



Liderança de Equipes à Distância: Estilos de Liderança e Relações de Confiança Estabelecidas

Verônica Guareze, Silvana Regina Ampessan Marcon

RESUMO

A liderança à distância ganhou espaço à medida que novas formas de trabalho surgiram e difundiram-se com o fortalecimento de tecnologias capazes de promover e facilitar a comunicação dos líderes que atuam em locais diferentes de seus liderados. A efetividade dessa forma de trabalho passa, dentre outros desafios, pela necessidade da construção de relações de confiança, sendo de interesse o conhecimento do estilo de liderança a ser praticado por estes gestores. Com o objetivo de identificar o estilo de liderança e as relações de confiança estabelecidas, foi realizada uma pesquisa utilizando um questionário sociodemográfico e uma escala para identificação dos estilos de liderança. Os participantes foram dez gestores de equipes à distância de duas empresas da Serra Gaúcha. Os resultados obtidos permitem afirmar que o estilo de liderança predominante é o transformacional, seguido por liderança transacional e fortes características de liderança autêntica.

Palavras-chave: Liderança de equipes à distância. Confiança. Estilos de liderança.

1 INTRODUÇÃO

A palavra liderança tem recebido conotação diretamente relacionada a posições hierárquicas nas organizações e comportamentos específicos. O tema tem precedentes mais amplos, visto que a história, ciência que estuda os eventos passados, de povos, países ou indivíduos específicos, reiteradamente aborda os fatos com foco sobre os líderes, sua biografia, influência e conquistas. Assim, é comum que a liderança seja, corriqueiramente, diretamente associada à imagem de pessoas poderosas e dinâmicas, que comandam exércitos vitoriosos (YUKL, 1989 apud HALL, 2004).

Desafios organizacionais e gerenciais são colocados aos líderes e gestores, que necessitam procurar se adaptar cada vez mais à mudança, de forma a satisfazer a necessidade da empresa e dos trabalhadores, assim, muitas empresas têm adotado sistemas alternativos de trabalho, entre os mais tradicionais estão os horários flexíveis, terceirização de serviços e o teletrabalho (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Tornou-se comum o trabalho à distância, também denominado de trabalho remoto, que se caracteriza por trabalhadores que possuem vínculo empregatício, salário mensal e jornada de trabalho de acordo com a legislação, mas que executam suas funções fora das instalações da empresa (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Para dar sustentação à tendência do trabalho à distância, o líder tem fundamental importância, buscando promover a produtividade, conciliando diferentes pontos de vista e dirigindo o trabalho para metas estabelecidas, possibilitando a união das pessoas da equipe mesmo com a distância física e até mesmo quando o trabalho é realizado nas residências (PIRES SILVA, 2013). O líder de equipes à distância, também denominado de e-líder precisa, assim como nas formas de liderança tradicionais, focar visão, motivação, inspiração e confiança (DASGUPTA, 2011). Isso tudo superando o fato de as pessoas estarem dispersas geograficamente e no tempo (SAMARTINHO, 2012).

O tipo de liderança vem diferindo-se do que era necessário na era industrial, por exemplo, em que o trabalho era ditado pelo ritmo da máquina e, assim, a visão que o grande público tem sobre a liderança já não é a mais representativa da realidade. Em época de transição



entre a Era da Informação e a Era da Sabedoria, é uma crescente a necessidade do estudo da liderança de pessoas à distância (PIRES SILVA, 2013).

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo realizar um estudo sobre a liderança de equipes à distância. Nesse sentido, os objetivos específicos são identificar os estilos de liderança destes líderes e as relações de confiança estabelecidas. A pesquisa foi desenvolvida através de aplicação de instrumento de pesquisa a líderes de equipes à distância que atuam em empresas da Serra Gaúcha, para identificar seus estilos de liderança. O artigo compreende uma introdução ao assunto, um breve histórico e conceituação da liderança, confiança e de estilos de liderança, seguido de explanação sobre liderança à distância. Na sequência é apresentado o procedimento metodológico utilizado, resultados e, por fim, as considerações e sugestões para trabalhos futuros acerca do tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca apresentar um histórico das teorias de liderança, conceitos e sua importância, além de uma revisão sobre confiança. Na sequência, é apresentada uma conceituação acerca do tema liderança à distância. Por meio desta revisão teórica, objetiva-se a obtenção do conhecimento base para a estruturação e interpretação da pesquisa das relações de confiança entre líderes e liderados e dos estilos de liderança praticados no contexto de liderança à distância, que neste trabalho é definida como a forma de gestão através da qual os líderes gerem equipes distribuídas geograficamente, de modo que os integrantes da equipe se comunicam predominantemente através de meios eletrônicos (KERFOOT, 2010 apud SAMARTINHO, 2013). Este processo pode ocorrer independente do nível hierárquico do líder e da quantidade de e-liderados (pessoas lideradas à distância) (AVOLIO, 2001).

2.1 LIDERANÇA

Liderança é um termo utilizado com frequência nas conversas cotidianas, além disso, é um dos temas mais debatidos e estudados na vida organizacional. Sua definição, no entanto, distingue-se consideravelmente e um estudo da literatura permite a visualização de sua evolução (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Definir liderança passa também pela comparação com o conceito de gestão, visto que as duas estão relacionadas, mas diferem-se. Uma pessoa pode ser gestor, líder, ambos ou nenhum deles (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Contudo, uma organização de sucesso precisa contar com gestores para definir estratégias, planos de ação e gerenciar recursos e operações; e com líderes para potencializar o desempenho das pessoas, inspirando-os, estimulando e auxiliando-os no desenvolvimento de suas potencialidades (BUCATER, 2016). Existem várias teorias sobre a temática liderança e algumas delas serão apresentadas a seguir.

2.1.1 Teorias de liderança

O estudo científico sobre líderes e liderança começou há pouco mais de cem anos e concentrava-se, inicialmente, nos traços ou características pessoais dos líderes. Na sequência, as análises voltaram-se ao comportamento dos líderes (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Após os fatores situacionais passaram a ser considerados, originando a abordagem contingencial e, atualmente, os estudos são voltados à apresentação da liderança como um processo (BUCATER, 2016). A seguir estão apresentadas a teoria dos traços de personalidade, a teoria dos comportamentos de liderança e a teoria contingencial, além dos estilos de liderança transformacional e transacional e os estudos sobre liderança na atualidade.



2.1.1.1 Teoria dos traços

De acordo com a Teoria dos Traços de Personalidade, a liderança é uma característica intrínseca da pessoa e o exercício da influência está relacionado a traços de personalidade específicos, conforme apresentado no Quadro 1. Assim, só poderia ser líder quem nasce com esses traços, não sendo possível desenvolvê-los (VERGARA, 2009):

Quadro 1- Traços de personalidade específicos

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

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Vergara (2009).

No Quadro 1 observa-se, de acordo com a teoria dos traços, quais as características que eram relacionadas com o exercício da influência na liderança. Tais características englobam os traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa (VERGARA, 2009).

2.1.1.2 Teoria dos comportamentos de liderança

Após verificar-se o insucesso da caracterização da liderança exclusivamente pelos traços, pesquisadores começaram a realizar estudos visando identificar os comportamentos de líderes específicos, buscando avaliar se havia alguma singularidade no comportamento de líderes eficazes. Em caso de sucesso, essa teoria fundamentaria os processos de seleção de pessoas para assumir cargos de liderança (ROBBINS, 2004).

O estudo desenvolvido por Kurt Lewin e seus associados na University of Iowa explorou três estilos de liderança (autocrático, democrático e laissez-faire). Líderes com estilo autocrático centralizam a autoridade, tomam decisões unilaterais, limitam as possibilidades de participação dos funcionários e definem os métodos de trabalho. Líderes democráticos envolvem os funcionários nas tomadas de decisões, delegam autoridade e fazem uso do feedback para treinar seus funcionários. O estilo laissez-faire caracteriza líderes que concedem total liberdade aos seus funcionários, permitindo que tomem decisões e conduzam seus trabalhos na forma que preferirem, dando apenas a estrutura necessária e respondendo às perguntas (ROBBINS, 2004).

Kurt Lewin e seus associados concluíram que o estilo laissez-faire, em comparação com os estilos autocrático e democrático, foi ineficaz em todos os critérios avaliados. Entre os estilos autocrático e democrático, foi verificado que ambos são capazes de desempenhar a mesma quantidade de trabalho, no entanto, o estilo democrático, algumas vezes, permitiu maior qualidade e a satisfação entre os membros sempre era maior (ROBBINS, 2004).

Em sequência ao estudo de Kurt Lewin e associados, os pesquisadores Robert Tannebaum e Warren Schmidt buscaram entender se o fato de os funcionários terem maior satisfação sob um líder democrático justificaria a aplicação desse estilo de liderança sempre.



Assim, desenvolveram um continuum de comportamentos de líderes, o qual sugere que são possíveis diversos comportamentos de liderança, variando do focado no líder (autocrático) até o focado no funcionário (laissez-faire). A definição do estilo a ser seguido deve basear-se no seu conforto com o estilo de liderança escolhido, na prontidão a assumir responsabilidades apresentada pelos funcionários e na situação. Sugerem, no entanto, que a longo prazo os líderes foquem em estilos de liderança focados no funcionário, para melhorar a satisfação dos funcionários e a qualidade das decisões, aperfeiçoar o trabalho em equipe e aumentar o desenvolvimento (ROBBINS, 2004).

2.1.1.3 Estilos de liderança transformacional e transacional

Entre as diversas classificações de liderança, merecem atenção os estilos propostos por Burns (1978): liderança transformadora e transacional. A liderança transformadora passou a ser denominada por Bass (1997) de liderança transformacional (SOUZA, 2015). Os conceitos destes estilos de liderança são sustentados por comportamentos característicos, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2- Comportamentos dos estilos de liderança transformacional e transacional

Estilo	Fator	Descrição	Referência
Transformacional	Influência idealizada	A confiança, os valores e a importância do que deve ser realizado são enfatizados. São considerados modelos pelos seus liderados, despertando lealdade e confiança.	(BASS, 1997 apud SOUZA, 2015)
	Motivação inspiradora	Os líderes falam de forma clara o que deve ser feito. A forma de comunicação e os estímulos fazem com que o funcionário entregue mais que o esperado.	(BASS, 1997 apud SOUZA, 2015)
	Estímulo intelectual	Os líderes estimulam seus liderados e trazem formas diferentes para a execução das tarefas.	(BASS, 1997 apud SOUZA, 2015)
	Consideração individualizada	Os líderes levam em consideração as individualidades dos liderados, auxiliando-os em seu crescimento, ouvindo-os e proporcionando qualificação.	(BASS, 1997 apud SOUZA, 2015)
	Recompensa contingente	Há uma relação de troca entre o líder e os liderados, de forma que os liderados são recompensados pelo seu trabalho com elogios e bônus.	(NORTHOUSE, 2004; SOUZA, 2015)
	Administração pela exceção	Os líderes atuam de forma passiva ou ativa. Tomando medidas para evitar os problemas ou agindo de forma corretiva.	(BASS, 1997 apud SOUZA, 2015)

Fonte: Elaborado pelas autoras, (2018).

O Quadro 2 apresenta a descrição dos estilos de liderança transformacional e transacional com base nos fatores que caracterizam estes estilos. A liderança transacional tem relação com a influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. A liderança transacional, por sua vez, relaciona-se à recompensa contingente



e à administração pela exceção (NORTHOUSE, 2004).

2.1.1.4 Teoria contingencial

A teoria contingencial volta-se ao processo de liderança, desfocando da figura do líder em si e defendendo que a liderança depende da situação, do cenário e da tarefa e está inserida num contexto que está relacionado ao trabalho em equipe (PIRES SILVA, 2013). Além disso, sustenta que no processo de liderança deve-se levar em consideração o clima vivenciado na organização em determinado momento, a urgência, dentre outros fatores, e que a autoridade formal, de acordo com esta teoria, não garante a liderança, embora facilite. Ressalta também que exercerá realmente a liderança quem satisfizer as expectativas, os interesses e as motivações da equipe (VERGARA, 2009).

2.1.1.5 Estudos sobre liderança na atualidade

Dentre tantos estudos desenvolvidos no mundo acerca do tema liderança, os desafios postos à sociedade em tempos de crise ética e moral levaram ao fortalecimento de uma abordagem de liderança caracterizada por um padrão de comportamentos baseados em princípios, valores e ética denominada liderança autêntica. Nesse contexto, o foco das ações da liderança passou a ser a restauração da confiança, da esperança e do otimismo, enfrentar situações de dificuldade, além de contribuir para que as pessoas encontrem significado nas suas atividades (AVOLIO; GARDNER, 2005).

O entendimento da liderança autêntica passa fundamentalmente pela compreensão do significado de autenticidade, a qual apesar de possuir diversas definições, refere-se essencialmente ao alinhamento entre pensamentos, emoções, crenças, valores e sentimentos com as ações (HARTER, 2002 apud SANTOS COSTA, 2015). Agindo autenticamente o líder prioriza e enfatiza o crescimento e o desenvolvimento de seus seguidores, buscando oportunizar que eles também se tornem líderes (CAMPOS, 2012). Assim, o líder faz a diferença na organização, colaborando para seu sucesso (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2015).

A fim de entender o que constitui a liderança autêntica, como ela pode ser mensurada, se pode ser desenvolvida ou é uma característica inata e qual o seu impacto sobre os colaboradores, surgiram os modelos de liderança autêntica. O modelo de Walumbwa e colaboradores, criado no ano de 2008, aponta que a liderança autêntica constitui-se em base em quatro dimensões: autoconsciência (conhecimento de seus pontos fortes e fraquezas e do impacto sobre os outros); transparência relacional (alto nível de abertura e capacidade de aceitar opiniões e ideias e admitir erros); processamento equilibrado da informação (realiza análise de dados antes da tomada de decisões e solicita opiniões) e; moral internalizada (alto padrão moral e conduta ética em prol do grupo). A partir destas dimensões Walumbwa e colaboradores puderam concluir que a liderança causa um impacto positivo sobre os colaboradores, aumentando seus níveis de satisfação, desempenho e criatividade (SANTOS COSTA 2015). Para isso a confiança vem sendo um dos focos das ações de liderança autêntica e sua conceituação e importância estão a seguir apresentadas.

2.2 CONFIANÇA

Confiança é a expectativa de que outra pessoa não agirá de forma oportunista através de suas palavras, ações e decisões; é a disposição de assumir riscos (ROBBINS, 2004). O conceito de confiança está sustentado por cinco dimensões-chave, apresentadas no Quadro 3:



Quadro 3 - Cinco dimensões base da confiança

Integridade	Relacionada ao caráter moral, à honestidade e veracidade.
Competência	Habilidades e conhecimentos.
Consistência	Agir de acordo com o que diz (confiabilidade).
Lealdade	Está ligada a não agir de forma oportunista.
Abertura	Disposição de compartilhar ideias e informações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Robbins (2004).

No Quadro 3 verificam-se as dimensões-chave que possibilitam o surgimento da confiança nas relações. Tais bases são: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura (ROBBINS, 2004).

A obtenção da confiança é um processo dinâmico que ocorre de forma voluntária e baseia-se na percepção de que se está disposto a assumi-la, não ocorre de forma natural, mas requer o desejo de conhecer e entender o outro, para assim poder saber se o mesmo é digno de confiança e necessita ser continuamente alimentado, A confiança precisa ser construída, gerenciada e fortalecida (GASALLA, 2007). No exercício da liderança, a obtenção de confiança é fundamental, conforme citato por Robbins (2004, p. 247):

Parte da tarefa de um líder tem sido, e continua a ser, trabalhar com as pessoas para descobrir e resolver os problemas, mas se os líderes ganham ou não acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo que eles precisam para resolver os problemas, dependerá de quanto as pessoas confiam neles. Confiança e honestidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e cooperação.

No exercício da liderança, no entanto, não é necessário apenas que os liderados confiem no líder, mas também o inverso, para assim poder ocorrer o processo de delegação. Delegar é um processo complexo, principalmente nas organizações tradicionais, visto que, por medo de perder o controle, é difícil delegar aos funcionários oportunidades (GASALLA, 2007).

A presença da confiança nas organizações deixa as pessoas predispostas a participar e coordenar ações com os outros, trocar ideias e motivação, sem medo de perder seus conhecimentos e competências. Tal situação pode ser um recurso diferenciados competitivo e tornar-se uma vantagem competitiva de primeira ordem quando aliado à aprendizagem contínua e à inovação. Ambientes de trabalho nos quais existe confiança entre os membros dos grupos têm o andamento de suas atividades facilitado, visto que reflete em mais harmonia e sintonia. Vale salientar que a confiança não é o único elemento facilitador do trabalho em equipe, mas possui papel fundamental para o bom desempenho de equipes e organizações (GASALLA, 2007).

“A confiança é o melhor clima para conseguir um ambiente de trabalho estimulante e criativo. A confiança não é algo que se possa pedir nem muito menos exigir: a confiança é inspirada.” (LLANO, apud GASALLA, p. 207). Existem três tipos de confiança nos relacionamentos organizacionais, os quais estão resumidamente apresentados no Quadro 4:



Quadro 4 - Tipos de confiança nos relacionamentos organizacionais

Tipo	Definição	Características
Confiança baseada na repressão	Baseada no medo de sofrer represálias se a confiança for violada.	As pessoas temem as consequências de não agirem conforme suas obrigações; Os relacionamentos são mais frágeis; Funciona apenas quando as punições são possíveis, as consequências claras e a punição realmente imposta em caso de confiança violada.
Confiança baseada no conhecimento	Baseada na capacidade de prever os comportamentos com base no histórico de interação.	Existe quando uma pessoa entende a outra o suficiente para conseguir prever com precisão o seu comportamento; É o tipo de confiança predominante no meio organizacional; Provavelmente não será destruída em definitivo por uma única violação.
Confiança baseada na identificação	Caracteriza-se por uma relação emocional entre as partes.	É o nível mais alto de confiança; Cada uma das partes entende as intenções da outra e aprecia as suas vontades e desejos; O entendimento entre ambos se desenvolve até o ponto em que cada um é capaz de agir de forma eficaz pelo outro; Existe uma lealdade inquestionável; Ocorre ocasionalmente nas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Robbins (2004).

O Quadro 4 apresenta, então, as três formas pelas quais surgem as relações de confiança no contexto organizacional. A confiança baseada na repressão, que tem êxito apenas quando as consequências do não cumprimento das obrigações são claras; a confiança baseada no conhecimento dos comportamentos da outra pessoa, de modo a prever as suas atitudes e; a confiança baseada na identificação, em que existe uma lealdade inquestionável e vínculo emocional, ocorrendo ocasionalmente nas organizações (ROBBINS, 2004).

2.3 TRABALHO REMOTO E LIDERANÇA À DISTÂNCIA

Devido à flexibilização do trabalho, houve o surgimento de novas formas de trabalho e a habilidade de liderar à distância é uma demanda emergente (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Neste trabalho, estudamos a liderança à distância, com foco na liderança no contexto de trabalho remoto.

2.3.1 Histórico e definições

Há indicadores da existência do trabalho remoto deste o século XIX nos Estados Unidos, quando a Companhia Estrada de Ferro Penn usava seu sistema privado de telégrafo para gerenciar estava distante de seu escritório central (GOULART, 2009 apud NOGUEIRA; PATINI, 2012). Embora, tenha sua origem nos séculos passados, ganhou maior relevância no contexto contemporâneo em que o modo de produção capitalista se tornou flexível (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Define-se trabalho remoto como a forma de trabalho praticada por pessoas que exercem seus trabalhos em casa, em empresas clientes, ou de forma tradicional, mas em prédios, cidades, estados ou países diferentes daquele em que está alocado seu gestor (BUCATER, 2016).



O trabalho remoto requer algumas características e competências dos profissionais, tanto de líderes como dos liderados. As pessoas que exercem o trabalho remoto precisam ter autodisciplina, organização, foco no alcance de metas, boa comunicação, não demandar supervisão, facilidade de adaptação, saber definir prioridades e gerenciar o próprio tempo (BUCATER, 2016). O líder à distância precisa ser capaz de comunicar claramente de forma escrita, através de meios eletrônicos e ambientes virtuais, ser capaz de criar confiança em seus liderados, ter a capacidade de fazer-se sentir presente, transmitir motivação, inspirar os elementos da equipe e acompanhá-los, de forma a obter os melhores desempenhos organizacionais (SAMARTINHO, 2013). A seguir estão apresentadas as competências requeridas para o líder que atua à distância e seus desafios.

2.3.2 Competências dos líderes e desafios da liderança à distância

Não há definido um modelo referencial para o líder à distância, no entanto há alguns desafios a serem superados e competências necessárias. O Quadro 5 apresenta as competências específicas para a liderança a distância apontadas por DasGupta (2011), Bucater (2016) e Samartinho (2013) e os desafios citados por Nogueira e Patini (2012) e DasGupta (2011):

Quadro 5 - Competências específicas requeridas e desafios para a liderança à distância

Competências requeridas	Comunicação por escrito e em redes sociais; Mentalidade global e multicultural; Sensibilidade com o estado de espírito dos liderados; Autodesenvolvimentos (cursos, leituras...); Capacidade de síntese; Definir prioridades; Disciplina; Feedback assertivo; Percepção; Selecionar e treinar a equipe; Fazer bom uso das tecnologias disponíveis.
Desafios	Comunicar-se de forma efetiva e entusiasta; Construir confiança; Fazer-se presente; Inspirar; Orientar os funcionários; Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho das equipes; Prezar e proporcionar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal; Realizar seleção e treinamento; Controlar o atingimento de metas; Avaliar o desempenho.

Fonte: elaborado pela autora, com base em DasGupta (2011), Bucater (2016), Samartinho (2013) e Nogueira e Patini (2012).

O Quadro 5 apresenta as características requeridas para o gestor no exercício da liderança à distância, bem como os principais desafios. Um dos desafios está ligado à construção da confiança, assim, a seguir está apresentada uma contextualização da confiança na liderança à distância.

2.3.3 Confiança no contexto de liderança à distância

Em organizações cada vez mais globais e virtuais, com maior diversidade em todos os aspectos, com pessoas trabalhando de forma descentralizada e em unidades dispersas, não são totalmente eficientes os modelos de gerenciamento baseados na supervisão direta e no controle.



Em contrapartida, vêm ganhando maior efetividade os modelos de Gestão por Confiança, os quais são fundamentados na confiança e no controle, sendo que é indispensável a existência dos dois fatores (GASALLA, 2007).

Para ter sucesso o e-líder (líder a distância) precisa construir os relacionamentos e adquirir a confiança de seus liderados. No entanto, o e-líder precisa trabalhar e comunicar através de ferramentas virtuais, tornando muito mais difícil e complexo implementar e manter a confiança (SAMARTINHO, 2012). Além disso, precisa demonstrar aos trabalhadores que possui confiança em seus trabalhos, para isso precisa ser mais objetivo e focado no resultado final, sem controlar a maneira como o funcionário executa a tarefa (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

A realização da revisão de literatura sobre teorias e estilos de liderança, confiança e liderança à distância embasaram a pesquisa para identificação dos estilos de liderança e relações de confiança estabelecidas no contexto de liderança à distância. A seguir está apresentado método desenvolvido neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Fundada no ano de 1946 na cidade de Antônio Prado – RS, a empresa X atua no ramo alimentício e atualmente tem sua unidade matriz em Antônio Prado e filial na cidade de Pinhais – PR, além de centro de distribuição em Canoas – RS e equipe técnica e comercial distribuída nos estados da região Sul e parte da região Sudeste do país. Possui cerca de 200 funcionários na matriz, 147 funcionários na unidade de Pinhais e 18 no centro de distribuição, além de representantes comerciais.

A empresa Y fundada em 1994 na cidade de Flores da Cunha – RS, atua no ramo moveleiro. Conta, atualmente, com 140 funcionários e equipe comercial e lojas exclusivas em diversos estados do Brasil. Constituem o portfólio da empresa, cadeiras e mobiliários corporativos, além de divisórias de ambientes.

A presente pesquisa foi realizada utilizando a metodologia de abordagem quantitativa. O procedimento de coleta de dados é um instrumento de pesquisa validado e adaptado de Northouse (2004) denominado “Escala para Identificação dos Estilos de Liderança” e um questionário sociodemográfico.

Foram participantes 10 gestores de equipes à distância das áreas contábil, industrial, qualidade, recursos humanos, suprimentos, logística e comercial das empresas X e Y, da área de alimentos e moveleira, respectivamente, com matriz na Serra Gaúcha. Os instrumentos (Apêndice A) foram entregues pessoalmente para cinco e encaminhados por e-mail para outros cinco gestores. No Quadro 6, são apresentadas as questões e os fatores que foram interesse de investigação.

Quadro 6 – Perguntas e correspondências aos estilos de liderança e fatores

Afirmações	Fatores	Estilo de Liderança
1, 8 e 15 2, 9 e 16 3, 10 e 17 4, 11 e 18	Influência idealizada Motivação inspiradora Estímulo intelectual Consideração individualizada	Transformacional
5, 12 e 19 6, 13 e 20	Recompensa contingente Administração pela exceção	Transacional
7, 14 e 21	Laissez-faire	Laissez-faire

Fonte: elaborado pela autora, com base em Northouse (2004).



No Quadro 6 observa-se que cada grupo de afirmações está relacionada a um fator, que por sua vez, caracterizam os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire. A frequência de identificação dos gestores com cada afirmação sustenta a apresentação e análise de resultados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

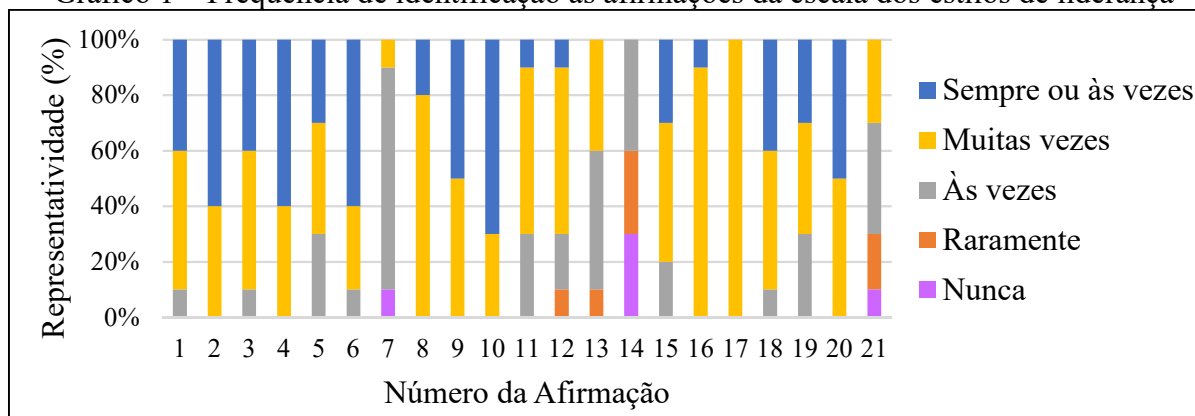
Os participantes foram convidados para participarem e foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após lerem e assinarem o termo, foram convidados para responderem aos questionários. Os resultados foram enviados por e-mail, correio ou entregues pessoalmente para a pesquisadora. Os dados obtidos nos questionários foram tabulados, utilizando o programa Microsoft Excel. As respostas foram quantificadas para traçar o perfil dos entrevistados, conforme questionário sociodemográfico.

Foi identificada homogeneidade em relação ao gênero, visto que 50% de gestores são do sexo feminino e 50% do sexo masculino, além disso, 60% dos entrevistados possuem idade entre 31 e 40 anos, não havendo gestores com menos de 31 anos. O nível de escolaridade varia de ensino fundamental completo a mestrado, sendo que 50% dos entrevistados possui especialização.

Foi possível verificar que 50% dos entrevistados possuem 15 ou mais anos de atuação como gestor e nenhum atua a menos que seis anos. Além disso, 50% dos gestores possuem equipes compostas por 21 ou mais liderados.

Com base nas respostas da Escala para Identificação dos Estilos de Liderança, foi possível identificar o estilo de liderança predominante. Foi realizada a correspondência de cada afirmação a um estilo de liderança específico e seus fatores, conforme a literatura utilizada. A representatividade da frequência de identificação a cada afirmação está apresentada Gráfico 1:

Gráfico 1 – Frequência de identificação às afirmações da escala dos estilos de liderança



Fonte: autora (2018).

A afirmação 1 (Faço a equipe sentir-se bem bom estar perto de mim.), está relacionada à influência idealizada e ao estilo de liderança transformacional. Foi identificado na pesquisa que 50% dos gestores se identifica muitas vezes com a afirmação e 40% sempre ou quase sempre.

Na afirmação 2 (Expresso com palavras simples o que pode e deve ser feito.) há relação com motivação inspiradora, característica da liderança transformacional. Na pesquisa, 60% dos entrevistados responderam identificar-se sempre ou quase sempre a 40% muitas vezes.

A afirmação 3 (Estimulo a equipe a pensar problemas antigos de formas novas.) indica característica de estímulo intelectual e liderança transformacional. Avaliando as respostas, 50% se identifica muitas vezes e 40% sempre ou quase sempre.



A afirmação 4 (Ajudo as pessoas da equipe a desenvolverem-se.) caracteriza consideração individualizada e estilo de liderança transformacional. Nota-se elevado grau de identificação com a afirmação, visto que 60% responderam que se identificam sempre ou quase sempre e 40% muitas vezes ao afirmado.

Na afirmação 5 (Digo à equipe o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho.) existe relação com a recompensa contingente, característica do estilo de liderança transacional. Dos participantes, 40% identifica-se muitas vezes, 30% às vezes e 30% sempre ou quase sempre.

A afirmação 6 (Fico satisfeito se a equipe está de acordo com os padrões acordados.) relaciona-se à administração pela exceção, característica da liderança transacional. Na pesquisa, 60% dos participantes identifica-se sempre ou quase sempre com a afirmação.

Na afirmação 7 (Agrada-me deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.) há traços do estilo laissez-faire. Nota-se pouca identificação com este estilo, visto que 80% dos gestores identifica-se com a afirmação apenas às vezes.

A afirmação 8 (A equipe tem completa confiança em mim.) caracteriza influência idealizada, típica de estilo de liderança transformacional. Nota-se que 80% dos gestores acredita identificar-se muitas vezes.

A afirmação 9 (Passo à equipe uma imagem positiva e motivadora sobre o que podemos fazer.) remete à motivação inspiradora, característica de liderança transformacional. Dos respondentes, 50% responderam que a afirmação aplica-se a eles sempre ou quase sempre e 50% muitas vezes.

Na afirmação 10 (Ajudo a equipe a olhar de forma diferente as coisas desafiantes.) identifica-se traços de estímulo intelectual ligado à liderança transformacional. Nota-se a identificação dos participantes, visto que 70% identifica-se sempre ou quase sempre com o afirmado.

A afirmação 11 (Dou feedback à equipe sobre o trabalho realizado.) relaciona-se à consideração individualizada e estilo de liderança transformacional. Dos gestores, 60% identifica-se muitas vezes com esta afirmação.

Na afirmação 12 (Proporciono reconhecimento/recompensas quando a equipe alcança seus objetivos.) há relação com recompensa contingente e estilo de liderança transacional. Dos participantes, 60% identifica-se muitas vezes com a afirmação.

Na afirmação 13 (Quando as coisas correm bem, tento não mudar nada.) há traços de administração pela exceção e estilo de liderança transacional. Houve identificação com esta afirmação, visto que 50% dos entrevistados identifica-se às vezes e 40% muitas vezes.

Na afirmação 14 (Independente do que a equipe queira fazer, para mim está tudo bem.) caracteriza liderança de estilo laissez-faire. Houve baixa identificação com esta característica, visto que 40% dos gestores identifica-se apenas às vezes, 30% raramente e 30% nunca.

A afirmação 15 (As pessoas da equipe têm orgulho de estarem ligadas a mim.) caracteriza influência idealizada e estilo de liderança transformacional. Foi identificado na pesquisa que 50% dos gestores responderam concordarem muitas vezes com a afirmação.

A afirmação 16 (Ajudo a equipe a encontrar significado em seu trabalho.) remete à motivação inspiradora e liderança transformacional. Houve alta identificação por parte dos participantes, visto que 90% se identifica muitas vezes.

Na afirmação 17 (Eu levo as pessoas da equipe a repensarem ideias que nunca haviam questionado.) há relação com estímulo intelectual e liderança transformacional. Todos os participantes se identificam muitas vezes a afirmação.

A afirmação 18 (Dou atenção pessoal aos membros da equipe que pareçam ser rejeitados.) relaciona-se com o fator de consideração individualizada e liderança transformacional. Dos participantes, 50% identifica-se muitas vezes com a afirmação e 40% sempre ou quase sempre.



Na afirmação 19 (Chamo a atenção ao que as pessoas podem obter com o seu desempenho.) há traços de recompensa contingente e liderança transacional. Entre os líderes entrevistados, 40% identifica-se muitas vezes, 30% sempre ou quase sempre e mais 30% às vezes.

A afirmação 20 (Digo à equipe o que ela precisa saber para realizar o seu trabalho.) remete à administração pela exceção e estilo de liderança transacional. Houve identificação dos gestores com o afirmado, visto que 50% identifica-se sempre ou quase sempre e 50% muitas vezes.

Na afirmação 21 (Só pergunto à equipe o que é absolutamente essencial.) identifica-se traços de estilo de liderança laissez-faire. Houve opiniões diferentes acerca desta afirmação, ainda assim 40% afirma enquadrar-se às vezes.

O estilo de liderança predominante entre os líderes respondentes é o transformacional, visto que para todas as afirmações correspondentes a este estilo, ocorre alta identificação dos mesmos, cuja maioria afirma enquadrar-se muitas vezes, sempre ou quase sempre com as afirmações que caracterizam os fatores relacionados a este estilo. Na sequência, o estilo transacional também pode ser identificado. No entanto, a liderança laissez-faire está pouco presente, sendo que em todas as afirmações a identificação ocorre, de forma majoritária, às vezes.

Foi possível observar nas afirmações 2 e 20, que os gestores costumam colocar em prática uma das habilidades essenciais de líder à distância, que é comunicar claramente. Outra habilidade bastante praticada é o feedback, conforme afirmação 11. Pela elevada identificação à afirmação 6, nota-se também que costumam ter padrões acordados e se estes são seguidos os resultados são satisfatórios, o que caracteriza liderança à distância, em que os líderes precisam ser objetivos e ter foco no resultado.

A observância à afirmação 9, aponta a existência de outra competência essencial no exercício da liderança à distância que é motivar, acompanhar e inspirar. A afirmação 18 aponta também a preocupação dos líderes com o estado de espírito de seus liderados e sua capacidade de percepção, competências essas requeridas para líderes à distância.

A identificação com a afirmação 4, aponta característica de liderança autêntica relacionada ao incentivo do desenvolvimento e crescimento de seus liderados. A identificação com este estilo de liderança pode ser notada também pela afirmação 10, visto que quando os gestores ajudam seus liderados a ver de forma diferente as situações desafiadoras, estão também restaurando a esperança e o otimismo. A afirmação 16 reforça esta identificação, através do auxílio para que os liderados encontrem significado nas suas tarefas.

Os líderes apresentaram identificação com as afirmações 3 e 17, que pode ser uma forma de obter a confiança de seus seguidores, através da dimensão da confiança relacionada à competência (demonstrando conhecimento), sendo que a construção da confiança é apontada pela literatura como um dos desafios da liderança à distância. A afirmação 8, por sua vez, permite observar que em muitas vezes os líderes podem notar que efetivamente conseguiram conquistar a confiança de sua equipe. Tal conclusão é reforçada pelos resultados obtidos na afirmação 15, em que parte dos gestores sente que seus liderados têm orgulho de estarem ligados a ele, o que caracteriza confiança baseada na identificação e que há uma relação de sentimento, o mesmo pode ser relacionado também à afirmação 1.

Verifica-se, desta forma, a presença de competências importantes apontadas na literatura para a liderança à distância e obtenção de confiança. Além disso, a correspondência do comportamento dos líderes à liderança autêntica, uma teoria moderna de liderança que reforça a importância da confiança nos relacionamentos.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho consistiu da realização de revisão da literatura sobre liderança e suas teorias e estilos principais, definições e tipos de confiança, liderança à distância e trabalho remoto e confiança no contexto de liderança à distância. Uma pesquisa foi aplicada visando identificar o estilo de liderança praticado por líderes à distância e as relações de confiança estabelecidas com seus liderados. A seguir são apresentadas as principais considerações possíveis de serem obtidas a partir do alinhamento da teoria apresentada no referencial teórico e os resultados obtidos na pesquisa.

O primeiro objetivo definido foi atingido, de modo que foi identificado o estilo de liderança transformacional como predominante, com forte presença dos quatro fatores comportamentais que caracterizam estes líderes (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada). O estilo de liderança transacional também está presente e traços de uma das abordagens modernas de liderança (liderança autêntica) também puderam ser percebidos.

O objetivo de identificar as relações de confiança estabelecidas foi atingido, sendo possível identificar atitudes dos líderes que favorecem a obtenção de confiança e que, de modo geral, os líderes sentem que seus liderados têm confiança neles. Foi possível relacionar resultados a traços de relações de confiança baseadas na identificação.

A pesquisa limitou-se a dez gestores de duas empresas da Serra Gaúcha. Deste modo sugere-se a aplicação deste estudo com maior amostragem, bem como a realização de uma pesquisa voltada unicamente para a identificação das relações de confiança e seus desafios, visto que, de acordo com a revisão de literatura realizada, a confiança é apontada como um dos fatores necessários para o sucesso do líder à distância, sendo ainda citada como um desafio.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.; DODGE, G. E. **E-leadership: Implications for theory, research, and practice** – 2001 *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership** - 2005. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, abr. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BUCATER, Aparecida. **Liderança a Distância: Um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. 2016. 100f. Tese (Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580>> Acesso em: 1 mai. 2018

CAMPOS, Isabel M. V. T. **Espiritualidad Organizacional y Capital Psicológico: El Papel del Liderazgo Auténtico**, 2012. 387f. Dissertação (Psicologia e Antropologia) – Universidade de Extremadura, Badajoz, 2012. Disponível em: <<http://dehesa.unex.es/handle/10662/327>> Acesso em: 28 jul 2018

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



GASALLA, José Maria. **A Nova Gestão de Pessoas - O talento Executivo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

NOGUEIRA, Analdo M. e PATINI, Aline C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores RAI** – Revista de Administração e Inovação, vol. 9, núm. 4, outubro-dezembro, 2012, pp. 121 – 152 Universidade de São Paulo, Brasil.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. 3 ed. Sage Publications, 2004.

PIRES SILVA, Diego. **Liderança em Ambientes Virtuais: um estudo de caso**. 2013. 52f. Monografia – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Indaiatuba, 2013.

Disponível em:

< <http://biblio.fatecid.com.br/monografias/monografia874.pdf>> Acesso em: 1 mai. 2018

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

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

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

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

<<http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/7380>> Acesso em: 28 jul. 2018

SOUZA, Ariane Vanessa de Oliveira de. **Estilos de liderança em cooperativa vinícola da Serra Gaúcha**. 2015. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.