho flexível. Essa dinâmica se manifesta na formação e manutenção de relações interpessoais que transcendem os limites físicos do ambiente de trabalho, estendendo-se do espaço presencial para o virtual. A base dessa confiança está enraizada em atributos como lealdade, integridade e caráter percebidos de ambas as partes, que são elementos essenciais para o estabelecimento e para a sustentação de laços de confiança duradouros.

Após a elaboração do quadro 11, foi confeccionado o conteúdo das afirmativas que foram submetidas aos respondentes da pesquisa, para que manifestassem sua opinião por meio de escala tipo *Likert*, com escores de 1 a 5. Nas afirmativas apropriadas das outras escalas (quadro 10), citadas anteriormente, as palavras “subordinados”, “teletrabalhadores” e “colaboradores” foram substituídas por “liderados”.

O Questionário de Diagnóstico das Competências preliminar (quadro 12) foi construído com o total de 49 itens, um pouco além do esperado, seguindo orientação de Pasquali (2010) que alerta para a análise de validação dos juízes e pré-teste e, em que serão excluídas algumas afirmativas que não têm aderência à dimensão ou são semelhantes, não estão claras ou ainda, não são necessárias.

Quadro 12 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM), conforme a revisão de literatura – versão preliminar (continua)

Dimensão	Categoria	N	Conteúdo das afirmativas	Base teórica
Competência socioemocional	Capacidade de construir e manter a confiança híbrida	1	Constrói e sustenta a confiança, principalmente quando os liderados estão operando virtualmente	Hunsaker e Hunsaker (2008); Kaas-Ojaverre (2021); Flavian, Guilan e Jordan (2019); Grzegorzcyk <i>et al.</i> (2021); Hooijberg e Watkins (2021)
		2	Cria vínculos saudáveis e seguros com os membros da equipe híbrida	
		3	Cria conexão e confiança por meio da experiência de vulnerabilidade compartilhada.	
		4	Demonstra confiança nos liderados, seja presencial ou remoto e é confiável.	Melo (2004)
		5	Cumpe o que promete.	Hooijberg e Watkins (2021)

Quadro 12 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM), conforme a revisão de literatura – versão preliminar (continuação)

Dimensão	Categoria	N	Conteúdo das afirmativas	Base teórica
Competência socioemocional	Capacidade de relacionamento interpessoal	6	Mantém um bom relacionamento interpessoal com colegas e liderados, prezando por um clima de harmonia.	Paz e Odelius (2021)
		7	Trata os membros da equipe com imparcialidade.	
		8	Facilita e promove o acesso à informação.	
		9	Incentiva a participação e dá espaço para opiniões divergentes.	Kaas-Ojavere (2021); Grzegorzczuk <i>et al.</i> (2021).
		10	Demonstra respeito pelas ideias dos liderados.	Melo (2004)
		11	Evita criar divisões entre os membros da equipe.	Kaas-Ojavere (2021); Grzegorzczuk <i>et al.</i> (2021).
	Capacidade de criar segurança psicológica	12	Apresenta características pessoais como autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo.	Luthans e Youssef (2004); Luthans <i>et al.</i> (2007)
		13	Demonstra calma nas situações de elevada tensão.	Hooijberg e Watkins (2021)
		14	Tem capacidade de coordenação operacional e resolução de conflitos.	Hunsaker e Hunsaker (2008);
		15	Tem empatia pelos liderados quando necessitados.	Sawatzky e Sawatzky (2022)
		16	Cria um ambiente onde há respeito e confiança.	
	Capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido	17	Garante o bem-estar e a produtividade dos liderados quando não estão trabalhando juntos no escritório (7).	Ipsen, Kirchner e Hansen (2021)
		18	Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida de sua equipe.	Paz e Odelius (2021)
		19	Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os membros da equipe.	
		20	Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe.	

Quadro 12 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM), conforme a revisão de literatura – versão preliminar (continuação)

Dimensão	Categoria	N	Conteúdo das afirmativas	Base teórica
Competência gestão de equipes	Capacidade de construir orientação e integração da equipe	21	Constrói orientação e integração da equipe (1 e 8).	Zaccaro e Bader (2003); Hunsaker e Hunsaker (2008);
		22	Distribui as tarefas da equipe de acordo com cada ambiente (virtual ou presencial).	Kaas-Ojavere (2021); Grzegorzczuk <i>et al.</i> (2021).
		23	Forma equipes eficazes no ambiente híbrido (virtual e presencial) (2)	Lopes e Felício (2005)
		24	Dá aos liderados a autonomia necessária para cumprir suas metas.	
		25	Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe (6).	Felício <i>et al.</i> (2007)
	Capacidade de desenvolver continuamente os liderados	26	Incentiva que seus liderados se desenvolvam profissionalmente.	Felício <i>et al.</i> (2007)
		27	Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus liderados.	
		28	Treina e reconhece o esforço dos seus liderados.	Sawatzky e Sawatzky (2022);
		29	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos liderados.	Lopes e Felício (2005)
	Capacidade de acompanhamento dos liderados	30	Controla o desempenho através dos resultados do trabalho.	Guerra (2013)
		31	Fornecer orientações claras e define metas e objetivos.	Anderson <i>et al.</i> (2007); Hunsaker e Hunsaker (2008);
		32	Reconhece talentos e celebra resultados da equipe.	Hooijberg e Watkins, (2021).
		33	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeja.	Lopes e Felício (2005)
Competência contexto e inovação	Capacidade de Adaptabilidade contextual e inovação	34	Cria soluções inovadoras e eficazes.	Chafi, Hultberg e Yams (2022)
		35	Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas.	Lopes e Felício (2005)
		36	Adota rotina de trabalho incluindo presencial e remoto.	Melo (2004); Lopes e Felício (2005) Bell e Kozlowski (2002); Kaas-Ojavere (2021);
	37	Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado.		
	Capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados	38	Estimula os liderados a apresentação de novas ideias no trabalho.	Melo (2004)

Quadro 12 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM), conforme a revisão de literatura – versão preliminar (conclusão)

Dimensão	Categoria	N	Conteúdo das afirmativas	Base teórica
Competência contexto e inovação	Capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados	39	Adapta-se rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.	Chafi, Hultberg e Yams (2022)
Competência tecnológica e digital	Capacidade de facilitador de tecnologias	40	Realiza reuniões híbridas para facilitar a coesão da equipe.	Kaas-Ojavere (2021)
		41	Utiliza as tecnologias existentes para facilitar a comunicação com os liderados.	Guerra (2013)
		42	Usa as tecnologias existentes para a coleta de informação acerca dos resultados dos liderados.	
		43	Busca e compartilha ativamente informações sobre as ferramentas digitais.	
		44	Realiza reuniões frequentes 1:1 digital para garantir o pertencimento dos liderados.	Ipsen, Kirchner e Hansen (2021)
	Capacidade de comunicação inovadora	45	Comunica-se presencial e virtualmente com a mesma desenvoltura.	Anderson <i>et al.</i> (2007); Mitchell e Brewer (2021); Kaas-Ojavere (2021) Hunsaker e Hunsaker (2008);
		46	Comunica-se com honestidade e dá feedbacks sinceros.	Hooijberg e Watkins (2021); Geister, Konradt e Hertel (2006)
		47	Comunica-se frequentemente com os liderados por meio das tecnologias.	Anderson <i>et al.</i> (2007); Mitchell e Brewer (2021); Kaas-Ojavere (2021) Hunsaker e Hunsaker (2008);
		48	Comunica-se com os liderados com linguagem clara, objetiva e acessível.	Melo (2004)
		49	Dá diretivas claras e define prioridades para a equipe.	Lopes e Felício (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Entre as várias modalidades de entrevistas registradas no arcabouço literário científico, a semiestruturada é a mais aderente à investigação que se propõe. Uma característica é que as perguntas são definidas previamente, fundamentadas na revisão de literatura, mas o pesquisador tem flexibilidade para mudar o curso da sequência das perguntas, como também pode incluir novas perguntas, segundo pistas da fala dos entrevistados (Gil, 2008; Marconi; Lakatos, 2008).

Na pesquisa de abordagem qualitativa, foi utilizada a técnica de entrevista e, como instrumento de coleta, o roteiro semiestruturado, onde se utilizou de um leque de perguntas selecionadas previamente, sobre liderança no ambiente híbrido, desafios na condução da liderança multimodal, comprometimento, confiança, colaboração, comunicação, competências e conflitos entre líder e liderados. Com efeito, as entrevistas foram gravadas por meio do *software Google Meet*, com a devida autorização dos entrevistados, para posterior análise.

As autoras, Marconi e Lakatos (2008), citam diversas vantagens do uso da entrevista na pesquisa qualitativa, por exemplo: a obtenção de dados, que dificilmente seriam encontrados nas fontes convencionais e de extrema significância; maior flexibilidade para o pesquisador que pode reformular as perguntas durante a entrevista, responder a perguntas esclarecendo-as; possibilidade de avaliar e registrar as condutas e reações.

Outrossim, o roteiro de entrevista foi estruturado de forma que contemplasse os objetivos específicos definidos no início da pesquisa, assim distribuídos: objetivo específico “a” e “b”, questões 1 a 6; objetivo “d”, questões 7 e 8; questão 9 para os comentários sobre a compreensão do tema; e, no início do questionário, Parte I, 8 itens sobre o perfil sociodemográfico e profissional do entrevistado.

Apesar da aplicação do questionário sobre comportamentos de liderança, as entrevistas têm o intuito de aprofundar o tema e buscar novos atributos que não estão descritos nas variáveis aplicadas.

No apêndice E, encontra-se a minuta de roteiro das entrevistas que foram realizadas com os líderes de segunda e terceira ordem hierárquica e com os servidores não ocupantes de cargo dos Institutos Federais de Educação, conforme já citado, versando sobre os objetivos específicos, com ênfase nos atributos dos líderes.

3.4.1 Validação do instrumento de coleta de dados

Com relação à abordagem quantitativa, antes da aplicação do questionário para a coleta de dados, foram vencidas algumas etapas necessárias ao bom andamento da pesquisa: validação de conteúdo pelos juízes e validação semântica por um pequeno grupo da amostra populacional.

Vale dizer que o questionário passou por rigoroso processo de validação sendo dividido em três tipos de validação, a saber: (1) validação de conteúdo por

especialistas; (2) validação semântica por servidores dos Institutos Federais e (3) validação estatística que foi realizada após aplicação do questionário.

Inicialmente, cumpre esclarecer que a validação de conteúdo é uma análise apurada e sistemática do conteúdo de cada item do questionário que compõe o instrumento, visando à verificação por parte dos juízes, especialistas no tema pesquisado, se o comportamento ou a conduta é representativo do que se deseja medir (Pasquali, 2010).

A literatura aponta como número ideal de juízes, segundo Lynn (1986), o máximo de dez pessoas e o mínimo de cinco compondo a banca de análise. Uma recomendação importante da autora é que a decisão do quantitativo de especialistas deve considerar a disponibilidade de profissionais e a qualificação.

Sequencialmente, os especialistas, designados de juízes deveriam apresentar qualificação e experiência na área de interesse para o pesquisador, para isso, foram definidos critérios para seleção dos especialistas, que envolviam conhecimento do tema, formação e atuação profissional (Pasquali, 2010). No quadro 13, estão listados os critérios que foram utilizados para seleção e para o recrutamento dos juízes.

Quadro 13 - Critérios para admissão de juízes na validação de conteúdo

Critérios
1. Possuir Dissertação e ou Tese na área de interesse*
2. Ter autoria em pelo menos um trabalho publicado nos temas de interesse*
3. Participar de grupos/projetos de pesquisa que envolva a temática de interesse*
4. Ter experiência docente em disciplinas na área de interesse*
5. Ter orientado Tese, Dissertação ou Monografia na área de interesse da pesquisa*
*Área de interesse da pesquisa: competências e/ou liderança

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para ser aceito na banca de validação, o candidato deveria cumprir pelo menos 3 critérios dentre os 5 especificados no quadro 13. Preliminarmente os juízes avaliaram a abrangência do instrumento como um todo. Significa que a análise perpassou pelos descritores e se estes cobriram todas as dimensões. O instrumento foi submetido, também, a uma análise para a adequação das afirmativas, identificação de falhas na descrição, análise da complexidade e verificação de redundância de questões.

Além disso, a seleção dos juízes, conforme os critérios do quadro 13, deu-se por convite, via e-mail, após consulta ao banco de dados do Diretório dos grupos de

pesquisa do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPQ), onde foi utilizado os termos de consulta “liderança e competências”, grupos certificados e depois realizado conferência do currículo Lattes (a pesquisa na base de dados retornou 10 nomes). Não sendo possível resposta de todos os identificados, buscou-se ajuda aos colegas de outras instituições, que indicaram mais 4 nomes. Primeiro foi enviado e-mail com a carta convite e o *link* de acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, só depois retornava-se o *link* de acesso ao formulário no *drive* do *Google*, caso fosse aceito, avançava-se para a próxima etapa de preenchimento e análise.

Posteriormente, as instruções que acompanharam o instrumento foram: ler cada item e avaliar a clareza, a pertinência de estar na escala e a dimensão que pertencia o item, propor exclusão, alteração ou inclusão de um novo item (apêndice H). No final do documento, um espaço foi reservado para observações e para sugestões.

O formulário estava dividido em três partes, e a primeira consistiu na caracterização dos juízes, quanto à formação, à atuação profissional e a dados sociodemográficos. A segunda parte foi a validação no que concerne à clareza e à pertinência das perguntas, de acordo com os critérios da psicometria e distribuição dos itens nas dimensões. Na terceira parte, houve a análise global do instrumento, e os especialistas receberam, também, informações sobre a pesquisa como: objetivos, definições conceituais e orientações de preenchimento (apêndice H).

Enfim, a validação de conteúdo por juízes foi realizada por 5 profissionais, durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2023, comprovadamente conhecedores do tema, com experiência e qualificação, que tiveram a missão de testar e atestar, após análise das dimensões, das variáveis, do construto e do objetivo geral, na opinião deles, se estava alinhado com as competências da liderança multimodal. No quadro 14, estão discriminadas as informações, fornecidas pelos especialistas, quanto à sua qualificação para participar desta fase.

Quadro 14 - Caracterização dos juízes selecionados para validação de conteúdo (continua)

Juiz	Área/especialização	Cargo	Área de atuação
J1	PhD em <i>Leadership Studies</i> *	Professor Adjunto/psicólogo	Liderança e comportamento organizacional
J2	Doutor em Administração	Professor titular e chefe de departamento	Formação por competências

Quadro 14 - Caracterização dos juízes selecionados para validação de conteúdo (conclusão)

Juiz	Área/especialização	Cargo	Área de atuação
J3	Doutor em Administração/gestão pública	Professor/Diretor	Liderança e inovação
J4	Doutor em Psicologia Social, do trabalho e das organizações*	Professor Assistente/psicólogo	Competências gerenciais
J5	Doutor em Administração*	Professor adjunto	Liderança e autonomia
*Experiência internacional: pesquisa e/ou estudo de pós-graduação			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para permanecer na escala, cada item deveria receber dos especialistas a concordância de no mínimo 80%, conforme recomenda Pasquali (2010). Obtendo percentual menor de concordância, o item deveria ser excluído do questionário, em uma decisão mais conservadora, pois se considerava que a avaliação dos juízes é algo pessoal e opinativo. Dessa forma, os itens foram embaralhados para que não induzissem os juízes no momento de classificação das dimensões.

De modo a garantir o anonimato dos juízes, estes foram mencionados com a letra J de juiz, seguido do número correspondente à ordem de devolução dos formulários de avaliação da escala (J1, J2 ... J5), ora proposta. Foi estabelecido também um prazo de vinte dias para o juiz avaliar o questionário e devolver o formulário com sugestões e/ou correções. É válido destacar que esse prazo foi estendido diversas vezes. Assim, somente após 46 dias, foi possível finalizar a coleta de dados com os cinco juízes e proceder à fase de análise discursiva e estatística dos dados.

No instrumento de análise da primeira versão do instrumento, a validação de conteúdo foi realizada a partir dos critérios de clareza e de pertinência, cujas definições foram expressas por Pasquali (2010): Clareza - esta categoria expressa a clareza de linguagem, cuja análise recai sobre a linguagem, o item deveria ser inteligível, com frases curtas e contendo expressões inequívocas; Pertinência: diz respeito a importância do item para o instrumento de pesquisa, ou seja, a relevância do item para o construto que se quer medir. A afirmativa, portanto, deveria ser consistente com o traço definido, e as outras frases que cobriam o mesmo atributo, isto é, o item não deveria insinuar atributo diferente do definido.

A escala tipo *likert* utilizada pelos juízes para análise da clareza e pertinência foi de 1 a 4, sendo: 1=não claro; 2=pouco claro; 3=bastante claro; 4=muito claro e

1=não pertinente; 2=pouco pertinente; 3=bastante pertinente; 4=muito pertinente, respectivamente. As competências foram especificadas da seguinte forma: 1=habilidade socioemocional; 2=habilidade gestão de equipes; 3=habilidade contexto e inovação e 4=habilidade tecnológica e digital. Quanto à abrangência, o instrumento foi analisado de forma geral em: 1=não abrangente; 2=necessita de grande revisão para ser abrangente; 3=necessita de pouca revisão para ser abrangente e 4=abrangente.

Segundo Hernández-Nieto (2002), a forma mais criteriosa de verificar a concordância dos juízes é pelo CVC, Coeficiente de Validade de Conteúdo, desenvolvido pelo próprio autor. O cálculo desse coeficiente é baseado na análise dos especialistas, considerando as categorias a seguir: pertinência, que significa se o item realmente deveria pertencer à escala; clareza, que tem por objetivo verificar a linguagem de cada item e, por fim, a análise geral do instrumento.

O cálculo do CVC acompanha os procedimentos, definidos por Hernández-Nieto (2002), da forma que se segue:

Cálculo da média das notas dos juízes (1 a 4), pela fórmula:

$$M_x = \frac{\sum_1^j x_1}{J}$$

Onde: M_x é a média de cada item;

J é o quantitativo de juízes;

$\sum_1^j x_1$ representa o somatório das notas dos juízes.

A posteriori, calculado a média de cada item, o passo seguinte foi calcular o CVC pela razão entre a média e o valor máximo que o item poderia receber, no caso da escala tipo *Likert* variando de 1 a 4 que foi utilizada, o valor máximo foi 4. Na tabela 3, constam os resultados das médias calculadas das notas dos 5 juízes para clareza e pertinência, bem como, o cálculo do CVC, correspondente a cada afirmativa. Observa-se, em alguns itens, o valor está abaixo de 0,80 (clareza e/ou pertinência), que é o valor mínimo recomendado por Pasquali (2010).

Tabela 3 - Cálculo do Coeficiente de Validade de Conteúdo – CVC (continua)

Item	Clareza		Pertinência	
	Média	CVC	Média	CVC
1	3,20	0,80	3,60	0,90
2	3,20	0,80	3,60	0,90
3	2,20	0,55	3,00	0,75

Tabela 3 - Cálculo do Coeficiente de Validade de Conteúdo – CVC (continuação)

Item	Clareza		Pertinência	
	Média	CVC	Média	CVC
4	3,20	0,80	4,00	1,00
5	4,00	1,00	3,80	0,95
6	3,40	0,85	3,80	0,95
7	3,20	0,80	3,60	0,90
8	3,20	0,80	3,80	0,95
9	3,20	0,80	4,00	1,00
10	4,00	1,00	4,00	1,00
11	2,60	0,65	2,60	0,65
12	2,40	0,60	3,00	0,75
13	3,20	0,80	3,40	0,85
14	2,60	0,65	3,60	0,90
15	3,20	0,80	3,80	0,95
16	3,20	0,80	3,80	0,95
17	3,20	0,80	3,40	0,85
18	3,20	0,80	3,60	0,90
19	3,80	0,95	3,80	0,95
20	3,40	0,85	3,60	0,90
21	2,60	0,65	3,40	0,85
22	3,60	0,90	3,80	0,95
23	3,20	0,80	3,40	0,85
24	3,60	0,90	3,60	0,90
25	3,20	0,80	3,80	0,95
26	3,40	0,85	3,80	0,95
27	3,80	0,95	3,80	0,95
28	3,20	0,80	3,60	0,90
29	3,00	0,75	3,80	0,95
30	4,00	1,00	3,80	0,95
31	2,60	0,65	3,60	0,90
32	3,20	0,80	4,00	1,00
33	2,60	0,65	3,60	0,90
34	3,20	0,80	3,80	0,95
35	3,20	0,80	3,80	0,95
37	3,40	0,95	3,60	0,95
38	3,80	0,85	3,80	0,90
38	3,40	0,85	3,80	0,95
39	3,20	0,80	3,40	0,85
40	3,20	0,80	3,80	0,95
41	3,40	0,85	3,40	0,85
42	3,20	0,80	3,40	0,85
43	3,80	0,95	3,80	0,95
44	2,40	0,60	3,60	0,90
45	3,20	0,80	3,60	0,90
46	2,40	0,60	3,40	0,85

Tabela 3 - Cálculo do Coeficiente de Validade de Conteúdo – CVC (conclusão)

Item	Clareza		Pertinência	
	Média	CVC	Média	CVC
47	3,60	0,90	3,60	0,90
48	3,20	0,80	3,60	0,90
49	4,00	1,00	4,00	1,00
MÉDIA	3,23	0,81	3,64	0,91

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Sendo assim, a recomendação na interpretação da tabela é que os valores abaixo de 0,80 devem ser eliminados (Hernández-Nieto, 2002) e acima deste valor os itens estão validados, porque há uma forte concordância entre os juízes. No caso concreto, os itens 3; 11; 12; 14; 21; 29; 31; 33; 44 e 46 do questionário devem ser eliminados (em destaque no retângulo vermelho, tabela 3), e os itens 1; 5; 7; 8; 10; 13; 15; 16; 19; 20; 22; 23; 26; 27; 34; 36; 37; 38; 39; 41; 43; 35; 47; 48 e 49 estão validados. Apesar dos itens 2; 4; 6; 9; 17; 18; 24; 25; 28; 30; 32; 40; 42 e 45 apresentarem um CVC de 0,80 ou acima, por sugestão dos juízes, as questões foram reformuladas e apresentadas no quadro 15.

Quadro 15 – Questionário Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal – versão revisada por juízes (continua)

ordem	Item	Após o CVC	Dimensão		
			Pesquisador	Juízes	Final
Competência socioemocional					
1	Constrói e sustenta a confiança, principalmente quando os liderados estão operando virtualmente.	Validada	CSE	Dúvida	CSE
2	Cria vínculos saudáveis e seguros com os membros da equipe híbrida (servidores no trabalho presencial e remoto).	Reformulada	CSE	CSE	CSE
4	Demonstra confiança nos liderados quando estão no trabalho presencial ou no remoto.	Reformulada	CSE	CSE	CSE
6	Mantém um bom relacionamento interpessoal com os liderados, prezando por um clima de harmonia.	Reformulada	CSE	CSE	CSE
7	Trata os membros da equipe com imparcialidade.	Validada	CSE	CSE	CSE
10	Demonstra respeito pelas ideias dos liderados.	Validada	CSE	Dúvida	CSE

Quadro 15 – Questionário Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal – versão revisada por juízes (continuação)

ordem	Item	Após o CVC	Dimensão		
			Pesquisador	Juízes	Final
Competência socioemocional					
13	Demonstra calma nas situações de elevada tensão.	Validada	CSE	CSE	CSE
15	Tem empatia pelos liderados quando necessitados.	Validada	CSE	CSE	CSE
16	Cria um ambiente onde há respeito e confiança.	Validada	CSE	CSE	CSE
18	Adota medidas preventivas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida dos membros de sua equipe.	Reformulada	CSE	Dúvida	CSE
19	Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os membros da equipe.	Validada	CSE	CSE	CSE
Competência gestão de equipes					
5	Cumpra o que promete.	Validada	CSE	CDG	CDG
9	Incentiva a participação dos liderados dando espaço para opiniões.	Reformulada	CSE	Dúvida	CDG
17	Garante a produtividade dos liderados quando estão no trabalho híbrido.	Reformulada	CSE	CDG	CDG
20	Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe.	Validada	CSE	CDG	CDG
22	Distribui as tarefas da equipe de acordo com cada ambiente (virtual ou presencial).	Validada	CDG	CDG	CDG
23	Forma equipes eficazes no ambiente híbrido (virtual e presencial).	Validada	CDG	CDG	CDG
24	Concede aos liderados a autonomia necessária para cumprir suas metas.	Reformulada	CDG	CDG	CDG
25	Estimula a participação dos servidores na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe.	Reformulada	CDG	CDG	CDG
26	Incentiva que seus liderados se desenvolvam profissionalmente.	Validada	CDG	CDG	CDG
27	Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus liderados.	Validada	CDG	CDG	CDG

Quadro 15 – Questionário Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal – versão revisada por juízes (continuação)

ordem	Item	Após o CVC	Dimensão		
			Pesquisador	Juízes	Final
Competência gestão de equipes					
28	Reconhece o esforço dos seus liderados,	Reformulada	CDG	CDG	CDG
30	Acompanha o desempenho dos liderados por meio dos resultados do trabalho.	Reformulada	CDG	CDG	CDG
32	Acompanha e celebra os resultados positivos da equipe.	Reformulada	CDG	CDG	CDG
36	Adota rotina de trabalho incluindo presencial e remoto.	Validada	CCI	CDG	CDG
49	Dá diretivas claras e define prioridades para a equipe.	Validada	CDC	CDG	CDG
Competência contexto e inovação					
34	Cria soluções inovadoras.	Validada	CCI	CCI	CCI
35	Identifica necessidades de mudança desenvolvendo soluções estratégicas.	Reformulada	CCI	CCI	CCI
37	Fomenta a criatividade da equipe.	Reformulada	CCI	CCI	CCI
38	Estimula os liderados para apresentarem novas ideias no trabalho.	Validada	CCI	CCI	CCI
39	Adapta-se rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.	Validada	CCI	CCI	CCI
Competência tecnológica e digital					
8	Facilita e promove o acesso à informação.	Validada	CSE	Dúvida	CTD
40	Realiza reuniões híbridas (com servidores presencial e remoto) para facilitar a coesão da equipe.	Reformulada	CTD	CTD	CTD
41	Utiliza as tecnologias existentes para facilitar a comunicação com os liderados.	Validada	CTD	CTD	CTD
42	Usa as tecnologias existentes para a coleta de informação acerca dos resultados dos liderados.	Validada	CTD	CTD	CTD
43	Busca e compartilha ativamente informações sobre as ferramentas digitais.	Validada	CTD	CTD	CTD

Quadro 15 – Questionário Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal – versão revisada por juízes (conclusão)

ordem	Item	Após o CVC	Dimensão		
			Pesquisador	Juízes	Final
Competência tecnológica e digital					
45	Comunica-se presencialmente e virtual com a mesma desenvoltura.	Validada	CTD	CTD	CTD
47	Comunica-se frequentemente com os liderados por meio das tecnologias.	Validada	CTD	CTD	CTD
48	Comunica-se com os liderados com linguagem clara, objetiva e acessível.	Validada	CTD	CTD	CTD
Legenda: CSE: Competência socioemocional; CDG: Competência gestão de equipes; CCI: Competência contexto e inovação; CTD: Competência tecnológica e digital					

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com o intuito de deixar mais claro e visível as afirmativas que foram eliminadas, apresentam-se no quadro 16, com a identificação e descrição de cada item, e as dimensões definidas a *priori* e as indicadas pelos juízes. Ao todo, foram eliminadas dez afirmativas após o cálculo do Coeficiente de Validade de Conteúdo.

Quadro 16 – Afirmativas do questionário diagnóstico das Competências de liderança multimodal que foram eliminadas (continua)

ordem	Variáveis	Após o CVC	Dimensão		
			Pesquisador	Juízes	Final
3	Cria conexão e confiança por meio da experiência de vulnerabilidade compartilhada.	Eliminada	CSE	CSE	CSE
11	Evita criar divisões entre os membros da equipe- retirar.	Eliminada	CSE	CDG	CDG
12	Apresenta características pessoais como autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo.	Eliminada	CSE	CSE	CSE
14	Tem capacidade de coordenação operacional e resolução de conflitos.	Eliminada	CSE	CSE	CSE
21	Constrói orientação e integração da equipe.	Eliminada	CDG	CDG	CDG
29	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos liderados.	Eliminada	CDG	CDG	CDG
31	Fornecer orientações claras e define metas e objetivos.	Eliminada	CDG	CDG	CDG
33	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeja.	Eliminada	CDG	CDG	CDG

Quadro 16 – Afirmativas do questionário diagnóstico das Competências de liderança multimodal que foram eliminadas (conclusão)

ordem	Variáveis	Após o CVC	Dimensão		
			Pesquisador	Juízes	Final
46	Comunica-se com honestidade e da <i>feedbacks</i> sinceros.	Eliminada	CTD	CTD	CTD
44	Realiza reuniões frequentes 1:1 digital para garantir o pertencimento dos liderados.	Eliminada	CTD	CTD	CTD

Legenda: CSE: Competência socioemocional; CDG: Competência gestão de equipes; CTD: Competência tecnológica e digital

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após a submissão do questionário diagnóstico das competências de liderança multimodal aos juízes, na sua versão preliminar (quadro 12), obteve-se a versão revisada por juízes (quadro 15), em que constam as questões ou afirmativas validadas ou reformadas aplicando-se o CVC e as eliminadas (quadro 16). Dos 49 itens na versão preliminar, restaram 39 (quadro 15).

Nesse sentido, o enquadramento das dimensões também foi objeto de análise por parte dos especialistas que classificaram, segundo os conceitos operacionais das competências fornecido pelo pesquisador. Outrossim, a localização na dimensão foi considerada quando a maioria simples indicava, ou seja, pelo menos 3 apontava para a dimensão. Cinco foram classificadas como dúvidas, quando dois juízes indicaram uma categoria e 2 indicaram outra, especificamente os itens 1, 8, 9, 10 e 18; adotou-se, então, o arranjo da versão preliminar, com exceção do item 8, enquadrado como competência tecnológica e digital e o item 9, competência gestão de equipes por reavaliação e pertinência por parte do pesquisador, mas considerou-se o posicionamento de dois juízes. Por fim, foi registrado que em 5 itens houve divergência entre a classificação do pesquisador e os especialistas, sendo considerado a posição da banca avaliadora, na versão revisada (itens 5, 7, 20, 38 e 41).

Após a validação de conteúdo realizada pelos juízes-especialistas, Gil (2008) aconselha que o questionário deve ser submetido a um pré-teste, chamado de validação semântica (Pasquali, 2010). O pré-teste deve ser aplicado a um pequeno grupo que tenha as mesmas características da amostra populacional pesquisada. Logo, o objetivo desse teste preliminar é verificar incongruências, problemas de linguagem, falhas na construção das afirmativas, coerência e verificar se de fato medem o que se propõem.

Depois, ocorreu a validação semântica após a validação de conteúdo, quando foi reestruturado o questionário seguindo as sugestões dos juízes e foram reformuladas algumas questões e outras foram eliminadas, conforme os quadros 15 e 16, respectivamente.

Em vista disso, a análise semântica objetiva a verificação de todas as questões do instrumento, para saber se são compreensíveis ao nível dos participantes da amostra populacional, desde o extrato mais baixo até o com mais habilidade intelectual (Pasquali, 2010). Foi aplicado o instrumento com 10 participantes, servidores dos Institutos Federais, convidados para fazer a análise semântica, com aplicação individual, direto na plataforma do *Google Forms*, com as orientações que poderiam sugerir eliminação de questões ou troca de palavras ou outras observações pertinentes.

A validação empírica do conteúdo foi pela aplicação do questionário a uma amostra populacional definida pelo *software G*Power*, considerando minimamente 320 respondentes, envolvendo líder e não ocupantes de cargo de liderança. As respostas, após organizadas, foram submetidas à análise estatística com apoio do pacote estatístico SPSS, como será visto no tópico do tratamento dos dados.

Igualmente, o roteiro das entrevistas também passou por validação antes da coleta formal dos dados. Duas pessoas foram entrevistadas com vistas a identificar a eficácia do roteiro semiestruturado e se as respostas estavam em consonância com os objetivos específicos do estudo.

3.4.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Elaborado o instrumento de pesquisa, foi a vez de verificar sua validade por meio de um teste-piloto ou pré-teste; para tanto, aplicou-se o teste, utilizando-se uma pequena parte da amostra de respondentes (Marconi; Lakatos, 2008; Pasquali, 2010). Desse modo, o propósito do teste foi aprimorar a confiabilidade da escala, a fim de considerar a possível retirada ou inclusão de algum item.

É importante dizer que a validação semântica é um teste que tem por objetivo verificar a compreensão das perguntas e medir o que se propõem (Gil, 2008; Creswell, 2007). Junto do envio do teste autoadministrado, deve ser solicitado aos participantes que relatem sua impressão acerca da objetividade, grau de compressão e clareza das perguntas e da escala utilizada e, assim, foram acatadas as orientações na condução dessa fase.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética e liberação do questionário pelos juízes, foram realizadas todas as correções, supressões e validações sugeridas, passou-se ao pré-teste com uma pequena fração da amostra populacional. Então, foram selecionados 10 servidores dos Institutos Federais por conveniência e acessibilidade, conforme o perfil descrito no quadro 17 e identificados pela letra “S” (servidores) seguida do numeral, conforme o preenchimento dos questionários, a fim de evitar a identificação dos respondentes, mantendo o anonimato.

Quadro 17 – Perfil dos participantes do teste-piloto do instrumento questionário

ID	Lotação	Gênero	Tempo	Cargo	Faixa etária	Educação	Lider
S1	Campus	Feminino	26 a 30 anos	TAE	Acima de 50 anos	Mestrado	N
S2	Campus	Feminino	acima de 30 anos	TAE	Acima de 50 anos	Mestrado	N
S3	Campus	Feminino	11 a 15 anos	TAE	31 a 40 anos	Mestrado	N
S4	Campus	Masculino	26 a 30 anos	TAE	Acima de 50 anos	Mestrado	N
S5	Reitoria	Masculino	6 a 10 anos	TAE	31 a 40 anos	Especialização	S
S6	Reitoria	Masculino	6 a 10 anos	TAE	31 a 40 anos	Mestrado	S
S7	Reitoria	Feminino	6 a 10 anos	TAE	Acima de 50 anos	Mestrado	N
S8	Campus	Masculino	26 a 30 anos	TAE	Acima de 50 anos	Mestrado	N
S9	Reitoria	Feminino	11 a 15 anos	TAE	41 a 50 anos	Doutorado	S
S10	Reitoria	Feminino	6 a 10 anos	TAE	31 a 40 anos	Mestrado	N

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

É válido ressaltar que se procurou atender os requisitos preconizados por Pasquali (2010) na seleção dos respondentes, com uma amostra bem diversificada. Do total de respondentes, 40% pertencem a reitoria e 60% estão lotados nos *campi*; quanto ao gênero 60% representa o feminino e 40% masculino; a faixa de tempo no serviço público federal está assim representado 10% mais de 30 anos, 20% na faixa de 11 a 15 anos, 30% na faixa de 26 a 30 anos e 40% de 6 a 10 anos; 100% dos respondentes do teste-piloto são do cargo de Técnicos Administrativos em Educação (TAE), uma vez que só esta categoria pode participar do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o qual permite o trabalho remoto na organização. A representação por idade cronológica inclusive ficou assim definida: 10% de 41 a 50 anos, 40% de 31 a 40 anos e 50% acima de 50 anos. Dessa maneira, a escolaridade máxima aferida foi de 10% com doutorado, 10% com especialização e 80% com o

título de mestre e por último, quanto à pergunta se atua na liderança de equipes, apenas 30% afirmaram positivamente.

O instrumento de pesquisa foi incrementado, ao final de cada dimensão com um espaço para comentários dos respondentes e instruções no início para verificação. O contato foi realizado por telefone, a partir do dia 21 de novembro e estendeu-se até 23 de novembro de 2023. Para acesso ao documento on-line, na plataforma *Google Forms*, foi enviado um *link*, por *e-mail*, o qual tinha sido fornecido pelos respondentes, seguido do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Logo no dia 22, começou a chegar as respostas do preenchimento dos questionários, encerrando-se no dia 24 de novembro. Apesar da concordância dos 10 servidores com o instrumento, algumas sugestões foram implementadas no instrumento original a saber: colocar no Termo de Consentimento a sigla TCLE-e em substituição do TCLE, por ser um termo acessado por meio eletrônico (S8); acrescentar o item 8 na Parte I, dos Dados demográficos, com relação ao quantitativo de dias trabalhado presencialmente (0,1, 2, 3 ou 4 dias) pelo respondente, caso ele estivesse atuando no trabalho remoto (S9) e, por último, chamar a atenção nas orientações da Parte II, para que se responda sobre o líder atual/chefia (S9).

Nesse viés, o pré-teste do questionário se mostrou importante para segurança do pesquisador, em colocar em produção o referido instrumento e fazer as modificações e correções com foco no aperfeiçoamento do objeto.

Após a definição do instrumento para coleta dos dados primários, da abordagem quantitativa, realizada as validações, de conteúdo, semântica com a aplicação do pré-teste, a versão corrigida foi dividida em três partes a saber: Parte I, com os dados demográficos e funcionais dos participantes, composto por 9 itens, Parte II, o questionário dividido em 5 blocos, totalizando 39 afirmativas para serem marcadas.

É importante destacar que, antes da realização das entrevistas, na etapa qualitativa, foi concretizada a aplicação do pré-teste do roteiro de entrevista. O objetivo deste teste preliminar foi garantir que os princípios éticos e científicos fossem respeitados, com o fito de evitar ou minimizar falhas na execução e garantir a correta coleta de dados. Portanto, o pré-teste não teve o objetivo de captar nenhum dos aspectos dos objetivos do estudo ou trazer alguma conclusão para a investigação, mas estava focado no instrumento em si para que fosse garantida a eficácia do que se pretendia medir (Gil, 2008).

Consequentemente, foram selecionados 2 servidores dos Institutos para que pudessem fazer o pré-teste, atendendo à recomendação de Gil (2008) e Creswell (2007), quando da aplicação de algum instrumento de pesquisa, eles pertencem ao universo pesquisado. O contato foi realizado por telefone, a partir de informações fornecidas por dois dirigentes de gestão de pessoas de 2 Institutos. Posteriormente, foi enviado o *link* por e-mail, que permitiu o acesso ao Termo de Consentimento e informação do dia e horário da entrevista.

Diante do exposto, os entrevistados que participaram do pré-teste tinham o seguinte perfil: ambos eram técnicos administrativos, um graduado (ET1) e outro especialista (ET2), faixa etária de 32 anos (ET1) e outro com 45 anos (ET2), lotados no campus e reitoria, respectivamente, com 8 anos (ET1) e 12 anos (ET2) de trabalho na organização. A identificação está preservada por meio da abreviatura de ET1, primeiro entrevistado teste e ET2, para segundo entrevistado teste.

Com isso, o pré-teste se mostrou de grande valia para o entrevistador que treinou a melhor maneira de fazer as entrevistas. Os entrevistados não relataram dificuldades nas perguntas e nem constrangimento nas respostas, apenas foi verificado que uma das perguntas estava muito semelhante a outra do roteiro. Como contribuição dos participantes foi sugerido que houvesse a substituição de duas palavras, barreiras por dificuldades e liderança tradicional por liderança no presencial. O tempo de resposta registrado foi de 38 minutos (ET1) e 27 minutos (ET2).

3.5 Participantes da Pesquisa

No Poder Executivo federal, o trabalho remoto foi denominado de Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Cada autarquia ou órgão da administração direta pode regulamentá-lo internamente, no âmbito de suas competências, e autorizar o servidor a adotar o trabalho a distância conforme o Decreto nº 11.072/22.

O quadro ativo do Executivo Federal era composto por 459.072 servidores com vínculo efetivo na data da pesquisa. Deste total, mais de 77 mil compõem o quadro de pessoal dos Institutos Federais, conforme consulta realizada no Portal da Transparência da Controladoria Geral da União-CGU, em outubro de 2023 (CGU, 2023). Na tabela 4, os quantitativos de servidores estão distribuídos por suas respectivas autarquias, com identificação por Estado e sigla (CGU, 2023).

Tabela 4 - Quantitativos de servidores distribuídos por autarquia e Estado

Ordem	Instituição	Sigla	Estado	N servidores
1	Instituto Federal de São Paulo	IFSP	SP	4956
2	Instituto Federal do Ceará	IFCE	CE	3878
3	Instituto Federal do Maranhão	IFMA	MA	3336
4	Instituto Federal do Espírito Santo	IFES	ES	3144
5	Instituto Federal do Rio Grande Do Norte	IFRN	RN	2967
6	Instituto Federal da Bahia	IFB	BA	2958
7	Instituto Federal de Santa Catarina	IFSC	SC	2856
8	Instituto Federal da Paraíba	IFPB	PB	2601
9	Instituto Federal do Paraná	IFPR	PR	2595
10	Instituto Federal do Para	IFPA	PA	2554
11	Instituto Federal do Piauí	IFPI	PI	2519
12	Instituto Federal do Rio Grande Do Sul	IFRS	RS	2413
13	Instituto Federal de Pernambuco	IFPE	PE	2361
14	Instituto Federal de Mato Grosso	IFMT	MT	2262
15	Instituto Federal de Goiás	IFG	GO	2229
16	Instituto Federal de Minas Gerais	IFMG	MG	2091
17	Instituto Federal do Rio De Janeiro	IFRJ	RJ	2023
18	Instituto Federal Sul Rio-Grandense	IFSUL	RS	2021
19	Instituto Federal de Alagoas	IFAL	AL	1956
20	Instituto Federal Catarinense	IFC	SC	1942
21	Instituto Federal do Amazonas	IFAM	AM	1914
22	Instituto Federal Fluminense	IFF	RJ	1844
23	Instituto Federal Baiano	IFBAIANO	BA	1788
24	Instituto Federal Farroupilha	IFFAR	RS	1595
25	Instituto Federal Goiano	IFGOIANO	GO	1505
26	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	IFNMG	MG	1466
27	Instituto Federal de Brasília	IFB	DF	1451
28	Instituto Federal do Tocantins	IFTO	TO	1430
29	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	IFSUDESTEMG	MG	1379
30	Instituto Federal de Rondônia	IFRO	RO	1314
31	Instituto Federal do Sul De Minas Gerais	IFSULDEMINAS	MG	1290
32	Instituto Federal de Mato Grosso Do Sul	IFMS	MS	1288
33	Instituto Federal de Sergipe	IFSE	SE	1259
34	Instituto Federal do Triangulo Mineiro	IFTM	MG	1174
35	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	IFSERTÃOPE	PE	1064
36	Instituto Federal do Acre	IFAC	AC	788
37	Instituto Federal de Roraima	IFRR	RR	676
38	Instituto Federal do Amapá	IFAP	AP	651
TOTAL DE SERVIDORES				77.538

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir do Portal da Transparência – (CGU, 2023).

Sobretudo, os sujeitos da pesquisa são ocupantes de Cargo de Direção (CD) da alta administração, líderes de equipes, diretores, chefes de departamentos ou Dirigentes de gestão de pessoas e servidores que laboram nos Institutos Federais

(IFs). O objeto da pesquisa é identificar e analisar as competências de liderança requeridas na liderança multimodal, nas organizações públicas federais de educação profissional, especificamente os Institutos Federais (tabela 4).

Os quantitativos de servidores que ocupam Cargos de Direção e funções gratificadas (FGs) nos IFs podem ser visualizados na tabela 5. Os CD-1 são ocupados por reitores, nomeados pelo presidente da República, os CD-2 são ocupados por pró-reitor ou por diretor-geral de *campus*, os CD-3 e CD-4 são destinados ao terceiro e quarto nível hierárquico, direcionados aos diretores e chefes de departamento, respectivamente, e as funções gratificadas 1 e 2 são preenchidas pelos coordenadores em geral. Ademais, a prerrogativa de nomeação dos CD-2, CD-3, CD-4 e designação das FG-1 e FG-2 é exclusiva do reitor. Assim, cada Instituto tem uma estrutura hierárquica própria definida em portaria pelo Ministério da Educação.

Tabela 5 - Quantidade de ocupantes, por função, nos Institutos Federais.

Função	CD-1	CD-2	CD-3	CD-4	FG-1	FG-2
Quantidade	38	775	919	2094	3138	5106

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir do Portal da Transparência (CGU, 2023).

Considerando que a população que foi pesquisada era composta por 77.538 servidores (tabela 4) e que destes, 12.068 servidores (15,6%) ocupavam alguma função de liderança (tabela 5), tamanho mínimo da amostra da população estudada, para a aplicação do instrumento de pesquisa, segundo Hair Jr. *et al.*, (2009), deve ser de no mínimo 5 vezes o número de itens do questionário (casos por variável), sendo recomendado 10 casos por variável e desejável 25 casos.

Desse modo, foram analisadas as premissas levantadas, para um questionário de 39 itens necessários, no mínimo, 195 respondentes, 390 recomendados e desejável 975. Atualmente, é amplamente reconhecido que o uso de amostras grandes geralmente resulta em dados mais precisos, o que reduz o impacto do erro amostral e gera resultados que se aproximam mais dos parâmetros da população, tanto em relação à estrutura fatorial quanto à carga fatorial e à comunalidade dos itens (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Mediante o supracitado, visando a um maior rigor na estimativa do cálculo do tamanho da amostra, utilizou-se o software *G*Power* versão 3.1.9.7 (Faul, *et al.*, 2007), que é uma ferramenta de análise estatística de poder e de acesso gratuito, muito utilizada nas ciências sociais. Os parâmetros de entrada do *software* foram: o

tamanho do efeito (f^2), que é o poder de explicação dos construtos exógenos ou intensidade do efeito, que varia entre 0,10 (baixo); 0,15 (médio) e 0,30 (alto), foi escolhido 0,15; O valor α (nível de significância dos testes estatísticos) foi usado 5% (0,05); O poder dos testes estatísticos ($1-\beta$) foi utilizado o valor usual de 80% (Hair Jr. *et al.*, 2009), e, por último, foi utilizado, como maior número de preditores de um constructo no modelo, o valor 6. O resultado do processamento do aplicativo G*Power forneceu o tamanho mínimo da amostra de 320 casos válidos para este estudo (tabela 6). A amostra foi não-probabilística como já relatado.

Tabela 6 - Distribuição dos respondentes e entrevistados

Sigla	Líder/liderado	N	Técnica	Abordagem
CD	Servidor com cargo de direção (Alta administração)	5	Entrevista	Qualitativa
RH	Servidor responsável pela gestão de pessoas	5	Entrevista	Qualitativa
SER	Servidores sem cargos	5	Entrevista	Qualitativa
CD e FG	Servidores com cargo de gestão	320	Levantamento	Quantitativa
SER	Servidores sem cargos de gestão		Levantamento	Quantitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dentre os 602 *campi* (tabela 2) dos 38 Institutos, foram tomadas 10 entrevistas de líderes gestores e 5 de servidores não ocupantes de cargos, distribuídos conforme a tabela 6, escolhidos por conveniência e oportunidade. No caso do levantamento, a participação foi voluntária, não havendo sorteio nem limitação por Instituto, e participaram os 38 IFs.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Neste tópico, serão detalhados os processos e parâmetros para tratamento e análise dos dados. Em regra, os dados qualitativos foram investigados, por meio da análise de conteúdo, seguindo orientações de Franco (2021) e para os dados quantitativos, provenientes dos questionários, foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas, conforme Hair Jr. *et al.* (2009), Pasquali (2010), Field (2009) e Maroco (2007).

Nesse contexto, a análise quantitativa foi apoiada pelo *software* IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 25. *A priori*, foi usada a estatística descritiva, para caracterizar as amostras por meio das medidas de tendência central, como máximo, média e mediana e as medidas de dispersão como desvio padrão e variância, já a representação gráfica foi realizada por meio de tabelas e figuras. Após a coleta, organização e descrição dos dados da amostra, o passo seguinte foi a análise por meio da inferência (Maroco, 2007).

Com vista à análise das correlações entre as variáveis, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória – AFE, conceituada por Hair Jr. *et al.* (2009) como uma técnica estatística multivariada que permite a análise das relações entre os itens ou variáveis com alta correlação, agrupando-os em conjuntos chamados de fatores ou dimensões. Cabe esclarecer, também, que o fator representa a dimensão latente (construto) e que este congrega o conjunto de variáveis observáveis (Hair Jr. *et al.*, 2009). De acordo com este autor, as técnicas estatísticas como análise fatorial, análise de componentes principais e modelos de equações estruturais são frequentemente empregadas para estimar e analisar variáveis latentes com base em dados observados.

A utilização da AFE considera que os construtos *a priori*, competência socioemocional, competência gestão de equipes, competência contexto e inovação e competência tecnológica e digital, extraídos a partir da revisão da literatura científica, não possuem uma teoria consolidada, o que cria incertezas quanto à orientação das variáveis. Nesse caso, foram utilizados os autovalores para determinar o número de componentes relevantes.

Em seguida, os dados brutos, coletados por meio dos questionários, no *Google Forms* foram exportados para uma planilha de Excel e tabulados. Posteriormente, foi realizada uma análise prévia e correção do banco de dados. Foram excluídas 4 linhas de servidores que não quiseram participar da pesquisa e dois casos de servidores vinculados à universidade, portanto, não ligados aos Institutos Federais, onde foi o *locus* da pesquisa. Foi criado, então, uma aba com cópia do banco de dados, em que foi definida a primeira linha com os rótulos retificados, a primeira coluna com os respondentes em sequência de R01 até R650, e todas as respostas foram convertidas em numeral para que o SPSS pudesse analisar, por exemplo, gênero feminino ficou 0 e gênero masculino 1 e, assim, sucessivamente para todas as variáveis categóricas.

Uma vez realizada a importação do banco de dados do Excel para o SPSS, foi verificada a sua qualidade para aplicação dos testes estatísticos. Antes, porém, foi

feita a verificação de *missing values*, dados faltantes ou ausentes por algum motivo. Observou-se, então, que a ocorrência de dados ausentes por item, no maior caso foi de 1,54%, com dez respostas não preenchidas, sendo considerado baixo e não houve necessidade de excluir nenhuma variável. A recomendação de Hair Jr. *et al.*, (2009), com relação à exclusão de variáveis ou de casos, quando verificada a ausência de dados ultrapassando 50%. Foi constatado que 62 respondentes deixaram de preencher pelo menos um item do questionário. Ainda na organização dos dados na planilha do SPSS, os *missing values* foram substituídos pelo número 999 informando ao programa que são omissos e não devem ser contabilizados.

Importante destacar que, antes da testagem, além dos valores ausentes, deve-se ter o cuidado de verificar a presença de *outliers* (casos atípicos) no banco de dados, caracterizado como respostas muito altas ou muito baixas que se tornam destoantes dos demais dados. Observou-se pelo teste das distâncias de *mahalanobis*, que 68 questionários (10,3%) apresentaram respostas extremas podendo afetar o resultado como um todo. Portanto, foram excluídos do banco de dados, o que não comprometeu a análise. Restaram, portanto, 558 casos válidos para realizar as análises estatísticas, atendendo ao critério do tamanho da amostra.

Na análise fatorial, o pesquisador deve estar atento para contemplar os requisitos de caráter e na composição das variáveis incluídas na análise, embora, por ser uma técnica multivariada não se pode esquecer das condições estatísticas. Esses requisitos são os pressupostos, que no modelo de Hair Jr. *et al.*, (2009), são especificados como:

- A normalidade da distribuição dos resíduos é mais um pressuposto fundamental em muitos modelos estatísticos, especialmente, em modelos de regressão linear. Refere-se à suposição de que os resíduos do modelo, ou seja, as diferenças entre os valores observados e os valores preditos pelo modelo são distribuídos normalmente em torno de zero;
- Ausência de autocorrelação serial nos resíduos é outro pressuposto importante em modelos estatísticos e mostra a independência dos resíduos. Existem vários testes estatísticos para avaliar a autocorrelação, como o teste de Durbin-Watson;
- Linearidade do fenômeno medido refere-se à relação entre as variáveis envolvidas em um estudo ou experimento e é medida por meio de gráficos de dispersão;

- Homocedasticidade dos resíduos refere-se à suposição de que a variabilidade dos erros (ou resíduos) em um modelo é constante em todas as combinações de valores das variáveis independentes;

Nesse diapasão, as premissas fundamentais, na análise fatorial, estão mais ligadas a conceitos do que a estatísticas. De acordo com Hair Jr. *et al.*, (2009), os pesquisadores se dedicam a atender aos requisitos em diversas técnicas multivariadas, mas na análise fatorial, as preocupações centrais estão mais voltadas para a natureza e para a composição das variáveis envolvidas do que para suas propriedades estatísticas. Sob uma perspectiva estatística, desvios da normalidade, homocedasticidade e linearidade são relevantes, principalmente, porque podem reduzir as correlações observadas. Curiosamente, segundo o mesmo autor, um pouco de multicolinearidade é até mesmo desejável, uma vez que o objetivo é identificar conjuntos de variáveis interrelacionadas para formação de fatores. A ausência de multicolinearidade, dessa maneira, pode ser verificada pela análise do Fator de Inflação da Variância (VIF) para cada variável independente em um modelo de regressão.

Para verificar a normalidade dos dados, foi aplicado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, segundo recomendam Hair Jr. *et al.*, (2009), considerando que o número de observações foi superior a 50. Para analisar a qualidade das correlações entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e adequação da análise fatorial, o teste de esfericidade de Bartlett, a comunalidade e a carga fatorial que indicará onde cada item vai ser inserido no fator. O coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtido pelo cálculo do índice de consistência interna, verificará a consistência dos fatores, da confiabilidade e da validação do questionário que foi utilizado na pesquisa, e é o método mais utilizado em estudos transversais (Pasquali, 2010). No quadro 18, apresenta-se um resumo dos testes e medidas de adequação com seu respectivo significado que foi utilizado na AFE.

Por conseguinte, a Variância Explicada na AFE refere-se à porção da variância compartilhada que um fator ou conjunto de fatores é capaz de extrair de um conjunto específico de dados. Segundo Hair Jr. *et al.*, (2009), soluções fatoriais que explicam apenas entre 30% e 40% da variância compartilhada entre os itens sugerem uma porcentagem considerável de variância não explicada, também conhecida como resíduos.

Quadro 18 – Testes e medidas de adequação para realização da Análise Fatorial

Indicador	Descrição	Significância	Autores
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO)	É uma medida de adequação da amostra que representa a proporção da variância das variáveis que podem ser explicadas pelos fatores ou construtos latentes.	Varia de 0 a 1, sendo 1 – 0,9 (Muito boa); 0,8 - 0,9 (Boa); 0,7 – 0,8 (Média); 0,6 – 0,7 (Razoável); 0,5 – 0,6 (Má); < 0,5 (Inaceitável)	Field, (2009)
<i>Método de Componentes Principais (ACP)</i>	É uma técnica estatística utilizada para reduzir a dimensionalidade de um conjunto de dados, enquanto se mantém o máximo possível da variação original dos dados	Extrair fatores com autovalor (<i>eigenvalues</i>) >1	Field (2009); Hair Jr. <i>et al.</i> , (2009)
<i>Measure of Sampling Adequacy (MSA)</i>	A Medida de Adequação da Amostra (MSA) que varia de 0 a 1 e deve ser alta para cada variável, sendo recomendada a exclusão de variáveis com valores muito baixo. Utiliza-se a matriz de correlação.	0,80 ou acima, admirável; 0,70 ou acima, mediano; 0,60 ou acima, medíocre; 0,50 ou acima, ruim; e abaixo de 0,50, inaceitável	Hair Jr. <i>et al.</i> , (2009)
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Mensura a presença de correlações significativa entre as variáveis, caso seja rejeitado a hipótese nula	É considerado estatisticamente significativo quando < 0,05	Hair Jr. <i>et al.</i> , (2009).
Comunalidade	Expressa o quanto da variância total da variável é explicada pelos fatores comuns ou componentes principais obtidos na AFE	É aceitável um nível mínimo de 0,50 ou superior.	Field (2009); Hair Jr. <i>et al.</i> , (2009)
Cargas fatoriais	Indicam o grau de correspondência entre a variável e o fator, sendo que variáveis com cargas maiores são mais representativas do fator	valores maiores que 0,50 são considerados necessários para significância prática	Hair Jr. <i>et al.</i> , (2009)
Variância total explicada	Fatores ou componentes extraídos	É considerada satisfatória uma solução que explique 60%, ou até menos, da variância total	Hair Jr. <i>et al.</i> , (2009)
<i>Alpha de Cronbach</i>	Coefficiente de confiabilidade que avalia a consistência interna das escalas múltiplas. Medida mais amplamente utilizada pelos pesquisadores.	Geralmente considerados aceitos valores acima de 0,70	Hair Jr. <i>et al.</i> , (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), baseado em Hair Jr. *et al.* (2009) e Field (2009).

De acordo com Franco (2021), na pesquisa qualitativa, há necessidade de definir ou encontrar categorias que representam os agrupamentos com elementos em comum, isto é, que expressam um mesmo conceito, realidade ou possuem

características similares. A respeito da análise qualitativa, foram examinadas as informações obtidas nas entrevistas por meio da análise de conteúdo, seguindo a orientação de Franco (2021), onde foi utilizado o *software* ATLAS.ti versão 23.

O modelo de categorização foi o modelo misto *a priori*, quando as categorias são definidas antes da entrevista, mas adotou-se uma postura flexível. Se durante o trabalho em campo emergisse uma nova categoria, era incorporada à análise. Como ponto de partida, foram definidas as seguintes categorias inicialmente: capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido, capacidade de criar segurança psicológica, capacidade de construir orientação e integração da equipe, capacidade de acompanhamento dos liderados, capacidade de desenvolver continuamente os liderados, capacidade de construir e manter a confiança híbrida, capacidade de comunicação inovadora, capacidade de adaptabilidade contextual e inovação, capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados e capacidade facilitador de tecnologias.

Codificar é atribuir um significado ou extrair significados (Franco, 2021) de um texto, frase ou palavra. Assim, a unidade foi a entrevista (dados brutos) e a unidade de análise as frases. Uma vez que já fora definido as unidades analíticas, chega-se o momento da organização e definição das categorias e análise. As fases da análise de conteúdo, seguindo a orientação de Franco (2021) e utilizadas neste estudo, estão representadas na figura 6 e foi composta por 3 etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Figura 6 – Procedimentos da análise de conteúdo nesta pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na primeira etapa, pré-análise, também caracterizada como etapa da organização, tem por objetivo conhecer os textos e as mensagens contidas neles por meio de uma leitura prévia do *corpus* de estudo, constituído pelo conjunto de entrevistas (Franco, 2021). Na segunda etapa, exploração do material, são definidas as regras de recorte, qual parte do material vai ser utilizado como unidades de análise, atribuição dos códigos após a leitura de cada entrevista. Nessa fase, há uma ida e volta à fundamentação teórica, por vezes, revisita-se ao *corpus* em análise. Concluída a codificação e a revisão dos códigos, próximo passo foi a categorização pelo agrupamento de códigos semelhantes. Por fim, o tratamento dos resultados com o fito de comparar e fazer inferências com a literatura pesquisada.

Após a coleta e o tratamento dos dados de forma individualizados (qualitativa e quantitativa) foi utilizada a triangulação metodológica, o qual é um processo que envolve a utilização de diferentes métodos de coleta de dados ou abordagens de pesquisa para investigar um mesmo fenômeno (Cresswell; Plano Clark, 2013; Paranhos *et al.*, 2016). Isso ajuda a obter uma compreensão mais completa e aprofundada do objeto de estudo, aumentando a validade e a confiabilidade dos resultados (Zappellini; Feuerschütte, 2015). Desse modo, os autores afirmaram que para validar os resultados da pesquisa com a triangulação, a convergência de dados teóricos e empíricos é um objetivo a se cumprir, para gerar maior validade para o trabalho científico.

Uma vez realizada a análise dos dados separadamente, o passo seguinte foi a comparação e a integração dos resultados, que foram comparados os resultados obtidos em cada método de pesquisa e identificaram-se padrões, convergências e divergências entre eles. A interpretação dos resultados foi realizada à luz da questão de pesquisa e do contexto mais amplo do estudo. Com efeito, foram discutidas as implicações dos achados e quais os *insights* poderiam contribuir com o conhecimento existente sobre o tema.

Ao seguir essas etapas, o pesquisador realizou com sucesso a triangulação metodológica, integrando as diferentes abordagens de pesquisa para obter uma compreensão mais robusta e confiável do fenômeno investigado (Zappellini; Feuerschütte, 2015; Paranhos *et al.*, 2016).

4 RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentado os principais resultados obtidos da coleta de dados, via entrevista, que serão analisadas sob a perspectiva da técnica qualitativa e dos resultados da aplicação dos questionários eletrônicos, examinados à luz da abordagem quantitativa. Este capítulo está subdividido em 2 seções, onde se apresentam os respondentes da pesquisa e os resultados obtidos.

É importante esclarecer que as organizações pesquisadas tiveram experiência com o trabalho remoto durante a pandemia por Covid-19 em 2020 e 2021, apesar de ser em outro contexto e modalidade diferente. Neste novo contexto, o Programa de Gestão e Desempenho traz outra abordagem, enquanto aquela era para ficar em casa, esta está mais focada no desempenho do servidor, sendo a implementação quase unânime na rede federal. Não se tem notícia que instituição tenha fornecido algum equipamento, mobiliário ou internet como apoio aos servidores.

4.1 Respondentes da pesquisa

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, a abordagem de método misto envolve o uso de técnicas quantitativas e qualitativas. Dentro dessas técnicas, foram realizados dois caminhos de pesquisa, simultaneamente, incluindo a aplicação de questionários e entrevistas.

A seguir, serão discriminados os principais resultados aferidos com a investigação qualitativa. Na introdução, será apresentado, de forma resumida, o perfil dos entrevistados, aonde foram anonimizados conforme orientação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Em sequência, descrevem-se os resultados obtidos durante a pesquisa de campo, os achados relevantes e a análise de resultados.

Nesse viés, a pesquisa qualitativa foi suportada pelas entrevistas individuais. Dos 15 servidores entrevistados, 5 eram dirigentes de gestão de pessoas, 5 ocupantes de outros cargos e 5 servidores não ocupantes de função comissionada. Foi registrado como tempo de gravação também um total de 8 horas e 20 minutos, perfazendo uma média de 33 minutos por entrevistado. Todas as entrevistas foram conduzidas remotamente, via *Google Meet*, devido à dificuldade de acesso direto aos entrevistados, uma vez que residem em diferentes estados da federação.

Antes de cada entrevista era solicitado ao participante autorização para gravar, e não foi registrado nenhuma negativa por parte dos entrevistados. Durante o curso

das entrevistas, a partir da terceira, o roteiro e a ordem das perguntas foram alterados para seguir o ritmo dos entrevistados.

Participaram da entrevista servidores de 7 Institutos Federais, todos contatados por telefone para explicação da entrevista, fornecendo o e-mail para que fosse enviado o *link* de acesso ao Termo de Consentimento. Após cada entrevista, com dia e hora marca pelo entrevistado, foram transcritas na integralidade, utilizando o aplicativo *Transkriptor*, que gera um documento em word e posteriormente o pesquisador assistiu a todos os vídeos e realizou as correções. Vale dizer que a análise de conteúdo foi realizada com o suporte do *software* ATLAS.ti versão 23, após a importação dos textos do word.

Nesse íterim, o período de realização das entrevistas aconteceu no intervalo de 30 de agosto até 23 de novembro de 2023. Demorou um pouco o retorno e consentimento para as entrevistas, porque se evitou o viés da indicação, considerando a pergunta que questionava sobre possível conflito entre líder e liderados.

O perfil dos entrevistados está descrito no quadro 19, com a identificação caracterizada pelas letras SE (Servidor Entrevistado), seguida por numeral pela ordem que aconteceram as entrevistas (SE1, SE2....SE15), quanto ao gênero, 47% são femininos e 53% são do gênero masculino, com o tempo de serviço público variando de 4 anos até 30 anos, e o valor médio foi de 12 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 13% têm graduação, 27% têm especialização, 53% têm mestrado e 7% possui doutorado. A ocupação do cargo efetivo se deu com 20% de professores e 80% de Técnicos Administrativos em Educação, sendo que 60% dos entrevistados estão lotados e com exercício no *campus* e 40% na reitoria. Dessa forma, o conjunto de servidores entrevistados se mostrou bastante diversificado, o que atendeu aos propósitos do estudo.

Quadro 19 - Perfil dos servidores entrevistados dos Institutos Federais (continua)

ID	Gênero	Tempo de serviço	Escolaridade	Cargo	Lotação
SE1	Fem	30	Graduação	Assistente em administração	Reitoria
SE2	Fem	8	Mestrado	Psicólogo	Reitoria
SE3	Mas	28	Graduação	Técnico em audiovisual	Campus
SE4	Mas	13	Doutorado	Professor	Campus
SE5	Mas	27	Mestrado	Professor	Campus
SE6	Mas	9	Especialização	Assistente em administração	Campus
SE7	Fem	12	Especialização	Assistente em administração	Reitoria

Quadro 19 - Perfil dos servidores entrevistados dos Institutos Federais (conclusão)

ID	Gênero	Tempo de serviço	Escolaridade	Cargo	Lotação
SE8	Fem	15	Mestrado	Pedagogo	Campus
SE9	Fem	12	Mestrado	Assistente em administração	Campus
SE10	Mas	30	Mestrado	Professor	campus
SE11	Fem	10	Mestrado	Assistente em administração	Reitoria
SE12	Mas	9	Especialização	Assistente em administração	Reitoria
SE13	Mas	12	mestrado	Analista de sistemas	Reitoria
SE14	Mas	13	Especialização	Assistente em administração	Campus
SE15	Fem	4	mestrado	Técnico em Laboratório	Campus

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante do exposto, foram tomados alguns cuidados, como medidas protetivas dos entrevistados, na descrição dos resultados, a supressão de palavras, trechos ou fragmentos das falas, que estão identificadas por [...], para evitar que fossem reconhecidos ou a sua instituição. Frisa-se que estes procedimentos preliminares não trazem prejuízos à análise crítica.

Sobre os respondentes da pesquisa quantitativa, todos foram servidores públicos, ocupantes de cargos efetivos, das categorias de técnico administrativo e professores, compondo uma mostra representativa dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado no dia 29 de novembro de 2023, via questionário, e no mesmo dia começaram a chegar as repostas, finalizando-se no dia 20 de janeiro de 2024, quando foi bloqueado o formulário do *Google Forms* para preenchimento.

Vale destacar, inclusive, as estratégias utilizadas pelo pesquisador, para manter contato com os respondentes do questionário e obter respostas no preenchimento. Foi realizado um primeiro contato, via mensagem por *WhatsApp* em uma lista de transmissão, para um grupo de 240 pessoas que constavam nos contatos do pesquisador. O retorno foi instantâneo, mas não na sua totalidade, algo em torno de 30% foi registrado nos resumos do formulário. Em seguida, passou-se ao contato, por telefone, com os 38 dirigentes de gestão de pessoas dos Institutos Federais, no sentido de sensibilizá-los para preenchimento e divulgação entre os seus colegas de Instituição. Apesar de receber *feedback* positivo de todos e questionários preenchidos de todos os IF, foi muito baixa a adesão.

A posteriori, a mensagem com o *link* de acesso ao formulário foi distribuída nos grupos de WhatsApp, inclusive no grupo do FORGEP, que é o Fórum de Gestão de Pessoas, órgão de assessoramento do Conselho Nacional das Instituições federais (CONIF). Depois de uma semana, foi reforçado com pessoas conhecidas e influentes em suas comunidades.

Outra estratégia de grande cobertura foi o uso de lista de *e-mail* institucionais distribuída pelos setores de comunicação de alguns Institutos. Como as respostas estavam em ritmo muito lento, adotou-se outra tática envio de *e-mails*, com cópia oculta para servidores, a partir de um banco de dados construído anteriormente. Os procedimentos adotados foram: envio de 1500 *e-mails* por dia, durante uma semana, divididos em três contas de *e-mail* para não ultrapassar os 500 por dia permitido pelo *Gmail* e ser considerado *spam* ou disparo em massa e a conta ser bloqueada. Por conseguinte, foram contabilizados 7.021 *e-mails* enviados durante o período mencionado.

A baixa taxa de retorno dos *e-mails* pode ser atribuída a alguns problemas identificados durante o processo de coleta de dados. Todavia, muitas mensagens não foram entregues, porque o endereço não foi encontrado ou não podia receber mensagens, conforme o retorno dos *e-mails* na caixa de entrada. Acredita-se em que o período de festas de final de ano, recesso e férias escolares tenham prejudicado a efetividade dos *e-mails*, muitos técnicos e quase todos os professores estavam de férias, afastados para capacitação ou por saúde. Centenas de *e-mails* retornaram com a mensagem que não podiam responder, só depois do retorno das férias. Assim, não deu para saber se alguns ficaram identificados como *spam* ou foram bloqueados pelo setor de tecnologia da informação local.

A taxa de retorno ficou em torno de 4%, idêntico ao registrado por Almeida (2022), quando realizou sua pesquisa de campo e registrou 4 a 5% de retorno dos *e-mails*. Nesse sentido, o pesquisador tomou alguns cuidados na formulação dos *e-mails* para que o participante não pensasse que o *link* era vírus e estimulasse as respostas, foram: título chamativo, curto e traduzindo o assunto; texto curto, identificando o pesquisador, mantendo a familiaridade com o respondente; o tipo de pesquisa; o tempo de preenchimento e contatos explícitos, endereço e telefone.

Em vista disso, o número de respondentes que atenderam com as respostas foi satisfatório, uma vez que foi suficiente para atender o percentual da amostra calculada, como requisito mínimo para fazer a análise estatística, totalizando 650

servidores que acolheram o convite, quando era necessário 320. Na figura 7, estão distribuídos os percentuais de respondentes por região geográfica, assim registrou-se: Nordeste (43,1%), Sudeste (23,5%), Centro-oeste (13,9%), Sul (14,2%) e região Norte (5,7%).

Figura 7– Mapa com percentuais de respondentes por região



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2024) e figura do site <https://www.todamateria.com.br/regioes-brasileiras/>.

Conforme pode ser observado na tabela 7, observou-se que o percentual de respondentes se mostrou próximo ao percentual de servidores por região. As regiões Nordeste e Sudeste que têm o maior número de servidores, foram as que tiveram a maior quantidade de respostas, trazendo um equilíbrio para a amostra populacional, o que já era esperado.

Tabela 7 - Percentual de respondentes por região geográfica

Região	IF (N)	Total de <i>campi</i> (N)	Servidores (N)	Respondente	
				Frequência (N)	%
Nordeste	11	209	26.687	280	43,1
Sudeste	9	151	19.367	153	23,5
Sul	6	105	13.422	92	14,2
Centro-oeste	5	65	10.165	88	13,5
Norte	7	72	7.897	37	5,7
TOTAL	38	602	77.538	650	100

Nota: N total 650

Fonte: Dados da pesquisa (2024) e Portal da Transparência (CGU, 2023).

O perfil dos respondentes do questionário eletrônico, composto por representantes de todas as regiões, mostrou-se bastante diversificado, amplo e representativo. Os dados demográficos e funcionais, em uma estatística descritiva e elementar, possibilita visualizar a amostra como um todo, permitindo uma percepção ajuizada das pessoas que participaram deste estudo. Dessa forma, os Institutos foram agrupados por região visando manter o sigilo, conforme estão apresentados na tabela 7 e na figura 7.

A amostra populacional de respondentes que, espontaneamente, participaram da pesquisa quantitativa foi composta por servidores que têm exercício na reitoria (35%) e nos campi (65%), distribuído por gênero feminino (54,1 %) e gênero masculino (45,9%), a opção outros ou prefiro não declarar não foi registrada. Resumindo o que foi levantado da coleta de dados, para uma melhor visualização, apresenta-se a tabela 8 com o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores.

Tabela 8 – Perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes (continua)

Variável	Tipologia	Frequência	
		Participante	(%)
Local de Trabalho	<i>Campus</i>	496	74,8
	Reitoria	167	25,2
Gênero	Masculino	292	44,0
	Feminino	371	56,0
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	9	1,4
	1 a 5 anos	58	8,8
	6 a 10 anos	264	40,1
	11 a 15 anos	245	37,2
	16 a 20 anos	26	3,9
	21 a 25 anos	2	0,3
	26 a 30 anos	34	5,2
	Acima de 30 anos	21	3,2
Cargo público	Técnico Administrativo	512	77,8
	Professor EBTT	146	22,2
Faixa etária	18 a 20 anos	-	-
	21 a 30 anos	29	4,4
	31 a 40 anos	253	38,6
	41 a 50 anos	234	35,7
	Acima de 50 anos	140	21,3
Escolaridade máxima	Ensino fundamental	-	-
	Ensino médio	6	0,9
	Ensino superior	33	5,0
	Pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização)	233	35,6
	Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado)	255	38,9
	Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (doutorado)	107	16,3
	Pós-doutorado	21	3,2
Situação na organização	Líder	308	47,4
	Não líder	342	52,6

Tabela 8 – Perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes (conclusão)

Variável	Tipologia	Frequência	
		Participante	(%)
Ambiente de Trabalho	Presencial	411	63,5
	Remoto	14	2,2
	Híbrido	222	34,3

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Como visto, o tempo de serviço foi dividido em 8 faixas, variando 1 a 30 anos, subdivida em intervalos de 5 anos para facilitar a tabulação, menos de 1 ano, 1 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos, 16 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos, acima de 30 anos. A maior porcentagem de tempo de trabalho na instituição se concentrou na faixa de 1 a 10 anos (77,3%), característica de uma organização que tem pouco tempo de existência (os Institutos Federais foram criados em dezembro de 2008).

O cargo público ocupado pelos servidores foi definido em duas categorias, técnico administrativo e professor. O percentual de professores (22,5%), considerado baixo, estava dentro do esperado, porque foi solicitado que apenas os docentes ocupantes de cargo comissionado pudessem responder, enquanto os técnicos podiam ser qualquer um. Quanto à faixa etária, foi subdividida em cinco faixas 18 a 20 anos, 21 a 30, 31 anos a 40 anos, 41 a 50 anos e acima de 50 anos, verificando-se uma concentração de respondentes entre 31 e 50 anos (74,3%), muito próximo do percentual da faixa de tempo de trabalho e caracterizado por pessoas bem maduras. Também não foi constatada nenhuma reposta para a primeira faixa etária. A partir disso, a escolaridade máxima foi dividida em 7 possibilidades para que o servidor pudesse escolher e marcar, desde o Ensino Fundamental, Ensino Médio, Superior, Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado. Sobressaiu-se o nível de mestrado com (39,3%), apontando para uma qualificação acadêmica elevada, o que é um diferencial das demais escolas profissionalizantes. Outra pergunta fundamental para a pesquisa foi se a pessoa atuava em cargo de chefia/liderança de equipes ou não atuava, verificou-se um percentual de 47,6% e 52,4%, respectivamente, constituindo uma amostra bem equilibrada, diversificada e boa para a pesquisa.

Por fim, foi identificada a situação laboral, se participava do Programa de Gestão e Desempenho e quantos dias trabalhava no presencial, zero, 1, 2, 3 e 4 dias por semana. Zero dias significando que ele estava 100% no remoto ou poderia estar 100% no presencial os que não participavam do PGD. Os dados refletem que as

equipes são híbridas, e foi percebido trabalhadores atuando no trabalho remoto (2,2%) e presencial (63,5%) e, ainda, servidores que estão híbridos (34,3%), ou seja, atuam alguns dias na repartição e outros dias em outro local. O valor baixo da atuação remota é por que o PGD está se firmando como trabalho, e os casos de 100% no remoto são para as exceções, por exemplo, servidor que está cursando pós-graduação pode solicitar a autorização para ficar nessa situação.

Além disso, não foi identificado respondentes com faixa etária entre 18 e 20 anos, revelando que poucos servidores compõem esta faixa na organização. Da mesma forma, o nível de escolaridade máximo Ensino Fundamental não apresentou nenhum respondente.

4.2 Resultados obtidos

Primordialmente, a investigação da competência de liderança multimodal adotou uma abordagem mista, dividida em duas vertentes distintas: uma qualitativa e outra quantitativa, conforme mencionado anteriormente. Cada uma dessas abordagens seguiu procedimentos metodológicos específicos e gerou resultados que serão apresentados separadamente para melhor compreensão.

4.2.1 Análise estatística – Análise fatorial exploratória

Na vertente quantitativa da pesquisa, empregou-se a técnica estatística de análise fatorial exploratória, conforme descrita anteriormente. Esse método foi empregado para avaliar a validade estatística da escala de Competência de Liderança Multimodal (CLM), e as categorias previamente estabelecidas na literatura forneceram embasamento teórico para nomear os fatores identificados.

O processo inicial de análise de dados consistiu na verificação de erros de digitação, na identificação de dados ausentes e na avaliação dos pressupostos estatísticos essenciais para conduzir a análise fatorial. Esses procedimentos foram realizados utilizando o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, na versão 25. Por fim, a validade do instrumento foi examinada por meio de uma Análise Fatorial Exploratória, a qual se utilizou do método de componentes principais.

Vale ressaltar que todos os pressupostos foram cumpridos como tamanho da amostra, linearidade e normalidade. Foi realizada a AFE, em que os índices de validade de construto, como cargas fatoriais, comunalidades e variância total

explicada são usados para avaliar o ajuste do modelo aos dados e a adequação dos itens aos fatores.

Durante a etapa de preparação para conduzir a Análise Fatorial Exploratória, identificou-se que dois itens apresentavam redação semelhante e não haviam sido identificados durante as fases de validação de conteúdo e semântica. Os itens em questão foram o CSE05 - "Trata os membros da equipe com imparcialidade" e o CDG12 - "Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe". Como resultado, optou-se por eliminar o primeiro item que apresentava carga fatorial mais baixa.

Ademais, a investigação do pressuposto de normalidade foi verificada pela aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), considerando que são mais de 50 casos coletados (Hair Jr. *et al.*, 2009). Todos os resultados apontavam para uma discrepância em relação à distribuição normal dos dados. No entanto, é importante ressaltar que a falta de normalidade não é vista como um obstáculo para a condução da análise fatorial exploratória (Pasquali, 2010).

Também foi calculada a VIF para cada uma das variáveis independentes individualmente em relação ao conjunto de variáveis independentes, resultando em um valor inferior a 5,03, abaixo do limiar de 10, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2009), o que indica um grau baixo de multicolinearidade, mais desejável na fatorial. Em seguida, foram verificados os pressupostos para a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando o índice de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Conforme sugerido por Hair Jr. *et al.* (2009), um valor de KMO mais próximo de 1 é indicativo de uma amostra mais adequada, enquanto o teste de Bartlett deve ser estatisticamente significativo ($p < 0,05$).

Nesse contexto, os resultados da análise (tabela 9) revelaram um KMO calculado de 0,976 (considerado excelente), conforme critérios estabelecidos por Pasquali (2010), e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, com um valor inferior a 0,05, o que incidiu na rejeição da hipótese nula (H_0), indicando que a análise fatorial podia ser utilizada para validar a escala.

Tabela 9 – Resultado KMO e Teste de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.		0,976
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	15331,810
	Gl	435
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa e *Output* do SPSS (2024).

A princípio, a primeira etapa da Análise Fatorial Exploratória foi realizada utilizando o método dos componentes principais e a técnica de rotação varimax. Isso resultou em uma matriz rotacionada com 4 fatores, que era o desejado, porém, as cargas fatoriais estavam distribuídas em mais de um fator ao mesmo tempo e apresentavam valores acima de 0,30. Essa situação é comumente referida na literatura especializada como "carga cruzada de fator", na qual uma variável observada demonstra uma alta carga (ou correlação) em mais de um fator extraído durante a análise fatorial. Idealmente, cada variável observada deveria estar fortemente associada a apenas um fator (Hair Jr. *et al.*, 2009), a fim de facilitar assim a interpretação dos fatores como representativos de construtos ou variáveis latentes subjacentes.

Nesse viés, a presença de cargas cruzadas pode complicar a interpretação dos fatores, pois sugere que uma variável observada está relacionada a mais de uma dimensão subjacente ou construto (Hair Jr. *et al.*, 2009), como foi verificado nesta análise.

Devido à estrutura complexa dos dados, é provável que as variáveis tenham associações significativas com mais de um fator, dado o caráter interrelacionado do fenômeno observado. Isso é especialmente evidente no estudo das competências em curso, que é dividido em duas dimensões muito próximas, como competência socioemocional e competência gestão de equipes, as quais podem se sobrepor, além da presença de variáveis multidimensionais.

Entre as diversas estratégias para lidar com o problema de cargas cruzadas, destaca-se o refinamento do modelo fatorial (Field, 2009). Em outras palavras, ajustar o modelo fatorial pode auxiliar na redução das cargas cruzadas pode incluir a exclusão de fatores desnecessários, como a especificação de um número diferente de fatores, ou a seleção de um método de extração de fatores alternativo, como a rotação oblíqua em vez da rotação ortogonal. A especificação do número de fatores foi descartada

imediatamente, porque os 4 fatores obtidos anteriormente, na análise, atendem à teoria revisada. Optou-se por utilizar a rotação oblíqua que favoreceu uma solução mais simples, por ser mais flexível, mais realista e representar o agrupamento de variáveis com maior precisão (Hair Jr. *et al.*, 2009), conjugado com o método *direct oblimin* e normalização de Kaiser, para evitar que uma variável tivesse cargas fatoriais em mais de um fator, obtendo-se uma estrutura fatorial com menos cargas cruzadas e, potencialmente, uma correlação mais forte entre os fatores. Vale ressaltar que foi utilizado a rotação *promax*, que é ortogonal e não apresentou um resultado satisfatório.

No entanto, foi necessário eliminar algumas variáveis que apresentavam carga cruzada com valores significativos. Esse processo foi conduzido de forma sequencial, com a execução do programa a cada exclusão de item. No total, oito variáveis foram removidas, a saber:

- CSE01: Constrói e sustenta a confiança, principalmente quando os liderados estão operando virtualmente;
- CSE02: Cria vínculos saudáveis e seguros com os membros da equipe híbrida;
- CSE07: Demonstra calma nas situações de elevada tensão;
- CSE10: Adota medidas preventivas para melhorar a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos membros de sua equipe;
- CDG06: Proporciona oportunidades de desenvolvimento para seus liderados;
- CTD01: Comunica-se presencialmente e virtualmente com a mesma desenvoltura;
- CTD03: Comunica-se com os liderados de forma clara, objetiva e acessível;
- CTD04: Facilita e promove o acesso à informação.

Em vista disso, continuou-se com a fatorabilidade, a AFE foi processada e foi verificada as comunalidades das variáveis, sendo identificado 0,84 para a maior e a menor 0,55, não sendo encontrado valores extremos o que seria um problema para a análise, tão pouco, foram encontrados valores abaixo de 0,5.

Diante da ausência de novos ajustes, a escala foi composta por 30 itens divididos em quatro fatores com autovalores que explicavam 71,40% da variância total (tabela 10). A estrutura das relações entre as variáveis foi avaliada por meio da AFE, a qual utilizou a matriz de correlações e a extração dos fatores pelo método dos componentes principais. Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentaram um autovalor (*eigenvalue*) superior a 1, em conformidade com a porcentagem de variância retida. Isso ocorreu de acordo com a orientação de Maroco (2007), que

destacando que a utilização de um único critério pode resultar na retenção de mais ou menos fatores do que os necessários para descrever a estrutura latente. Esses foram submetidos, então, a uma análise de confiabilidade do modelo ajustado, medida pelo índice *Alpha de Cronbach*, que indica o quanto os itens estão medindo o mesmo construto (Field, 2009), seguidos pelo código que identificava a categoria hipotetizada para cada item durante a revisão de literatura e suas respectivas cargas fatoriais, o qual foi registrado em 0,974.

Tabela 10 - Variância total explicada e os fatores extraídos

N	Autovalores iniciais			Extração de carregamentos ao quadrado			Rotação de carregamento ao quadrado	
	Fator	Total	% variância	% cumulativa	Total	% variância	% cumulativa	Total
1	17,5	58,4	58,4	17,5	58,4	58,4	58,4	15,0
2	1,8	6,1	64,6	1,8	6,1	64,6	64,6	10,0
3	1,1	3,5	68,1	1,1	3,5	68,1	68,1	11,7
4	1,0	3,3	71,4	1,0	3,3	71,4	71,4	11,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado no *Output* do SPSS.

Precipualemente, o primeiro fator apresenta peso fatorial elevado da dimensão socioemocional e explica 58,41% da variância total explicada. O segundo fator explica 6,14% da variância total (no global, os quatro fatores explicam 71,40% de variância total). Assim, o primeiro fator é designado de competência socioemocional, enquanto o segundo é denominado competência tecnológica e digital, a seguinte, contexto e inovação e o último gestão de equipes. Todas as comunalidades são elevadas, demonstrando que os quatro fatores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis.

O primeiro fator em uma análise fatorial geralmente agrupa um maior número de variáveis, porque é projetado para capturar a maior quantidade possível de variância total dos dados. Durante a análise fatorial, os fatores são extraídos de modo a maximizar a variância explicada pelos primeiros fatores (Hair Jr. *et al.*, 2009), o primeiro fator agrupa um maior número de variáveis porquanto é o que melhor representa a estrutura subjacente dos dados, explicando a maior quantidade de variância observada. Portanto, ele tende a ser aquele que explica a maior parte da variabilidade dos dados, uma vez que captura os padrões mais amplos ou gerais presentes nos dados.

Os escores de cada sujeito, em cada um dos 4 fatores retidos foram obtidos pelo método de Bartlett implementado no SPSS. Esses escores foram utilizados nas análises inferenciais posteriores.

De acordo com a regra do autovalor superior a 1, a estrutura relacional das competências em estudo é explicada por quatro fatores latentes. Na tabela 11, resumem-se os pesos fatoriais de cada item em cada um dos 4 fatores, os autovalores, a comunalidade (h^2) de cada item e o percentual de variância por cada fator. Desse modo, a confiabilidade expressa pelo indicador *Alpha de Cronbach* foi calculado, também para cada fator individualmente.

Tabela 11 – Análise fatorial dos itens que compõem a escala (continua)

Variáveis	Fatores/cargas fatoriais				h^2
	1	2	3	4	
Tem empatia pelos liderados quando necessitados	0,92				0,78
Mantém um bom relacionamento interpessoal com os liderados, prezando por um clima de harmonia	0,88				0,72
Cria um ambiente onde há respeito e confiança	0,87				0,82
Demonstra respeito pelas ideias dos liderados	0,82				0,62
Incentiva a participação dos liderados dando espaço para opiniões	0,74				0,77
Reconhece o esforço dos seus liderados	0,72				0,78
Demonstra confiança nos liderados quando estão no trabalho presencial ou no remoto	0,68				0,65
Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe	0,67				0,74
Concede aos liderados a autonomia necessária para cumprir suas metas	0,66				0,64
Incentiva que seus liderados se desenvolvam profissionalmente	0,62				0,71
Estimula a participação dos servidores na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe	0,59				0,70
Cumpre o que promete	0,55				0,65
Acompanha e celebra os resultados positivos da equipe	0,51				0,71
Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os membros da equipe	0,47				0,64
Realiza reuniões híbridas (com servidores presencial e remoto) para facilitar a coesão da equipe		0,86			0,65
Usa as tecnologias existentes para a coleta de informação acerca dos resultados dos liderados		0,82			0,79

Tabela 11 – Análise fatorial dos itens que compõem a escala (conclusão)

Variáveis	Fatores/cargas fatoriais				h ²
	1	2	3	4	
Utiliza as tecnologias existentes para facilitar a comunicação com os liderados		0,81			0,82
Busca e compartilha ativamente informações sobre as ferramentas digitais		0,64			0,75
Comunica-se frequentemente com os liderados por meio das tecnologias		0,56			0,55
Cria soluções inovadoras			-0,85		0,72
Identifica necessidades de mudança desenvolvendo soluções estratégicas			-0,78		0,78
Fomenta a criatividade da equipe			-0,77		0,84
Estimula os liderados para apresentarem novas ideias no trabalho			-0,76		0,79
Adapta-se rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho			-0,47		0,62
Distribui as tarefas da equipe de acordo com cada ambiente (virtual ou presencial)				-0,85	0,68
Forma equipes eficazes no ambiente híbrido (virtual e presencial)				-0,64	0,69
Adota rotina de trabalho incluindo presencial e remoto				-0,63	0,62
Garante a produtividade dos liderados quando estão no trabalho híbrido				-0,57	0,74
Acompanha o desempenho dos liderados por meio dos resultados do trabalho				-0,53	0,72
Dá diretrizes claras e define prioridades para a equipe				-0,50	0,73
Total de itens por fator (N)	14	5	5	6	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,97	0,89	0,92	0,91	
Variância explicada pelo fator (%)	58,41	6,14	3,50	3,34	

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no Output do SPSS, a partir dos dados da pesquisa (2024).

Mediante o exposto, após a extração da matriz padrão (conforme mostrado na tabela 11), a etapa subsequente da análise visava identificar as variáveis e estabelecer uma conexão significativa entre as relações percebidas e a teoria subjacente. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), é responsabilidade do pesquisador garantir que os padrões observados sejam conceitualmente válidos e adequados. Apesar, da exclusão de alguns itens da escala, a quantidade de fatores esperado na nomenclatura definida *a priori* não foi afetada.

Como se sabe, o coeficiente *alpha de Cronbach* é amplamente empregado como um dos principais indicadores psicométricos para avaliar a consistência interna

ou validade de um instrumento, sendo esse, o método mais comum em estudos transversais, nos quais as medições são feitas em um único momento (Hair Jr. *et al.*, 2009). Portanto, essa análise foi realizada em cada um dos quatro fatores, revelando que a escala é confiável, uma vez que o valor mínimo obtido foi de 0,897, no fator 4.

A partir da avaliação das cargas fatoriais dos componentes, observou-se que a validade dos itens de medição foi convergente. Isso significa que as cargas fatoriais são significativamente altas em determinados componentes, indicando que as medidas não são distintas. Portanto, a confiabilidade, medida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, foi confirmada com um valor de 0,974 (>0,70), obtido após o ajuste adequado da matriz padrão.

Considerando as cargas fatoriais exibidas, essas ultrapassam o limiar absoluto de 0,45 recomendado para amostras com mais de 200 observações, indicando a presença de cargas significantes (Hair Jr. *et al.*, 2009). Quanto ao critério do número de itens por construto, esse excedeu o limite mínimo aceitável (3 itens ou preferencialmente 4) (Pasquali, 2010), provavelmente devido à redução significativa de construtos que consolidou as variáveis em quatro componentes.

Finalmente, para calcular os escores fatoriais relativos às competências de liderança multimodal, foram utilizadas as médias dos itens associados a cada fator (tabela 12) conforme orienta Pasquali (2010).

Tabela 12 – Estatística dos fatores extraídos na AFE

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Competência socioemocional	0	4	3,30	3,00	0,87	0,75
Competência tecnológica e digital	0	4	2,86	3,00	0,93	0,86
Competência contexto e inovação	0	4	2,82	3,00	0,91	0,82
Competência gestão de equipes	0	4	3,21	3,00	0,88	0,77

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados da pesquisa (2024).

Desse modo, os escores médios e desvios-padrão podem ser úteis para entender a distribuição dos itens ou variáveis as quais estão em análise. Uma média mais alta sugere que os respondentes, em média, concordam mais com o item, enquanto uma média mais baixa indica menos concordância. Isso pode ajudar a identificar quais itens são mais ou menos consensuais entre os participantes.

Ao analisar a tabela 12, nota-se que tanto a mediana, quanto a média das respostas dos participantes, para cada conceito abordado na escala de liderança multimodal são altas para as competências socioemocional e gestão de equipes, aproximando-se do valor 4 em uma escala Likert de 5 pontos, a qual varia de 0 a 4. Por outro lado, os valores são mais baixos para as competências tecnológica e digital e competência contexto e inovação. Isso sugere que, na opinião dos respondentes, os líderes demonstram ou deveriam demonstrar comportamentos socioemocionais e de gestão de equipes de forma mais proeminente.

Ademais, os níveis de competência “tecnológica e digital” e “contexto e inovação” mostram-se baixos, possivelmente devido ao processo de aprendizagem dos trabalhadores em lidar com tecnologias emergentes e a dinâmica do trabalho híbrido. Esse cenário pode indicar uma dificuldade de adaptação à nova realidade de flexibilização do trabalho. Destaca-se, sobretudo, a importância das habilidades tecnológicas e digitais que os líderes precisam adquirir e aprimorar para gerenciar trabalhadores e equipes tanto no ambiente presencial quanto virtual.

4.2.2 Análise de conteúdo

Nesse método, avaliou-se a presença ou ausência de um conjunto de características em trechos ou partes do texto narrativo dos entrevistados (Franco, 2021). Nesse sentido, as categorias apriorísticas da literatura pesquisada forneceram suporte teórico para a codificação.

O denso material obtido continha algumas imperfeições de transcrição que foi sanado após a leitura prévia. O ATLAS.ti, apesar de não realizar a análise sozinho, dá um suporte fundamental ao pesquisador na organização das entrevistas, separação das citações, codificação, agrupamento das categorias e diagramação das relações.

Outrossim, a utilização do software ATLAS.ti se deu pela organização do material e facilidade de consulta dos fragmentos e palavras selecionados. Nos 15 documentos, identificados como entrevistas, após transcrição e importação para o software, foi realizada a leitura detalhada de cada um e atribuído os códigos a segmentos de informação que tinham aderência com os objetivos específicos da pesquisa, resultando em 182 codificações, suportada por 756 citações. Pela similitude do tema dos códigos, foram agrupados em 16 categorias, sendo 11 a *priori*.

Desse modo, os resultados obtidos da análise de conteúdo, para as competências de liderança multimodal nas dimensões definidas *a priori*, foram: competência socioemocional, competência gestão de equipes, competência contexto e inovação e competência tecnológica e digital. Não emergindo qualquer nova dimensão que pudesse ser incluída na análise como uma descoberta significativa.

Ao analisar a tabela 13, é possível identificar 16 categorias que abrangem as 4 dimensões, juntamente com suas respectivas frequências de relatos, incluindo citações, número de entrevistados que contribuíram, percentual dos participantes e o total de falas selecionadas.

Tabela 13 - Dimensões com suas respectivas categorias e frequência das citações e percentual de participantes

Categoria	Frequência		
	Recorrência de relatos	Participante (casos)	Participante (%)
1. Competência socioemocional			
Capacidade de construir e manter a confiança híbrida	87	15	100
Capacidade de relacionamento interpessoal	69	15	100
Capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido	13	8	53
Capacidade de criar segurança psicológica	48	13	87
Capacidade de autoengajamento no trabalho híbrido	20	8	53
Capacidade de autodesenvolver continuamente	31	8	53
2. Competência gestão de equipes			
Capacidade de construir orientação e integração da equipe	31	13	87
Capacidade de criar e gerir equipes de colaboração	13	6	40
Capacidade de acompanhamento dos liderados	194	15	100
Capacidade de desenvolver continuamente os liderados	42	13	87
Capacidade de negociação	32	13	87
3. Competência contexto e inovação			
Capacidade de Adaptabilidade contextual e inovação	35	13	87
Capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados	10	4	27
Capacidade conceitual	15	7	47
4. Competência tecnológica e digital			
Capacidade de facilitador de tecnologias	34	12	80
Capacidade de comunicação inovadora	82	15	100
TOTAL	756		

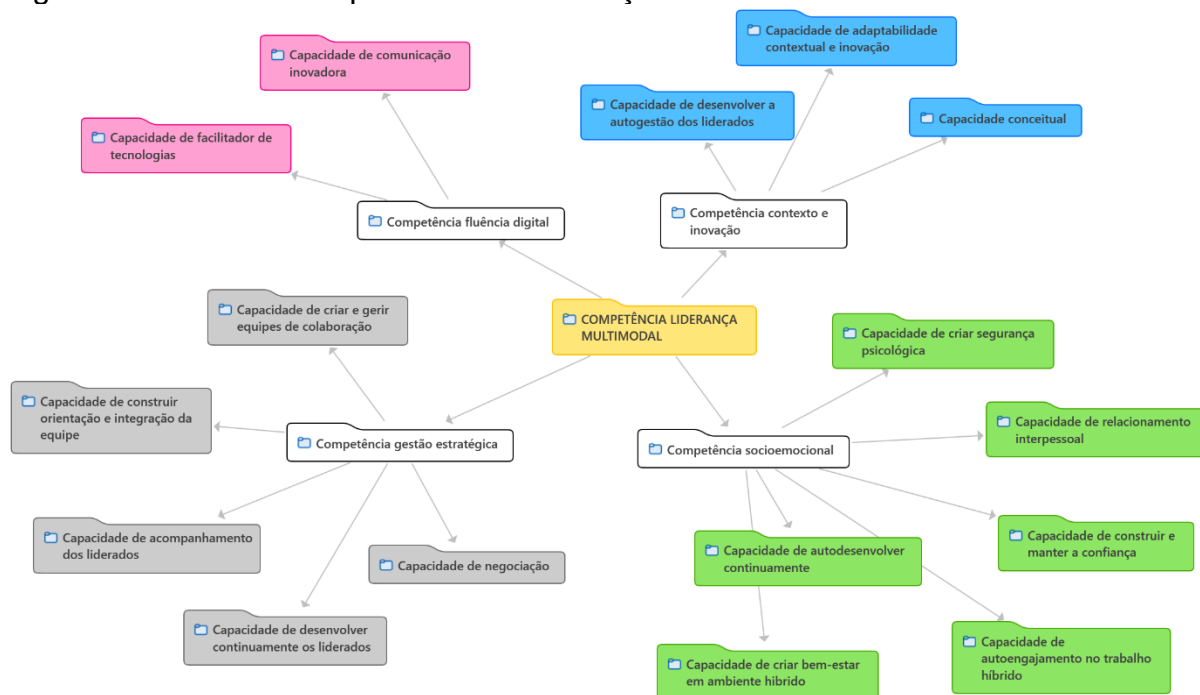
Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do ATLAS.ti, baseado nos dados da pesquisa (2024).

Destaca-se, principalmente, que a capacidade de acompanhamento dos liderados foi a mais mencionada (194 vezes) pelos participantes, evidenciando um dos principais problemas na condução de equipes, que incluem colaboradores trabalhando tanto presencial quanto virtualmente. Segundo a percepção dos entrevistados, as dimensões que apresentaram maior incidência de relatos foram: competência socioemocional e competência gestão de equipes.

Embora os participantes tenham mencionado pouco a competência tecnológica e digital em suas narrativas, a capacidade facilitadora de tecnologias foi destacada em 34 relatos, o que representou 80% deles, e foi frequentemente mencionada como um grande desafio, necessitando de aprendizado e domínio das ferramentas. Por outro lado, a categoria de comunicação inovadora foi referenciada por todos os entrevistados.

Uma abordagem alternativa para apresentar a rede de competências de liderança, após a análise de conteúdo das entrevistas e a minuciosa apuração das categorias, revelou-se mais adequada na distribuição representada na Figura 8, onde as 4 dimensões e as 16 categorias estão posicionadas em um formato orgânico.

Figura 8 – Rede de competência de liderança multimodal



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do ATLAS.ti, baseado nos dados da pesquisa (2024).

Pelo alinhamento observado, as dimensões socioemocional e a gestão de equipes foram aquelas que receberam a maior quantidade de citações e de

codificação, representando 41,01% e 37,04% do total de referências registradas, respectivamente. Destacam-se no levantamento a categoria de construir e manter a confiança (87) e o acompanhamento dos liderados (194). Ambas foram identificadas por Chafi, Hultberg e Yams (2022) e Kaas-Ojaverre (2021), em suas pesquisas, como grandes desafios que devem ser enfrentados durante essa transição para o trabalho flexível.

Vale destacar que a única dimensão que não surgiu categoria nova foi a tecnológica e digital, possivelmente por ser a grande novidade no processo de liderança de equipes híbridas, principalmente por considerar o uso intensivo de meios de comunicação digital e a aquisição de novas habilidades de acompanhamento e interação social.

A seguir, serão apresentados quadros individualizados, cada um contendo alguns relatos para ilustrar as categorias das competências nomeadas. Essa abordagem fundamenta, esclarece e orienta a escolha das nomenclaturas adotadas neste estudo empírico. Primeiramente, abordar-se-á a competência socioemocional (quadro 20), a qual surgiu como a dimensão mais citada e nomeada em categorias, abrangendo variáveis como confiança (Hunsaker; Hunsaker, 2008), engajamento tanto do líder quanto dos liderados (Hooijberg; Watkins, 2022; Santiago, 2022), segurança psicológica (Kaas Ojaverre, 2021), desenvolvimento cognitivo contínuo, relacionamento interpessoal e bem-estar dos liderados.

Quadro 20 – Relatos dos entrevistados - competência socioemocional (continua)

Categorias	Relatos
Capacidade de construir e manter a confiança híbrida	<ul style="list-style-type: none"> • [...] eu acho que se você dá uma atividade, um desafio para aquela pessoa fazer né? se ela começar a cumprir tudo no prazo e conseguir realizar as demandas que são propostas eu acho que isso vai adquirindo confiança. (E15) • [...] Vamos adaptar, vamos utilizar um outro sistema, então esse elo entre o chefe e o servidor, mesmo estando de forma remota, tem que ter essa afinidade e essa integração para que tenha essa confiança. É, então eu acredito que essa confiança ela pode ser adquirida. É à medida que o chefe gerencia o servidor, as atividades dele e dá feedbacks seja positivo ou negativo [...]. (E13) • [...] Porque assim, eu, por exemplo, se eu tenho uma chefia que não confia no meu trabalho, isso é angustiante demais [...]. (E8)
Capacidade de relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Também vejo como muito importante, o respeito as diferenças, então eu consegui entender que cada um tem um ritmo, cada um, né? (E2) • [...] e a forma presencial, as pessoas precisam se gostar, precisam se respeitar, né? Precisa ter esse espírito aí de não de competição, né? De fazer com que vamos ser aqui. Vamos melhorar os nossos indicadores, tal vamos atingir as metas. (E5) • Eu acho isso um grande desafio, [...] a gente não fica mais próximo como antes, não tem, não é a mesma proximidade, por exemplo, eu no campus,

Quadro 20 – Relatos dos entrevistados - competência socioemocional (conclusão)

Categorias	Relatos
Capacidade de relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> [...] as pessoas estão lá agora. É uma outra relação. [...] que se torne uma relação mais distante, né? (E8)
Capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido	<ul style="list-style-type: none"> Que meu chefe tenha essa flexibilidade, para minha qualidade de vida, com certeza é muito melhor. (E7) Vai ser uma sinergia de equipe, cultivando a inteligência emocional colaborativa para um trabalho ativo, por exemplo, [...]. (E9) Não acho que que cada vez mais vai ser uma necessidade da liderança, a sensibilidade a compreensão, a solidariedade, né? (E10) [...] se colocar ali no lugar do outro, eu acho que isso é importante para você ter uma liderança mais humanizada. (E11)
Capacidade de criar segurança psicológica	<ul style="list-style-type: none"> No trabalho que a gente pode ter os maiores desafios, mas se a gente se sente confortável ali, seguro, psicologicamente, naquele ambiente. Eu vou errar, mas eu não vou ficar com medo, né? (E2) Que o cara sabe que você se preocupa, porque quando ele precisou em algum momento, em alguma vez você estava por perto, você estava apoiando, então é uma via de mão dupla. (E5) De uma capacitação justamente para gerar esses momentos de troca de segurança psicológica, de confiança. (E7) Mas que esse acompanhamento seja o mais próximo possível pra que o servidor sinta que, mesmo estando trabalhando de casa, ele pode reportar em qualquer momento ao chefe algum problema ou alguma dúvida [...]. (E13)
Capacidade de autoengajamento no trabalho híbrido	<ul style="list-style-type: none"> Pode ser que a equipe fique desmotivada, um pouco de saber que o líder não está engajado. No modelo remoto é, a gente sabe que em algumas instituições já ouvi relatos [...]. (E13) [...] mas quando a gente tem uma diretoria engajada, uma ativamente engajada, ali preparada para fazer o que tem que ser feito, né? A coisa flui melhor. (E6) Sim, as Barreiras muito ligadas ao desconhecimento, né? A insegurança com relação a uma nova relação com o trabalho aos modelos mais conservadores de gestão. (E8) [...] de como é uma pessoa até para você entrar ali no engajamento melhor com ela. Então eu acho que é mais difícil no remoto fazer essa liderança, mas não é impossível, né? (E11)
Capacidade de autodesenvolver continuamente	<ul style="list-style-type: none"> Então, o líder do presencial, ele vai precisar se qualificar, se capacitar, buscando uma flexibilidade, para estar apto, a implementar essa questão do trabalho híbrido. (E4) Olha o que eu acho que é essencial é a atualização, né? Ou seja, não existe uma formação em liderança que deixa você apto para o resto da vida, como líder, você sempre tem que estar se atualizando. (E3) Eu acho que isso se torna mais desafiador porque fica mais evidente a carência da instrumentalização da chefia para conduzir, então eu acho que já havia um despreparo, né? (E2) Então eu acho que é um privilégio e cada vez mais fica vindo assim, a gente entende, precisa fazer formação para os líderes (E8)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O quadro 20 apresenta as seis categorias e suas narrativas correspondentes, as quais abordam os aspectos sociais e emocionais essenciais para que um líder atue

com eficácia na nova dinâmica do ambiente de trabalho. Isso engloba a gestão da confiança, a promoção do bem-estar e da segurança psicológica para os liderados, bem como a habilidade de interação e de relacionamento com os colaboradores. Além das características anteriormente identificadas, surgiram duas novas categorias relacionadas ao próprio líder: o autodesenvolvimento contínuo, que envolve a adoção de novas estratégias para operar tanto no ambiente presencial quanto no virtual, e o autoengajamento, representante do exemplo que o líder oferece aos seus seguidores (E6), visando estabelecer e cultivar vínculos (Santiago, 2022).

Enquanto as competências discutidas na literatura estavam centradas nos atributos que um líder precisava demonstrar, como orientar, conduzir, manter, criar e acompanhar, todos direcionados aos liderados; o autoengajamento refere-se às atitudes que o líder deve cultivar para servir de modelo, motivar-se e comprometer-se. Por outro lado, o autodesenvolvimento é a busca ativa pela melhoria das suas habilidades e conhecimentos.

A empatia, como frequentemente observada, serve como a força unificadora por trás de todas as competências. Os pesquisadores Sawatzky e Sawatzky (2022) reconhecem-na como uma manifestação de inteligência emocional, amplamente valorizada como um atributo fundamental dos líderes informais que surgem em equipes autogerenciadas e, em última análise, desempenha um papel capital na condução bem-sucedida de projetos ao longo do tempo.

Apesar do desejo de um líder comprometido em ver seus membros de equipe prosperarem, é preciso uma considerável dose de intencionalidade para evitar que seus esforços de treinamento sejam interpretados como microgerenciamento. Essa interferência excessiva por parte da gestão só tende a corroer a confiança, em vez de facilitar o crescimento desejado, gerando angústia e sofrimento como relatado pelo entrevistado E8. Logo, a liderança deve ser baseada em confiança e menos controle, como bem alertam, os estudiosos do comportamento organizacional, Chafi, Hultberg e Yams (2022).

A seguir, mostra-se a competência gestão de equipes (quadro 21), onde a categoria de acompanhamento dos liderados e das atividades híbridas se destacam, como a mais mencionada pelos entrevistados, 194 vezes, provavelmente expresse a dificuldade do líder em monitorar e orientar os servidores em atividades presenciais, virtuais e híbridas. Essa competência envolve a formação e a orientação de equipes que trabalham em ambientes híbridos, com o propósito de que cumpram as entregas

acordadas previamente nos planos de trabalhos do Programa de Gestão e Desempenho.

Quadro 21 - Relatos dos entrevistados - competência gestão de equipes

Categorias	Relatos
Capacidade de construir orientação e integração da equipe	<ul style="list-style-type: none"> Então, se a gente deixa muito solto, se o chefe em si deixar muito solto o servidor, as coisas não andam. O servidor ainda não compreendeu que o trabalho híbrido é, além disso (E3) eu tenho reuniões também sistemáticas de equipe, então nessas reuniões a gente realinha, define metas, planeja junto, né? Então, essas reuniões elas são muito importantes para fazer esse <i>follow-up</i>, então assim, eu tenho tanto esse acompanhamento macro, digamos assim, de equipe e tem reuniões individuais. (E2)
Capacidade de criar e gerir equipes de colaboração	<ul style="list-style-type: none"> É uma equipe que tem um comprometimento. E muito bom, né? Com a nossa gestão, com, com quem está à frente. E aqui todo mundo se ajuda, né? Então quando chegar o novo desafio, um problema, uma ação, uma sugestão de implementação de um programa que seja. (E4) Essas entregas e tá sempre tentando motivar tudo, né? O colaborador de uma forma ou de outra, tentando ver qual é a necessidade dele naqueles momentos. (E11)
Capacidade de acompanhamento dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> [...] é muito tudo, muito pactuado, não é? Olha, se não for assim, não dá certo. (E10) [...] o chefe imediato vai abrir aquele relatório e olhar o que foi que ele fez, né? Mas nem sempre o relatório condiz com a realidade [...]. (E3) As pessoas não estão acostumadas a dar um feedback, por exemplo, comportamental. Quando tem alguma situação que percebem que não está bem dentro da rotina, do desempenho do servidor, do colaborador, enfim, não consegue verbalizar? (E2) Olha a confiabilidade, né? O comprometimento, a questão do feedback é muito importante para que o servidor que está nesse regime, ele se adéque também, porque não basta só o líder se ajustar pra esse novo formato, né? (E4)
Capacidade de desenvolver continuamente os liderados	<ul style="list-style-type: none"> Tem que ter um preparo. Não sei se é uma capacitação ou qual o nome que seria para lidar com esses conflitos que eu lido assim. (E1) É uma das estratégias, é adotar uma formação continuada, construir uma formação continuada com [...]. (E8) Então nós temos que treinar hoje os que estão nos cargos e treinar possíveis pessoas que têm interesses, né? (E12)
Capacidade de negociação	<ul style="list-style-type: none"> É muito padrão, porque geralmente a gente vai falar de eficiência, prestatividade, mas a meu ver, se tiver resiliência e jogo de cintura como outras coisas, elas são meio que automática [...]. (E6) Tenho a certeza de que o líder presencial híbrido tem capacidade de gerenciar a equipe com tranquilidade. Basta essa percepção, né? Essa flexibilidade, desse entendimento que o híbrido é um formato diferente. (E4) [...] e saber lidar com isso, além de ter a percepção, é de lidar com as emoções dos colaboradores, né? Dos servidores, no dia a dia e tente mediar isso, [...], mas eu acho que se você tem um bom desenvolvimento da inteligência emocional, você consegue, né? (E11)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

É importante destacar que a categoria capacidade de negociação surgiu como um achado secundário, uma vez que não estava inicialmente incluída no escopo da pesquisa, embora os pesquisadores Hooijberg e Watkins (2021) tenham destacado

como uma habilidade de grande importância para o tipo de papel desempenhado pelo líder. Esse papel é caracterizado pela capacidade de influenciar sem autoridade formal e pela construção de alianças. Os referidos pesquisadores são os mentores da liderança multimodal, por isso, foi incluído no presente estudo, após os relatos dos entrevistados E4, E6 e e11.

No geral, observou-se que algumas barreiras dificultam a adoção do trabalho híbrido no contexto das organizações, especialmente, quando os líderes resistem a mudar a forma como controlam e coordenam os funcionários. Essa resistência pode ser vista como uma transferência de responsabilidade gerencial, como abordado por Tokarchuk, Gabriele e Neglia (2021) em sua pesquisa de campo, mudar velhos hábitos, implementar uma nova cultura no seio organizacional em pouco tempo é uma tarefa arrojada. O papel da liderança, portanto, é fundamental nesse processo de condução de equipes híbridas no universo desse novo cenário do trabalho quanto ao sucesso, para engajar os líderes é tão necessário quanto os liderados (E6, E11, E12 e E13).

No contexto, analisado, a categoria capacidade de acompanhamento dos liderados é a mais proeminente. Isso demonstra sua significância na composição do construto e, na opinião dos entrevistados, representa o maior desafio: conduzir e liderar pessoas e equipes no ambiente de trabalho híbrido. Os participantes enfatizaram que a chefia deve estar muito próxima dos servidores para oferecer apoio e monitoramento, tanto em termos de controle quanto na condução do trabalho (E2, E3, E4 e E10).

A liderança multimodal está intrinsecamente ligada ao ambiente híbrido, abrangendo competências relacionadas à adaptabilidade contextual (Chafi; Hultberg; Yams, 2022; Kaas-Ojaverre, 2021; Purvanova; Bono 2009), tanto em configurações presenciais, remotas, quanto híbridas, e aos estímulos à inovação. Isso se manifesta por meio do envolvimento na mobilização, transformação e promoção de mudanças, sejam elas incrementais ou revolucionárias, com o objetivo de impulsionar a inovação e gerar valor público (Bergue, 2019). Essa competência foi denominada de 'contexto e inovação'. Além disso, um novo conceito incorporado ao modelo é a 'capacidade conceitual', que envolve a visão sistêmica do líder e abrange outras facetas, como criatividade, proatividade e dinamismo (quadro 22).

Quadro 22 - Relatos dos entrevistados – competência contexto e inovação

Categorias	Relatos
Capacidade de adaptabilidade contextual e inovação	<ul style="list-style-type: none"> • [...] e estar em casa vai precisar se ajustar a um ambiente para corresponder com o que a instituição necessita. (E4) • [...] quando ele lida com uma equipe híbrida, né? Ele precisa entender que essas coisas vão acontecer e assim se adaptar a isso, né? E saber que eu não preciso responder a pessoa 6 e meia da manhã [...]. E6 • Eu Acredito que precisa de uma adaptação, né? Uma adaptação para as plataformas virtuais, né (E14) • Então houve muita necessidade de se adaptar de uma maneira acelerada, as tecnologias e as relações de trabalho com chefia, com com colegas e eu acho que a liderança se tornou um desafio muito maior [...]. (E8)
Capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • [...] Uma disciplina. Volto a falar, a disciplina está em todo o momento. A gente tem que ter muita disciplina. (E9) • A gente tem que confiar na nossa capacidade de delegar e de acompanhar o processo e depois verificar aquilo que precisa ser melhorado. (E8) • Pelo tempo em que há mais autonomia sim e tudo não está centralizado no chefe, não há esse controle, essa possibilidade de controle imediato. E para alguns, nessa forma mais conservadora de lidar, né? (E7)
Capacidade conceitual	<ul style="list-style-type: none"> • [...], mas de forma geral, acho que o líder tem que ter essa visão geral para conseguir opinar em determinados temas ou buscar informações para poder auxiliar. (E1) • Eu Acredito que a liderança no remoto, o chefe, ele tem que ter uma visão bem, bem melhor e tem que ter uma visão mais sistêmica, né? Tem que ter o auxílio de ferramentas para poder gerenciar. Gerenciar melhor toda a equipe [...]. (E13) • Eu acho que tem que ser uma pessoa dinâmica, tem que ter também uma visão assim de transformação digital, né? (E4) • Tem esse papel de ser criativo com a inovação, né? Com as ferramentas que você pode, né? (E5)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nesse cenário, estimular a autogestão é fundamental, pois a presença física do líder é substituída pela confiança no próprio liderado (Chafi; Hultberg; Yams, 2022). O estilo centralizador do chefe perde sua relevância, dando lugar à autonomia necessária para que os trabalhadores, em regime de teletrabalho, possam desempenhar suas atividades de maneira eficaz (E7 e E8). Uma constatação clara da fragilidade das interações sociais entre líder e liderados neste contexto, que demanda autogestão, foi evidenciada por Carro (2021). Portanto, a correlação entre motivação e desempenho indica uma diminuição no desempenho no novo ambiente de trabalho.

Nesse viés, o construto competência tecnológica e digital descreve a capacidade de uma pessoa de operar de forma eficaz e competente em ambientes digitais, aproveitando as tecnologias da informação e comunicação. Envolve não apenas habilidades técnicas básicas, como usar computadores e dispositivos móveis, mas também compreensão dos conceitos subjacentes e capacidade de adaptar-se às

novas tecnologias e a ferramentas digitais. Constata-se, então, que a tecnologia digital vai além da mera competência técnica; também inclui a capacidade de avaliar criticamente informações encontradas *on-line*, colaborar virtualmente, resolver problemas de forma criativa e comunicar-se efetivamente em diferentes plataformas digitais (Williams, 2003).

Em resumo, a competência tecnológica e digital (quadro 23) é uma combinação de habilidades técnicas, cognitivas e sociais necessárias para navegar com sucesso no mundo digital em constante evolução. Isso inclui não apenas a capacidade de usar ferramentas digitais, mas também a compreensão dos princípios subjacentes e a habilidade de aplicá-los de forma eficaz em uma variedade de contextos (Williams, 2003).

Quadro 23 – Relatos dos entrevistados – competência tecnológica e digital

Categorias	Relatos
Capacidade de comunicação inovadora	<ul style="list-style-type: none"> • Então, na base do que é fazer a liderança, não, porque a base de fazer a liderança eu entendo que a gente estabelecer uma comunicação efetiva, a gente estabelecer vínculo [...]. (E2) • [...] acompanhando também, embora não seja assim no dia a dia, mas está sempre em comunicação efetiva, comunicação com os seus servidores. (E1) • Porque o meio de comunicação que nós entendemos ser o mais fácil é a gente faz muito uso do aplicativo WhatsApp, né? O que facilita a aplicação rápida [...]. (E4) • Dessa forma de comunicação online, né? Que é a forma mais rápida de comunicar com uma equipe que está trabalhando no formato híbrido, né? E, principalmente, a questão de relacionamento, a comunicação é essencial para isso. (E4)
Capacidade de facilitador de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • [...] para o chefe fazer essa gestão sem ferramentas tecnológicas fica bem complicado. Assim, se ele não tem um gerenciamento de tarefa, um sistema de gerenciamento de tarefas com equipe, por exemplo [...]. (E13) • [...] eu acho que tem, eu até já conheço algumas ferramentas, mas eu acho que é ainda essa o desconhecimento dessas ferramentas de acompanhamento de trabalho pela maioria dos colegas, né? E7 • Além de se apropriar de ferramentas, de conhecer novas ferramentas, conhecer é utilizar outras ferramentas mais adequadas de acompanhamento do trabalho, que, na verdade, na presencialidade não precisa [...]. (E8)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nesta competência, duas categorias se destacam: a capacidade de facilitador de tecnologias e a habilidade de comunicação inovadora. No entanto, é importante notar que o medo ou aversão às tecnologias, como observado em uma das falas, entrevistado E2, contradiz a habilidade de facilitação tecnológica. Esse temor é especialmente evidente em pessoas mais velhas (E4), que não tiveram um lastro de convivência com as ferramentas tecnológicas.

Eu consigo plenamente, hoje fazer reuniões *online* sem grandes problemas, mas tem gente que já não consegue, tem medo [...] embora eu ache que tenha que ter o presencial, tem que ter é, mas a prática nossa lá é essa, né? (E2)

Que são mais antigos na instituição, tem mais tempo de casa é uma quebra de paradigma, porque eles foram adaptados dentro de um regime de trabalho presencial, de bater o ponto de manhã, no final do expediente, bater o ponto novamente entre o intervalo de almoço. Então, é uma quebra de paradigma para esse grupo de servidores. (E4)

Em vista disso, a segunda área de foco é a tecnologia. É fundamental saber sim utilizá-la e perceber a relevância dela para garantir que os trabalhadores remotos e híbridos tenham as ferramentas necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz e eficiente. Juntamente ao acesso a essa tecnologia, surge a necessidade de fornecer treinamento de habilidades adequadas.

É perceptível que alguns funcionários precisarão passar por um processo de requalificação para adquirir um novo conjunto de habilidades, enquanto outros necessitarão de requalificação para se adaptarem a possíveis mudanças em suas funções atuais. Como mencionado anteriormente, o uso de plataformas de compartilhamento de documentos oferece acesso oportuno a informações vitais para todos os membros da equipe, destacando mais uma vez a importância de fornecer treinamento adequado a todos os trabalhadores, com políticas e procedimentos claros estabelecidos para a implementação das plataformas utilizadas (Sawatzky; Sawatzky, 2022).

Dessa forma, as categorias delineadas no modelo orientam os comportamentos do líder para se adaptar ao contexto híbrido, uma realidade da flexibilização do trabalho. A capacidade conceitual ressalta a necessidade de os líderes entenderem profundamente os ambientes presenciais e virtuais, desenvolverem a autogestão dos liderados e promoverem a autonomia das equipes, como bem colocou Kaas-Ojaverre (2021) no seu relato de pesquisa na Estônia. Embora não tenha sido reconhecido nas falas que os líderes possuíam esses atributos, eles emergiram como desejos ou conceitos formados na mente dos entrevistados.

Destaca-se uma observação do entrevistado E4 que resume a implementação do PGD nos Institutos Federais, abordando as dificuldades e reconhecendo que todos estão em um processo de aprendizado, onde líderes e liderados aprendem juntos. Não existe uma fórmula pronta para liderar no ambiente de trabalho híbrido. O entrevistado enfatiza que o PGD veio para consolidar de vez o trabalho híbrido.

Então nós estamos numa fase de aprendizado, né? De ser líder de uma equipe de um novo formato, né? Que a gente não estava habituada, né? Porque a pandemia nos ensinou muita coisa. O PGD veio para implementar de vez a questão do trabalho híbrido. Aqui na equipe de gestão de pessoas, praticamente 80% dos servidores que compõem nossa equipe hoje estão em trabalho híbrido, né? No regime parcial do PGD, então é praticamente esses 80% trabalham 2 dias de forma presencial, 3 dias no teletrabalho, né? E aí, esse formato híbrido para nós é um aprendizado, porque a gente busca principalmente no setor de gestão de pessoas que têm uma demanda muito alta, né? Então? Ajustar essa metodologia com a equipe está sendo um desafio, mas um desafio bom que a gente tem tido os resultados que a gente tem buscado aqui, né? Mas é fazer essa liderança, depende muito também da equipe, né? Como da iniciativa dos colegas, né? e, principalmente, que eu sempre digo aqui a boa comunicação, então são os fatores principais aí pra gente atuar nesse meio como líder de uma equipe num regime híbrido. (E4)

Destarte, a apresentação dos resultados qualitativos, apresenta o quadro 24, com a síntese das competências identificadas e suas respectivas categorias, obtidas da expressão oral dos entrevistados e que será tema de discussão no próximo capítulo.

Quadro 24 - Síntese da unidade de contexto das competências (continua)

	Categoria	Unidades de registro
Competência socioemocional	Capacidade de construir e manter a confiança híbrida	[...] Vamos adaptar, vamos utilizar um outro sistema, então esse elo entre o chefe e o servidor, mesmo estando de forma remota, tem que ter essa afinidade e essa integração para que tenha essa confiança. É, então eu acredito que essa confiança ela pode ser adquirida. E à medida que o chefe gerencia o servidor, as atividades dele e dá feedbacks seja positivo ou negativo [...]. (E13)
	Capacidade de relacionamento interpessoal	Quanto essa questão de é interação com os colegas é algo que eu percebo que realmente, a interação diminui, né? Com os colegas é tanto que quando a gente vai a cada 15 dias se torna mais um momento de integração, né? A gente faz a reunião, a reunião. (E13)
	Capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido	Que meu chefe tenha essa flexibilidade, para minha qualidade de vida, com certeza é muito melhor. (E7)
	Capacidade de criar segurança psicológica	No trabalho que a gente pode ter os maiores desafios, mas se a gente se sente confortável ali, seguro, psicologicamente, naquele ambiente. Eu vou errar, mas eu não vou ficar com medo, né? (E2)
	Capacidade de autoengajamento no trabalho híbrido	Pode ser que a equipe fique desmotivada, um pouco de saber que o líder não está engajado. No modelo remoto é, a gente sabe que em algumas instituições já ouvi relatos [...]. (E13)
	Capacidade de autodesenvolver continuamente	Então, o líder do presencial, ele vai precisar se qualificar, se capacitar, buscando uma flexibilidade, para estar apto, a implementar essa questão do trabalho híbrido. (E4)
Competência gestão de equipes	Capacidade de construir orientação e integração da equipe	eu tenho reuniões também sistemáticas de equipe, então nessas reuniões a gente realinha, define metas, planeja junto, né? Então, essas reuniões elas são muito importantes para fazer esse <i>follow-up</i> [...]. (E2)
	Capacidade de criar e gerir equipes de colaboração	É uma equipe que tem um comprometimento. E muito bom, né? Com a nossa gestão, com, com quem está à frente. E aqui todo mundo se ajuda, né? Então quando chegar o novo desafio, um problema, uma ação, uma sugestão de implementação de um programa que seja. (E4)

Quadro 24 - Síntese da unidade de contexto das competências (conclusão)

Categoria		Unidades de registro
Competência gestão de equipes	Capacidade de acompanhamento dos liderados	As pessoas não estão acostumadas a dar um feedback, por exemplo, comportamental. Quando tem alguma situação que percebem que não está bem dentro da rotina, do desempenho do servidor, do colaborador, enfim, não consegue verbalizar? (E2)
	Capacidade de desenvolver continuamente os liderados	É uma das estratégias, é adotar uma formação continuada, construir uma formação continuada com [...]. (E8)
	Capacidade de negociação	É muito padrão, porque geralmente a gente vai falar de eficiência, prestatividade, mas a meu ver, se tiver resiliência e jogo de cintura como outras coisas, elas são meio que automática [...]. (E6)
Competência contexto e inovação	Capacidade de adaptabilidade contextual e inovação	Então houve muita necessidade de se adaptar de uma maneira acelerada, as tecnologias e as relações de trabalho com chefia, com com colegas e eu acho que a liderança se tornou um desafio muito maior [...]. (E8)
	Capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados	A gente tem que confiar na nossa capacidade de delegar e de acompanhar o processo e depois verificar aquilo que precisa ser melhorado. (E8)
	Capacidade conceitual	Eu Acredito que a liderança no remoto, o chefe, ele tem que ter uma visão bem, bem melhor e tem que ter uma visão mais sistêmica, né? Tem que ter o auxílio de ferramentas para poder gerenciar. Gerenciar melhor toda a equipe [...]. (E13)
Competência tecnológica e digital	Capacidade de comunicação inovadora	[...] acompanhando também, embora não seja assim no dia a dia, mas está sempre em comunicação efetiva, comunicação com os seus servidores. (E1)
	Capacidade de facilitador de tecnologias	Além de se apropriar de ferramentas, de conhecer novas ferramentas, conhecer é utilizar outras ferramentas mais adequadas de acompanhamento do trabalho, que, na verdade, na presencialidade não precisa [...]. E8

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.2.3 Conflito entre líder e liderados

Durante a entrevista, também foi abordada a questão do relacionamento entre o líder e os liderados, com o intuito de avaliar se havia algum conflito, insatisfação ou obstáculos na implementação da flexibilização do trabalho. A partir dos relatos dos participantes, foi elaborado o quadro 25, revelador dos desafios que o líder enfrentará para garantir o sucesso dessa nova forma de trabalho no serviço público, abrangendo desde a sua implantação até a sua manutenção.

Quadro 25 – Relatos do relacionamento entre líder e liderados no trabalho híbrido (continua)

	Desafios	Relatos
Implementação	Descumprimento de relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Ele sabe que se ele não cumprir, se ele não entregar as demandas, se ele não fizer esse relatório, que também tem o servidor que não entrega o relatório, eu tive o problema com o servidor. (E3) • Governo que aquela pessoa está realmente não está cumprindo lá o que foi planejado e não está fazendo o trabalho da forma que foi planejada. Acredito que o chefe deve indeferir o relatório, né? (E13)
	Medo de perder o PGD	<ul style="list-style-type: none"> • Se não der certo, a gente vai perder esse benefício, digamos assim, a gente já teve um problema Sério aqui [...]. (E3) • E aí deu um movimento, porque aí, claro, eles não queriam ter que esse enfrentamento de insatisfação do servidor, de assumir que ele teria que perder o PGD [...]. (E2) • [...], mas eu não sei se abre um processo administrativo para retirar a pessoa do PGD, mas assim, até onde eu sei também a questão do nosso setor, né? (E13)
	Setor não atendido	<ul style="list-style-type: none"> • Para alguns setores, a gente acredita ainda que não por causa do nosso público, não é nosso público [...]. (E13) • Não só naqueles setores que tem que ter o atendimento presencial, que não são os setores flexibilizados, né? Então, alguns servidores quiseram migrar, então nós estamos nesse impasse agora, né? (E1) • É a única dificuldade, na verdade, que eu vejo é essa que muita gente gostaria de ter nos seus setores. O trabalho remoto e não foi contemplado, né? É Oo. Meu setor não foi contemplado, mas, como eu disse, também não via como se (E14).
	Carga horária semanal	<ul style="list-style-type: none"> • Então, se a gente deixa muito solto, se o chefe em si deixar muito solto o servidor, as coisas não andam. O servidor ainda não compreendeu que o trabalho híbrido é, além disso, 2 dias presenciais na instituição, 3 dias em casa mais ele tá a serviço da instituição. (E3) • Ajustar essa metodologia com a equipe está sendo um desafio, [...] fazer essa liderança, depende muito também da equipe, né? Como da iniciativa dos colegas [...]. (E4)
	Autorização para atuar no PGD	<ul style="list-style-type: none"> • Então, muitas vezes, quando tem mais um servidor interessado, às vezes é difícil a chefia liberar ao mesmo tempo mais de um servidor de um determinado setor e aí começa a criar alguns atritos. (E1)
	Resistência ao Programa	<ul style="list-style-type: none"> • [...] é uma mudança de percepção que não é cumprimento de horário e sim cumprimento de tarefas, de do produto, né? Então, essa quebra de paradigma. Essa quebra de percepção foi um entrave. Não digo uma Barreira, mas foi um entrave na fase inicial para a implementação, principalmente aqueles campos que são mais antigos que têm servidores mais antigos, né? As autarquias que existiam antes do Instituto federal. (E4)
	Falta de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Eu não diria Barreira, Hum, eu só diria assim, é maior dificuldade no início com relação ao treinamento, que eu acho que o treinamento presencial ele faz com que o servidor, ele tenha conhecimento mais rápido, foca a prática mais rápida. Então, um treinamento à distância, acho que ele é mais lento entendeu? Até você ter o conhecimento de fato, só essa dificuldade que eu sinto que não é uma dificuldade, né? Foi uma análise que eu fiz. (E9)
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Então, o grande problema hoje, acho que para o gestor lidar com os conflitos e dar conta do trabalho que tem que fazer, a burocracia que tem do dia a dia, que é o grande problema hoje, para poder conciliar, não é dar conta do trabalho burocrático e lidar com os conflitos do dia a dia. Das relações mesmo. (E1) 	

Quadro 25 – Relatos do relacionamento entre líder e liderados no trabalho híbrido (conclusão)

Desafios		Relatos
Manutenção	Não entrega o que foi pactuado	<ul style="list-style-type: none"> É perde a faz com que perda a confiança nos outros técnicos né por conta que a eles pisa muito na bola nesse caso tipo falta não entrego o que é proposto e aí por uns outros pagam né (E15)
	Temor de caracterizar assédio moral	<ul style="list-style-type: none"> Para não caracterizar o assédio, né? Que hoje a gente vive num clima de que muitos servidores, se acham que que foram assediados por receber um WhatsApp cobrando uma ação que ele deveria fazer [...]. (E3)
	Falta de assumir a liderança	<ul style="list-style-type: none"> Algumas lideranças, elas têm dificuldade de se ver como liderança, né? [...] E aí, se uma pessoa não se sente responsável pelas outras pessoas, você qualquer coisa que você passe para ela, ela sente que ela está fazendo um favor, algo fora da competência dela, né? (E6)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Mediante as dificuldades destacadas no quadro 25, apontam-se para possíveis comportamentos e atitudes que o líder multimodal deve adotar para minimizar, reduzir ou resolver esses desafios. Além disso, é importante considerar a possível formação de duas culturas organizacionais distintas: uma para os funcionários que trabalham remotamente e outra para aqueles que trabalham presencialmente (Alexander; De Smet; Mysore, 2020). Nesse sentido, o líder precisará utilizar suas competências para impulsioná-lo nessa missão árdua e garantir o sucesso da flexibilização do trabalho nos Institutos Federais.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão examinados os resultados apresentados no capítulo anterior, com foco na discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa sobre a identificação e análise das competências de lideranças no trabalho híbrido, sob o manto da literatura científica, comparando-os com estudos anteriores.

Antes de discutir os principais resultados desta pesquisa, foram constatadas algumas evidências nas falas dos entrevistados que o trabalho híbrido, proporcionado pela implantação do Programa de Gestão e Desempenho na Rede Federal, foi realizado sem seguir um planejamento assertivo ou calcado na fundamentação teórica, apesar de que, algumas experiências exitosas tivessem sido relatadas. Outra observação extraída do repertório dos entrevistados é que todos estão aprendendo a trabalhar no ambiente híbrido, seja líder ou liderados, no que diz respeito ao planejamento, metodologia de acompanhamento, mensuração de resultados, pactuação de entregas e outros.

Nesse contexto, há uma crescente demanda sobre os líderes/chefes ao gerenciarem equipes no cenário do trabalho híbrido. Com essa nova flexibilidade, uma questão crítica que já era evidente no ambiente presencial, como observado pelo entrevistado E2, é a falta de acompanhamento dos líderes aos liderados. Além disso, há uma maior exigência de habilidades por parte dos líderes para conduzir equipes nesse ambiente de trabalho. Logo, aqueles que já enfrentavam dificuldades em liderar no ambiente presencial viram essas lacunas se acentuarem, especialmente no que diz respeito à gestão por resultados, como verbalizado pelo entrevistado E2 a seguir:

É ele fazer uma gestão maior da equipe. Isso se tornou mais difícil. Enquanto eu não tenho presencialidade, né? Quando eu não tenho a gestão pelo controle direto, né? E eu tenho que fazer uma gestão realmente por resultado. Eu acho que isso se torna mais desafiador porque fica mais evidente a carência da instrumentalização da chefia para conduzir, então eu acho que já havia um despreparo, né?

Outro grande desafio é saber o que foi produzindo durante o teletrabalho. A forma mais usual de mensuração dos resultados e indicado pela Instrução Normativa nº 89/MGI (Brasil, 2022) são os relatórios de atividades que em algumas Instituições Federais são semanais, quinzenais ou até mensais, conforme a fala dos entrevistados.

Nesse tocante, os líderes de organizações que adotam equipes híbridas, que não é um desejo, mas uma consequência, estão cientes das diferenças entre a

colaboração em um ambiente puramente virtual e em um puramente presencial. Reconhecem, assim, que o trabalho híbrido vai além de simplesmente combinar essas duas abordagens. Para integrar efetivamente a colaboração híbrida em sua estratégia de gestão, Mitchell e Brewer (2021) orientam que os líderes devem promover ativamente uma cultura de trabalho em equipe e colaboração eficaz, requerendo um compromisso significativo de tempo e recursos financeiros.

Nesse cenário, os Institutos Federais recentemente começaram a adotar oficialmente a flexibilidade no ambiente de trabalho. Durante o período pandêmico da Covid-19, a experiência foi totalmente distinta; não existiam critérios objetivos, e bastava não comparecer ao local de trabalho, com a premissa básica de permanecer em casa.

Por outro lado, o Programa de Gestão e Desempenho, atualizado pela Instrução Normativa nº 89 de 13 de dezembro de 2022/MGI, estabelece diretrizes e orientações sobre a implementação e execução do referido Programa no âmbito do Governo Federal. O órgão ou entidade responsável por implementar o PGD deve utilizar um sistema informatizado para gerenciar, controlar e divulgar os planos de entregas da unidade e dos planos de trabalho dos participantes, conforme descrito no texto legal.

Dessa maneira, o fator divisor entre o trabalho presencial e o teletrabalho no serviço público são os planos de trabalho previamente pactuados com as chefias e os relatórios das entregas realizadas, contrapondo o controle de frequência na modalidade física (Brasil 2022). Nessa dualidade de acompanhamento e controle é que o líder multimodal desempenha suas competências, pondo em prática seus atributos para colher os melhores resultados nos dois ambientes.

Nesse viés, o contexto presencial e remoto da organização dá sustentação à liderança multimodal, como forma de expressão comportamental impositiva do ambiente, sob pena de estagnação da organização, quando não introduzida no *locus* laboral, com foco na execução de tarefas com excelência. Habilidades e conhecimentos são exigidos para que o líder exerça sua missão com maestria. Foi nesse diapasão que foram investigados os servidores técnicos administrativos e professores, com o fito de buscar suas opiniões acerca das competências necessárias e requeridas ao líder multimodal.

Pesquisa quantitativa - Análise fatorial exploratória

Primeiramente, é importante recordar que o questionário diagnóstico foi autoadministrado aos servidores dos 38 Institutos Federais em todo o Brasil. Esse procedimento foi conduzido com o propósito de alcançar dois objetivos específicos: a) Identificar as competências necessárias dos líderes na liderança multimodal e b) Construir e identificar evidências de validação para o questionário de diagnóstico das competências de liderança multimodal. Completado o estudo estatístico conforme os procedimentos descritos por Hair Jr. *et al.* (2009) e Field (2009), procedeu-se a análise das evidências empíricas encontradas na pesquisa quantitativa.

Sobretudo, um dos pressupostos essenciais é que o tamanho da amostra seja considerável, pois amostras mais amplas tendem a gerar resultados mais precisos, minimizando o impacto do erro amostral (Hair Jr. *et al.*, 2009). No caso concreto, este pressuposto foi atendido uma vez que foram obtidas 650 respostas, quando o mínimo calculado foi de 320 casos. Isso se traduz em estimativas mais próximas dos parâmetros populacionais, tanto em relação à estrutura fatorial quanto às cargas fatoriais e à comunalidade dos itens.

Durante a Análise Fatorial Exploratória realizada com a escala de Liderança Multimodal, foi constatado um excelente ajuste dos dados. O teste de esfericidade de *Bartlett* foi considerado estatisticamente significativo ($p < 0,50$) (Hair Jr. *et al.*, 2009) mensurando a presença de correlações entre as variáveis, *enquanto* o índice KMO atingiu 0,976, indicador de uma qualidade muito boa (Field, 2009) e representa a proporção da variância das variáveis que podem ser explicadas pelos fatores ou construtos latentes. Além disso, a Medida de Adequação da Amostra (MSA) apresentou valores superiores a 0,952 para todas as variáveis, o que é considerado admirável (Hair Jr. *et al.*, 2009); além disso, o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* geral foi calculado em 0,974, demonstrando uma alta consistência interna, já que o valor aceito é acima de 0,70 (Hair Jr. *et al.*, 2009), além de traduzir também a confiabilidade da escala.

Desse modo, os quatro fatores identificados demonstraram uma alta consistência interna, uma vez que todos apresentaram coeficientes alfa superiores a 0,89, indicando um alto nível de confiabilidade, de acordo com a classificação de Pasquali (2010). Em conjunto, esses fatores explicam 71,40% da variância, um valor superior ao índice recomendado de 60% por Hair Jr. *et al.* (2009), e é considerado

compatível com outras escalas em ciências comportamentais. Além disso, as altas cargas fatoriais dos itens (todas acima de 0,47) fornecem evidências adicionais da validade da escala.

Considerando que a escala de CLM é inédita, não há como fazer comparação com outros estudos na literatura científica, buscou-se, assim, utilizar o rigor científico para validação do instrumento, após ter passado pela análise de conteúdo e validação semântica. Depois de dezenas de ajustes na AFE, realizando simulações com métodos diferentes de extração e rotações disponíveis no SPSS, as rotações oblíquas se mostraram mais favoráveis a uma estrutura ideal do modelo.

Foram identificadas correlações significativas entre os fatores, o que conduziu à realização de uma análise fatorial dos componentes principais utilizando uma abordagem oblíqua e o método de rotação *oblimin* direto. Durante esse procedimento, optou-se por remover 8 variáveis a fim de evitar cargas cruzadas, onde as variáveis demonstravam cargas significativas em mais de um fator, ou até mesmo em três fatores. Desse modo, os resultados obtidos foram consistentes com o modelo teórico proposto, a partir da literatura. Portanto, a obtenção de 4 fatores era esperada e desejada.

É válido relatar que as comunalidades variaram de 0,84 a 0,55, demonstrando pequena variação, sem valores extremos e nenhuma abaixo de 0,50 o que é o nível aceitável, segundo os pesquisadores Field (2009) e Hair Jr. *et al.* (2009). As cargas fatoriais dos itens variaram de 0,92 a 0,47, com valores acima de 0,50 considerados como indicativos de significância prática (Hair Jr. *et al.*, 2009). Apenas duas variáveis apresentaram cargas abaixo desse limiar, registrando 0,47 cada uma: "Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os membros da equipe", associada ao fator socioemocional, e "Adapta-se rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho", relacionada ao terceiro fator, contexto e inovação. Apesar disso, ambas as variáveis demonstram uma forte associação com seus respectivos fatores, o que sugere uma aderência substancial entre a variável e o fator, mesmo com cargas abaixo de 0,50. Portanto, recomenda-se que esses itens permaneçam na escala de liderança multimodal.

Nesse arranjo estrutural, a explicação pela variância total foi de 71,41%, percentual superior ao mínimo aceitável que era de 60% (Hair Jr. *et al.*, 2009). Para a análise, utilizou-se a técnica de componentes principais com rotação *oblimin*, seguindo a regra de Kaiser para a retenção de autovalores maiores que 1. A análise

revelou a presença de quatro fatores com autovalores superiores a 1 (17,53; 1,84; 1,05 e 1,003), os quais, em conjunto, explicaram 71,41% da variância total do construto competência de liderança multimodal. O primeiro fator foi responsável por 58,41% dessa variância, seguido pelo segundo com 6,14%, o terceiro com 3,50% e o quarto com 3,34%. Com efeito, todos os quatro fatores demonstraram um nível satisfatório de consistência interna e acima de 3%.

Em vista disso, os resultados indicam possíveis aplicações positivas do instrumento na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em especial os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Colégio Pedro II e as Universidades Federais, dada a similaridade na carreira de técnicos e professores e a possibilidade legal de utilização do PGD. No entanto, recomenda-se o desenvolvimento de estudos futuros para validar essas indicações.

Ao examinar a média e a mediana das respostas dos participantes em relação a cada conceito avaliado pela escala LM, percebe-se que, de maneira geral, os participantes da amostra demonstram um elevado nível das competências socioemocional e gestão de equipes, com média e mediana próximas ao nível 4 em uma escala Likert de 5 pontos. Por outro lado, os níveis de competência tecnológica e digital e contexto e inovação são consideravelmente baixos, com média e mediana próximas ao nível 2 da escala. Esses resultados sugerem que os comportamentos relacionados à competência socioemocional e à gestão de equipes predominam na amostra, enquanto os comportamentos relacionados à tecnológica e a digital e ao contexto e inovação são menos evidentes.

Especificamente, observam-se deficiências em desenvolver soluções inovadoras, conduzir eficazmente reuniões híbridas e dominar as ferramentas tecnológicas, as quais registraram as menores médias entre as variáveis analisadas.

Os itens que influenciaram os menores escores médios e maior desvio-padrão, na competência tecnológica e digital foram: “Busca e compartilha ativamente informações sobre as ferramentas digitais” (2,71) e “Realiza reuniões híbridas (com servidores presencial e remoto) para facilitar a coesão da equipe” (2,56), indicando menos concordância com os itens pelos respondentes. Já na competência contexto e inovação, o item com menor escore médio (2,63) foi “Cria soluções inovadoras”. A discordância por parte dos respondentes em relação à tecnológica e digital e ao

contexto e inovação aponta para possíveis lacunas comportamentais e para a falta de habilidades das lideranças nessas competências.

Como resultado da escala de competência de liderança multimodal merece destaque quatro fatores extraídos pela AFE, denominados de competência socioemocional, competência gestão de equipes, competência contexto e inovação e competência tecnológica e digital, os quais foram condizentes com a teoria; entretanto, com relação às categorias, há de se destacar que houve uma variação após a integração dos itens, sendo mais atingido a competência gestão de equipes, que além de perder itens na sua composição, perdeu a categoria 'capacidade de desenvolver continuamente o liderado' para a dimensão competência socioemocional em uma releitura.

É mister validar que a habilidade de promover a autogestão dos liderados foi renomeada como "capacidade de adaptabilidade criativa", enquanto a habilidade de se adaptar ao contexto e inovar foi denominada como "capacidade de inovação estratégica" em uma nova avaliação, após a exclusão de alguns itens da escala. Essas mudanças foram consideradas mais apropriadas e todas as categorias fazem parte da competência contexto e inovação.

Todas as correções indicadas pelas categorias avaliativas foram realizadas, partindo de um questionário de 49 afirmações, para 30 itens na sua versão atualizada. Estruturalmente o modelo foi aprovado para cumprir o objetivo específico a) Identificar as competências requeridas dos líderes na liderança multimodal e b) Construir e identificar evidências de validação para o questionário de diagnóstico das competências de liderança multimodal, conforme pode ser observado no quadro 26.

Quadro 26 – Questionário diagnóstico das competências de liderança multimodal – versão atualizada (continua)

	Itens	ordem	Capacidade
Competência socioemocional	Demonstra confiança nos liderados quando estão no trabalho presencial ou no remoto.	4	Construir e manter a confiança híbrida
	Cumprir o que promete.	5	
	Estimula a participação dos servidores na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe.	24	
	Concede aos liderados a autonomia necessária para cumprir suas metas.	26	
	Mantém um bom relacionamento interpessoal com os liderados, prezando por um clima de harmonia.	6	Relacionamento interpessoal
	Incentiva a participação dos liderados dando espaço para opiniões.	9	

Quadro 26 – Questionário diagnóstico das competências de liderança multimodal – versão atualizada (conclusão)

	Itens	ordem	Capacidade
Competência socioemocional	Demonstra respeito pelas ideias dos liderados.	10	Relacionamento interpessoal
	Tem empatia pelos liderados quando necessitados.	15	Criar segurança psicológica
	Cria um ambiente onde há respeito e confiança.	16	
	Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os membros da equipe.	19	Criar bem-estar em ambiente híbrido
	Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe.	20	
	Incentiva que seus liderados se desenvolvam profissionalmente.	25	Desenvolver continuamente os liderados
	Acompanha e celebra os resultados positivos da equipe.	28	
	Reconhece o esforço dos seus liderados.	32	
Competência tecnológica e digital	Realiza reuniões híbridas (com servidores presencial e remoto) para facilitar a coesão da equipe.	40	Facilitador de tecnologias
	Utiliza as tecnologias existentes para facilitar a comunicação com os liderados.	41	
	Usa as tecnologias existentes para a coleta de informação acerca dos resultados dos liderados.	42	
	Busca e compartilha ativamente informações sobre as ferramentas digitais.	43	
	Comunica-se frequentemente com os liderados por meio das tecnologias.	47	Comunicação inovadora
Competência contexto e inovação	Cria soluções inovadoras.	34	Inovação estratégica
	Identifica necessidades de mudança desenvolvendo soluções estratégicas.	35	
	Fomenta a criatividade da equipe.	37	Adaptabilidade criativa
	Estimula os liderados para apresentarem novas ideias no trabalho.	38	
	Adapta-se rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.	39	
Competência gestão de equipes	Garante a produtividade dos liderados quando estão no trabalho híbrido.	17	Acompanhamento dos liderados
	Acompanha o desempenho dos liderados por meio dos resultados do trabalho.	30	
	Distribui as tarefas da equipe de acordo com cada ambiente (virtual ou presencial).	22	Construir orientação e integração da equipe
	Forma equipes eficazes no ambiente híbrido (virtual e presencial).	23	
	Adota rotina de trabalho incluindo presencial e remoto.	36	
	Dá diretrizes claras e define prioridades para a equipe.	49	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao analisar o quadro 26, conclui-se que os objetivos específicos com relação à abordagem quantitativa foram atingidos, obtendo-se um leque de competências do líder multimodal, que se acha dividido em quatro macro dimensões: competência socioemocional com um volume maior de capacidades e as demais com apenas 2 capacidades cada, competência tecnológica e digital, competência contexto e inovação e competência gestão de equipes, com suas capacidades especificadas no referido quadro.

Com os resultados da pesquisa quantitativa, foi possível alcançar o primeiro objetivo específico, que intencionava identificar as competências necessárias dos líderes na liderança multimodal. Esse achado pode ser relevante para o campo prático, uma vez que as organizações públicas brasileiras podem proporcionar treinamentos que visem ao desenvolvimento de competência nos gestores voltados a adquirir as competências identificadas nesta pesquisa e podem ser úteis para melhoria organizacional.

Pesquisa qualitativa - Análise de conteúdo

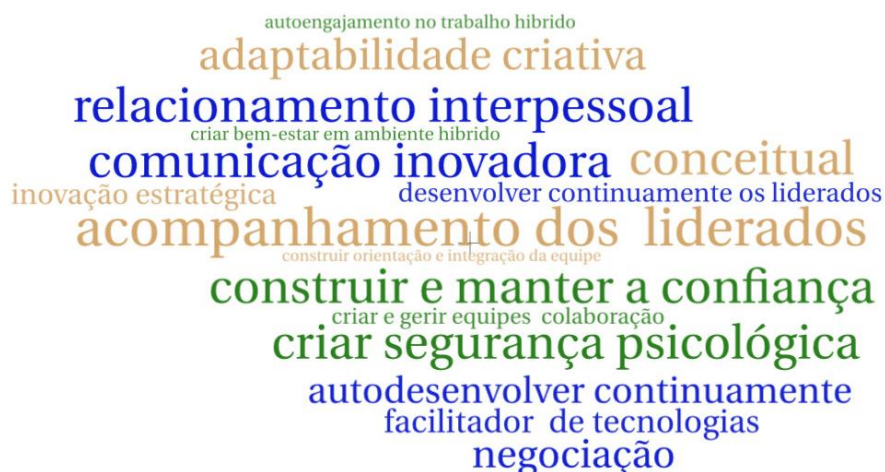
Após a conclusão dos procedimentos da análise de conteúdo, conforme descrito por Franco (2021), procedeu-se à análise das evidências empíricas encontradas na pesquisa qualitativa.

Após realizar uma análise detalhada do conteúdo das entrevistas e uma minuciosa apuração das categorias, optou-se por representar a distribuição de forma orgânica, como foi apresentado na figura 8. Naquela representação, estão dispostas as quatro dimensões e as 16 categorias encontradas e captadas das opiniões dos entrevistados. As 756 citações ou fragmentos das falas dão suporte aos 182 códigos criados de acordo com a capacidade de representar o grupo de códigos semelhantes, e estes foram agrupados em 16 categorias, sendo 11 *a priori*, originados da literatura evidenciando-se 5 novas categorias. As categorias foram reagrupadas em 4 dimensões, que têm um caráter mais abrangente e depois classificadas.

Mediante a análise, as principais competências de liderança multimodal identificadas na revisão de literatura e confirmadas no estudo em curso pelas opiniões dos servidores dos Institutos Federais foram nominadas: Competência socioemocional, Competência gestão de equipes, Competência contexto e inovação e Competência tecnológica e digital. Cinco achados de categorias foram identificados na pesquisa qualitativa, após a análise de conteúdo a saber: capacidade conceitual,

Quando se fala em categorias (figura 10), sobressaiu-se, com maior frequência, a capacidade de acompanhamento dos liderados, que aglutina o código supervisão dos liderados, manifestadamente são desafios a serem superados. Nesse caso, não se refere à supervisão direta, como bem alertam Tokarchuk, Gabriele e Neglia (2021) que deve ser substituída pela coordenação baseada na confiança mútua.

Figura 10 – Distribuição das categorias emergentes de acordo com a frequência

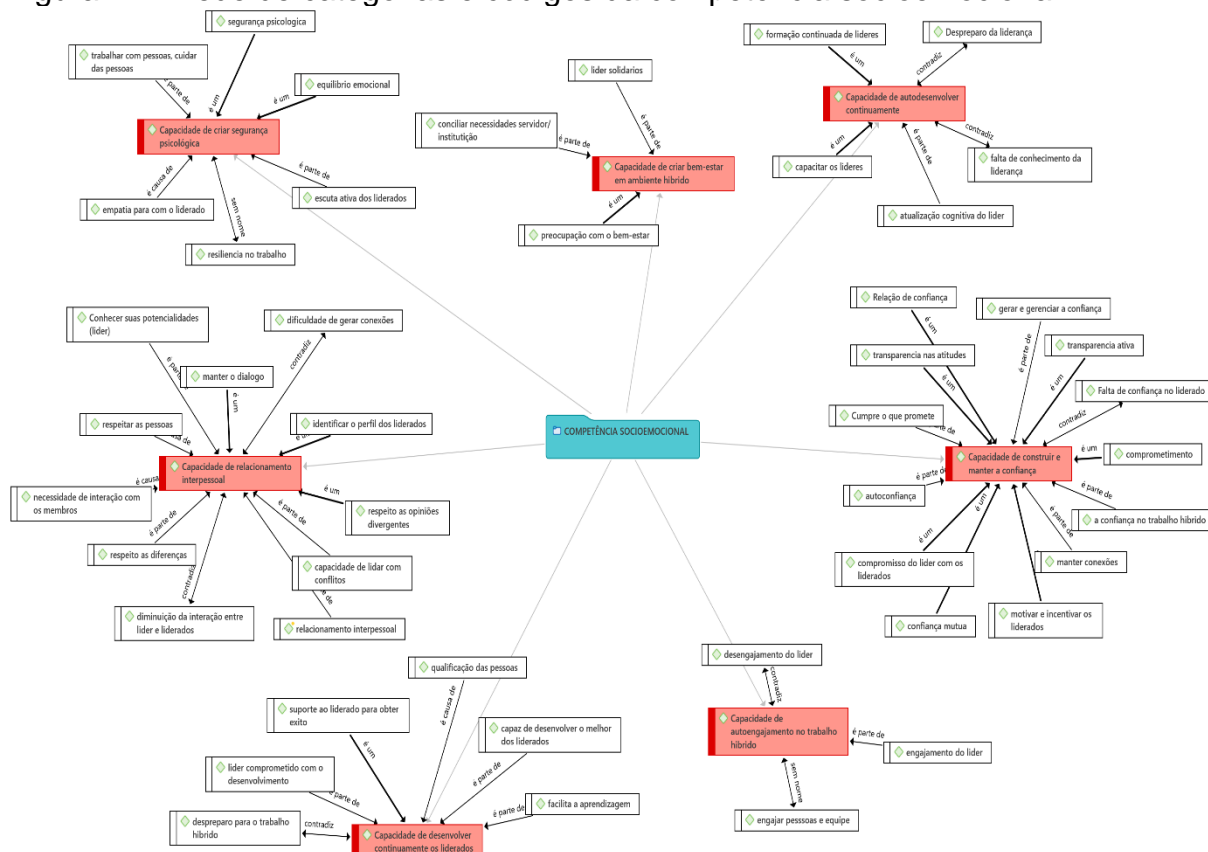


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A princípio, as 16 categorias apresentadas foram definidas e adotadas após o processo de codificação, seguindo a proposta da pesquisadora Franco (2021) e uma revisão da literatura que sustenta este estudo. Após várias repetições, chegou-se ao *portfólio* representado na figura 10. Vale lembrar que as capacidades: conceitual, de autodesenvolver continuamente, de autoengajamento no trabalho híbrido, de negociação e de criar e gerir equipes de colaboração foram achados que emergiram da pesquisa em fontes primária, como já relatado no capítulo resultados.

Nesse sentido, a dimensão de **competência socioemocional** abrange as seguintes categorias: capacidade de criar e manter a confiança híbrida, habilidade de relacionamento interpessoal, habilidade de promover o bem-estar em um ambiente híbrido e habilidade de criar segurança psicológica. Duas novas categorias foram adicionadas ao modelo original: capacidade de autoengajamento no trabalho híbrido e capacidade de autodesenvolvimento contínuo (figura 11). Nesse viés, a capacidade de desenvolver continuamente os liderados, inicialmente enquadrada na dimensão de competência gestão de equipes, foi incluída na socioemocional, devido a mudanças nas variáveis durante a análise fatorial exploratória e aqui foi ajustado o modelo.

Figura 11 - Rede de categorias e códigos da competência socioemocional



Fonte: Elaborado pelo autor, com auxílio do Atlas.TI, baseado nos dados da pesquisa (2024).

Ao cultivar a competência socioemocional, os líderes podem criar um ambiente de trabalho que promove o respeito, a segurança psicológica (Swatzky; Swatzky, 2022), a confiança (Flavian; Guinalíu; Jordan, 2019; Grzegorzczuk *et al.*, 2021), a colaboração (Hooijberg; Watkins, 2021) e o bem-estar dos membros da equipe (Chafi; Hultberg; Yyams, 2022; Binyamin, 202; Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021). Portanto, essa competência é fundamental para liderar com eficácia e para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Nela estão incluídos os domínios pessoal e social, englobando a capacidade de autogestão citada por Kaas-Ojavere (2021) e autoconsciência, enquanto o sociável se manifesta na consciência social do líder e na habilidade de gerenciar relacionamentos.

Cabe citar aqui a manifestação prudente de Bucater (2016) para deslocar o foco da discussão do líder para a liderança tendo o objetivo de centrar na relação líder e liderado – o que fortalece a necessidade do desenvolvimento da competência interpessoal. Neste estudo, não foi adotado uma diferenciação entre líder e liderança, portanto, por vezes referir-se-á ao líder ou à liderança multimodal.

Diante disso, os aspectos sociais do trabalho representam um dos principais desafios do trabalho remoto. É por isso que se pode antecipar que os escritórios do futuro se concentrarão mais em abordar essa lacuna, transformando-se em espaços destinados a construir relacionamentos, promover formas criativas de colaboração e fortalecer o senso de propósito compartilhado e de cultura organizacional (Hooijberg; Watkins, 2021). Tanto os colaboradores quanto os gestores precisarão desenvolver novas habilidades e competências para se adaptarem às novas formas de trabalho para aproveitarem ao máximo as oportunidades apresentadas pelo modelo de trabalho híbrido (Mitchel; Brewer, 2021)

Quiçá a categoria criar e desenvolver a confiança híbrida seja a mais importante dentre as categorias da competência socioemocional. Do total de citações sobre confiança, foram classificadas 87 recorrências de relatos registrados sobre esse tema e 100% dos participantes (E1, E2, ...E15) fizeram algum comentário sobre essa habilidade.

Foi ressaltado no lugar de fala que a confiança mútua proporciona o crescimento da instituição, afirmação compartilhada por Tokarchuk, Gabriele e Neglia (2021). Do mesmo entendimento as palavras de Hooijberg e Watkins (2021) corroboram com a manutenção das relações líder - liderado que devem ser baseadas na confiança, visando às entregas e aos resultados e não firmado em controle porque o foco não é mais o controle de carga horária, assim comentou o entrevistado E3.

Para que o modelo de trabalho híbrido funcione efetivamente, é crucial criar e desenvolver a confiança. Segundo os pesquisadores Ipsen, Kirchner e Hansen (2021) esse modelo requer a consideração da predisposição mental dos líderes, o fortalecimento das relações interpessoais, a implementação de uma gestão adaptável e a promoção de uma comunicação aberta, que inclua *feedbacks* sinceros e frequentes, coadunando com essa linha de pensamento a fala do entrevistado (E2).

Esses autores também destacam que tais competências de liderança promovem relacionamentos e criam condições para a sinergia nos grupos de trabalho. Isso permite que os valores sejam compartilhados e incorporados ao desempenho organizacional. No nível individual, ao demonstrar essas competências, os líderes tendem a se tornar mais flexíveis e informais, mais receptivos e mais atentos às relações interpessoais e aos processos grupais.

Desse modo, a confiança desempenha um papel essencial na dinâmica entre o gestor e sua equipe, especialmente em contextos em que o acompanhamento das

atividades da equipe torna-se mais remoto, e a avaliação de desempenho das atividades e projetos propostos assume uma importância significativa como meio predominante de mensurar os resultados (Motta, 2021). Soma-se a essa discussão outra questão levantada pela pesquisa, que é a falta de confiança no servidor, demonstrando fragilidade na relação líder/liderado, quando ele atua no teletrabalho. Corrobora com esta afirmação, os estudos de Paschoiotto (2021), dos baixos níveis de confiança e de comprometimento verificado quando o trabalhador está remotamente.

Nesse sentido, o entrevistado E8 manifesta sua indignação, quando tem de trabalhar e ainda comprovar que está trabalhando e que ficar em casa não é lazer; apesar de ser verificado que o líder cobra do servidor a relação de confiança, portanto, pode-se considerar que é uma via de mão dupla, confiança mútua é necessária.

Porque assim, eu, por exemplo, se eu tenho uma chefia que não confia no meu trabalho, isso é angustiante demais, porque além de eu trabalhar ter que provar que eu estou trabalhando, é muito difícil. (E8)

Olha a confiança, ela é mútua, né? O servidor tem que confiar no chefe e o chefe confiar no servidor. É uma via de mão dupla. Ou seja, ninguém pode quebrar, digamos assim, essa confiança. O servidor tem que entender que naquele prazo ele tem que entregar aquela demanda, né? E o chefe precisa dar todo o suporte, digamos assim, necessário e todas as condições para que o servidor atinja com êxito que foi cobrado dele. (E3)

A declaração, acima, do entrevistado E8 reflete o mesmo entendimento dos pesquisadores Mitchel e Brewer (2021), os quais discutem a importância do estabelecimento e fortalecimento da relação de confiança entre líder e liderados, assim como entre colegas de equipe, destacando as dificuldades no desenvolvimento das relações sociais entre os membros da equipe entre si e com o líder.

Então é preciso uma confiança do líder no sentido de acreditar no trabalho de quem está sendo liderado. É acreditar que a pessoa vai dar conta, acreditar que a pessoa vai entregar o trabalho no tempo certo. Eu acho que isso aí é fundamental [...] a questão da confiança, né? No trabalho. (E14)

O desconhecimento dos líderes sobre o trabalho remoto, no qual prevalece a confiança entre líderes e liderados, faz o controle, elemento típico do trabalho face a face, estar fortemente presente.

Na contemporaneidade, as pesquisas têm evidenciado que as interações sociais face a face desempenham um papel fundamental no fortalecimento dos laços entre as pessoas, promovendo uma conexão emocional e criativa que é fundamental para estabelecer e manter a confiança, além de estimular a inovação, a colaboração

e contribuir para a cultura organizacional, apoiam esta narrativa os autores Flavian, Guinalíu e Jordan (2019) e Grzegorzczyk et al. (2021). No mesmo grau de importância da confiança, a capacidade de relacionamento interpessoal foi citada pelos participantes da pesquisa, em fragmentos que exprimem a habilidade de interagir, comunicar e relacionar-se de forma eficaz com outras pessoas, a fim de desenvolver empatia e destreza na resolução de conflitos.

A questão do relacionamento Interpessoal. Também vejo como muito importante, o respeito as diferenças, então eu consegui entender que cada um tem um ritmo, cada um, né? Tem um movimento e um jeito de ser e não fazer comparações, mas conseguir que é o que seria a última característica importante, ser capaz de desenvolver o melhor deles. (E2)

É importante gerenciar os conflitos, saber gerenciar os conflitos. Eu acredito que seja uma das competências também que [...]. (E11)

No contexto do trabalho híbrido, a construção da confiança também é decisiva para o seu funcionamento eficaz, e isso envolve considerar a disposição mental dos líderes, as relações interpessoais, o estilo de gestão adotado e uma comunicação aberta com *feedbacks* sinceros e frequentes (Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021).

Hooijberg e Watkins (2021) afirmam que, na era atual, o novo papel da liderança é criar pontes e conexões entre o mundo real e o digital, destacando a importância primordial de construir e sustentar a confiança. Portanto, o novo líder, neste cenário, necessariamente tem de aprender e desenvolver habilidades para construir e manter conexões sociais e de confiança.

Nesse tocante, o despreparo das lideranças em conduzir equipes é um desafio significativo em muitas organizações. Quando líderes não estão adequadamente preparados para suas funções, isso pode ter consequências negativas tanto para os colaboradores quanto para o sucesso geral da empresa. O despreparo do líder foi sentido e verbalizado em algumas narrativas dos entrevistados dos Institutos federais, como a falta de atitude quando deixa de acompanhar os liderados, ignora-os ou a falta de *feedback*.

[...] então, aconteceu muito isso, assim, de as coisas ficarem realmente muito soltas, evidenciando a falta de liderança, então eu tive que tomar uma atitude aqui. (E2)

[...] então eu acho que é um privilégio e cada vez fica mais evidente, a gente entende, precisa fazer formação para os líderes. (E8)

[...] tem que ter um preparo. Não sei se é uma capacitação ou qual o nome que seria para lidar com esses conflitos que eu lido assim. [...] então tem que

ter um preparo para isso mesmo, para lidar com os conflitos da atualidade. (E1)

De certo, a atualização cognitiva é a capacidade de inspecionar ações ou comportamentos à medida que se realizam tarefas, a fim de garantir que estejam alinhadas com o plano de ação sendo valioso para que qualquer ação seja realizada com eficiência. Portanto, observou-se que a desatualização do líder ou o desconhecimento dos desafios do trabalho híbrido coloca em xeque a atuação da liderança. As transcrições abaixo revelam a necessidade de atualização do líder no contexto do trabalho híbrido.

Olha o que eu acho que é essencial é a atualização, né. Ou seja, não existe uma formação em liderança que deixa você apto para o resto da vida, como líder, você sempre tem que estar se atualizando. Você tem que estar lendo, procurando novas formas [...]. (E3)

Eu acho que isso se torna mais desafiador porque fica mais evidente a carência da instrumentalização da chefia para conduzir, [...]. (E2)

[...] eu acho, de uma capacitação para os gestores, né? Para os líderes, com relação a essa questão dos conflitos, que é muito difícil. (E1)

[...] É, eu acho que o líder, ele tem que estar sempre se atualizando. E buscando novas ferramentas para gerenciar sua equipe, né? (E4)

É a percepção do interior do trabalho híbrido. Eu acho que é uma, é uma necessidade constante de formação. [...], tão presente que as pessoas têm formação para liderança, porque as relações com o trabalho, especialmente pós-pandemia, são alteradas muito na fase [...]. (E8)

Então a gente vem percebendo, principalmente, dificuldade de muitas chefias em lidar com essas situações, não é? (E12)

Nesse prisma, a formação de líderes é um investimento valioso para o sucesso de qualquer organização, seja pública ou privada. Continuar a aprimoração das habilidades e das competências é uma fonte de inspiração para sua equipe que tem o líder como exemplo. Essa preocupação foi externada pelos entrevistados em muitas falas, revelando a preocupação com a capacitação dos líderes. É válido citar que os desafios com o trabalho híbrido são relatados na literatura científica e vivenciados pelos servidores, sejam ocupantes de cargos ou chefes de equipes (Swatzky e Swatzky, 2022; Heikkinen *et al.* 2021). Os relatos dos servidores entrevistados a seguir reforçam a necessidade de formação e de qualificação dos líderes, em todos os níveis hierárquicos.

[...], eu fiz uma formação para os líderes, falando um pouquinho sobre PGD, sobre essa condução, a gente vai fazer também novas formações de liderança. Eu estou investindo nisso. A gente fez no ano passado uma

formação de lideranças 5 módulos [...] para todos os líderes FCC, FG e CD. (E2)

[...], eu acho, de uma capacitação para os gestores, né? Para os líderes [...]. (E1)

Então, o líder do presencial é, ele vai precisar se qualificar, se capacitar, buscando uma flexibilidade, para estar apto, a implementar essa questão do trabalho híbrido. (E4)

[...], mas eu acho que é ainda, a essa o desconhecimento dessas ferramentas de acompanhamento de trabalho pela maioria dos colegas, né? [...] eu acabei participando de alguns cursos ou monitorando o curso [...]. (E7)

Eu acho que é uma necessidade constante de formação. [...] tão presente que as pessoas têm formação para liderança, porque as relações com o trabalho, especialmente pós-pandemia, são alteradas muito na fase [...]. (E8)

[...] então a gente ainda percebe que precisa capacitar as lideranças para poder compreender melhor nessas etapas. [...] a gente ve, as lideranças estão aprendendo, né? É no dia a dia. (E12)

Conforme os depoimentos, a falta de habilidades e conhecimentos da liderança prejudica tanto os funcionários, as equipes, quanto os resultados de uma organização. Quando um gestor não consegue desenvolver competências adequadas de liderança, várias consequências negativas podem surgir, como falta de engajamento, adoecimento e queda na produtividade. Algumas falas dos entrevistados apoiam essa afirmação.

Hoje a gente tem um caminho longo ainda a percorrer. Eu sinto os líderes, eles têm dificuldade de assumir a responsabilidade do que eu digo, do ônus, da liderança, né? De dar os feedbacks negativos, né? Então isso, como eu disse, se potencializou absurdamente com o teletrabalho, pra esses que só faziam uma gestão pelo controle e não como desenvolvimento de pessoas. (E2)

Então, o grande problema hoje, acho que para o gestor lidar com os conflitos e dar conta do trabalho que tem que fazer, a burocracia que tem do dia a dia, que é o grande problema hoje, para poder conciliar, não é dar conta do trabalho burocrático e lidar com os conflitos do dia a dia. Das relações mesmo. (E1)

Então nós estamos numa fase de aprendizado, né? De ser líder de uma equipe que de um novo formato, né? Que a gente não estava habituada, né? (E4)

Então a gente vem percebendo, principalmente, dificuldade de muitas chefias em lidar com essas situações, não é? Então, tem setores que tem um nível de maturidade maior, né? (E12)

Nesse viés, a formação continuada de líderes é um processo crucial para o desenvolvimento de profissionais capacitados, a liderar equipes e setores dentro de

uma organização que se molda com a flexibilização do trabalho. Em resumo, investir na formação e desenvolvimento contínuo dos líderes é essencial para garantir que eles estejam preparados para conduzir equipes de maneira eficaz em um mundo de transformações. Portanto, uma liderança bem treinada é fundamental para o sucesso e a harmonia dentro das organizações.

Essa preocupação também foi alertada por Heikkinen *et al.* (2021) para a alta administração concentrar esforços no treinamento e na qualificação da gerência intermediária. Nessa mesma linha de raciocínio, mas pensando nos liderados, Swatzky e Swatzky (2022) reforçam a necessidade de treinar e facilitar o crescimento.

Além disso, um registro de preocupação com a formação continuada do líder foi verbalizada pelos entrevistados E3, E2 e E8, apesar de eles terem um entendimento, que não basta só fazer um treinamento e a pessoa estará apta para liderar equipes, mas precisa procurar novas perspectivas, atualizar-se em um processo contínuo e duradouro.

Olha o que eu acho que é essencial é a atualização, né? Ou seja, não existe uma formação em liderança que deixa você apto para o resto da vida, como líder, você sempre tem que estar se atualizando. Você, você tem que estar lendo, procurando novas perspectivas. (E3)

[...] a gente vai fazer também novas formações de liderança. Eu estou investindo nisso. (E2)

[...] precisamos nos atentar para a importância da formação continuada desses líderes para dar conta de toda essa mudança tão acelerada [...]. (E8)

Os resultados da pesquisa apontam, com mais robustez para o construto, confiança dentro os temas explorados na dimensão social e emocional. Mas outros temas se mostraram promissores como a interação social, atualização cognitiva e empatia, conforme pode-se observar na figura 12.

Figura 12 – Códigos da competência socioemocional



Fonte: Dados de pesquisa (2024).

Desse modo, os códigos que compõem a competência socioemocional são observáveis na figura 12. Entre eles, a categoria "capacidade de engajamento no trabalho híbrido" emerge, cuja inferência pode ser feita por intermédio dos códigos relacionados ao engajamento do líder, à capacidade de engajar pessoas e equipes, assim como ao desengajamento do líder. Apesar de menos frequentemente mencionado, esses códigos possuem uma importância significativa dentro do contexto. Logo, essa categoria não apenas reflete o envolvimento do líder, mas também sua habilidade em cultivar um vínculo emocional entre os colaboradores e a instituição, indo ao encontro dos achados de Santiago (2022).

Os participantes E6 e E13 apontaram, assim, a falta de engajamento por parte do líder como um fator gerador de desmotivação e desinteresse entre os colaboradores, resultando em uma queda no desempenho e no sucesso da instituição. No entanto, não se pode subestimar a importância do engajamento dos servidores, especialmente, quando se encontram em ambientes de trabalho flexíveis (Dias; Rocha; Granjeiro, 2022; Morais, 2021; Santiago, 2022).

Pode ser que a equipe fique desmotivada, um pouco de saber que o líder não está engajado. No modelo remoto é, a gente sabe que em algumas instituições já ouvi relatos [...]. (E13)

[...] mas quando a gente tem uma diretoria engajada, uma ativamente engajada, ali preparada para fazer o que tem que ser feito, né? A coisa flui melhor. (E6)

Em vista disso, todos os autores pesquisados (Dias; Rocha; Granjeiro, 2022; Morais, 2021; Surma et al., 2021; Hooijberg; Watkins, 2021; Navarini, 2021; Santiago, 2022) tratam da promoção ou das dificuldades do engajamento do seguidor ou das

equipes, toda a atenção está voltada para os liderados. Por isso, o autoengajamento do líder foi um achado importante, segundo a representação oral dos entrevistados, porque os liderados se espelham no líder (E1), não adianta, então, desenvolver distintas estratégias se ele próprio não está engajado. Considerando as falas dos participantes, os líderes servem como modelos e influenciadores para aqueles que estão sob sua liderança.

[...] eu acho que o líder tem que dar o exemplo primeiro ponto é o bom exemplo. Bom exemplo com relação assim, simples detalhe com relação ao comprometimento, a comparecimento, ao horário a cumprir., assim, nas respostas, a dominar o assunto, por mais que a gente não consiga entender detalhadamente todo o assunto no qual a gente é responsável [...]. (E1)

Destarte, os comportamentos, atitudes e valores demonstrados pelo líder podem ser observados e imitados pelos liderados. No entanto, é importante observar que nem todos os liderados necessariamente se espelham no líder. Alguns podem ter diferentes modelos ou fontes de inspiração. Além disso, o contexto cultural, organizacional e individual também pode influenciar a extensão em que os liderados se espelham no líder.

Além disso, a reduzida interação cara a cara, líder e liderados, contribui para a difícil tarefa dos líderes de monitorar, orientar, treinar, desenvolver e engajar os membros de equipes que atuam no teletrabalho (Surma *et al.*, 2021; Santiago, 2022). Da mesma forma, a percepção de engajamento do líder se torna frágil para considerar a influência deste sobre os seguidores.

Sobretudo, há uma concordância do pesquisador com as indicações dos autores Hooijberg e Watkins (2021), relacionadas a criar pontes, melhorar as conexões e interações líder e liderados, no sentido de contribuir para o engajamento e a produtividade. Porquanto é de conhecimento empírico e teórico (Mitchel; Brewer, 2021; Navarini, 2021; Vidhyaa; Ravichandran, 2022) que a dificuldade vivenciada no presencial, de disposição voluntária do funcionário, acentua-se quando está distante.

Quando as relações são baseadas em confiança, diversos autores afirmam que há um maior engajamento e comprometimento (Cousins; Robey; Zigurs, 2007; Hooijberg; Watkins, 2021, 2022; Kaas-Ojaverre, 2021; Mitchell; Brewer, 2021). Partindo da premissa que o líder tem de dar o exemplo, na opinião dos entrevistados, os seguidores, ao perceberem que seu guia está desengajado e não tem compromisso com a organização, tem assumido um comportamento de insatisfação por parte dos liderados.

Acho que a gente deixa passar algumas coisas, não é? Mas em geral, quando, eu usei esse termo engajado, mas na falta de um termo melhor, mas quando a gente tem uma diretoria engajada, uma ativamente engajada ali preparada para fazer o que tem que ser feito, né? É, a coisa flui melhor. (E6)

Sim, as barreiras muito ligadas ao desconhecimento, né? A insegurança com relação a uma nova relação com o trabalho aos modelos mais conservadores de gestão. (E8)

Esse modelo remoto é muito complexo [...]. Pode ser que a equipe fique desmotivada, um pouco de saber que o líder não está engajado. No modelo remoto é, a gente sabe que em algumas instituições já ouvi relatos que em algumas instituições acontece isso, né, que é muitas vezes os líderes, eles acreditam que o modelo remoto é algo que foi na pandemia, mas não deveria continuar [...]. (E13)

Por outro lado, se o líder e a diretoria estiverem engajados a coisa flui melhor (E6), pode ser que a equipe também fique motivada para desenvolver suas atribuições com compromisso, lealdade e empenho. Com isso, o engajamento de pessoas e equipe é um tema importante para o sucesso de uma organização (Santiago, 2022). Ele se refere à participação ativa dos funcionários, com dedicação, em busca de objetivos comuns e não apenas setoriais ou individuais. Servidores engajados são colaborativos, dinâmicos, criativos e, conseqüentemente, produtivos, realizando as entregas pactuadas com eficiência, é a essência do trabalho remoto.

Mas como se fosse o trabalho remoto, né? Na pandemia, aquela coisa e agora estão vendo que não, que tem metas, que tem os critérios que tem, os controles e algumas chefias. Eles também vendem que em alguns casos eles não estão preparados para lidar com uma equipe, né? Então, eu ainda vejo como muito frágil. Aí eu fiz toda essa fala, mas só para tentar contextualizar, porque eu entendo que é frágil, né? E nosso grande desafio é engajar, né? (E6)

Pois é, eu acredito que seja mais uma questão da convivência mesmo, né, dos servidores, né? Tanto do líder quanto do liderado, acho que o liderado ele vai mostrar isso conforme a entrega o resultado, né? pro, cara que tá liderando, então eu acredito que seja mais uma questão prática. Eu não vejo exatamente uma receita de bolo para como motivar a outra pessoa. Acredito que o próprio trabalho remoto e a própria flexibilidade já seja, em si uma motivação, então assim é já há motivo suficiente para o liderado querer atender, né? Buscar atender as necessidades com essa flexibilidade [...]. (E14)

Eu acho que esse líder, ele hoje precisa estudar mais. Motivando mais essas equipes, é porque eu, na verdade, sou a princípio, como a gente vê a liderança, né? Na minha concepção, a liderança, ela não pode estar apartada, né? Não existe liderança, que esteja acima, não é no sentido meramente formal, mas é estar junto. (E10)

[...] contexto de um é de um trabalho híbrido, onde você tem uma equipe que está 100% remoto. A equipe que é parcialmente né, que não é híbrida e é presencial e é remota e tem alguns ainda, pelo menos dentro da minha diretoria, que estão somente presenciais. É bem desafiador, porque para

you ter que gerenciar, principalmente essa equipe que está remotamente e tentar manter esse pessoal, né? Engajado em fazer as entregas da melhor forma possível [...]. (E11)

A competência de engajamento, engajamento de pessoas e equipes, porque aí vai estar no diferencial, né? Porque engajamento a gente vai conseguir uma coisa a gente fazer por estímulo, né? Então, assim, quando a gente atua por estímulo, a gente sabe que algum momento até. Pela vida não ser linear, né? O processo ele é, ele é muito complexo, estímulo ele vai ter um pico, mas ele vai entrar em queda. E o engajamento a gente compreende que vai haver esses Picos, né? (E12)

No que tange à falta de preparo e de conhecimento da liderança para operar eficazmente em um ambiente híbrido, surge uma barreira significativa para liderar equipes flexibilizadas. Nesse contexto, foi identificada a capacidade de se autodesenvolver continuamente, composta pelos elementos da atualização cognitiva do líder, falta de conhecimento da liderança, capacitação dos líderes, formação contínua de líderes e despreparo da liderança, todos inseridos na dimensão socioemocional (figura 12). Líderes mal preparados podem comprometer o clima organizacional, a produtividade da equipe e até mesmo a reputação da empresa. Portanto, investir na capacidade de autodesenvolvimento contínuo dos líderes não é apenas uma escolha estratégica, porém uma necessidade imperativa para o sucesso a longo prazo.

Para capacitar os líderes, é necessário investir em programas e em iniciativas que promovam a formação continuada. Treinamentos, workshops, cursos e mentorias são ferramentas valiosas que podem proporcionar aos líderes as habilidades e *insights* necessários para enfrentar os desafios do ambiente organizacional.

[...] lideranças e de potenciais de lideranças, porque a gente sabe como a rotatividade ela é muito alta, não é? Então também, a gente passa pelo processo de eleições e alguma, em alguns casos, a mudança ela abrupta em relação a cargos. Então nós temos que treinar hoje os que estão nos cargos e treinar possíveis pessoas que têm interesses, né? De atuar em cargos de gestão. Então, acho que fornecer um programa de desenvolvimento, de liderança é o caminho e ter, né, a. (E12)

Dentre os atributos de liderança na dimensão socioemocional, a empatia talvez exija mais do líder do que outras habilidades, capacidade de se colocar no lugar do outro, com o fito de perceber e compreender suas emoções, não é trivial. O líder, ao ter domínio dessa habilidade no ambiente de trabalho, contribuirá para aprimorar a comunicação, consolidar vínculos interpessoais, resolver conflitos e facilitar a adaptação às mudanças. Na visão dos participantes da entrevista, a empatia é uma

via de mão dupla, tanto o líder, como o liderado têm de utilizá-la visando a benefícios mútuos e organizacionais.

líder ele precisa ter um movimento empático, acho que isso é muito importante, né? Pra relação de confiança. (E2)

Conseguir olhar ao lado do líder também muitas vezes é difícil. Acho que cada um tem que colocar um pouco, se colocar um pouco no lugar do outro, que acho que as coisas melhorariam muito se conseguisse essa consciência, (E1)

Eu acho que é mais a questão de gerenciamento do tempo, onde ele vai poder [...]. Então sempre o chefe, eu acho que tem que verificar isso para poder entrar em contato no momento que o servidor realmente está naquele momento. (E13)

A gente faz junto aqui, não temos essa separação de líder, liderado, líder, estar junto e com toda a equipe e a coisa vem fluindo porque é um sentimento de proximidade, positividade junto à equipe, entre líder e liderança. (E4)

Esse, então, isso faz parte desse saber ouvir, né? De se colocar no lugar do outro, né? De ter esse equilíbrio emocional, né? Medir as palavras, né? Que às vezes sai uma palavra que você não deveria ter dito, né? Era uma palavra que você nunca e, às vezes sai e ela não consegue voltar, né? Sem ter causado ali um estrago, né? (E5)

Então, assim, estando remoto, a gente tem colegas que estão com um problema em casa e isso já aconteceu de entrar muito em o que estava acontecendo. Mas situações pesadas, né? E que a gente não sabia, né? E aí a pessoa fica estranha, a pessoa, não responde. E então você tem que entender, identificar, sentar-se e nesse caso, por exemplo, a gente acredita que conseguiu até ajudar numa situação. (E6)

[...] e saber lidar com isso, além de ter a percepção, é de lidar com as emoções dos colaboradores, né? Dos servidores não no dia a dia e tente mediar isso. Então eu acho que isso é bem desgastante, mas eu acho que se você tem um bom desenvolvimento da inteligência emocional, você consegue, né? Lidar melhor com isso [...]. (E11)

Outra categoria importante na construção da competência socioemocional é a segurança psicológica, que é caracterizada pela confiança e pelo respeito mútuos entre os membros de uma equipe ou organização. Em um ambiente psicologicamente seguro, os indivíduos se sentem à vontade para expressar suas opiniões, compartilhar ideias e assumir riscos sem medo de retaliação ou julgamento negativo (Swatzky; Swatzky, 2022). Isso promove uma maior colaboração, criatividade e inovação, pois os membros da equipe se sentem encorajados a contribuir ativamente e a experimentar novas abordagens sem receio de serem punidos por eventuais erros.

Então eu entendo que é isso assim, pra gente conseguir estabelecer essa relação de confiança que ela é tão importante, né? No trabalho que a gente pode ter os maiores desafios, mas se a gente se sente confortável ali, seguro, psicologicamente, naquele ambiente. Eu vou errar, mas eu não vou ficar com medo, né? Eu vou buscar melhorar, né? Eu vou me apoiar na equipe. (E2)

Em um ambiente onde os indivíduos se sentem seguros para serem autênticos e transparentes sobre suas preocupações, fraquezas e dúvidas, é mais provável que surjam soluções criativas e que os relacionamentos sejam fortalecidos. Isso ocorre porque a vulnerabilidade compartilhada cria uma maior conexão emocional entre os membros da equipe, promovendo a empatia, a compreensão e o apoio mútuo.

E assim, uma outra coisa, essa é promover um ambiente de segurança psicológica, onde a pessoa eu possa me colocar, né? Se eu discordar de alguma coisa, é enfim, que eu tenha essa, sintá essa abertura pra me colocar e aí eu acho isso. Uma das coisas mais importantes assim, né? Ter o espaço para ouvir as outras pessoas e nos trabalhos que eu lidero, eu sempre também é sem forçar que tem gente que não quer, né? Tem gente que não gosta de falar muito, OK também. Mas buscar escutar, né? (E7)

Enfim, o líder multimodal deve expandir seu papel além de simplesmente manter a confiança e a colaboração, o que torna crucial também o apoio ao bem-estar dos funcionários (Chafi; Hultberg; Yams, 2022), evitando o fenômeno do "modo sempre ligado" e a exaustão decorrente do excesso de tempo diante das telas. Recomendações relevantes, focadas na saúde mental e no bem-estar dos membros da equipe, são apresentadas por Binyamin (2021), destacando a importância desse aspecto para prevenir o esgotamento e garantir a produtividade quando os funcionários não estão fisicamente presentes na instituição (Ipsen; Kirchner; Hansen, 2021; Hooijberg; Watkins, 2021).

Por conseguinte, é importante reconhecer que a capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido tem grande relevância tanto no contexto presencial quanto no virtual, proporcionando momentaneamente uma sensação de satisfação aos trabalhadores, que não precisam se deslocar diariamente para o local tradicional de trabalho. Entretanto, é importante considerar que, a longo prazo, o isolamento social e profissional associado ao trabalho remoto pode levar ao adoecimento, como observado por Chafi, Hultberg e Yams (2022).

Primordialmente, a liderança deve direcionar uma atenção especial ao bem-estar em ambos os ambientes, virtual e presencial, devido à falta de coesão da equipe, resultante do enfraquecimento dos laços sociais e afetivos, bem como de um menor sentimento de pertencimento e uma tendência ao isolamento, conforme apontado por Alexander *et al.* (2020) e Mitchell e Brewer (2021).

Ponto central na fala argumentativa dos entrevistados é a disponibilidade e flexibilidade do líder para o trabalho fluir melhor, para fortalecimento das relações

interpessoais no cenário do trabalho híbrido. Logo, a habilidade de flexibilidade do líder é caracterizada no jargão popular como o “jogo de cintura” (E11).

Na verdade, assim a gente conversou com os servidores para que eles que estivessem em casa, tivessem com e-mail aberto. (E3)

Porque digo, meu amigo, eu digo, ó, tá aqui a minha avaliação que você quer ver a minha avaliação que o diretor fez [...]. Faltou um pouquinho. Expliquei para ele o que é. (E3)

Mas eu tenho. Tenho a certeza de que o líder presencial, híbrido tem capacidade de gerenciar a equipe com tranquilidade. Basta essa percepção, né? Essa, essa flexibilidade, desse entendimento que o híbrido é um formato diferente, mas que deixa de ser aquela questão do servidor que tem que cumprir horário, né? Ele tem que entregar um produto, então isso muda a percepção do líder e acho que é isso que o líder tem que entender pra conhecer e implementar essa nova, esse novo formato de trabalho. (E4)

[...] tem gente que está conseguindo trabalhar à noite. Tem gente que roda melhor durante o dia, então você vê essa movimentação que cada um vai na sua realidade, se adaptando, né? E criando essa essa coisa tem muito ainda a ser explorado. Vejo que tem algumas coisas que melhoraram, alguns serviços que foram melhorados. Essa é a realidade, né? (E5)

[...] daquele planejado, não é? Então? E aí, a meu ver, o gestor, ele tem que entender essa melhor flexibilidade, até mesmo para o trabalho fluir bem, né? Porque a dificuldade eu acho que todo mundo tem com uma equipe grande, né? (E6)

Então eu acho que para o [...] é vale a pena, entendeu? Que meu chefe tenha essa essa flexibilidade e para minha qualidade de vida, com certeza é muito melhor. (E7)

[...] buscar atender as necessidades com essa flexibilidade e [...] (E14)

Um enorme entendimento de que a realidade hoje é outra e que essa realidade exige dele, né? Novas posturas, inclusive no sentido de você ser mais flexível, de você ser mais ouvinte e de você acolher melhor as demandas que os seus servidores, seus trabalhadores oferecem. (E10)

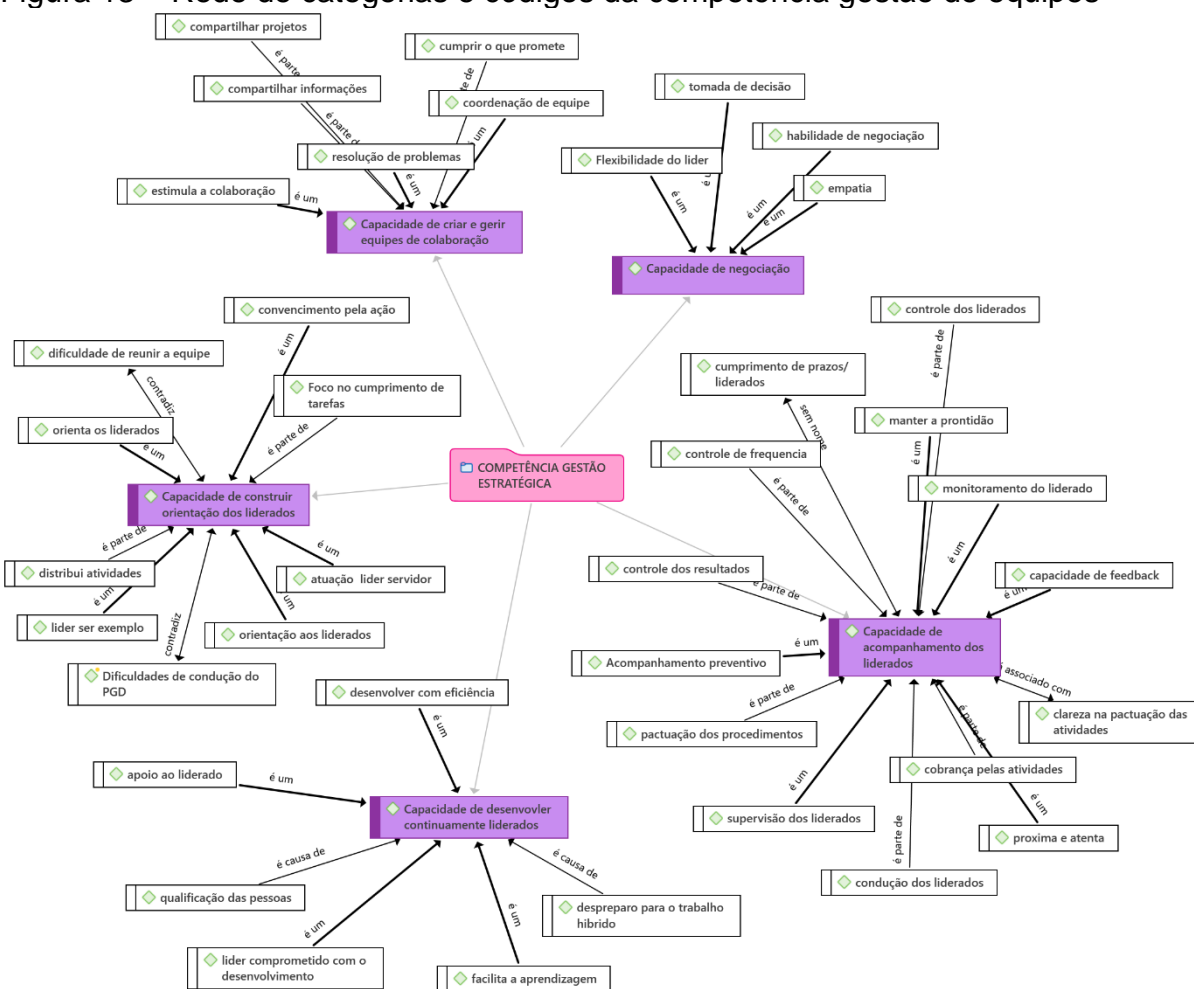
Enfatizei a você ter, né? Essa, esse jogo de cintura, ter a questão de ter uma inteligência emocional bem equilibrada para tentar é gerir da melhor forma possível não ser. (E11)

Com base nos dados coletados e discutidos até o momento, é viável realizar uma síntese das competências identificadas nas manifestações dos entrevistados, tais como estabelecer e fomentar confiança, promover autoengajamento, garantir o bem-estar dos liderados, fortalecer o relacionamento interpessoal, promover a segurança psicológica, buscar autodesenvolvimento e a capacidade de desenvolver continuamente os liderados.

Desse modo, o próximo construto a ser comentado está representado na figura 13, de forma sucinta, a **dimensão competência gestão de equipes** aglutina as

categorias: capacidade de construir orientação e integração da equipe, capacidade de criar e gerir equipas de colaboração e capacidade de acompanhamento dos liderados, onde foi acrescentado mais uma nova categoria, capacidade de negociação.

Figura 13 – Rede de categorias e códigos da competência gestão de equipas



Fonte: Elaborado pelo autor, com auxílio do Atlas.TI, baseado nos dados da pesquisa (2024).

Dessa maneira, a competência gestão de equipas é essencial para o sucesso de qualquer líder em um ambiente de trabalho em constante evolução, especialmente no contexto do trabalho híbrido, onde as dinâmicas e desafios são diversos. Essa competência engloba uma série de habilidades interconectadas que são cruciais para garantir o desempenho eficaz e a coesão da equipa. Lopes Henriques *et al.* (2019), na abordagem do trabalho em equipa, afirmam que a mudança no comportamento dos liderados, visando alcançar os objetivos estratégicos da empresa, está vinculado, frequentemente, à alteração no comportamento do líder.

Em uma verificação rápida na rede de categorias (figura 13), parece ser mais significativa a capacidade de acompanhar os liderados, pelo número de códigos

atribuídos. Essa capacidade é crucial para garantir que todos os membros da equipe estejam progredindo em direção aos objetivos estabelecidos. Isso inclui fornecer *feedback* regular e orientação, identificar e abordar quaisquer desafios ou obstáculos os quais possam surgir e garantir que todos tenham os recursos necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz.

Um líder eficaz sabe como monitorar o progresso das atividades da equipe, identificar possíveis desafios e oferecer suporte quando necessário, a fim de garantir assim que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos estabelecidos.

Desse modo, a categoria capacidade de acompanhamento dos liderados é a mais proeminente. Isso demonstra sua significância na composição do construto e na opinião dos entrevistados, representando o maior desafio: conduzir e liderar pessoas e equipes no ambiente de trabalho híbrido. Os entrevistados enfatizaram que a chefia deve estar muito próxima dos servidores para oferecer apoio e monitoramento, tanto em termos de controle quanto na condução do trabalho (E2, E3, E4 e E10).

Os resultados apontados na figura 13, extraídos das falas dos entrevistados dão um norte, ora alinhando a postura do líder, ora indicando formas de monitoramento, como o acompanhamento preventivo, com o fito de estipular a clareza nas atividades, discutindo pontos do trabalho presencial, seja no controle de frequência, controle dos liderados ou dos resultados (Wang *et al.*, 2021), e ainda no cumprimento de prazos, como alinhar a cobrança das atividades tendo a chefia de estar próxima dos seguidores e sempre alerta. A capacidade de *feedback* também se soma ao corolário de atributos e atitudes do líder, como o relato dos entrevistados E4 e E6.

O comprometimento, a questão do feedback é muito importante para que o servidor que está nesse regime, ele se adéque também, porque não basta só o líder se ajustar pra esse novo formato, né? O servidor também está passando por essa fase de aprendizado, né? Face ao regime híbrido. Então, a questão do *feedback* eu acho que eu penso que é muito importante pra essa aproximação e ter aí uma possibilidade de gerenciar melhor a equipe. (E4)

É, é esse *feedback*, né? A gente tenta fazer a cada 2 meses, inclusive agora. Final de outubro já tem uma nova rodada e aí depende do caso a caso. Mas eu acho que o procedimento padrão que acontece com todas as coordenadorias é esse. (E6)

Dessa forma, a capacidade de construir orientação e integração da equipe é fundamental. Isso implica em desenvolver uma visão clara e compartilhada entre os membros da equipe, com o fito de garantir que todos compreendam seus objetivos e

papéis. Além disso, envolve criar um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor, onde os membros se sintam valorizados e motivados a contribuir para os objetivos comuns (Bucater, 2016).

Outra categoria importante da competência em gestão de equipes é a capacidade de criar e gerir equipes de colaboração. Isso requer habilidades para formar equipes diversificadas, identificar as habilidades e pontos fortes de cada membro e promover a cooperação e o trabalho em equipe.

Nesse viés, gerir conflitos, de forma construtiva, também é essencial para manter a harmonia e a eficácia da equipe. Um líder competente também é capaz de promover uma cultura de trabalho colaborativo, em que ideias e opiniões são valorizadas, e todos têm a oportunidade de contribuir para o sucesso da equipe (Bucater, 2016).

Com isso, os pesquisadores Alexander, De Smet e Mysore (2020), colocam em destaque as pequenas equipes como sucesso nas empresas, por meio do empoderamento e menor controle, talvez seja uma alternativa para a flexibilização do trabalho.

Desse modo, a pesquisa também apontou para os baixos níveis de coesão das equipes, principalmente quando operam com membros 100% no remoto ou trabalham 1 a 2 dias no presencial, fato esse verificado por Paschoiotta (2021) e colocado como um desafio para manter as equipes alinhadas.

Por fim, a competência em gestão de equipes também requer a capacidade de negociação no trabalho híbrido. Isso envolve a habilidade de resolver conflitos de forma eficaz, encontrar soluções mutuamente benéficas e garantir que as necessidades e preocupações de todas as partes sejam consideradas e abordadas de maneira justa e equitativa.

Em um ambiente onde a interação pode ocorrer tanto pessoal quanto virtualmente, é essencial que um líder seja capaz de negociar e resolver conflitos de maneira eficaz, mantendo ao mesmo tempo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (Hooijberg; Watkins, 2021).

A categoria capacidade de negociação, atribuída ao agrupamento de códigos nominados de flexibilidade do líder, habilidade de transação, empatia e tomada de decisão que estão retratados na figura 13 e apontados pelos entrevistados E4, E12 e E13 como necessário ao líder. Essa categoria corresponde a um novo achado dentre as habilidades do líder multimodal. As habilidades que o líder coloca à prova na

resolução de conflitos, no alcance de acordos mutuamente benéficos para sua equipe por meio do diálogo, são compreensão e persuasão.

Tem que ser um pouco mais negociável, a fim de que se o chefe solicitar ao servidor, venha imediatamente aqui para a instituição presencial, pode ser que o servidor não estivesse programado para ir naquele horário presencial (E13)

[...] ter um bom relacionamento com a equipe, né? É ser flexível, está disposto a ter uma escuta ativa. E, principalmente, funciona como uma negociação, né? Ter uma capacidade de negociar com sua equipe para gerenciar isso. Eu acho que são pontos assim que são essenciais para que o líder, consiga gerenciar a equipe e ter aí resultados positivos. (E4)

[...] enquanto nós definimos, não é quais o percentual da modalidade de trabalho aqui se seria parcial, se seria integral uma das coisas foi conversar com cada um, né? Como se sentiria melhor em relação a isso? Então se chama a equipe pro jogo, então ouve os servidores que desejam [...]. (E12)

A figura 14 oferece uma análise detalhada dos aspectos operacionais que sustentam esse conceito e destaca os códigos mais frequentemente mencionados na perspectiva de técnicos e professores, independentemente de suas posições hierárquicas. É categórico ressaltar, assim, a falta de preparo para lidar com o trabalho híbrido, tanto por parte dos líderes quanto dos liderados. No entanto, também é apontada uma solução: a necessidade de flexibilidade por parte do líder, que deve considerar cuidadosamente suas estratégias comportamentais no contexto híbrido.

Figura 14 – Codificação da competência gestão de equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

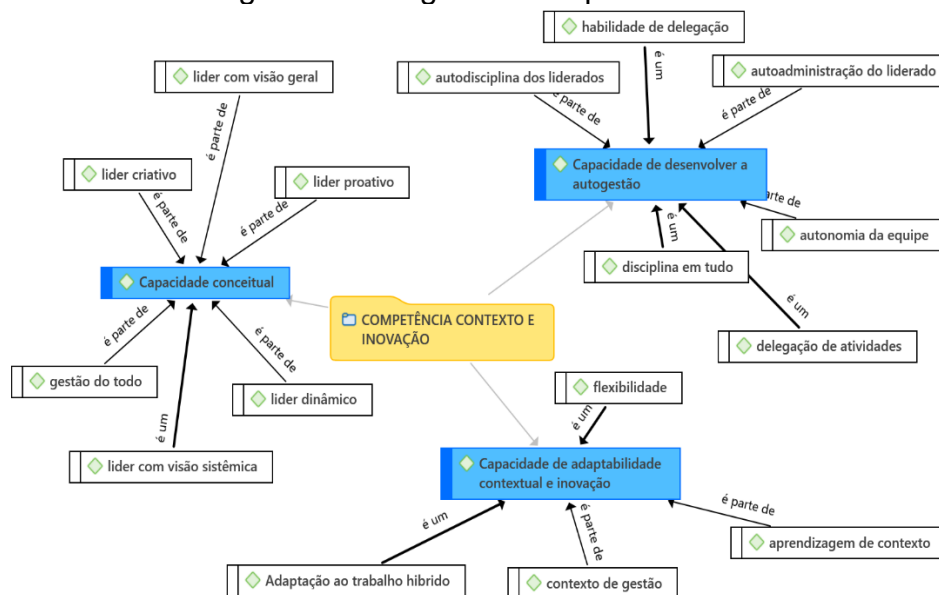
Em resumo, a competência gestão de equipes é uma habilidade multifacetada que requer capacidades de liderança, comunicação, colaboração e resolução de problemas, afirmação compartilhada pelos pesquisadores Hooijberg e Watkins (2021).

Dominar essas habilidades é fundamental para liderar uma equipe de forma eficaz e alcançar o sucesso em um ambiente de trabalho híbrido em constante evolução.

No ambiente empresarial contemporâneo, marcado por mudanças rápidas e incertezas constantes, a **Dimensão competência contexto e inovação** emergiu como um construto vital para as organizações. Esse construto abrange três categorias fundamentais: a capacidade de adaptabilidade criativa, a capacidade de inovação estratégica e a capacidade conceitual. Dessa forma, essas dimensões não apenas permitem que as organizações se adaptem às mudanças do ambiente, mas também as capacitam a inovar e a prosperar em cenários desafiadores, como a nova realidade do Programa de Gestão e Desempenho.

A rede de distribuição dos códigos e categorias da competência contexto e inovação (figura 15) possibilita uma visualização sistêmica das relações que operacionaliza o construto. Como a liderança multimodal depende do contexto ambiental, se faz apropriado ter em vista a presencialidade e a virtualidade em que o servidor vai desenvolver suas atividades laborais.

Figura 15 – Rede de categorias e códigos da competência contexto e inovação



Fonte: Elaborado pelo autor, com auxílio do Atlas.TI, baseado nos dados da pesquisa (2024).

Nesse contexto, a capacidade de adaptabilidade contextual e inovação refere-se à habilidade de uma organização em se ajustar rapidamente às mudanças do ambiente externo e interno, buscando soluções originais e eficazes para os desafios emergentes (Hamel; Prahalad, 1996). Isso requer uma mentalidade flexível aberta à experimentação e ao aprendizado contínuo (E1, E4 e E13). Organizações com alta

capacidade de adaptabilidade criativa são capazes de reconfigurar suas estruturas, processos e estratégias, conforme necessário, mantendo-se ágeis e receptivas às demandas do mercado. Nesse sentido, Purvanova e Bono (2009) destacam que os comportamentos dos líderes são adaptativos e contextuais, seja no ambiente presencial ou virtual. Portanto, desenvolver soluções inovadoras e eficazes para implementar e conduzir o Programa de Gestão e Desempenho no executivo federal é fundamental, com uma adaptação rápida sendo vital para o sucesso da flexibilização do trabalho, conforme discutido por Chafi, Hultberg e Yams (2022) e Bergue (2019).

[...] a gente teve que aprender essa questão do trabalho remoto muito assim, rapidamente, né? Abruptamente, a gente não estava muito preparado. (E1)

O líder, ele vai ter que se ajustar a essa metodologia, buscar se qualificar, entender um pouco melhor, porque é um contexto diferente da realidade do presencial. O líder do híbrido vai ter que ser um líder diferente em alguns aspectos que a gente já comentou aqui. (E4)

É adaptação da equipe, nem todo mundo está adaptado [...]. Uma mudança de paradigma, né? Onde o chefe vai estar acostumado lá com aquela questão de estou precisando falar com o servidor x [...]. (E13)

Dessa maneira, a liderança multimodal está intrinsecamente ligada ao ambiente híbrido, abarcando competências relacionadas à adaptabilidade contextual (Chafi; Hultberg; Yams, 2022; Kaas-Ojaverre, 2021), tanto em configurações presenciais, remotas quanto híbridas, e ao estímulo à inovação. Isso se evidencia por meio do engajamento na mobilização, na transformação e na promoção de mudanças, sejam elas incrementais ou revolucionárias, visando impulsionar a inovação e gerar valor público (Bergue, 2019). Os entrevistados reconhecem, assim, a necessidade de agregar valor não apenas para os servidores, mas também para a sociedade.

Porque é por mais que a gente fala que agrega valor, o pgd, né? O teletrabalho é para o servidor, mas a gente tem que mirar onde agrega valor para a sociedade com base na experiência do servidor. Então na experiência do servidor, o que é que vai gerar em transformação, né? Em ciclo de gestão. (E13)

[...] e aí o resultado. Isso faz com que é agregue valor para a organização e acho que no serviço público também não seria diferente. (E4)

No contexto híbrido, há a expectativa de que, em alguns dias da semana, os funcionários estejam em um ambiente diferente da organização. Esse é um momento de grande preocupação para os gestores tradicionais, habituados à presença física constante. A capacidade de desenvolver a autogestão, como indicada na pesquisa de Kaas-Ojaverre (2021), torna-se decisiva nesse período, uma vez que envolve a

habilidade de fazer escolhas conscientes e responsáveis, priorizar tarefas de acordo com metas estabelecidas e manter-se motivado e focado diante de desafios e de distrações, sem a supervisão direta do líder. Indubitavelmente, indivíduos com habilidades de autogestão são capazes de organizar suas atividades de forma a obter resultados significativos. Portanto, é essencial que o líder promova o desenvolvimento da autogestão entre os colaboradores, proporcionando autonomia e habilidade para resolver problemas de maneira independente (Ferguson; Rivera, 2022).

Nesse viés, a autogestão é decisiva no trabalho híbrido, a afirmativa está alinhada com as descobertas de Wang et al. (2020). Nesse contexto, os líderes devem reconhecer a importância do apoio social positivo para ajudar aqueles que carecem de autodisciplina, como observado por Kaas-ojaverre (2022), os teletrabalhadores. Além disso, eles desfrutam de maior autogestão e autonomia, podendo escolher os momentos mais produtivos para realizar suas tarefas.

Conforme o analisado, a flexibilização do trabalho contribui e exige mudança no comportamento do empregado e a autogestão pode ser um método econômico para promover a mudança de desempenho dos funcionários. Ferguson e Rivera (2021) acrescentam que se poderia ensinar o trabalhador, o qual se encontra no trabalho híbrido a autogerenciar seu próprio comportamento. Dentre a aplicação da autogestão nas várias profissões, as autoras citam que pode ser adotada pelos líderes organizacionais que precisam empregar estratégias de gerenciamento de tempo, para criar cronogramas de projetos e construir agendas de reuniões.

Algumas ações e comportamentos do líder, como autonomia da equipe, delegação de atividades, autodisciplina dos liderados, pode envolver a definição de metas claras, a criação de rotinas e hábitos produtivos, a prática de técnicas de gerenciamento de tempo e a busca por *feedback* para aprimoramento contínuo. Por outro lado, a pesquisa aponta que a grande preocupação dos entrevistados é com a adaptação ao trabalho híbrido, seja líder ou seguidores, conforme consta na figura 16.

A conclusão que se chega é que, por ser recente a possibilidade do teletrabalho nos órgãos públicos ligados ao SIPEC, gera o trabalho híbrido, uma das grandes preocupações é como as pessoas vão adaptar-se ou se ajustar ao novo ambiente.

A figura 16 ilustra a rede de códigos que definem as capacidades: de adaptabilidade contextual e inovação, de desenvolvimento da autogestão e conceitual, destacando-a como uma competência essencial para o líder, que transcende os liderados e o ambiente.

Figura 16 – Codificação da competência contexto e inovação



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Dentre as três capacidades da competência, contexto e inovação, a capacidade conceitual engloba uma análise holística e sistêmica do ambiente externo e interno da organização, permitindo uma visão estratégica e tomada de decisões assertivas. Organizações com alta capacidade conceitual conseguem identificar oportunidades e ameaças, de forma proativa, quando desenvolvem estratégias robustas e adaptáveis que maximizam o valor para todas as partes interessadas envolvidas (Katz, 2009).

Dessa maneira, a habilidade conceitual, também conhecida como visão sistêmica, implica a capacidade de visualizar a organização como um sistema integrado, conforme destacado por Katz (2009). Isso requer a compreensão das interconexões entre diferentes funções e como mudanças em uma área afetam outras.

Essa capacidade também engloba um conjunto de habilidades humanas relacionadas à formulação de ideias, ao pensamento criativo, à análise de situações complexas e à resolução de problemas abstratos, como apontado por Katz (2009). Na visão dos entrevistados, outras qualidades objetivas como proatividade, visão sistêmica da instituição e dinamismo na administração de recursos podem ser acrescentadas, conforme representado na figura anterior.

As transcrições verbais a seguir reforçam a categoria conceitual pelos códigos: líder mais proativo, líder deve ter uma visão sistêmica, líder pessoa dinâmica, gestão do todo e líder criativo. Logo, a capacidade conceitual tem um sentido cognitivo que envolve o desenvolvimento da estratégia, gerando soluções para problemas complexos e tomada de decisões.

Bom exemplo com relação assim, simples detalhe com relação ao comprometimento, a comparecimento, ao horário a cumprir., assim, nas respostas, a dominar o assunto, por mais que a gente não consiga entender detalhadamente todo o assunto no qual a gente é responsável, mas de forma

geral, acho que o líder tem que ter essa visão geral para conseguir opinar em determinados temas ou buscar informações para poder auxiliar. (E1)

Essas reuniões individuais, que são essas de acompanhamento [...]. Qual a dificuldade e as potencialidades de cada um? E eu tenho reuniões também sistemáticas de equipe, então nessas reuniões a gente realinha, define metas, planeja junto, né? Então, essas reuniões elas são muito importantes para fazer esse follow-up, então assim, eu tenho tanto esse acompanhamento macro, digamos assim, de equipe e tem reuniões individuais. (E2)

Como eu disse, né? O papel do líder, ele precisa ser mais criativo, né? Nessa, com essa inovação tecnológica, eu, eu Ele não pode ficar na mesmice, digamos assim, ele tem que procurar. Se se existe essas ferramentas que nos proporcionam um avanço sistemático, né? Que eu posso fazer com que o Servidor possa produzir para a instituição, né? Ações que às vezes eu percebia que lá no trabalho presencial, às vezes a gente ficava subestimando, ficava subutilizando as potencialidades, né? (E5)

Gente veste esse macacão do trabalho e às vezes fica muito impessoal, não é? Então, a gente faz isso toda quarta. A gente tem a reunião online e na última quarta a gente se reúne para fazer uma avaliação e, de certa forma, confraternizar né estar junto. (E10)

Geração de valor para o usuário. Gestão para resultados, engajamento de pessoas e equipes, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, né? Então, mais do que nunca, a gente precisa ter esse conhecimento do que eu não tenho competência. O que eu preciso atuar, a gente só consegue fazer isso se tiver um autoconhecimento de si próprio e, principalmente, saber o que precisa melhorar, né? EEE saber o que precisa melhorar e aquilo que você tem de bom, você conseguir também potencializar mais, né? Então acho que esses são os fatores e alinhado com visão de futuro e inovação e mudança. (E12)

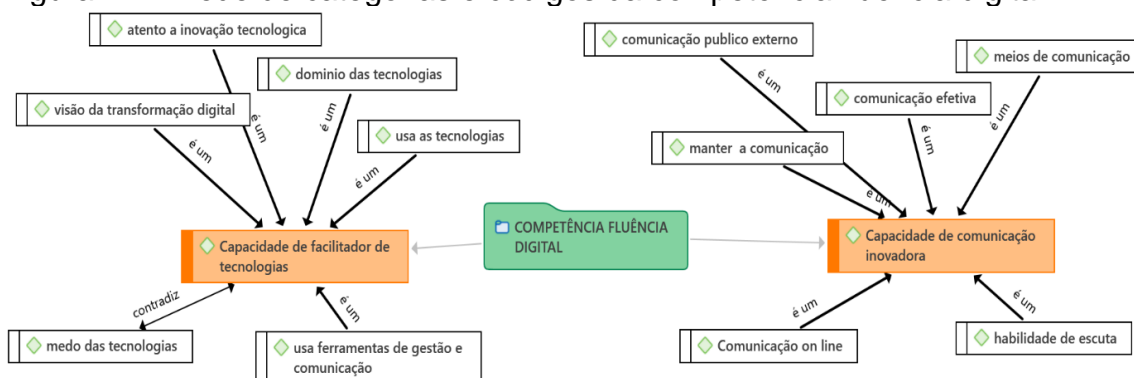
Eu Acredito que a liderança no remoto, o chefe, ele tem que ter uma visão bem, bem melhor é tem que ter uma visão mais sistêmica, né? Tem que ter o auxílio de ferramentas para poder gerenciar. Gerenciar melhor toda a equipe, porque no presencial, mesmo que ele não tenha uma ferramenta, mesmo que ele faça ali anotações das demandas e ele vai conseguir chegar na mesma. Conseguir ir lá na sala da pessoa e fazer ali um levantamento é durante o horário de expediente, e aí, no remoto, é caso ele precise de informações, precise ver como tá sendo desenvolvido o trabalho. (E13)

Ao desenvolver e fortalecer as capacidades de adaptabilidade criativa, inovação estratégica e capacidade conceitual, as instituições podem não apenas resistir à flexibilização, mas também prosperar em face de desafios e incertezas com a implantação do trabalho híbrido no poder executivo federal. Investir na construção dessas competências é necessário, assim, para garantir que as entregas e os resultados gerem valor público para a sociedade e para a instituição pública.

Por último, apresenta-se o construto **fluência digital** em substituição ao tecnológico e digital, por melhor representar o fenômeno. No contexto contemporâneo, caracterizado pela rápida evolução tecnológica e pela crescente adoção do trabalho

híbrido, a fluência digital emerge como um construto essencial para o sucesso profissional e organizacional. Esse construto é formado por duas dimensões fundantes, segundo pode-se abstrair dos depoimentos dos servidores dos Institutos Federais: a capacidade de facilitador de tecnologias e a capacidade de comunicação inovadora (figura 17).

Figura 17 – Rede de categorias e códigos da competência fluência digital



Fonte: Elaborado pelo autor, com auxílio do Atlas.TI, baseado nos dados da pesquisa (2024).

As opiniões dos líderes e seguidores revelaram os comportamentos e habilidades percebidos, requeridos durante o trabalho híbrido ou ainda desejadas. Gerir pessoas no ambiente híbrido merece um certo zelo e cuidado por parte do líder, que precisa manter a equipe motivada dentro e fora da organização. Por meio dos canais de comunicação digital, o líder precisa influenciar os colaboradores, mesmo a distância, para que continuem engajados.

[...] se é uma atividade que dá pra fazer através de uma ferramenta tecnológica ou não, então eu acho que o chefe tem que estar bem antenado nessa questão da transformação digital, né? (E13)

[...] isso aí já é um desafio grande né? para o líder poder se comunicar com com as pessoas, acompanhar o domínio das tecnologias né? das TICs. (E15)

Nesse contexto, um resultado da revolução da comunicação foi a multiplicação de novas ferramentas de comunicação disponíveis, trazendo consigo tanto a facilidade de comunicação quanto o desafio da sobrecarga de informações e da necessidade de estar "sempre conectado" (Avolio *et al.*, 2014). Outro problema levantado por Mitchel e Brewer (2021) são as lacunas de comunicação, ou ainda, práticas de comunicação indevidas podem disseminar a desinformação e divisão da equipe em subgrupos criando os silos organizacionais. Os pesquisadores Heikkinen *et al.* (2021) compartilham da mesma opinião com relação aos grupos, afirmando que não há clareza do processo produtivo.

Nesse sentido, a Capacidade de facilitador de tecnologias refere-se à habilidade de compreender, utilizar e aproveitar eficazmente as diversas ferramentas e recursos tecnológicos disponíveis. Isso inclui não apenas o conhecimento técnico básico, como o domínio de softwares e aplicativos, mas também a capacidade de se adaptar rapidamente a novas tecnologias e de explorar seu potencial máximo para melhorar processos e promover a colaboração em ambientes de trabalho híbrido. O entrevistado E13 alerta para uso de ferramentas que o líder deve conhecer para se tornar facilitador.

[...] porque assim para o chefe fazer essa gestão sem ferramentas tecnológicas fica bem complicado. Assim, se ele não tem um gerenciamento de tarefa, um sistema de gerenciamento de tarefas com equipe, por exemplo, se ele for usar a ferramenta WhatsApp para gerenciar as tarefas já é bem complicado, porque o WhatsApp é uma grande Trand, né? Uma grande linha ali de conversa e aí muitas coisas se perdem. (E13)

Por outro lado, a capacidade de comunicação inovadora é a habilidade de comunicar-se de forma clara, persuasiva e criativa no contexto digital (Dirani *et al.*, 2020). Isso engloba não apenas a capacidade de transmitir informações de maneira eficaz por meio de diversos canais digitais, como e-mails, videoconferências e plataformas de mensagens, mas também a habilidade de engajar e inspirar outros por meio da comunicação on-line (Santiago, 2022). Os Entrevistados E2, E15 e E13 se posicionam nesta mesma seara.

Na minha frente se torna um pouco mais facilitado, né? Na presencialidade, mas não tem nenhum problema em eu abrir uma sala virtual como a gente está conversando aqui, de eu ter outras estratégias de comunicação. (E2)

Eu acho que a principal habilidade é ter um domínio tecnológico muito grande entendeu por que tem alguns líderes que eu vejo mesmo quando foi na pandemia né que entrou a questão das aulas remotas, teve professor e técnico que apanhou viu? (E15)

Então ele acompanha tudo pela via SUAP, né? O acompanhamento que ele faz. Isso ele acompanha tudo via SUAP e aí a comunicação atualmente é por 2 ferramentas, pela ferramenta Microsoft Teams e pela ferramenta WhatsApp mesmo. É são essas 2 ferramentas, são as ferramentas que são mais utilizadas na comunicação da equipe. (E13)

No contexto do trabalho híbrido, onde as interações podem ocorrer tanto presencial quanto remotamente, a fluência digital torna-se ainda mais importante. Os profissionais que possuem essa competência, na fala de Dirani *et al.* (2020), são capazes de facilitar o uso efetivo da tecnologia para promover a colaboração e a comunicação entre equipes distribuídas geograficamente. Eles conseguem adaptar-

se rapidamente a novas ferramentas e plataformas, facilitando a transição entre os ambientes físicos e virtuais de trabalho.

Em resumo, a fluência digital desempenha um papel fundamental no contexto do trabalho híbrido, capacitando os profissionais para aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pela tecnologia para colaborar, comunicar e inovar em suas atividades diárias. Investir no desenvolvimento dessas habilidades, portanto, é essencial para garantir o sucesso e a produtividade em ambientes de trabalho cada vez mais digitais e dinâmicos (E4; E11).

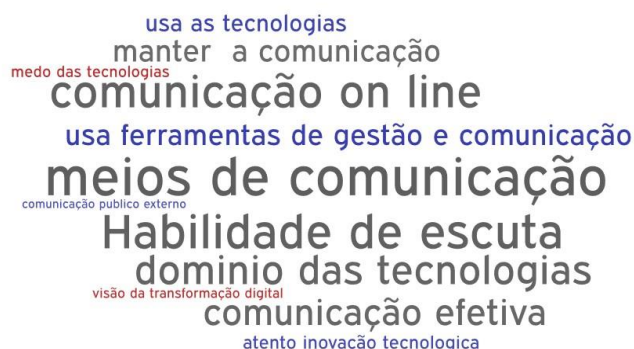
o desafio é melhorar a comunicação, né? Fazer uso dessas ferramentas? desses aplicativos dessa forma de comunicação online, né? Que é a forma mais rápida de comunicar com uma equipe que está trabalhando no formato híbrido, né? E, principalmente, a questão de relacionamento, a comunicação é essencial para isso. (E4)

É, tem uma comunicação eficaz, né? Você sabe, né? Fazer com que você seja entendido ali, né? Qual é a mensagem que você está passando? Qual é? É, é uma tarefa ali, ela tá foi bem, né? Foi bem explicado, foi de fato, entendido na melhor forma possível, ali pro servidor, então acho que você tem que ter essa comunicação eficaz e objetiva. (E11)

Na pesquisa, um dos resultados notáveis, revelado através da exposição oral dos participantes, foi a compilação de códigos que dão suporte à fluência digital (figura 18). Vale ressaltar a importância da comunicação no contexto do trabalho híbrido, o uso de ferramentas de gestão e comunicação, os meios de comunicação, habilidade de escuta, comunicação efetiva e o domínio das tecnologias. Todas essas são facetas que contribuem para a fluidez da relação entre líderes e liderados. Entretanto, o medo das tecnologias é um fator limitante e até uma barreira para manutenção do trabalho híbrido.

Em um estudo similar conduzido por Sawatzky e Sawatzky (2022), foram identificados três achados importantes, destacando-se a comunicação como um deles. Os autores ressaltam que a probabilidade de ocorrer má comunicação em ambientes remotos é alta, especialmente na comunicação escrita.

Figura 18 – Codificação da competência fluência digital



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com Ferrell e Kline (2018), eles afirmam que a tecnologia, quando utilizada de maneira adequada, pode facilitar a construção da confiança, possibilitar uma comunicação eficaz e coordenar globalmente as equipes. No entanto, ressaltam que o contrário também é verdadeiro, pois o uso inadequado da tecnologia pode prejudicar o desempenho da equipe. Eles propõem que qualquer uso da tecnologia na liderança de equipes virtuais deve ter como objetivo melhorar a confiança, a comunicação e a coordenação da equipe.

Além disso, para os gestores remotos, é essencial mobilizar competências específicas para liderar suas equipes de forma eficaz. Isso inclui a capacidade de comunicar-se de maneira clara e precisa, a fim de estabelecer uma base de confiança, escuta e profissionalismo durante as interações virtuais, assim como o domínio e o uso estratégico de dispositivos tecnológicos para manter contato com a equipe, mesmo a distância (Motta, 2021).

No teletrabalho, ocorrem alterações nas condições de trabalho em termos de espaço e tempo, juntamente de uma significativa autonomia. Isso implica na substituição dos métodos de controle disciplinar pelo autocontrole contínuo por parte do trabalhador, o que diminui assim a necessidade de supervisão direta e de controle hierárquico em geral.

No contexto da gestão de pessoas, é fundamental que os líderes sejam proativos em motivar suas equipes, tanto dentro quanto fora da empresa. A utilização de meios digitais de comunicação desempenha um papel significativo nesse processo. Quando os gestores/líderes participam ativamente nas ferramentas on-line, como *chats*, metodologias ágeis, videoconferências e redes sociais corporativas, a probabilidade de engajamento dos

colaboradores aumenta. Por outro lado, se os líderes não se envolvem, os funcionários podem rejeitar esses canais, prejudicando a comunicação e a colaboração como bem descrevem Hooijberg e Watkins (2021). Portanto, influenciar e manter conexões mesmo a distância é essencial para o sucesso da equipe e da organização.

Desse modo, o líder deve usar encontros presenciais para fortalecer laços e manter comunicação eficaz com os servidores do PGD que trabalham parcialmente, para melhorar a transição digital, apoiando-se nas descobertas de Hooijberg e Watkins (2021).

Alguns achados, como as categorias de capacidade de autodesenvolvimento contínuo e a capacidade de autoengajamento não foram encontradas na revisão de literatura adotada neste estudo. Esses achados podem indicar um olhar mais voltado para o líder que precisa se qualificar e estar “atenado” com as mudanças céleres do ambiente de trabalho e que precisa se envolver, ter comprometimento com a organização.

No atual cenário, em meio às amplas e profundas transformações em curso, as lideranças sentem, mais do que nunca, a necessidade premente de adaptar suas práticas de liderar pessoas, especialmente diante dos modelos de trabalho a distância. Tais líderes devem estar preparados para acompanhar as mudanças e as tendências do mercado, dado a importância do papel que desempenham nas organizações. Essa demanda crescente exige, portanto, o desenvolvimento de novas habilidades, cada vez mais requisitadas pelas empresas, como bem definiu Motta (2021).

Apesar dos estudos sobre competências terem evoluído muito, no trabalho híbrido, ainda se encontram lacunas teóricas que necessitam ser preenchidas, sobretudo, no que se refere ao líder como atuar neste ambiente e conseguir manter as equipes produtivas. Na pesquisa de campo, chegou-se à dedução de que a gestão não está preparada para liderar no ambiente multimodal.

Um aspecto que chamou a atenção do pesquisador e merece destaque é a descoberta de que servidores de um estado estão trabalhando remotamente em outro estado, o que inclui um caso de funcionário exercendo suas funções em outro país, todos participando do Programa de Gestão do Governo Federal. Esse fenômeno, que até recentemente não era possível, demonstra não haver mais limitações geográficas para a atuação de trabalhadores do serviço público, corroborando descobertas anteriores de Cousins, Robey e Zigurs (2007) em estudos com empresas privadas.

Quando se consideram as descobertas desta pesquisa, sobre a falta de preparo tanto dos líderes quanto dos liderados para enfrentarem o trabalho híbrido, observou-se que o PGD foi implementado em algumas autarquias sem treinamento ou planejamento adequado, seguindo apenas a legislação, recomenda-se adotar os procedimentos sugeridos por Goulart (2009). Isso envolve analisar as variáveis essenciais para essa modalidade de trabalho, como as tecnologias disponíveis, os cargos existentes, a legislação vigente e as características individuais dos trabalhadores que estarão envolvidos no teletrabalho parcial ou integral.

Embora haja uma variedade de variáveis discutidas na literatura, há um consenso sobre a necessidade de um planejamento bem-organizado e direcionado, não apenas por parte das empresas, mas também pelos próprios teletrabalhadores (Swatzky; Swatzky, 2022; Anderson *et al.*, 2007).

Posto isso, a tecnologia é essencial para essas equipes, a pesquisa destaca empiricamente que a interação pessoal face a face ainda é fundamental (E1). Isso sugere que o aspecto visual fornecido, por meio de comunicação, pode não ser suficiente para formar e manter uma equipe híbrida, tampouco parece ser eficaz o bastante para reduzir a distância e evitar, ou eliminar, as 'lacunas' entre os membros da equipe que estão fisicamente distantes (Santiago, 2022). Recomenda-se, por conseguinte, investir e planejar a comunicação, preparar os líderes para comunicarem assertivamente e treinar os funcionários para se comunicarem melhor.

Vale, dessa forma, chamar a atenção para duas categorias de servidores no trabalho remoto, os que já eram servidores efetivos antes do PGD e os que já tem familiaridade com a cultura organizacional, conhece seus pares e chefe e, outras categorias que tomaram posse após a implantação do Programa e que desconhecem de tudo na organização. Nesse sentido, as adaptações são diferenciadas e os laços de confiança são mais demorados para unir considerando a temporalidade, corroborando o pensamento de Alexander *et al.* (2020) e Mitchell e Brewer (2021). Esse, logo, é o *locus* próprio de atuação da flexibilidade da liderança multimodal.

Nesse viés, as instituições que não tinham iniciado seus processos de digitalização e uso de ferramentas de gestão e comunicação como, o SUAP (Sistema Unificado de Administração Pública), SEI (Sistema Eletrônico de Informações), *trello*, WhatsApp e *e-mail*, para administrar o negócio, tiveram mais dificuldades na implantação do PGD e conseqüentemente a liderança foi mais demandada.

Desse modo, o uso de servidores 100% no remoto é prejudicial às relações e às interações pessoais, esta foi mais uma conclusão que o pesquisador chegou, visto que o líder terá um desafio maior a ser superado. Uma mística de dias no remoto e outro no presencial, o trabalho híbrido, é mais salutar, sendo que reuniões semanais, quinzenais ou até mensais tragam mais proveito para maximizar as relações interpessoais e para fortalecer o envolvimento das pessoas, celebrar vitórias ou se confraternizar, terreno fértil para o líder multimodal.

Todos os entrevistados defendem arduamente, com argumentações, que a permanência do PGD é o melhor caminho para a organização, destaca-se que alguns foram enfáticos em colocar as dificuldades, sejam de os líderes acompanhar e orientar, como os liderados em entender o trabalho remoto ou teletrabalho, chegando mesmo a afirmar que o trabalho não era férias ou folga, para exaltar os desafios: “[...] Ele não está de férias, ele não está de folga, né? E hoje é, é o desafio maior” (E3).

Conseqüentemente, o aprendizado de liderar no ambiente híbrido nos Institutos Federais está sendo construído empiricamente, por tentativas, erros e acertos com o desenvolvimento da percepção do ambiente presencial e remoto, aglutinando experiências do trabalho face a face e as vivências do trabalho remoto, durante a Covid-19, como suporte ao trabalho da liderança no ambiente híbrido.

É consenso dos entrevistados, portanto, que a dinâmica das reuniões de equipes devem ser presenciais pelas vantagens da proximidade e da interação relacional. Embora, ocasionalmente seja necessário fazer reuniões virtuais, para as demandas diárias, são refutadas as reuniões híbridas. Merece um destaque para a fala dos servidores de TI (E2), que exaltam as vantagens das reuniões *on-line*, porque facilita a concentração dos membros. Quando se mostram as telas de trabalho, os códigos de programação ou outra peça virtual é mais fácil, segundo os entrevistados.

Ademais, a necessidade de encontros presenciais para formação de relacionamentos e disseminação da cultura organizacional foi outro resultado destacado na pesquisa. A relação interpessoal diminui com a distância da hierarquia, por exemplo, os liderados de terceiro nível têm menos contato com o líder de primeira ordem, a relação interpessoal diminui.

A perspectiva conservadora dos líderes mais antigos, baseada no controle do servidor e da frequência, não vai funcionar na liderança do trabalho híbrido, relato extraído dos entrevistados E2 e E4 e defendido pelos pesquisadores Chafi, Hultberg e Yams (2022) e Ipsen, Kirchner e Hansen (2021).

Nesse contexto, a baixa conectividade em banda larga dificulta a implementação do trabalho remoto em algumas regiões do país, considerando que a internet é um fator limitante para implantação e continuação do PGD. O conhecimento de informática ou saber manipular os meios de tecnologia da informação e comunicação pelo teletrabalhador facilita a adaptação ao trabalho remoto e facilita gestão por parte do líder.

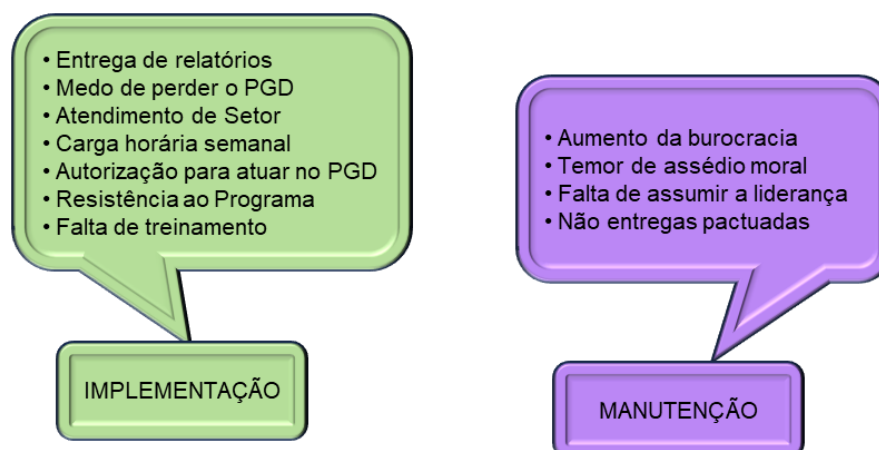
Conflito entre líder e liderados

Observa-se, dessa maneira, que o trabalho híbrido proporciona uma vantajosa combinação entre o trabalho remoto e o presencial, possibilitando que colaboradores e gestores desenvolvam novas habilidades e competências para se adaptarem a essa modalidade. Para usufruir dos benefícios tanto individuais quanto organizacionais desse modelo de trabalho, é esperado que os gestores ofereçam suporte e flexibilidade, além de reconfigurarem os ambientes de trabalho físicos e digitais para atender às diversas necessidades dos funcionários (Chafi; Hultberg; Yams, 2022).

Quando os entrevistados foram questionados sobre: como se dá o relacionamento entre líder e liderados no trabalho híbrido, ficou evidente em suas falas que existe uma insatisfação relacionada à implementação do Programa de Gestão e ao Desempenho. O propósito desta pergunta foi verificar se havia algum conflito entre eles nas relações de trabalho híbrido e se poderia ser uma barreira para implantação e manutenção da flexibilização.

Foram abordados, a partir do questionamento, diversos desafios que geram tensionamento entre o líder e seus seguidores, conforme pode ser observado na figura 19, tanto na fase de implantação, quanto na manutenção. Como a experiência com o PGD tem pouco tempo, a fase de manutenção ainda carece de maior temporalidade para apresentar algum conflito mais robusto.

Figura 19 – Desafios da relação líder-liderados no trabalho híbrido



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados da pesquisa (2024).

Primordialmente, duas frentes podem ser consideradas, tendo em vista que o trabalho híbrido nas organizações ligadas ao SIPEC é algo recente, uma na linha da implantação do PGD e outra relacionada à manutenção. Então, a dificuldade de relacionamento só foi possível verificar quanto à implantação, porque o estágio embrionário que se encontra o programa ainda é muito cedo para conclusões mais aprofundadas.

Percebe-se pelas colocações verbais que a entrega de relatório de atividades, exigência legal, cria um conflito e, em algumas organizações, é realizado semanalmente e não dá tempo para avaliação, ou quando se atribui a nota, gera-se desconforto e questionamentos por parte do liderado que exige a nota máxima. Os relatos a seguir endossam os argumentos lançados.

Ele sabe que se ele não cumprir, se ele não entregar as demandas, se ele não fizer esse relatório, que também tem o servidor que não entrega o relatório, eu tive o problema com o servidor. (E3)

Não é tranquilo porque tem assim, é no final do mês, O servidor, ele faz um relatório, né? E o chefe vai avaliar. Tem relatório que é quinzenal, tem relatório que é mensal. (E3)

Não olha, tem servidor que eu coloquei 9 nas atividades que ele fez lá e ele pediu para conversar comigo, né? [...] Aí, ó, você está me desestimulando, é? Mas tem servidor que acha que a nota é tem que ser 10, né? (E13)

Conforme relatado, o medo de perder o PGD foi apontado como uma grande apreensão por parte dos servidores, porque, como já comentado, ainda está na fase inicial e não foi consolidado. A própria gestão tem alertado para a possibilidade da perda do direito de participar do programa, caso o servidor não cumpra com as regras do edital.

E aí deu um movimento, porque aí, claro, eles não queriam ter que esse enfrentamento de insatisfação do servidor, de assumir que ele teria que perder o PGD, então eu tive que dar esse chacoalhão, entendeu? Então eu senti esse desafio de as pessoas deixarem solto. (E2)

Permanecer com você, em teletrabalho, se você não está fazendo os relatórios, não é para mim. Você tem que fazer o relatório para constar que você é, cumpriu com as atividades de teletrabalho, então [...]. (E3)

Dois pontos importantes neste quesito são os setores agraciados com a possibilidade de realizar o PGD, uma vez que nem todas as atividades podem ser flexibilizadas, principalmente, onde tem atendimento ao público (E1) e exige-se a presença do funcionário, como os servidores que estão no trabalho presencial querem ser autorizados, considerando que o setor não pode ficar sem servidor, apresenta-se atrito quando a chefia não libera.

Quando foi para implantar o horário corrido, de 6 horas ininterruptas, quase todos os setores tinham atendimento ao público, na defesa do servidor que queria participar, agora com o teletrabalho, esses mesmos setores, não possuem atendimento, assim relatou o entrevistado E1.

[...] Não só naqueles setores que tem que ter o atendimento presencial, que não são os setores flexibilizados, né? Então, alguns servidores quiseram migrar, então nós estamos nesse impasse agora, né? E como assim? o que é que nós adotamos, se tem assim, se tem justificativa e como de uma hora para outra, vai dizer que não é importante mais o atendimento ao público, né? Então só tem essa, só está tendo essa migração quando efetivamente tem justificativa para esse fim, por exemplo. (E1)

Outro ponto que cria celeuma é quanto ao quantitativo de dias trabalhados no presencial e no remoto, a necessidade institucional muitas vezes não casa com o desejo individual do servidor e, por fim, nas convocações para comparecer fisicamente à repartição, sem antecedência mínima, gera insatisfação ou resistência.

Então, muitas vezes, quando tem mais um servidor interessado, às vezes é difícil a chefia liberar ao mesmo tempo mais de um servidor de um determinado setor e aí começa a criar alguns atritos. (E1)

[...] faz com que perda a confiança nos outros técnicos né por conta que a eles pisa muito na bola nesse caso tipo falta não entrega o que é proposto e aí por uns outros pagam né (E15)

É sobre essa questão da que é, principalmente, setores que são híbridos. É em tem uma porcentagem menor de trabalho remoto, então é essa questão dos dias, né? Tipo o servidor vai na segunda, quarta e sexta, presencial. Mas aí o chefe precisa que ele vá na terça, sendo que o chefe falou, é na segunda que ele precisava ir na terça e como ele já estava programado sempre na segunda, quarta e sexta, ele informa que não pode ir na terça. [...] então acho que nesses casos que o servidor vai x dias, né [...] pode ser que o servidor

não estivesse programado para ir naquele horário presencial. Então já ouvi alguns casos a respeito disso. (13)

Nesse viés, diversas variações de políticas híbridas foram discutidas, como oferecer aos funcionários a oportunidade de escolher dependendo de suas tarefas e preferências ou ter um certo número de dias de expediente por semana, apesar das preferências dos funcionários (Wang *et al.*, 2021). As ideias para este último incluíam dias fixos para garantir que os membros do grupo se encontrassem pessoalmente, dias flexíveis que os funcionários pudessem escolher e dias rotativos para diferentes grupos para evitar aglomerações nos escritórios. Essas sugestões, em combinação com as áreas sugeridas de melhoria das perspectivas individuais e de grupo, oferecem oportunidades para transformar e adaptar os espaços de escritório com o fito de atender às novas, diversas e emergentes necessidades do trabalho híbrido.

Uma contribuição significativa apresentada por Wang *et al.* (2021) diz respeito à autonomia no trabalho. Eles sugerem que os trabalhadores devem ter a liberdade de escolher quando e como conduzir suas obrigações, decidindo o que é mais conveniente para eles e controlando o ritmo de execução das tarefas. É primordial que os líderes compartilhem dessa compreensão para evitar conflitos desnecessários, especialmente no que diz respeito ao controle de horários. Os autores concluem que quanto maior for a autonomia concedida, melhores serão os resultados em termos de qualidade das entregas. Nesse ponto, destaca-se a importância de que a autonomia esteja relacionada às tarefas a serem realizadas e não aos dias de trabalho presencial. É relevante, portanto, que esses dias sejam negociados com a chefia imediata para assegurar a interação e integração da equipe.

Observou-se também que na implantação do PGD, em alguns Institutos, dos servidores dos *campi* mais antigos foram mais resistentes, criando entrave para sua efetiva implementação. Para os entrevistados, eles agiam assim, porque não estavam acostumados com o trabalho remoto ou não tinham o domínio das habilidades tecnológicas e digitais. Em alguns casos, foi necessário o convencimento argumentativo para que aos poucos adotassem a ideia do trabalho remoto.

Aqui nós adotamos um piloto, fizemos várias Lives, né? Para os campi que foram aderindo ao piloto, né? Então Lives de explicação, falando que era o PGD, que era o trabalho híbrido, como é que funcionava? Que é uma mudança de percepção que não é cumprimento de horário e sim cumprimento de tarefas, de do produto, né? Então, essa quebra de paradigma. Essa quebra de percepção foi um entrave. Não digo uma Barreira, mas foi um entrave na fase inicial para a implementação, principalmente aqueles campi

que são mais antigos que têm servidores mais antigos, né? As autarquias que existiam antes do Instituto federal. (E4)

Quando a gente iniciou, né? esse processo, né? Do PGD, a gente sentiu a dificuldade com os servidores mais antigos, né? Os servidores mais antigos, aqueles que tinham maior dificuldade, né? Com a tecnologia. Esses assim ficaram mais, digamos, é por algo, por diversas razões, né? [...], mas também pela resistência, né? Assim, da novidade? Não, isso não, não vai dar certo, não. (E5)

[...] na verdade, a dificuldade está sendo assim que alguns setores estão questionando, por que que eles não foram contemplados nos editais? É a única dificuldade, na verdade, que eu vejo é essa que muita gente gostaria de ter nos seus setores o trabalho remoto e não foi contemplado, né? [...] a única dificuldade que eu vi foram, foram questionamentos em relação aos editais, no sentido de as pessoas quererem, né? Uma parte do trabalho enorme, pelo menos de 20%. (E14)

Eu não diria Barreira, Hum, eu só diria assim, é maior dificuldade no início com relação ao treinamento, que eu acho que o treinamento presencial ele faz com que o servidor, ele tenha conhecimento mais rápido, foca a prática mais rápida. Então, um treinamento à distância, acho que ele é mais lento entendeu? Até você ter o conhecimento de fato, só essa dificuldade que eu sinto que não é uma dificuldade, né? Foi uma análise que eu fiz. (E9)

Conforme visto, há um temor no depoimento do participante E3 quando se refere à cobrança do servidor para realizar suas atribuições, que é própria do cargo que ele ocupa, ser caracterizado como assédio e há como receio do líder também ser acusado de assédio moral, gerando uma tolerância desmedida, um descaso recorrente e, por vezes, a omissão e o descumprimento do seu papel de liderança na organização. Essa questão de ameaças e de denúncias como possíveis assédios está virando uma prática corrente nos órgãos públicos.

Para não caracterizar o assédio, né? Que hoje a gente vive num clima de que muitos servidores, se acham que foram assediados por receber um WhatsApp cobrando uma ação que ele deveria fazer [...]. (E3)

Consoante o depoimento, o participante E2 tem um sentimento perceptivo, no sentido de que os líderes têm dificuldade em assumir o ônus da responsabilidade. Talvez pensando que um dia quando estiverem do outro lado vão sofrer perseguições, como bem retratou o entrevistado E6 com relação a um coordenador: “minha FG, não é para isso, não. Não é para ficar batendo de frente, não é para ficar me desgastando, um dia eu não vou ser mais coordenador. A roda gira”. Parece evidente, assim, a tolerância resultante do receio do que está por vir, seja permitindo que as coisas fluam sem muita rigidez ou seguindo a cultura de evitar confrontos, conforme destacado por Budde, Scherer e Junior (2019), ou ainda, a aversão ao conflito conforme caracterizado por Bergue (2019).

Algumas lideranças, elas têm dificuldade de se ver como liderança, né? [...] E aí, se uma pessoa não se sente responsável pelas outras pessoas, você qualquer coisa que você passe para ela, ela sente que ela está fazendo um favor, algo fora da competência dela, né? [...]. O coordenador, ele fala, Ah, minha FG, não é para isso, não. Não é para ficar batendo de frente, não é para ficar me desgastando um dia eu não vou ser mais coordenador. A roda gira, então crie-se alguns mitos. (E6)

Um dos entrevistados (E2) fez uma observação surpreendente, notando que os líderes não se empenhavam no desenvolvimento pessoal e concentravam-se apenas no controle durante o trabalho presencial enfrentam mais dificuldades ao liderar suas equipes no contexto do trabalho híbrido. Isso ocorre porque a dinâmica é completamente diferente: não se trata mais apenas da presença física, mas sim dos resultados alcançados.

[...] a gente tem um caminho longo ainda a percorrer. Eu sinto os líderes, eles têm dificuldade de assumir a responsabilidade do que eu digo, do ónus, da liderança, né? De dar os feedbacks negativos, né? Então isso, como eu disse, se potencializou absurdamente com o teletrabalho, pra esses que só faziam uma gestão pelo controle e não como desenvolvimento de pessoas. (E2)

Então nós tivemos sim esses entraves. É nessa fase inicial, principalmente aqueles gestores que têm mais tempo de casa, que estão habituados com o trabalho presencial. Questão de frequência, né? (E4)

As falas a seguir descrevem as opiniões dos trabalhadores da educação acerca das relações líder-liderados e permite analisar como os líderes estão atuando com suas equipes no trabalho híbrido, sob a ótica das competências.

Eu não via tantos atritos assim antes. Não sei, sei se é impressão minha, mas eu comecei a ver que, após a pandemia, as pessoas ficaram muito mais individualistas, não todas. Mas eu consegui ver que aumentou muito esse número. (E1)

Ações de trabalho, as relações interpessoais nos setores. Acho que piorou um pouquinho com a pandemia. (E1)

A questão das redes sociais, dos canais de comunicação, o acesso hoje a qualquer gestor, qualquer líder, é muito mais fácil. Então o servidor antes que venha aqui presencialmente, reclamar alguma coisa para a gente, então agora, procura o reitor, procura o diretor. Então assim, são muitos canais que os servidores têm para essa parte de reclamação. Então a pressão para os gestores aumentou muito de ter que dar conta, né? Além da questão burocrática, dos conflitos dos setores de trabalho. (E1)

Então, o grande problema hoje, acho que para o gestor lidar com os conflitos e dar conta do trabalho que tem que fazer, a burocracia que tem do dia a dia, que é o grande problema hoje, para poder conciliar, não é dar conta do trabalho burocrático e lidar com os conflitos do dia a dia. Das relações mesmo. (E1)

[...] tiro por aqui mesmo né? alguns os nossos chefes né? eles às vezes pegam muito no pé não, não falo especificamente por causa do meu trabalho, mas às vezes um servidor [...]. (E15)

[...] E assim eu não vi grande dificuldade, não, eu vi que fluiu bem [...]. (E14)

No geral, foi observado que algumas barreiras e desafios dificultam a adoção do trabalho híbrido no contexto das organizações, especialmente, quando os líderes resistem a mudar a forma como controlam e coordenam os funcionários. A resistência, já mencionada por Tokarchuk, Gabriele e Neglia (2021), interpretada como uma forma de transferência de responsabilidade, tem um impacto significativo na mudança de hábitos arraigados e na implementação de uma nova cultura dentro das organizações. Essa tarefa, em um curto espaço de tempo, revela-se, portanto, desafiadora e exigente.

Indubitavelmente, o papel da liderança é fundamental nesse processo de condução de equipes híbridas, no universo do trabalho híbrido quanto ao sucesso, engajar os líderes é tão necessário quanto os liderados (E6, E11, E12 e E13).

Nas equipes híbridas, os líderes distinguem a importância do reconhecimento do trabalho e do fortalecimento da autoestima. No entanto, é essencial garantir que os membros da equipe não se sintam isolados durante o processo de trabalho. Portanto, estratégias motivacionais, como respostas ágeis às solicitações, elaboração de instruções claras e detalhadas, comunicação com uma abordagem mais humanizada, interação por meio de videoconferência e contato visual são consideradas fundamentais.

Destarte, a harmonia entre líder e liderados é fundamental para fortalecer o processo de gestão das equipes, colocando uma responsabilidade adicional sobre o líder, que deve adotar novas características e comportamentos. Essas novas atitudes podem ajudar a reduzir as tensões entre eles e a minimizar conflitos, desde que o líder guie os membros das equipes com o fito de promover a lealdade dos liderados e cultivar a confiança por meio de uma comunicação clara e transparente. Fica evidente, pelas falas dos entrevistados, que as competências socioemocionais, na implementação é de grande valia e que a competência gestão de equipes tem mais afinidade com a manutenção do trabalho híbrido.

Cruzamento dos resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa

No presente estudo foi adotado a triangulação metodológica, que segundo Creswell e Plano Clark (2013), é uma técnica de pesquisa que envolve a coleta

simultânea de diferentes tipos de dados ou de múltiplas fontes de dados para investigar um fenômeno. Isso geralmente inclui a utilização de várias técnicas de coleta de dados, como entrevistas, questionários, observações e análise de documentos, ao mesmo tempo durante o curso do estudo. Nesse viés, o objetivo da triangulação metodológica é obter uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno em estudo, neste caso particular foram as competências da liderança multimodal, ao comparar e contrastar as informações coletadas de diferentes perspectivas e fontes. Logo, isso ajuda a aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados, ao fornecer uma visão mais completa e multifacetada do fenômeno (Zappellini; Feuerschütte, 2015).

Após a coleta e tratamentos dos dados de forma individualizados (abordagem qualitativa e quantitativa), foi utilizado a triangulação metodológica. Os autores afirmaram que para validar os resultados da pesquisa com a triangulação, a convergência de dados teórico e empírico é um objetivo a se cumprir, para gerar maior validade para o trabalho científico. Assim, utilizou-se a coleta de dados, por meio da entrevista com roteiro semiestruturado e do questionário em um levantamento, e ainda a consulta a fontes secundárias, tipo: artigos, teses, leis, decretos, regulamentos internos, regimentos, resoluções e manuais editados pelas reitorias dos Institutos federais.

Após a apresentação individual das abordagens qualitativa e quantitativa, este item se dedica a uma análise cruzada dos dois caminhos adotados que agora se integram fornecendo mais subsídios para o estudo do fenômeno das competências liderança Multimodal sob diferentes pontos de vista (Zappellini; Feuerschütte, 2015). O objetivo é destacar os padrões, convergências, divergências, semelhanças e diferenças entre os estudos com base nas categorias analisadas e nos resultados estatísticos, permitindo uma discussão dos principais achados da pesquisa à luz da literatura revisada (Creswell; Miller, 2000; Creswell; Plano Clark, 2013). Foi discutido, dessa maneira, as implicações dos achados e quais os *insights* poderiam contribuir com o conhecimento existente sobre o tema.

A partir da teoria, surgiu a seguinte questão: Quais são as competências requeridas da liderança multimodal na gestão de equipes, em um ambiente de trabalho híbrido nos Institutos Federais? Após a investigação, entre os autores pesquisados no *Web of Science* e *Scielo*, foram identificadas as competências necessárias para liderança no trabalho híbrido. Isso resultou na elaboração do quadro

5, que enumera os desafios da liderança, e do quadro 6, no capítulo II, que lista os comportamentos relevantes. Esses quadros foram utilizados como base para a construção do questionário de diagnóstico, aplicado na abordagem quantitativa, bem como para a definição das categorias *a priori* para a abordagem qualitativa (quadro 27).

Quadro 27 – Dimensões e categorias da liderança multimodal a partir da teoria

Dimensão	Categorias
Competência socioemocional	1.Capacidade de construir e manter a confiança híbrida; 2.Capacidade de relacionamento interpessoal; 3.Capacidade de criar segurança psicológica. 4.Capacidade de criar bem-estar em ambiente híbrido;
Competência gestão de equipes	1.Capacidade de construir orientação e integração da equipe; 2.Capacidade de acompanhamento dos liderados; 3.Capacidade de desenvolver continuamente os liderados.
Competência contexto e inovação	1.Capacidade de Adaptabilidade contextual e inovação; 2.Capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados.
Competência tecnológica e digital	1.Capacidade de facilitador de tecnologias; 2.Capacidade de comunicação inovadora.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Assim, a análise combinada dos resultados obtidos, tanto da pesquisa qualitativa quanto da pesquisa quantitativa, proporcionou informações valiosas sobre o modelo final proposto e a versão final do questionário diagnóstico. Os dados qualitativos forneceram uma compreensão aprofundada das opiniões de professores e técnicos administrativos dos Institutos federais de ciência e tecnologia, experiências e nuances dos participantes, enquanto os dados quantitativos ofereceram uma visão mais ampla e generalizada sobre os padrões e tendências observados no questionário diagnóstico da competência de liderança multimodal (CLM).

Após uma revisão minuciosa e reflexiva da triangulação metodológica utilizada, decidiu-se implementar uma mudança na nomenclatura das dimensões e fatores identificados durante o processo de análise. Essa alteração teve como objetivo aprimorar a clareza e a precisão descritiva, alinhada com os conceitos operacionais subjacentes, onde representa-se melhor as dimensões e os constructos identificados. Logo, enfatiza-se que essa mudança de terminologia não afetou os resultados ou as conclusões da análise, e os insights obtidos permanecem válidos e significativos. A competência tecnológica e digital foi renomeada de fluência digital por estar mais afinada com os itens e a competência gestão de equipes foi atualizada para gestão

estratégia de equipes. Nesse sentido, a triangulação possibilitou também o refinamento do questionário com base nos resultados da análise de conteúdo. Essa abordagem confirmou as dimensões adotadas, nomeadamente competências socioemocional, fluência digital, gestão estratégica de equipes e contexto e inovação. Após os ajustes realizados, cada dimensão foi composta por 14, 5, 5 e 6 itens, respectivamente, conforme apresentado no quadro 28, em uma escala tipo likert com 5 pontos.

Quadro 28 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM) – VERSÃO FINAL (continua)

	N	Afirmativas	Alternativas				
			1	2	3	4	5
Competência socioemocional	1	Demonstra confiança nos liderados quando estão no trabalho presencial ou no remoto.					
	2	Cumpe o que promete.					
	3	Estimula a participação dos servidores na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe.					
	4	Concede aos liderados a autonomia necessária para cumprir suas metas.					
	5	Mantém um bom relacionamento interpessoal com os liderados, prezando por um clima de harmonia.					
	6	Incentiva a participação dos liderados dando espaço para opiniões.					
	7	Demonstra respeito pelas ideias dos liderados.					
	8	Tem empatia pelos liderados quando necessitados.					
	9	Cria um ambiente onde há respeito e confiança.					
	10	Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os membros da equipe.					
	11	Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe.					
	12	Incentiva que seus liderados se desenvolvam profissionalmente.					
	13	Acompanha e celebra os resultados positivos da equipe.					
	14	Reconhece o esforço dos seus liderados.					
Competência fluência digital	15	Realiza reuniões híbridas (com servidores presencial e remoto) para facilitar a coesão da equipe.					
	16	Utiliza as tecnologias existentes para facilitar a comunicação com os liderados.					

Quadro 28 - Questionário de Diagnóstico das Competências de Liderança Multimodal (CLM) – VERSÃO FINAL (conclusão)

	N	Afirmativas	Alternativas				
			1	2	3	4	5
Competência fluência digital	17	Usa as tecnologias existentes para a coleta de informação acerca dos resultados dos liderados.					
	18	Busca e compartilha ativamente informações sobre as ferramentas digitais.					
	19	Comunica-se frequentemente com os liderados por meio das tecnologias.					
Competência contexto e inovação	20	Cria soluções inovadoras.					
	21	Identifica necessidades de mudança desenvolvendo soluções estratégicas.					
	22	Fomenta a criatividade da equipe.					
	23	Estimula os liderados para apresentarem novas ideias no trabalho.					
Competência gestão estratégica de equipes	24	Adapta-se rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.					
	25	Garante a produtividade dos liderados quando estão no trabalho híbrido.					
	26	Acompanha o desempenho dos liderados por meio dos resultados do trabalho.					
	27	Distribui as tarefas da equipe de acordo com cada ambiente (virtual ou presencial).					
	28	Forma equipes eficazes no ambiente híbrido (virtual e presencial).					
	29	Adota rotina de trabalho incluindo presencial e remoto.					
	30	Dá diretivas claras e define prioridades para a equipe.					

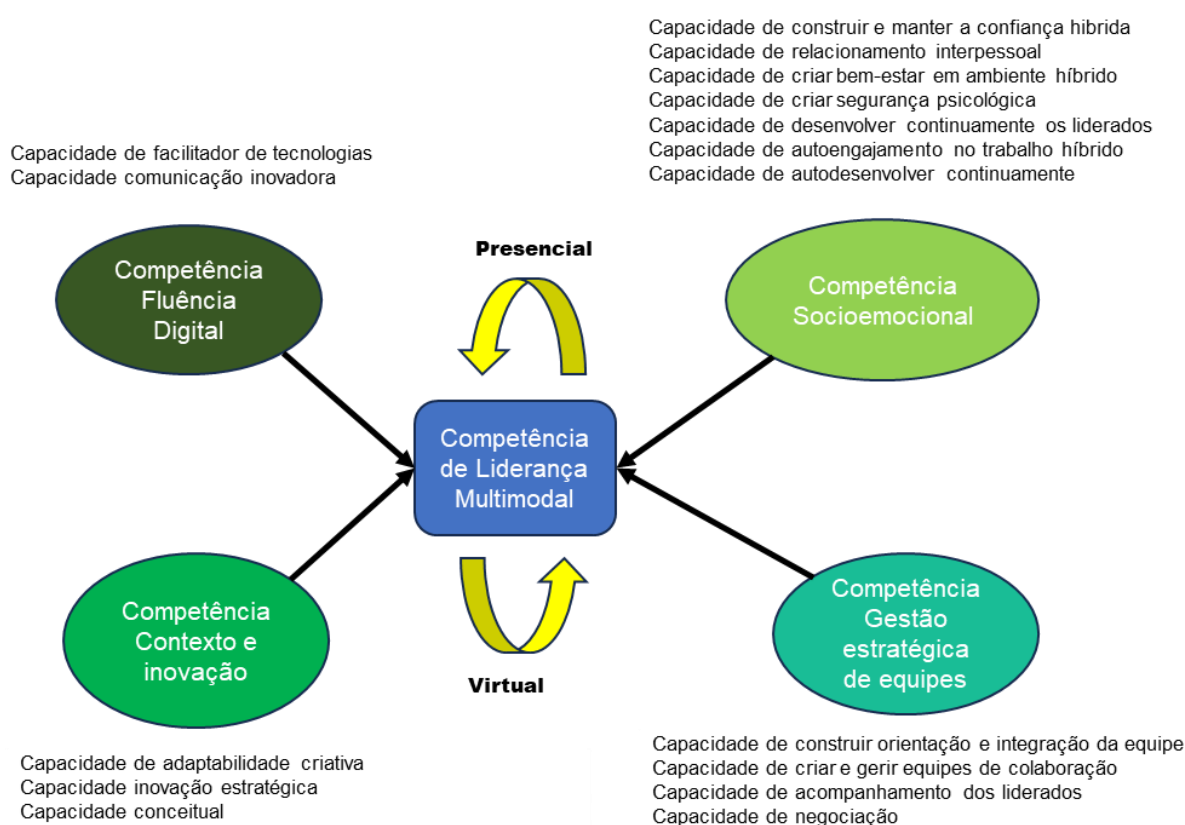
Legenda: Alternativas (1- nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Frequentemente; 5- Sempre)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar as respostas dos liderados, observa-se consistentemente que alguns comportamentos e atitudes são percebidos como uma via de mão dupla entre líderes e seguidores. Isso se reflete na importância atribuída a aspectos como desenvolvimento cognitivo, engajamento com os objetivos estratégicos, empatia nas relações interpessoais, disposição para aprender e aprimorar habilidades, bem como na qualidade dos relacionamentos estabelecidos dentro do ambiente de trabalho híbrido. Essa dinâmica evidencia a interdependência entre líderes e liderados, onde ambos desempenham um papel fundamental no processo de crescimento mútuo e no alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, o principal propósito da integração de métodos converge para quatro dimensões ou fatores em ambas as abordagens de pesquisa, considerando-os válidos e alcançando as mesmas conclusões. Com base na triangulação dos dados, o modelo final emergiu como uma síntese robusta das diversas perspectivas e informações coletadas ao longo do estudo. Este modelo (figura 20) representa uma abordagem abrangente e holística para a questão investigada, o qual incorpora, tanto os aspectos subjetivos e contextuais, quanto as competências e sub competências mensuráveis.

Figura 20 - Modelo relacional da competência de liderança multimodal



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados da pesquisa (2024).

É válido dizer assim que a liderança multimodal somente se expressa no modo presencial e no modo virtual, envolvendo equipes híbridas, seja por ter servidores 100% no presencial e outros 100% no remoto, ou servidores que trabalham parte de sua carga horária fora das dependências da repartição. O líder, neste contexto ambiental, necessita minimamente desenvolver quatro macro dimensões, chamadas aqui, nesta pesquisa, de competências: socioemocional, gestão estratégica de

equipes, fluência digital e contexto e inovação, subdividas em 7, 4, 2 e 3 competências, respectivamente, conforme detalhado na figura 20.

Vale salientar que, após a análise fatorial, foi rearranjado a colocação das variáveis no questionário diagnóstico e resultou que a categoria capacidade de desenvolver continuamente os liderados saiu da competência de gestão de equipes para a competência socioemocional. A capacidade de desenvolver a autogestão dos liderados, pertencente, a princípio, à competência contexto e inovação, de acordo com as variáveis, foi rebatizada para capacidade de adaptabilidade criativa e a capacidade adaptabilidade e inovação foi denominada capacidade de inovação estratégica na versão final da escala.

Além disso, a integração dos achados qualitativos e quantitativos no modelo final permitiu uma compreensão mais completa e fundamentada do fenômeno em estudo, proporcionando uma base sólida para recomendações e tomadas de decisão. Logo, a triangulação dos dados fortaleceu a validade e a confiabilidade dos resultados, aumentando a credibilidade e a robustez do estudo como um todo. Vale lembrar que a capacidade conceitual, capacidade de negociação, capacidade de autodesenvolver continuamente, capacidade de autoengajamento no trabalho híbrido e capacidade de criar e gerir equipes de colaboração não foram integradas ao questionário diagnóstico, uma vez que as coletas aconteceram ao mesmo tempo.

Desse modo, o modelo final, união dos estudos teórico e empírico, representa não apenas uma síntese dos dados coletados, mas também um ponto de partida para futuras pesquisas, intervenções práticas e desenvolvimento de políticas que buscam abordar os desafios e as oportunidades identificados neste estudo. Indiscutivelmente, sua aplicação e refinamento contínuos têm o potencial de gerar impactos significativos e sustentáveis em diversos contextos e áreas de interesse.

Concluindo esta seção, destacam-se as discrepâncias e as aptidões necessárias para a liderança multimodal em contraste com a liderança tradicional. Especificam-se os principais diferenciais para a prática desse tipo de liderança em ambientes híbridos, pois enquanto a liderança tradicional é caracterizada por uma estrutura hierárquica, foco na eficiência e centralização da autoridade do líder, a liderança multimodal se destaca pela colaboração, flexibilidade, adaptabilidade e orientação para influenciar e capacitar os membros da equipe, especialmente na autogestão em contextos de trabalho remoto. Esses líderes demonstram capacidade de adaptação às mudanças e promoção da inovação organizacional. Além disso, eles

incentivam a autonomia e a tomada de decisões descentralizadas entre os membros da equipe, o que facilita um fluxo de comunicação bidirecional, onde estão receptivos para ouvir e responder às contribuições de seus colaboradores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Institutos federais de educação, ciência e tecnologia, autarquias pertencentes ao MEC, composta por professores de educação básica, técnica e tecnológica e por técnicos administrativos, fizeram parte da amostra pesquisada. A pesquisa se concentrou nas competências essenciais para os líderes de equipes no contexto de trabalho conhecido como híbrido. Essa nova abordagem foi introduzida no serviço público federal em 2022, por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), uma iniciativa do Poder executivo federal que envolveu parte dos servidores em regime de teletrabalho e com a maioria adotando um modelo híbrido.

É essencial dizer que a pesquisa se torna inédita, uma vez que não foram encontrados estudos envolvendo competências, liderança, trabalho híbrido e serviço público. Para alcançar o objetivo geral desse estudo, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos, sendo atingidos todos, com sucesso.

O estudo enveredou pelo método misto, o qual contemplou duas abordagens a saber, qualitativa e quantitativa. Para auxiliar o pesquisador na busca por respostas para a pergunta-problema, foi utilizado a entrevista com roteiro semiestruturado e o levantamento por meio de questionário. Assim, a amostra se constituiu do *corpus* em análise de 15 entrevistados e 650 respondentes.

Com louvor, os dados coletados nas pesquisas de abordagem qualitativa e quantitativa, tanto de líderes quanto de seguidores, proporcionaram a oportunidade de explorar as competências de liderança no complexo ambiente do trabalho híbrido. Os resultados do estudo revelaram, portanto, as opiniões de liderança por parte dos líderes e dos liderados.

Essa pesquisa também forneceu *insights* sobre o futuro das equipes de trabalho híbridas, bem como sobre os relacionamentos entre líder e liderados. Além disso, contribui para a aprendizagem integrada no ambiente de trabalho, quando investiga as competências da liderança multimodal em ambiente híbrido. Esses achados também ajudarão a identificar lacunas na pesquisa atual e servirão como trampolim para estudos futuros, uma vez que essa área requer mais investigação.

Nesse cenário, a tecnologia emerge como um elemento primordial para a resiliência das organizações, já que aquelas que estão técnica e culturalmente adaptadas ao uso de plataformas digitais conseguiram lidar com mais eficácia com as

restrições impostas pelo cenário de trabalho híbrido. Observado que nos Institutos que já utilizam sistemas de controle de processos, como SEI, SUAP ou outros sistemas locais para soluções caseiras, tiveram mais facilidades na adaptação.

É salutar citar que os resultados indicam que as experiências dos Institutos federais com práticas de liderança de equipes, no trabalho híbrido, são bastante limitadas e demandam novas pesquisas para verificar longitudinalmente, ao longo do tempo, se o comportamento das lideranças conseguirá gerar o efeito esperado pelo Decreto nº 11.072 (Programa de Gestão e Desempenho) e agregar valor público aos serviços prestados à comunidade.

A pesquisa aponta, sobremaneira, que colaborar com os membros da equipe, enquanto trabalham em contextos híbridos, pode ser mais desafiador do que quando co-localizados, isto coloca o ônus nos líderes para assegurar que processos, ferramentas, treinamento e acesso estejam em vigor para todos os membros da equipe, inclusive o autodesenvolvimento do próprio líder.

Nesse diapasão, a abordagem qualitativa, por meio das entrevistas, após a análise de conteúdo, permitiu captar dos entrevistados quais as competências que levava ao seu êxito, como aquelas que sabiam que precisavam ser desenvolvidas a fim de crescer em um sucesso futuro. Com isso, foram identificadas quatro macro competências, socioemocional, gestão de equipes, contexto e inovação e fluência digital, confirmando a tendência teórica encontrada na literatura. Quando se desdobram essas competências, foram obtidas 16 categorias, que são também competências de segunda ordem e foram denominadas de capacidades.

Dentre os achados, foram identificados a capacidade de autodesenvolvimento contínuo, expondo o despreparo dos líderes, a capacidade de autoengajamento, manifestadamente como resposta ao descontentamento de alguns entrevistados, a capacidade de negociação, habilidade necessária para convencimento e engajamento do servidor, capacidade de criar e gerir equipes de colaboração, tão necessário quando os trabalhadores estão dispersos geograficamente e a capacidade conceitual a qual exige um olhar e conhecimento holístico sobre toda a organização.

Quanto aos possíveis conflitos entre líder e liderados, confirmou-se que existem desentendimentos sobre descumprimento na entrega de relatórios das atividades desenvolvidas; apreensão de perder o PGD, porque ainda está em fase inicial, nem todos os setores podem participar do Programa, principalmente se tiver atendimento ao público presencial. Ademais, a carga horária semanal foi outro fator de atrito, pois

a chefia quer de um jeito e o servidor de outro; a quantidade de dias em média são três dias no remoto e dois no presencial, mas o servidor se mostra insatisfeito com este quantitativo. É válido dizer que a autorização para atuar no PGD tem provocado conflitos também, porque em um mesmo setor nem todos são contemplados; resistência ao Programa principalmente as pessoas com mais tempo de repartição e em cargo de liderança; a falta de treinamento para lidar com a nova realidade dualística, tanto chefes, como servidores.

Para finalizar, foi registrado também o temor de se caracterizar assédio moral quando o chefe faz alguma cobrança e a falta de compromisso de algumas chefias que não assumem seu papel.

Na abordagem quantitativa, os resultados confirmaram as mesmas macrocompetências da análise anterior. O questionário passou, assim, pela validação de conteúdo com juízes, validação semântica por um pequeno grupo da amostra e validação estatística, quando foi aprovado uma escala com 30 itens, dividido em quatro fatores correspondentes as quatro macro competências.

Concluída a triangulação metodológica, envolvendo as abordagens qualitativa e quantitativa, emergiu o modelo de competência de liderança multimodal, composto por quatro macrocompetências e 16 competências nominadas de capacidades e que são necessárias para que a liderança possa atuar no trabalho híbrido com eficiência.

Nesse sentido, é fundamental que líderes eficazes sejam recrutados e que os talentos sejam gerenciados estrategicamente dentro das organizações governamentais. Dada a complexidade e dinamismo dos desafios enfrentados pela Administração Pública, a capacidade de adaptação, inovação e tomada de decisões eficientes no trabalho híbrido é essencial para os líderes. Além disso, a gestão de talentos desempenha um papel primordial na elevação da qualidade dos serviços prestados pelo setor público, ou seja, investir no desenvolvimento de novas habilidades e competências dos líderes e servidores públicos fortalece a eficiência e eficácia das organizações públicas

Entende-se, desse modo, que compreender em maior profundidade, os desafios que as lideranças deverão enfrentar na gestão de equipes virtuais e presenciais ao mesmo tempo, poderá contribuir, dentro do possível, na produção de conhecimento teórico mais robusto sobre a temática e orientar ações para um melhor desempenho organizacional.

Também é claro que as organizações colhem benefícios dos trabalhadores remotos, incluindo aquisição de talentos, diversidade, retenção e engajamento. Esta pesquisa não sugere que todas as organizações devam adotar um modelo de trabalho totalmente remoto ou híbrido, nem implica que todos os trabalhadores da educação, agora ou no futuro, devam exclusivamente operar em ambientes remotos. No entanto, pode ser sensato para as organizações explorar as oportunidades oferecidas por uma força de trabalho remota, ao analisarem suas estratégias a curto e a longo prazo.

Portanto, os líderes, no ambiente híbrido, têm a oportunidade e a responsabilidade de remodelar o local de trabalho de forma a aproveitar plenamente a tecnologia, o tempo e o lugar para satisfazer sua força de trabalho e suas organizações.

6.1 Situação atual do tema

Apesar da escassez de literatura científica disponível sobre o tema, os métodos adotados inicialmente para conduzir a pesquisa se mostraram eficazes na abordagem da pergunta central: Quais são as competências exigidas da liderança multimodal para gerir equipes em um ambiente de trabalho híbrido nos Institutos Federais?

Além disso, este estudo ofereceu contribuições teóricas para o meio acadêmico. A seguir, serão delineados os aportes teóricos desta tese:

- Proposição de um conceito inicial, teórico da liderança multimodal como a *conjunção de esforços influenciadores que automotivam os trabalhadores, no contexto do trabalho híbrido, promovendo o uso eficaz da autogestão, para obtenção de resultados equilibrados nos ambientes presencial e virtual, utilizando diversas competências de liderança;*
- As principais macrocompetências da liderança multimodal: socioemocional, gestão de equipes, contexto e inovação e fluência digital, que foram extraídas pela análise fatorial exploratória;
- As 16 competências necessárias à liderança multimodal, conforme delineado no modelo teórico-empírico, identificadas e sistematizadas durante a análise de conteúdo;
- Questionário diagnóstico para avaliar as competências de liderança multimodal, que foi construído e submetido à validação de conteúdo, semântica e estatística, como resultado aprovado;

- A capacidade de autodesenvolvimento contínuo e capacidade de autoengajamento no trabalho híbrido, as duas habilidades relacionadas ao líder. Os achados foram extraídos das entrevistas, via análise de conteúdo;
- Modelo relacional da competência de liderança multimodal, que representa a atuação da liderança no ambiente híbrido e todas as competências demandadas, conforme a figura 20;
- Os desafios da implantação e da manutenção do trabalho híbrido nos Institutos Federais, caracterizados durante a apresentação dos resultados dos conflitos entre líder e liderados, capítulo IV.

Quanto às contribuições práticas, a pesquisa oferece orientações para as organizações e gestão de pessoas, sugerindo dois caminhos: recrutamento/seleção de servidores e treinamentos e capacitações, tanto para líderes quanto para liderados. A seguir, apresentam-se os possíveis contributos:

- Para **os liderados**, são recomendados programas de treinamento visando à adaptação e o desenvolvimento da autogestão no contexto do trabalho híbrido;
- No caso das **organizações**, é enfatizada a importância de desenvolver as competências essenciais para liderança eficaz em ambientes híbridos e, quando necessário, promover treinamentos e capacitações para preencher lacunas identificadas;
- Para a ocupação de **cargos que exigem atuação como líderes** de servidores no trabalho híbrido, apresenta-se um conjunto de competências necessárias para um eficiente desempenho;
- A compreensão de um fenômeno social recente e o estado da arte que se encontra a implantação da flexibilização do trabalho no serviço público federal, pelo desvelamento das entrevistas;
- Desenvolvimento e **formação de liderança** para atuar no trabalho híbrido, reduzindo a curva de aprendizagem, considerando que foi constatado que estão aprendendo juntos, líder e liderados, atribuídos à falta de conhecimentos e experiências.

Por fim, o estudo concentrou-se nos Institutos Federais, componente do setor de educação profissional, mas não impede que os resultados aqui auferidos sejam utilizados pelas universidades e outros órgãos públicos do executivo federal, uma vez

que a carreira dos técnicos administrativos é igual ou semelhante e possam adotar o trabalho híbrido como fonte de sucesso e agregação de valor público para a sociedade.

6.2 Tendências observadas

Primordialmente, a liderança multimodal, destacada por Hooijberg e Watkins (2021), emerge como a vanguarda do ambiente de trabalho híbrido. À medida que o impacto da pandemia diminui e o período de trabalho remoto integral se dissipa, a transição para o modelo híbrido se consolida, buscando harmonizar as vantagens de ambos os modos de trabalho.

Os resultados desta pesquisa também têm implicações para os profissionais de gestão de pessoas, porque além de monitorar a implantação e continuação do Programa de Gestão, cabe a esta unidade o acompanhamento da política de capacitação dos servidores. Um dos subconstrutos do modelo de competência de liderança multimodal é a capacidade de desenvolvimento dos liderados e autodesenvolvimento dos líderes.

Observa-se, assim, uma tendência nas opiniões dos entrevistados de que o PGD é uma realidade que veio para ficar, destacando-se os inúmeros benefícios percebidos pelos participantes e, em parte, pela organização. No entanto, é necessário antever problemas que possam surgir, a médio e longo prazo, os quais demandam atenção por parte dos líderes e da unidade de gestão de pessoas.

Nesse tocante, uma das principais preocupações reside no bem-estar dos liderados. O isolamento decorrente da falta de interação pode levar ao comprometimento da saúde mental, enquanto o uso inadequado de equipamentos e mobiliários em casa representa um potencial risco para a saúde física. Além disso, existe a ameaça de perda do conhecimento tácito, destacando a importância de manter dias presenciais para fomentar a interação entre os colaboradores e facilitar a troca de experiências.

A autogestão emerge, então, como uma premissa fundamental para a participação no programa, enfatizando a necessidade de os servidores conseguirem estabelecer uma clara separação entre o âmbito profissional e o pessoal. Este critério não deve ser determinado por setor, mas sim por indivíduos que demonstrem habilidades eficazes de autogerenciamento.

Por conseguinte, uma tendência adicional é o aumento da demanda sobre os líderes, seja para acompanhar relatórios e acordos, seja para monitorar equipes remotas, incluindo avaliação da colaboração e inovação. Na contemporaneidade, a fluência digital será vital para manter a fluidez e garantir o contínuo engajamento dos colaboradores.

6.3 Limitações da pesquisa

De modo geral, a pesquisa sobre a temática no Brasil tem sido pouco explorada e nesse estudo não conseguiu abordar todo o contexto que envolve o trabalho híbrido e as competências. E, no mais, a pesquisa apresenta limitações.

A principal limitação deste estudo é a ausência de um teste direto do modelo proposto. No entanto, é importante ressaltar que esta investigação não teve como intenção realizar tal teste, mas sim estabelecer uma base sólida para futuras investigações, visando aprimorar e testar uma definição mais concreta. Espera-se, assim, que outros pesquisadores possam utilizar este modelo como uma plataforma inicial para suas próprias investigações.

Outrossim, a liderança multimodal é um tema muito novo, poucos pesquisadores publicaram sobre o assunto dificultando fazer comparações, inferências ou concordar ou contradizer outros estudos.

Uma outra limitação encontrada foi a amostragem por conveniência, visto que o questionário foi autoaplicado por indivíduos que se voluntariaram a participar. Dessa forma, os resultados obtidos não podem ser generalizados para toda a população alvo da pesquisa. Embora os Institutos federais, num total de 38, tenham sido selecionados como a população de estudo, é importante observar que essa escolha não engloba todo o cenário educacional, tampouco os órgãos do Executivo Federal ou o setor privado. Essa seleção impõe limitações à validade e robustez do modelo de distribuição das variáveis ou à inclusão de outras variáveis relevantes, necessitando de mais estudos.

Por fim, recomenda-se que a coleta de dados não ocorra durante o período de recesso de final de ano ou durante as férias dos servidores. Isso se justifica pelo fato de que esse intervalo resultou em um atraso de mais de um mês na coleta dos dados para o pesquisador.

6.4 Sugestões para futuros estudos

No futuro, as pesquisas prospectivas devem priorizar a análise de outras organizações e setores produtivos como forma de validar os resultados do estudo atual, envolvendo agências regulatórias, os ministérios e as secretarias. A escala desenvolvida nesse estudo deve ser ampliada de acordo com o modelo de competências de liderança multimodal, figura 20.

Além disso, estudos futuros podem ser conduzidos no âmbito da administração pública, com o propósito de analisar os resultados do PGD, especialmente aqueles voltados para a eficácia e a economia, que podem também considerar aspectos relacionados à transformação da cultura organizacional e ao bem-estar dos funcionários.

Desse modo, uma especial atenção deve ser dada à eficiência e à economia, abrangendo ainda aspectos relacionados à qualidade de vida, mapeamento de habilidades e avaliação de desempenho. Esses estudos podem contribuir para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho no setor público brasileiro e enriquecer a base teórica, a fim de proporcionar um conhecimento mais sólido sobre as competências de Liderança Multimodal nas organizações públicas do Brasil.

Outras indagações que podem surgir para os pesquisadores nesse campo incluem: Qual será o método de avaliação de desempenho mais apropriado para os servidores que trabalham em um ambiente híbrido? Como identificar o modelo de liderança mais eficaz para gerenciar equipes juniores que estão operando remotamente e como promover o seu desenvolvimento e mantê-los alinhados com a cultura organizacional? Qual seria o conjunto de ferramentas mais adequado para estimular a produtividade dos colaboradores que trabalham de forma híbrida? Como mensurar a produtividade dos funcionários, avaliando o que eles entregam e como entregam? Como formar relacionamentos e a cultura organizacional no modelo híbrido? Como o aumento da flexibilidade e os diferentes modelos híbridos afetam o desempenho da equipe/organizacional?

Por fim, ao repensar o complexo contexto do mundo do trabalho híbrido, esta pesquisa revelou, de forma sistematizada, as competências essenciais da liderança multimodal no cenário público brasileiro, especialmente, no âmbito da educação profissional e tecnológica. Destarte, essa abordagem contribui significativamente para

fortalecer a resiliência organizacional diante dos desafios em constante mutação na flexibilização do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, A. DE SMET, A., LANGSTAFF, M. E RAVID, D. What employees are saying about the Future of remote work. **McKinsey & Company**, Minnesota, p. 1-14, 2021.
- ALEXANDER, A.; DE SMET, A.; MYSORE, M. Reimagining the postpandemic workforce. **McKinsey Quarterly**, Minnesota, p. 1-11, 2020.
- ALMEIDA, D. B. A. **A voz e o silêncio de trabalhadores do serviço público federal brasileiro**. 2022, 167 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Caetano do Sul-USCS, São Caetano do Sul, 2022.
- ALVEHUS, J. Emergent, distributed, and orchestrated: Understanding leadership through frame analysis. **Leadership**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 535–554, 2019.
- ALVEHUS, J.; CREVANI, L. Micro-ethnography and closed vignettes: Eight propositions for fieldwork and write-work in multimodal leadership studies. **Co-Lead workshop 2018**. Suécia: [s. n.], p. 1–18, 2018.
- ALVEHUS, J.; CREVANI, L. Micro-ethnography: Towards An Approach for Attending to the Multimodality of Leadership. **Journal of Change Management**, Suécia, v. 22, n. 3, p. 231–251, 2022.
- AMORIM, E. R.; FRIAS, R. P. C.; SIQUEIRA, R.; da C. FERANADES, N. M.; XAVIER FILHO, J. L. J. Inovações organizacionais por meio do teletrabalho. 2020, Foz Iguaçu. **XXII ENGEMA**. Foz Iguaçu: [s. n.], 2020. p. 1–16.
- ANDERSON, A. H.; MCEWAN, R.; BAL, J.; CARLETTA, J. Virtual team meetings: An analysis of communication and context. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 2558–2580, 2007.
- AVOLIO, B. J.; SOSIK, J. J.; KAHAI, S.S.; BAKER, B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **Leadership Quarterly**, St Louis, v. 25, n. 1, p. 105-131, 2014.
- AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.; DODGE, G. E. E-leadership: implications for theory, research and practice. **Leadership Quarterly**, St Louis, v. 11, n. 4, p. 615–668, 2001.
- BARBOSA, A. **“Como me fazer presente quando estou ausente?”: Desafios do líder a distância**. 2019. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.
- BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. **Sage**, Michigan, p. 13-49, 2002.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BINYAMIN, O. O sucesso do trabalho híbrido no mundo pós-pandemia. **HSM Management**, São Paulo, v.5, p. 1-5, 2022.

BLOOM, N. How working from home works out. **Institute for Economic Policy Research (SIEPR)**, [s. l.], v. 1, p. 1–8, 2020.

BONO, J. E.; YOON, D. J. Positive supervisory relationships. In: **Personal relationships: The effect on employee attitudes, behavior and well-being**, New York, Routledge, 2012, p. 43-66.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 5, p. 121–136, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 11.072**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 17 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.892**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 29 dez.2008.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, 30 jul. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 89**. Estabelece diretrizes e orientações sobre a implementação e execução do referido Programa no âmbito do Governo Federal a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, 13 jul. 2022.

BRASIL. **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, 2023. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>. Acesso em: 1 fev. 2024.

CGU. **Portal da Transparência**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/servidores>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FERREL, J; KLINE, K. Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams. **People & Strategy** 41 (2): 30-35. 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **RSP - Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, p. 7–40, 1996.

BUCATER, A. **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. 2016. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016.

BUDDE, J. S.; SCHERER, L. A.; JUNIOR, P. C. Cultura Brasileira de Gestão: um estudo em uma Universidade pública do Rio Grande do Sul. **GESTÃO. Org**, v. 17, n. 1, p. 17-31, 2019.

CARRO, P. C. G. **The influence of remote management control systems in times of COVID-19 and its impact on performance**. 2021. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - University of Groningen, Países Baixos, 2021.

CHAFI, M. B.; HULTBERG, A.; YAMS, N. B. Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. **Sustainability (Switzerland)**, Suíça, v. 14, n. 1, 2022.

CHOUDHURY, P. R. O futuro de nosso trabalho remoto – O novo normal. **Defense AR Journal**, [s. l.], v. 18, p. 232–240, 2020.

CHOUDHURY, P. Raj. Our Work-from-Anywhere Future. **Defense AR Journal**, [s. l.], v. 20, p. 342–350, 2021.

CNI. **Teletrabalho no Brasil e mundo: Legislações comparadas, estudo de relações do trabalho**. Brasília: [s. n.], 2020.

COLLINS, A. M.; HISLOP, D.; CARTWRIGHT, S. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. **New Technology, Work and Employment**, [s. l.], n. 1468–005x, p. 161–175, 2016.

CONGER, S. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Information Systems. **Information Systems Management**, [s. l.], v. 37, p. 327–331, 2020.

COUSINS, K. C.; ROBEY, D.; ZIGURS, I. Managing strategic contradictions in hybrid teams. **European Journal of Information Systems**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 460–478, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; MILLER, D. L. Determining validity in qualitative inquiry. **Theory into practice**, v. 39, n. 3, p. 124-130, 2000.

CRESSWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CUNHA, B. W. F.; BAILLY, L. H.; BUGALHO, A. C. Teletrabalho: aspectos gerais e características da modalidade no Brasil. **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**. [S. l.], 2020. p. 1387–1406.

DE PAOLI, D.; ROPO, A. Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? **Journal of Corporate Real Estate**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 63–74, 2015.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, [s. l.], v. 84, n. 2, p. 269–287, 2018.

DIAS, G. B., BECKER, G. V., DUTRA, J. S., RUAS, R., & GHEDINE, T. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: Avanços e**

limites. In J. S. Dutra, M. T. L. Fleury, & R. L. Ruas (Orgs.), *Competências: Conceitos, métodos e experiências* (pp. 9-30). São Paulo: Atlas. 2008.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANJEIRO, R. da R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **RECAPE - Revista de carreiras pessoas**, [s. l.], v. 12, n. 22371427, p. 478–498, 2022.

DIRANI, K. M.; ABADI, M.; ALIZADEH, A.; BARHATE, B. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. **Humana Resource Development International**, [s. l.], v. 23, p. 380–394, 2020.

EINSTEIN, W. O.; HUMPHREYS, J. H. Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behaviors. **The Journal of Leadership Studies**, [s. l.], v. 8, p. 48–60, 2001.

ELYOUSFI, F.; ANAND, A.; DALMASSO, A. Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. **International Journal of Public Sector Management**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 508–528, 2021.

ESTEVEES, F. S. **Competências Globais de Liderança, Capacidades Dinâmicas e Desempenho em Equipes de Projeto**. 2020. 125 p. Tese (Doutorado). PUC, Rio de Janeiro. 2020.

FAUL, F., ERDFELDER, E., LANG, A.-G., & BUCHNER, A. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, 39, p. 175-191, 2007.

FELÍCIO, M. J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, F.; PARREIRA, P. Competências de gestão. Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 1–14, 2007.

FERGUSON, R.; RIVERA, L. Autogestão na gestão do comportamento organizacional. **Revista de Gestão do Comportamento Organizacional**, v. 3, pág. 210-229, 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.

FLAVIAN, C.; GUINALÍU, M.; JORDAN, P. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. **European Journal of Management and Business Economics**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 2–24, 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, [s. l.], p. 183–196, 2001.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Campinas, São Paulo: Editora Autores Associados, 2021.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual

Consequences. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 92, n. 6, p. 1524–1541, 2007.

GEISTER, S.; KONRADT, U.; HERTEL, G. Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. **Small Group Research**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 459–489, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. **Carta de Conjuntura**, [s. l.], v. i, p. 1–14, 2020.

GOMAN, C. K. Why IBM Brought Remote Workers Back To The Office -- And Why Your Company Might Be Next. **Forbes**, New York, p. 117-122, 2017.

GOULART, J. O. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. 3. ed. Brasília: SENAC, 2009.

GRATTON, L. How to do hybrid right. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 1–19, 2021.

GROEN, B. A. C.; VAN TRIEST, S. P.; COERS, M.; WTENWEERDE, N. Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. **European Management Journal**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 727–735, 2018.

GRONN, P. Leadership configurations. **Leadership**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 381–394, 2009.

GRZEGORCZYK, M.; MARINIELLO, M.; NUSKI, L.; SCHRAEPEN. Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. **Econstor**, Brussels, p. 1–26, 2021.

GUERRA, A. S. Z. da C. **O Regime Especial do Teletrabalho As Implicações nas Relações Laborais**. 2013. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2013.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. [S. l.] Harvard Business Press, 1996.

HARRIS, A.; GRONN, P. The future of distributed leadership. **Journal of Educational Administration**, [S. l.], v. 46, p. 140-157, 2008.

HEIKKINEN, K.; KERR, W.; MALIN, M.; ROUTILA, P. 4 Imperatives for Managing in a Hybrid World. **Harvard Business Review** [S. l.], p. 1-9, 2021.

HERINGER, V. S. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas**: um estudo de caso no Ministério Público

do Trabalho. 2017. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

HERNÁNDEZ-NIETO, R. A. **Contribuciones al análisis estadístico**. Mérida: Universidad de Los Andes/IESINFO. 2002.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness model An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization. **Administration & Society**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 403–431, 2001.

HOOIJBERG, R.; WATKINS, M. The Future of Team Leadership Is Multimodal. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, p. 7–15, 2021.

HOOIJBERG, R.; WATKINS, M. The Future Workplace Depends on Efficiency, Effectiveness, and Balance. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, p.9-13, 2022.

HUNSAKER, P. L.; HUNSAKER, J. S. Virtual teams: A leader's guide. **Team Performance Management**, [s. l.], v. 14, n. 1–2, p. 86–101, 2008.

IPSEN, A. C.; KIRCHNER, K.; HANSEN, J. P. Distancearbejde-da det blev hverdag for de fleste. **Ledelse Under Corona**, [S. l.], p. 1-3, 2021.

KAAS-OJAVERE, K. **Leadership in the hybrid working model: Challenges and solutions of stonian managers**. 2021. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Tallinn University Technology, Tallinn, 2021.

KAHAI, S. S.; HUANG, R.; JESTICE, R. J. Interaction Effect of Leadership and Communication Media on Feedback Positivity in Virtual Teams. **Group and Organization Management**, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 716–751, 2012.

KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. **Journal of Management information systems**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 7–40, 2015.

KATZ, R. L. **Habilidades de um administrador eficaz**. Imprensa de revisão de negócios de Harvard, 2009.

KELLEY, E.; KELLOWAY, E. K. Context matters: Testing a model of remote leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 437–449, 2012.

KENSKI, J. M. **Gestores virtuais e os eventos do cotidiano de trabalho em um contexto de home office**. 2015. 200 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

KIRCHNER, K.; IPSEN, C.; HANSEN, J. P. COVID-19 leadership challenges in knowledge work. **Knowledge Management Research & Practice**, [s. l.], v. 19, n. 493500, p. 493–500, 2021.

KOVÁCS, I.; CASACA, S. F.; FERREIRA, J. M. C.; SOUSA, M. T. D. Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias. **SOCIUS Working Papers**, [s. l.], v. 8, p. 1–78, 2006.

LIMA; CAETANO; NASCIMENTO; MAGALHÃES. O mercado de trabalho brasileiro, pós-pandemia da covid-19. São Paulo, **RIC-CPS**, 2023.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 186–209, 2019.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 73–96, 2021.

LOPES, A.; FELÍCIO, M. J. R. Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 78–93, 2005.

LOPES HENRIQUES, P.; CURADO, C.; MATEUS JERONIMO, H.; MARTINS, J. Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. **Journal of technology management & innovation**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 18–24, 2019.

LUND, S.; MADGAVKAR, A.; MANYIKA, J.; SMIT, S.; ELLINGRUD, K; MEANEY, M; ROBINSON, O. The future of work after COVID-19. **McKinsey & Company**. Minneapolis: [s. n.], p. 1-8, 2021.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. AVEY, J. B.; NORMAN, S. M. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 60, n. 3, p. 541–572, 2007.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 143–160, 2004.

LYNN, M. R. Determination and quantification of content validity. **Nursing research**, v. 35, n. 6, p. 382-386, 1986.

MADUKA, N. S.; EDWARDS, H.; GREENWOOD, D.; OSBORNE, A.; BABATUNDE, S. O. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. **Benchmarking**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 696–712, 2018.

MAIA, S. B. P.; SALGADO, A. M. P.; MUNIZ JUNIOR, J. A Descoberta da Essência da Liderança. **Anais do XIV SEGET**, [s. l.], p. 1-13, 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINS, D. F. **Competências e estilos de liderança: um estudo em organizações de diferentes origens de controle de capital atuantes no Brasil**. 2008. 124f.

Dissertação (Mestrado em Gestão para competitividade), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

MAROCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, LDA, 2007.

MELO, E. A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 31–62, 2004.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portal sou Gov br**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MITCHELL, A.; BREWER, P. E. Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 51, n. 3, 2021.

MOHSIN, K. **Cybersecurity in corona virus (COVID-19) age**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.netsparker.com/blog/web-security/covid-19-crisis-cyberattacks/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MORAES FILHO, E. **Trabalho a domicílio e contrato de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Editora LTR, 1994.

MORAIS, F. D. P. **Estilos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador**. 2021. 57 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2021.

MOTTA, C. A. **Gestão à distância: um estudo de impactos em gestores e equipes de empresa brasileira do setor de serviços**. 2021. 67 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

NAVARINI, M. P. **Modelo de trabalho híbrido: análise dos impactos e perspectivas**. 2021. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRJ, Rio de Janeiro, 2021.

NEWMAN, S. A.; FORD, R. C. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 50, n. 1, 2021.

NILLES, J. M. Telecommunications and Organizational Decentralization. **In Transactions on communications**. [S. l.], v. 23 n.10, p. 1142-1147, 1975.

OIT. **“Trabalhando a qualquer hora, em qualquer lugar”**: Novo relatório destaca oportunidades e desafios na expansão do trabalho a distância. [S. l.], 2017. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_544296/lang--pt/index.htm. Acesso em: 6 nov. 2022.

OKEREAFOR, K.; MANNY, P. Understanding cybersecurity challenges of telecommuting and video conferencing applications in the Covid-19 pandemic. **International Journal in IT & Engineering (IJITE)**, [s. l.], v. 8, p. 2321–1776, 2020.

OLESEN, M. Cooperative collaboration in the hybrid space of google docs based group work. **Education Sciences**, [s. l.], v. 10, n. 10, p. 1–13, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 1-12, 2020.

OMS. **Notícias**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 3 nov. 2022.

PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B., ROCHA, E. C. D., SILVA JÚNIOR, J. A. D., & FREITAS, D. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, v. 18, p. 384-411, 2016.

PARKER, S. K.; KNIGHT, C.; KELLER, A. Remote Managers Are Having Trust Issues. **Harvard Business Review** [S. l.], p. 1-15, 2020.

PASCHOIOTTO, W. P. **E-liderança no setor público**: influência da virtualidade no desempenho das equipes. 2021. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Sul de Santa Catarina, 2021.

PASCHOIOTTO, W. P.; MARTINS, C.; CASAGRANDE, J. L. E-liderança no setor público: um campo de pesquisa a ser explorado nos estudos organizacionais. **Revista Opara - Ciências Contemporâneas Aplicadas**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 14–36, 2020.

PASQUALI, L. Instrumentação Psicológica: Fundamentos e práticas. **Artmed**, Porto Alegre, p. 1-559, 2010.

PAZ, L. M. C. Á.; ODELIUS, C. C. Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação. **Revista Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 2021, n. 97, p. 360–387, 2021.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes a distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. **X Congresso Internacional de conocimiento e inovacion**, [s. l.], p. 1–16, 2020.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. **XLV EnANPAD**, 2021.

PERNA, J. L. da S. O trabalho híbrido: remoto e presencial, em uma instituição pública de ensino durante a pandemia da Covid-19 - um estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 7, n. 8, p. 83191–83221, 2021.

PURVANOVA, R. K.; BONO, J. E. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 343–357, 2009.

RADONIĆ, M.; VUKMIROVIĆ, V.; MILOSAVLJEVIĆ, M. The Impact Of Hybrid Workplace Models On Intangible Assets: The Case Of An Emerging Country. **Amfiteatru Economic**, [s. l.], v. 23, n. 58, p. 770–786, 2021.

REVILLA, Melanie A.; SARIS, Willem E.; KROSNICK, Jon A. Escolhendo o número de categorias em escalas de acordo-discordo. **Métodos e pesquisas sociológicas**, v. 1, pág. 73-97, 2014.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.

ROMAN, A. V.; VANWART, M.; WANG, X.; LIU, C.; KIM, S.; MCCARTHY, A. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 79, n. 6, p. 853–866, 2019.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **O&S**, [s. l.], v. 12, p. 39–49, 2005.

SAMARTINHO, J.; SILVA, P.; FARIA, J. E-Liderança-Revisão de Literatura, Desafios e Orientações futuras. **Anais do CASPSI 2012**. Évora: [s. n.], p. 1-18, 2012.

SANTIAGO, C. de F. **Implementação do local de trabalho digital**: um estudo exploratório em uma grande empresa de tecnologia. 2022. 102 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2022.

SAWATZKY, R.; SAWATZKY, N. **Competencies for Success in Remote and Hybrid Working Contexts**. [S. l.: s. n.], 2022.

SCHLEDER, M. V. N. *et al.* Teletrabalho e a Pesquisa Acadêmica: Análise da Produção Científica Disponível em Bancos de Dados Nacionais Abertos até 2017. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 81–98, 2019.

SOARES, A. Teletrabalho e Comunicação em Grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.64-77, 1995.

SOBRATT. **Trabalho remoto inaugura novas formas de gestão | SOBRATT**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/24072020-trabalho-remoto-inaugura-novas-formas-de-gestao/>. Acesso em: 6 nov. 2022.

SPECTOR, B. A. Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. **Leadership**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 250–260, 2016.

STOCKER, F. E-Leadership: reflexões e desafios da liderança empresarial contemporânea. **Revista Expectativa**, [s. l.], v. 17, n. 19823029, p. 162–180, 2018.

SURMA, M. J.; NUNES, R. J.; ROOK, C.; LODER, A. Assessing Employee Engagement in a Post-COVID-19 Workplace Ecosystem. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 11443, p. 1–20, 2021.

- TASCETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 9, n. 22371427, p. 349–375, 2019.
- THIRY-CHERQUES. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisa em Marketing (PMKT)**, [s. l.], v. 3, p. 20–27, 2009.
- TOKARCHUK, O.; GABRIELE, R.; NEGLIA, G. Teleworking during the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 1–12, 2021.
- VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X.; LIU, C. Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. **Telematics and Informatics**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 527–537, 2017.
- VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. 225 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- VERMEEREN, B. Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, [s. l.], v. 83, n. 4, p. 717–737, 2017.
- VIANA, L. P.; CHITÓ, R. É.; HOFFMEISTER, D. A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: um estudo de caso no setor bancário. **Cippus**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1-15, 2022.
- VIDHYAA, B.; RAVICHANDRAN, M. A literature review on hybrid work model. **International Journal of Research Publication and Reviews**. [S. l.], v.3, n.7, p. 292-295, 2022.
- WANG, B.; LIU, Y. QIAN, J.; PARKER, S. K. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021.
- WATAD, M. M.; WILL, P. C. Telecommuting and organizational change: A middle-managers' perspective. **Business Process Management Journal**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 459–472, 2003.
- WEF – World Economic Forum. **The Future of Jobs Report 2020**. Relatório. Suíça, p. 1-163, 2020.
- WILLIAMS, K. Alfabetização e alfabetização informática: Analisando o “ser fluente com a tecnologia da informação” do NRC. **Revista de Alfabetização e Tecnologia**, v. 1, pág. 1-20, 2003
- WINKLER, K.; KONING, S.; HEB, C. **Managing and Leading Hybrid Teams**. Relatório. [S. l.], p. 1-40, 2022.

ZACCARO, S. J.; BADER, P. E-leadership and the challenges of leading E-Teams: Minimizing the bad and maximizing the good. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 377–387, 2003.

ZAHAR, N. N.; ISMAIL, F.; RASHID, U. K. Challenges and Critical Success Factors in Managing Virtual Teams: The Workplace of the Future. **Advances in Humanities and Contemporary Studies**, [s. l.], v. 2, n. 2773–4781, p. 8–14, 2021.

ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

Apêndice A - Distribuição dos Institutos Federais por regiões brasileiras

N	ESTADO	NOME	SIGLA
REGIÃO CENTRO-OESTE			
1	Brasília/DF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília	IFB
2	Mato Grosso	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso	IFMT
3	Mato Grosso do Sul	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul	IFMS
4	Goiás	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás	IFG
5	Goiás	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	IFGoiano
REGIÃO NORDESTE			
6	Alagoas	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas	IFAL
7	Bahia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	IFBA
8	Bahia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano	IF Baiano
9	Ceará	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	IFCE
10	Maranhão	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão	IFMA
11	Paraíba	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	IFPB
12	Pernambuco	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco	IFPE
13	Pernambuco	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Pernambuco	IF Sertao PE
14	Piauí	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí	IFPI
15	Rio Grande do Norte	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte	IFRN
16	Sergipe	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe	IFS
REGIÃO SUDESTE			

17	Espírito Santo	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo	IFES
18	Rio de Janeiro	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro	IFRJ
19	Rio de Janeiro	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense	IFF
20	Minas Gerais	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais	IFMG
21	Minas Gerais	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais	IFNMG
22	Minas Gerais	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais	IFSUDESTEDEMINAS
23	Minas Gerais	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais	IFUSULDEMINAS
24	Minas Gerais	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro	IFTM
25	São Paulo	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	IFSP
REGIÃO SUL			
26	Sul Rio Grande do	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	IFRS
27	Sul Rio Grande do	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha	IFFarroupilha
28	Sul Rio Grande do	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense	IFSUL
29	Paraná	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná	IFPR
30	Santa Catarina	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina	IFSC
31	Santa Catarina	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	IFC
REGIÃO NORTE			
32	Acre	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre	IFAC

33	Amapá	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá	IFAP
34	Amazonas	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	IFAM
35	Pará	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	IFPA
36	Rondônia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia	IFRO
37	Roraima	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima	IFRR
38	Tocantins	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins	IFTO

Apêndice B – Modelo do Consentimento informado

Prezado (a),

A presente entrevista é parte integrante da investigação que tem como título: **“A Liderança Multimodal: Competências requeridas nas Instituições de Federais de Educação Profissional e Tecnológica”**, cuja realização faz parte da tese de Doutorado em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, na Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS – SP.

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar as competências de liderança requeridas da liderança multimodal, na condução de equipes híbridas, nas organizações públicas federais de educação profissional.

A resposta à entrevista durará aproximadamente 40 minutos e será gravada na forma de áudio. A sua participação é voluntária e todas as respostas serão tratadas de forma **absolutamente confidencial e sigilosa**. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas. Agradecemos a sua disponibilidade em participar neste estudo, uma vez que o seu contributo é fundamental para o sucesso desta investigação.

Gratos pela colaboração,

Fortaleza, 27 de abril de 2023.

Ivam Holanda de Souza
Doutorando em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Coordenador do Programa

Apêndice C – Modelo do Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Questionário

Prezado(a),

Meu nome é Ivam Holanda de Souza, professor EBTT do IFCE e você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), de acordo com as exigências da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Antes de responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentaremos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e anuência. Seja bem-vindo(a)!

Prezado (a), você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “**A Liderança Multimodal: Competências requeridas nas Instituições de Federais de Educação Profissional e Tecnológica**”. O objetivo geral é identificar e analisar as competências de liderança requeridas na liderança multimodal, na condução de equipes híbridas, nas organizações públicas federais de educação profissional. O pesquisador responsável por essa pesquisa é Ivam Holanda de Souza doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você a responder a um **questionário** com perguntas fechadas e duração de aproximadamente 15 minutos sobre os comportamentos do líder de equipes, seja você o líder ou liderado. O acesso ao questionário somente ocorrerá após você ter dado o seu consentimento para participar neste estudo. Você poderá contribuir para essa pesquisa ao responder às questões. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade.

Os dados serão arquivados por 5 anos em dispositivo de armazenamento pessoal (drive externo) do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve risco mínimo de possível desconforto ocasionado por lembranças desagradáveis ao responder alguma pergunta do questionário proposto e de algum cansaço em decorrência do tempo necessário para responder todas as perguntas. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para interromper a pesquisa; fazer pausas; ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Há também um risco baixo de vazamento das informações, para o qual o pesquisador se compromete em garantir a confidencialidade das informações e o sigilo dos participantes, além disso, sua identidade permanecerá totalmente anônima. Você não terá nenhum benefício direto, mas, de forma indireta, irá contribuir com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada, relacionados à promoção do conhecimento a respeito do tema e à propositura de melhorias no comportamento organizacional.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Garantimos que a sua privacidade será respeitada, assim como o anonimato e o sigilo de suas informações pessoais. O pesquisador poderá contar para você os resultados da pesquisa quando ele terminar, se você quiser saber. Você não receberá pagamentos por ter respondido ao questionário. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Ivam Holanda de Souza, que pode ser encontrado pelo e-mail ivam.souza@uscsonline.com.br ou pelo telefone (85) 98736-3493. Este estudo foi analisado pelo CEP da USCS. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o CEP da USCS, situado à Rua Santo Antonio, 50 – 2º andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br.

Caso clique no ícone sobre “aceitar participar da pesquisa”, você responderá o questionário do estudo em questão e permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantida em sigilo a sua identidade. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo. Caso comprovado que esta pesquisa em questão produza dano pessoal, indenizações e ressarcimentos poderão ser requeridos pelo participante (Resolução CNS nº 466 de 2012, Art. 17, II).

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: ivam.souza@uscsonline.com.br.

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento em caso de interesse ou enviar mensagem direta para ivam.souza@uscsonline.com.br solicitando o mesmo. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este *link* para o seu download.

Link para acesso ao questionário:

Desde já agradecemos!

Requisito para participar da pesquisa: Ser servidor público dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia.

Aceita participar dessa pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

Apêndice D – Modelo do Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (eletrônico) – TCLE - Entrevista

Prezado(a),

Meu nome é Ivam Holanda de Souza, professor EBTT do IFCE e você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), de acordo com as exigências da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Antes de responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentaremos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e anuência.

Seja bem-vindo(a)!

Prezado (a), você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa **“A Liderança Multimodal: Competências requeridas nas Instituições de Federais de Educação Profissional e Tecnológica”**. O objetivo geral é identificar e analisar as competências de liderança requeridas na liderança multimodal, na condução de equipes híbridas, nas organizações públicas federais de educação profissional. O pesquisador responsável por essa pesquisa é Ivam Holanda de Souza doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você a participar de uma **entrevista on-line, via Google Meet, em dia e hora marcados conforme a sua disponibilidade**, com duração de 40 a 60 minutos, com questões sobre como Liderança, competências e possíveis conflitos entre líder e liderados no trabalho híbrido. O acesso ao ambiente virtual somente ocorrerá após você ter dado o seu consentimento para participar neste estudo. Você poderá contribuir para essa pesquisa ao responder as perguntas da entrevista. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade. Os dados provenientes da entrevista serão arquivados por 5 anos em dispositivo de armazenamento pessoal (pen drive) do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve risco moderado de possível desconforto ocasionado por lembranças desagradáveis ao responder alguma pergunta da entrevista proposta ou algum cansaço do tempo de atenção dispensado. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder, liberdade para interromper a entrevista; fazer pausas; ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Há também um risco baixo de vazamento das informações, para o qual o pesquisador se compromete em garantir a confidencialidade das informações e o sigilo dos participantes, além disso, sua identidade permanecerá totalmente anônima. Você não terá nenhum benefício direto, mas, de forma indireta, irá contribuir com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada, relacionados à promoção do conhecimento a respeito do tema e à propositura de melhorias no comportamento organizacional.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Garantimos que a sua privacidade será respeitada, assim como o anonimato e o sigilo de suas informações pessoais. O pesquisador poderá contar para você os resultados da pesquisa quando ele terminar, se você quiser saber. Você não receberá pagamentos por ter respondido ao questionário. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável. Caso a

pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Ivam Holanda de Souza, que pode ser encontrado pelo e-mail ivam.souza@uscsonline.com.br ou pelo telefone (85) 98736-3493. Este estudo foi analisado pelo CEP da USCS. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o CEP da USCS, situado à Rua Santo Antonio, 50 – 2º andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br.

Caso clique no ícone sobre “aceitar participar da pesquisa”, você responderá o questionário do estudo em questão e permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantida em sigilo a sua identidade. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo. Caso comprovado que esta pesquisa em questão produza dano pessoal, indenizações e ressarcimentos poderão ser requeridos pelo participante (Resolução CNS nº 466 de 2012, Art. 17, II).

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: ivam.souza@uscsonline.com.br.

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento em caso de interesse ou enviar mensagem direta para ivam.souza@uscsonline.com.br solicitando o mesmo. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este *link* para o seu download.

Link para acesso ao questionário:

Desde já agradecemos!

Requisito para participar da pesquisa: Ser servidor público dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia.

Aceita participar dessa pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

Apêndice E – Roteiro de entrevista semiestruturado

Roteiro a ser utilizado com os líderes de equipes

Perfil sociodemográfico do respondente

Organização: Instituto Federal

Lotação:

Gênero:

Idade:

Tempo de serviço:

Escolaridade máxima:

Cargo efetivo:

1. Qual a função que você desempenha na Organização? Comente.
2. Conte um pouco sobre a liderança no contexto do trabalho híbrido?
3. Na sua opinião existem diferenças entre a liderança tradicional e a liderança no trabalho híbrido (presencial e remoto), comente?
4. Conte um pouco sobre os principais desafios que o líder enfrenta na condução de equipes híbridas (remotamente e presencialmente)?
5. Na sua opinião, quais as principais competências que um líder deve ter nesta nova realidade da flexibilização do trabalho?
6. Você saberia dizer quais as competências valorizadas, em um líder, para inspirar e criar confiança neste novo contexto híbrido?
7. Quais as práticas de gestão que você tem utilizado para obtenção dos resultados esperados pela sua organização, no trabalho híbrido?
8. Como você avalia a sua autonomia para planejar e executar o seu trabalho?
9. Como se dá o relacionamento entre líder e liderados no trabalho híbrido em sua organização?
10. Você sentiu alguma dificuldade no processo de implantação do programa de gestão (trabalho remoto) envolvendo líder e liderados? Poderia comentar?
11. Existe alguma coisa a mais que você gostaria de acrescentar, comentar, que pela sua compreensão, participação e experiência sejam importantes para esse estudo?

Apêndice F – Modelo do Questionário Parte I**“A Liderança Multimodal: Competências requeridas nas Instituições de Federais de Educação Profissional e Tecnológica”,**

Caro (a) servidor (a) agradecemos sua participação nesta pesquisa. Ao responder esse questionário, sua resposta será analisada de forma agregada, sua identidade permanecerá totalmente anônima e sigilosa. O interesse é unicamente voltado à pesquisa acadêmica.

Os dados abaixo serão utilizados para a caracterização geral dos participantes em atendimento a alguns aspectos da pesquisa e não permitirão a sua identificação. Contamos com suas respostas sinceras acerca das questões. Preencha, por gentileza, os campos a seguir:

PARTE I - DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS DO PARTICIPANTE

1. Qual a sua lotação e exercício: _____
2. Gênero: () Masculino () Feminino () outro/prefiro não dizer
3. Tempo de serviço:
 - () Menos de 1 ano
 - () 1 a 5 anos
 - () 6 a 10 anos
 - () 11 a 15 anos
 - () 16 a 20 anos
 - () Acima de 20 anos
4. Qual o seu cargo público? técnico () professor ()
5. Possui Função Gerencial/liderança? () Sim () Não
5. Qual a sua faixa etária?
 - () 18 a 20 anos
 - () 21 a 30 anos
 - () 31 a 40 anos
 - () 41 a 50 anos
 - () Acima de 50 anos
6. Qual a sua escolaridade máxima?
 - () Ensino fundamental
 - () Ensino médio
 - () Ensino superior

() Pós-graduação Lato Sensu (Especialização, MBA)

() Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado)

() Pós-graduação Stricto Sensu (Doutorado)

() Pós-doutorado

7. Qual sua situação na organização:

() Atuo formalmente em função de chefia/liderança de equipe

() não atuo formalmente como chefe/líder

Apêndice G – Modelo do Questionário, versão revisada por juízes – Parte II

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas lideranças no dia a dia de trabalho com os seus liderados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como o seu líder se comporta na organização.

Lembrete: não há respostas certas ou erradas

Para responder indique a descrição correspondente a cada um dos números da escala de 1 a 5, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

INSTRUÇÕES:

Cada um dos seguintes enunciados descreve um comportamento específico que o líder pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco alternativas de resposta:

- 1 – NUNCA (0% das vezes);
- 2 – RARAMENTE (25% das vezes);
- 3 – ÀS VEZES (50% das vezes);
- 4 – FREQUENTEMENTE (75% das vezes);
- 5 – SEMPRE (100 % das vezes).

Indique, por favor, o comportamento habitual do seu líder, colocando um “x” no espaço respectivo. Note que este questionário se refere ao seu LÍDER ATUAL. É de extrema importância que você opine sobre todas as afirmativas.

Questionário diagnóstico das Competências de liderança multimodal

N	AFIRMATIVA/CONTEUDO DAS QUESTÕES	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
	CSE01 – COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAL					
1	Constrói e sustenta a confiança, principalmente quando os liderados estão operando virtualmente					

2	Cria vínculos saudáveis e seguros com os membros da equipe híbrida (servidores no trabalho presencial e remoto)					
3	Demonstra confiança nos liderados quando estão no trabalho presencial ou remoto					
4	Mantém um bom relacionamento interpessoal com os liderados, prezando por um clima de harmonia					
5	Trata os membros da equipe com imparcialidade					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos liderados					
7	Demonstra calma nas situações de elevada tensão					
8	Tem empatia pelos liderados quando necessitados					
9	Cria um ambiente onde há respeito e confiança					
10	Adota medidas preventivas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida dos membros de sua equipe					
11	Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os membros da equipe					
	CDG01 – COMPETÊNCIAS DE GESTÃO					
1	Distribui as tarefas da equipe de acordo com cada ambiente (virtual ou presencial)					
2	Forma equipes eficazes no ambiente híbrido (virtual e presencial)					
3	Concede aos liderados a autonomia necessária para cumprir suas metas					
4	Estimula a participação dos servidores na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe					
5	Incentiva que seus liderados se desenvolvam profissionalmente					
6	Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus liderados					
7	Reconhece o esforço dos seus liderados					
8	Acompanha o desempenho dos liderados por meio dos resultados do trabalho					
9	Acompanha e celebra resultados positivos da equipe					

10	Cumpra o que promete					
11	Incentiva a participação dos liderados dando espaço para opiniões					
12	Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe					
13	Garante a produtividade dos liderados, quando estão no trabalho híbrido (presencial e remoto)					
14	Adota rotina de trabalho, incluindo presencial e remoto.					
15	Dá diretrizes claras e define prioridades para a equipe.					
	CCI – 01 COMPETÊNCIAS CONTEXTO E INOVAÇÃO					
1	Cria soluções inovadoras					
2	Identifica necessidades de mudança desenvolvendo soluções estratégicas					
3	Fomenta a criatividade da equipe					
4	Estimula os liderados para apresentarem novas ideias no trabalho					
5	Adapta-se rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho					
	CTD – 01 COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICA E DIGITAL					
1	Realiza reuniões híbridas (com servidores presencial e remoto) para facilitar a coesão da equipe					
2	Utiliza as tecnologias existentes para facilitar a comunicação com os liderados.					
3	Usa as tecnologias existentes para a coleta de informação acerca dos resultados dos liderados					
4	Busca e compartilha ativamente informações sobre as ferramentas digitais					
5	Comunica-se presencialmente e virtualmente com a mesma desenvoltura					
6	Comunica-se frequentemente com os liderados por meio das tecnologias					
7	Comunica-se com os liderados com linguagem clara, objetiva e acessível					

8	Facilita e promove o acesso à informação					
---	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Apêndice H - Roteiro de Validação de conteúdo por juízes

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Programa de Pós-Graduação em Administração

Prezado(a) Professor(a)/Pesquisador(a),

Na condição de um(a) especialista na área de liderança e/ou competências, o(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da etapa de validação, por Juízes, do instrumento de pesquisa: **Escala de Competências da liderança Multimodal**, que faz parte da pesquisa empírica: **“A Liderança Multimodal: Competências requeridas nas Instituições de Federais de Educação Profissional e Tecnológica”**, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), de acordo com as exigências da Resolução no. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Antes do(a) Senhor(a) fazer a análise e avaliação do instrumento integrante do referido estudo, apresentaremos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE-e) para sua leitura e anuência.

Seja bem-vindo(a)!

Convidamos você para participar da etapa de validação, por Juízes, do instrumento de pesquisa: **Escala de Competências da liderança Multimodal**, sobre habilidades dos líderes, como confiança, comunicação, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, comportamento digital e inovação. O acesso ao formulário somente ocorrerá depois do(a) Senhor(a) ter dado o seu consentimento para participar nesta pesquisa. O(A) Senhor(a) poderá contribuir para esta pesquisa ao analisar e validar os itens do questionário. Contudo, o(a) Senhor(a) não deve participar contra a sua vontade. Os dados serão removidos da “nuvem” após o encerramento da coleta de dados e arquivados por 5 anos no computador pessoal do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve risco mínimo de possível desconforto ao responder a alguma(s) pergunta(s) do questionário proposto. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder, interromper a pesquisa, fazer pausas, ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos, você não será prejudicado(a), penalizado(a) ou responsabilizado(a) de nenhuma forma. Como benefício indireto, esperamos que este estudo resulte em informações importantes sobre liderança no mundo do trabalho híbrido e comportamento organizacional, de

forma que o conhecimento que será construído a partir deste estudo possa contribuir com a promoção do conhecimento científico na área de liderança, relacionados à promoção do conhecimento a respeito do tema e à proposição de melhorias no comportamento organizacional.

O(A) Senhor(a) não receberá pagamento por ter analisado e validado o questionário. Os custos diretos e indiretos da pesquisa serão arcados pelo pesquisador responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo(a) participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Ivam Holanda de Souza, que poderá ser encontrado pelo e-mail ivam.souza@uscsonline.com.br ou pelo telefone (85) 98736-3493.

Este estudo foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de São Caetano do Sul (USCS). O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito(a) com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), situado na Rua Santo Antonio, 50 – 2º. andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep@online.uscs.edu.br. O atendimento ao público ocorre de segunda a sexta-feira, das 14h às 16h.

Caso clique no ícone sobre “aceito participar da pesquisa”, na condição de Juiz, o(a) Senhor(a) responderá algumas perguntas, validará o instrumento de pesquisa e permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantida em sigilo a sua identidade. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo.

O(A) Senhor(a) tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail ivam.souza@uscsonline.com.br.

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento ou solicitá-lo em caso de interesse pelo e-mail ivam.souza@uscsonline.com.br. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este link https://drive.google.com/file/d/1bbbfj3x2qD-SeDCvjSBY155XtVTeorGh/view?usp=drive_link para seu download.

ORIENTAÇÕES

A seguir, será apresentado um resumo sobre a pesquisa e as instruções para avaliação e validação de conteúdo da Escala de **Competências da liderança Multimodal**.

SOBRE A PESQUISA: O instrumento em desenvolvimento é parte da pesquisa de Doutorado do aluno Ivam Holanda de Souza, no Programa de Pós-Graduação em Administração da USCS, sob orientação do professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva. A demanda pela criação do instrumento surgiu a partir da carência de pesquisas na área, uma vez que a Liderança multimodal é um tema novo e pouco explorado. Dessa forma, a pesquisa busca prover uma forma de identificar as competências da liderança que atua simultaneamente em ambiente presencial e virtual.

DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS UTILIZADAS NESTA PESQUISA

Competências socioemocional: Abrange competências relacionadas à confiança, relacionamento interpessoal, bem-estar em ambiente híbrido e inteligência emocional. Refere-se àquelas que se formam através do desenvolvimento das relações interpessoais e afetivas, aliada à forma como a pessoa percebe, sente e nomeia a associação entre situações e comportamentos.

Competências de gestão: Abrange competências relacionadas às práticas de gestão, resultados, controle e aprendizagem em ambiente híbrido (presencial e virtual).

Competências de contexto e inovação: Abrange competências relacionadas à adaptabilidade contextual, seja presencial ou remoto e aos incentivos à inovação, que se traduzem pela participação na mobilização, transformação e promoção de mudanças, sejam incrementais, sejam revolucionárias, com o intuito de inovar e gerar valor público. Abrange ainda, competências relacionadas à comunicação híbrida eficaz, seja em ambiente presencial ou virtual.

Competências tecnológica e digital: Abrange competências relacionadas ao comportamento digital, domínio de ferramentas tecnológicas e ambientes virtual.

INSTRUÇÕES PARA AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO

Este formulário é composto de três partes a saber: Um questionário sociodemográfico composto por 5 itens; um questionário para avaliação do conteúdo do instrumento, composto por 49 itens e um terceiro no qual se avaliará o instrumento geral como um

todo. O tempo para resposta é livre a sua comodidade. O prazo para devolução dos questionários será de 20 dias, a contar da data de recebimento do e-mail, pelo sr. (a) e sua disponibilidade e aceite em participar desta pesquisa.

Para avaliar o conteúdo do instrumento, solicitamos que analise, por meio deste documento, cada item individualmente e cada um dos fatores/dimensões de acordo com os critérios de clareza e pertinência/representatividade, descritos a seguir:

a) **Clareza**: avalia a redação e verifica se esta pode ser facilmente compreendida e se expressa adequadamente o que se deseja medir;

b) **Pertinência/representatividade**: avalia a relevância daquele item (ou dimensão/fator) para o construto que se pretende medir, se há relação entre estes e se atinge o objetivo proposto.

Cada item também deve ser avaliado quanto à sua correspondência com os **fatores/dimensões** discriminados. Deve-se assinalar o fator/dimensão ao qual se acredita que aquele item pertence.

O instrumento completo deverá também ser avaliado quanto à sua abrangência, ou seja, se o construto em questão (competências da liderança multimodal) foi adequadamente coberto pelo conjunto de itens e fatores/dimensões.

*Inicialmente, preencha os campos destinados à sua identificação.

Em seguida, proceda à avaliação a partir dos critérios mencionados, assinalando em cada linha apenas 3 quadrinhos no campo correspondente, utilizando a escala de 1 a 4, para **clareza e pertinência, ou os fatores/dimensões (1 a 5) para cada item, dependendo do que se está avaliando. Em cada uma das avaliações, existe um campo aberto caso deseje fazer algum comentário ou sugestão de inclusão (novo), exclusão ou modificação do item.

Questionário

A seguir, a Escala de Competências da Liderança Multimodal, composta por 49 itens. Marque apenas 3 caixas de seleção em cada item, analisando a **clareza** (1 a 4), a **pertinência** (1 a 4) e a **dimensão/habilidades** (1 a 5) a qual pertence o item. No final há espaço para comentários e sugestão de exclusão, inclusão (novo) ou modificação do item.

Todas as sugestões apontadas e sua avaliação, tanto quanto a redação dos itens, quanto a inclusão ou exclusão das questões propostas serão apreciadas e muito bem-vindas para a definição final da Escala. Assim, solicitamos que preencha a coluna "Avaliação" com a seguinte legenda:

1. **Concordo com o item;**
2. **Excluir o item;**
3. **Alterar o item, neste caso se possível indicar sugestões;**
4. **Incluir item.**

Anexo A – Carta de anuência das instituições



CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos o pesquisador Ivam Holanda de Souza, a desenvolver o seu projeto de pesquisa: **A liderança multimodal: competências requeridas nas Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica**, que está sob a coordenação/orientação do Prof. Eduardo de Camargo Oliva, cujo objetivo é identificar e analisar as competências de liderança requeridas da liderança multimodal, no contexto dos Institutos Federais.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o pesquisador deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Local, em ____/____/_____.

Nome/assinatura do responsável onde a pesquisa será realizada

Anexo B – Parecer Final do Comitê de Ética e Pesquisa - Aprovado

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6.250.327

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP-USCS, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS n.º 510, de 2016, na Resolução CNS n.º 466, de 2012, e na Norma Operacional n.º 001, de 2013, do CNS, manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.

Este CEP ressalta a importância do envio dos relatórios parciais e final, sendo uma responsabilidade assumida pelo pesquisador ao submeter o seu projeto para apreciação. De acordo com a Resolução CNS No 510 de 2016, consta no capítulo VI, Art. 28, incisos I a V, que: "A responsabilidade do pesquisador é indelegável e indeclinável e compreende os aspectos éticos e legais cabendo-lhe:

- I – conduzir o processo de Consentimento e de Assentimento Livre e Esclarecido;
- II – apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento;
- III – manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa;
- IV – apresentar no relatório final que o projeto foi desenvolvido conforme delineado, justificando, quando ocorridas, a sua mudança ou interrupção.

Eventuais modificações ou emendas ao protocolo deverão ser apresentadas ao CEP-USCS de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas.

Modelos e orientações para a elaboração do relatório estão disponíveis na página do CEP-USCS <https://sites.google.com/online.uscs.edu.br/cep>

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2168972.pdf	20/08/2023 23:04:54		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_retificada.pdf	20/08/2023 23:01:34	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Outros	Respostas_as_pendencias_1.docx	20/08/2023 22:58:46	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	Projeto_de_pesquisa_tese.docx	30/06/2023 11:31:20	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar.
Bairro: Centro **CEP:** 09.521-160
UF: SP **Município:** SAO CAETANO DO SUL
Telefone: (11)4239-3282 **Fax:** (11)4221-9888 **E-mail:** cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6.250.327

Investigador	Projeto_de_pesquisa_tese.docx	30/06/2023 11:31:20	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	30/06/2023 11:30:59	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Solicitacao_Dispenza_TermoAnuencia_assinado.pdf	29/06/2023 22:14:40	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Outros	Questionario_parte_II.docx	27/06/2023 23:16:59	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Outros	Questionario_parte_I.docx	27/06/2023 23:15:45	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Outros	roteiro_entrevista.docx	27/06/2023 23:14:58	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_remoto.docx	27/06/2023 23:12:46	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_entrevista.docx	27/06/2023 23:12:31	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito
Orçamento	Orcamento.docx	27/06/2023 23:12:04	IVAM HOLANDA DE SOUZA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CAETANO DO SUL, 21 de Agosto de 2023

Assinado por:

**Brigitte Rieckmann Martins dos Santos
(Coordenador(a))**

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar.

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SAO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-9888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br