



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
CAUÊ BICCA VIEIRA

**E-LEADERS:**  
HABILIDADES ESSENCIAIS PARA FAZER GESTÃO EM EMPRESAS DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RECANTO MAESTRO  
2023

**CAUÊ BICCA VIEIRA**

**E-LEADERS:  
HABILIDADES ESSENCIAIS PARA FAZER GESTÃO EM EMPRESAS DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Curso de Graduação em Administração Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Schaefer

**RECANTO MAESTRO  
2023**

**CAUÊ BICCA VIEIRA**

**E-LEADERS: HABILIDADES ESSENCIAIS PARA FAZER GESTÃO EM  
EMPRESAS DE TECNOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Schaefer

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ricardo Schaefer  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso  
Antonio Meneghetti Faculdade

---

Prof. Dra. Clarissa Mazon Miranda  
Membro da Banca Examinadora  
Antonio Meneghetti Faculdade

---

Prof. Dra. Patricia Wazlawick  
Membro da Banca Examinadora  
Antonio Meneghetti Faculdade

**Recanto Maestro, 15 de Agosto de 2023.**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de primeiramente agradecer aos personagens diretamente envolvidos à essa produção textual, que me deram suporte científico para que eu construísse esse trabalho tão importante para minha carreira enquanto acadêmico: ao Dr. Ricardo Schaefer, meu orientador e a professora Viviane Senna, que com muita paciência e dedicação me auxiliaram na construção do presente texto.

Não posso deixar de agradecer também as instituições que foram não apenas suporte, mas propulsoras da minha formação durante a graduação; A Faculdade Antonio Meneghetti e a Fundação Antonio Meneghetti, ambas fomentadoras do Humanismo e da ciência ontopsicológica no mundo, que fazem parte de toda minha graduação e hoje parte da minha vida.

Agradeço também aos meus pais, avós, irmãos e amigos que sempre me impulsionaram, graças a isto e às minhas escolhas hoje construo uma estrada sustentável enquanto homem responsável.

## **DEDICATÓRIA**

Dedicado à minha avó Nilda Castro Bicca (*in memoriam*), que infelizmente partiu nos dias anteriores a defesa deste trabalho de conclusão de curso. Que eu possa levar todas as memórias boas e os ensinamentos que ela me proporcionou com muito amor e dedicação, estes estarão para sempre guardados em meu coração.

## RESUMO

Devido aos avanços tecnológicos ocorridos nos últimos vinte anos, os desafios apontados aos líderes que fazem gestão em empresas de tecnologia foram se evidenciando de forma mais acelerada. Desafios estes mutáveis e disruptivos que transformam tanto empresas quanto líderes e liderados, resultando em um novo olhar sob o fazer gestão nesse novo mundo digital. Sendo assim, o presente trabalho buscou, através de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado analisado a partir de uma análise de conteúdo com cinco lideranças que fazem gestão no setor, identificar e mapear as habilidades essenciais de uma liderança virtual eficaz. Os resultados obtidos foram formalizados através de um esquema em que as habilidades se posicionam todas interconectadas, são elas: comunicação, persuasão, empatia, adaptabilidade e unidade de ação. Junto dessas também surgem as secundárias formadas pelos conjuntos, que são: segurança psicológica, escuta ativa e planejamento. As respostas obtidas conseguiram alcançar o objetivo proposto pelo presente trabalho, no entanto, não esgota o tema, podendo ser continuado na possibilidade de destacar como desenvolver cada uma delas. Como conclusão, destaca-se a importância dos resultados deste estudo ao se conectar diretamente com os futuros líderes em tecnologia no modelo remoto, podendo através deste esquema criar cada um a sua forma de desenvolver as habilidades aqui destacadas.

**Palavras-chave:** Habilidades essenciais. Soft skills. Líder. Liderança virtual. Gestão. Empresas de tecnologia. Tecnologia.

## ABSTRACT

Due to the technological advances that have taken place in the last twenty years, the challenges pointed out to leaders who manage technology companies have become evident more quickly. These are mutable and disruptive challenges that transform both companies and leaders and followers, resulting in a new point of view at management in this new digital world. Therefore, this work seeks, through qualitative research carried out through interviews based on a semi-structured script with five leaders who manage the sector, to explore the qualities and seek to identify and map the essential skills of an effective virtual leadership. The results found were formalized through a scheme where the skills are all interconnected, they are: communication, persuasion, empathy, adaptability and unity of action, along with these also arise the secondary skills formed by the sets, which are: psychological safety, active listening and planning. The answers obtained managed to reach the objective proposed by the present work, however, it does not exhaust the theme, and can be continued in the possibility of highlighting how to develop each one of them. In conclusion, the importance of the results of this study is highlighted by connecting directly with future leaders in technology in the remote model, being able, through this scheme, to create each one of them, in their own way, a particular form to develop the skills highlight here.

**Key Words:** Essential skills. Soft skills. Leader. Virtual Leadership. Management. Technology Companies. Technology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura metodológica .....	24
Figura 2 - Habilidades como desafios para o novo gerir remoto.....	34
Figura 3 - Possíveis substituição de profissionais por nível hierárquico.....	38
Figura 4 - Comunicação e confiança profissional. ....	42
Figura 5 - Comunicação e unidade entre ações. ....	43
Figura 6 - Pontos principais para o crescimento profissional.....	44
Figura 7 - Habilidades essenciais para liderar em empresas de tecnologia no modelo remoto.....	45

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Teoria X e Teoria Y.....	21
Tabela 2 - Característica dos entrevistados. ....	28
Tabela 3 - Empresa dos entrevistados. ....	29

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 COVID- 19 E MUDANÇAS SOCIOECONÔMICAS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 MUDANÇAS ANUNCIADAS VS MUDANÇAS VIVIDAS.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA).....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 O PAPEL DA LIDERANÇA .....</b>	<b>20</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 INSTRUMENTO DE ANÁLISE.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>30</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 MUDANÇAS ANO MODO DE GERENCIAR O NEGÓCIO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2. FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS RELAÇÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>4.4 NOVAS HABILIDADES PARA LIDERAR EM TECNOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças socioeconômicas causadas pelo Corona Vírus (SARS-CoV-2), obrigaram boa parte da população a permanecer dentro das suas próprias casas, tendo que se adaptar a um novo padrão de vida antes não presenciada por essa geração. Isso traz diversas consequências, desde a adaptação para conseguir realizar tarefas essenciais como ir no mercado ou visitar a família, às situações profissionais. O simples fato de trabalhar, por exemplo, partindo de um novo modelo social de distanciamento, como seriam feitas tarefas antes apenas realizadas presenciais, se agora não havia mais a pessoalidade?

Quando se trata de novas formas de trabalho, as empresas que antes possuíam um modelo estruturado de operação tiveram que se adaptar rapidamente, caso contrário, estariam infringindo leis, como aqui no Brasil. O decreto nº 10.292, de 25 de março de 2020 de *lockdown* total, proibia estabelecimentos que não fossem essenciais (como lojas de roupas, restaurantes etc..) de permanecerem abertos, obrigando-os à adaptação a esse novo modelo comercial, situação essa que em alguns estados durou por alguns meses, e mesmo se liberado ainda havia restrições a serem cumpridas.

Com isso, as empresas tiveram de se adaptar para sobreviver, recorrendo a novas ferramentas de gestão, novos modelos operacionais e até empresas especializadas em tecnologia. Os investimentos com tecnologia nos anos consequentes da pandemia foram expressivos, representando 8,7% da receita das companhias e com um crescimento contínuo, principalmente nos anos de 2021 e 2022 (MEIRELLES, 2022).

A afirmação evidencia o como as empresas aprenderam e adaptaram-se aos novos modelos econômicos de atuação. Quando se trata de mercado, as teorias que aqui cabem pra que se possa entender esse novo mundo são diversas, destacam-se duas principais: o mundo *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity* - VUCA (em tradução livre – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e o mundo *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible* BANI (em tradução livre - Frágil, Ansioso, Não-linear, Incompreensível).

O mundo VUCA é uma expressão que retrata o turbulento mundo após o final da Guerra Fria, no entanto, foi também uma sigla que se fortaleceu após o ataque do 11 de Setembro de 2001, em Nova Iorque, nos Estados Unidos. Partindo desse momento,

ambienta-se um mundo onde a volatilidade é uma certeza, ou seja, a inconstância toma conta. A incerteza daquilo que agora não é mais previsível aumenta. A complexidade de resolver as problemáticas do dia a dia se reforçam e a ambiguidade de se deparar com cada vez mais possibilidades nas quais recorrer é uma constante (MIQUELINO, 2022). Em suma, a expressão VUCA nos traz a base do mundo que hoje presenciamos mais intensivamente e de modo disruptivo, sem previsões.

O antropólogo Jamais Cascio evolui esse conceito em 2018, denominando Mundo BANI, ainda antes da pandemia de COVID-19, que acelerou esse processo. O mundo BANI utiliza diferentes conceitos para descrever a forma atual social: a fragilidade das dinâmicas no dia a dia que incorrem grandes consequências, a ansiedade de não aguardar o momento e estar sempre com um pé a frente tempo, a não linearidade das coisas, a incompreensão sobre certas mudanças repentinas que ocorrem no mercado e no mundo. Em suma, esse é um conceito evoluído daquilo que já acontecia no nosso dia a dia devido ao mundo VUCA.

E quando se trata sobre as lideranças que fazem gestão nesse mundo cada vez mais dinâmico, a necessidade de atualização constante nos processos de tecnologia se torna um desafio, pois são elas hoje a movente dos processos que evoluem as empresas. A própria metodologia de recrutamento e seleção já está sendo aplicada sob a Inteligência Artificial (IA) que com base em banco de dados formalizam padrões comportamentais com margem de erros cada vez menores para decisões de profissionais. Isso de dá não apenas em processos de recrutamento, mas também em decisões que muitas vezes envolvem o futuro de diversos profissionais. Neste contexto, as empresas baseadas em dados estão evoluindo cada vez mais rápido e necessitando de lideranças mais capacitadas para gestão dessas constantes etapas que o mundo BANI traz enquanto contexto atual econômico e social.

Por trás de tudo isso, existe o vetor causal de toda a dinâmica empresarial que é o líder, aonde, por mais avanços tecnológicos que tenhamos produzido no decorrer da história, não é possível, em níveis superiores de liderança, ocupar o lugar da tomada de decisão criativa com a tecnologia. Importante ressaltar que, nesta pesquisa, entende-se a palavra “criar” como sendo “produzir algo do nada de si mesmo”, pois adota a compreensão do Dicionário de Ontopsicologia (2012). Portanto, o robô hoje não possui a capacidade de liderar enquanto criador de novas respostas para determinados problemas pontuais de cada empresa. Por mais evoluções ocorridas, ainda se limita em dados algoritmos pré-

determinados para ações mais rápidas, assertivas e complexas que auxiliam o líder na tomada de decisão.

O intuito dessa pesquisa é destacar quais as habilidades necessárias que o líder em tecnologia de informação operador dessa mudança deve desenvolver para fazer gestão nesse novo mundo disruptivo. Dentro disto, o objetivo geral da pesquisa se posiciona em compreender quais são as habilidades essenciais de um líder para fazer gestão de modo virtual (*e-leadership*) em empresas de tecnologia no atual período pós-pandemia.

Dos objetivos específicos, temos:

- Entender as mudanças socioeconômicas ocorridas na última década e, com isso, os desafios da liderança no setor de tecnologia da informação;
- Evidenciar quais são as habilidades essenciais atribuídas aos líderes que fazem gestão virtual em empresas no ramo da tecnologia da informação.

Enquanto justificativa, o presente trabalho busca, com seus resultados, contribuir na formação de jovens líderes no mercado e fomentar mais pesquisas no mundo da tecnologia para formação de um *mindset* tangível quando pensamos sobre liderança em um meio virtual, dinâmico e mutável.

Para academia, busca trazer novas formas de pensar a liderança enquanto vetor que movimentam a dinâmica empresarial, independente da condição político-econômica.

Aos estudantes, busca evidenciar um caminho mais direcionado, para os que possuem interesse na carreira de gestão irem atrás das habilidades necessárias que atualmente são essenciais para esse modelo de liderança.

Para o autor, é impulso no crescimento da carreira profissional enquanto executivo em formação no setor da tecnologia, com base nos resultados apresentados e na própria criatividade, experienciar com maior clareza os passos a serem seguidos. Também auxiliar na construção do aprendizado enquanto acadêmico para maior aprofundamento teórico nos conceitos ligados ao mundo da gestão, tendo mais amplitude para iniciar o mestrado no exterior.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão contextualizados os argumentos que dão base ao presente texto. Sendo assim, partindo da leitura de especialistas no assunto e explorando para tomar conhecimento sobre os temas, cada exposição ao final será afunilada ao objetivo proposto pela presente pesquisa. As temáticas escolhidas foram: Covid-19 e mudanças socioeconômicas, mudanças anunciadas versus mudanças vividas, inteligência artificial e o papel da liderança.

### **1.1 COVID- 19 E MUDANÇAS SOCIOECONÔMICAS**

Segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi notificada no dia 31 de dezembro de 2019 que a cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China tinha sido ocupada por um novo vírus antes não identificado em humanos. Esse que rapidamente se alastrou pelo mundo, quebrando cadeias de suprimentos e causando severos lockdowns em diferentes nações, como na própria China (FERNANDES, 2020) que hoje é a maior exportadora mundial segundo a International Trade Centre (ITC). Esse desfavorecimento da balança comercial gerou consequências (algumas irreversíveis) para empresas ao redor do mundo.

Segundo o estudo “Efeitos da pandemia de covid-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras” publicado em 2021, verificou-se uma perda total de 800 bilhões de reais em valor de mercado, entre empresas estudadas no mês de março de 2020. Do estudo realizado, cada empresa estudada perdeu em torno de 4,1 bilhões de reais (AVELAR *et al.* 2020). Diante do até então atual cenário socioeconômico, (“sócio” porque também atacou sistemas que inviabilizaram as relações sociais de forma interativa-presencial), muitos questionamentos eram feitos a respeito do que vinha pela frente, embora já sofrêssemos no dia a dia as consequências. E sobre essas mudanças no cenário econômico que a tecnologia poderia trazer, Castels (1996, p. 39) já afirmava no século passado que:

Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado. Economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável (CASTELLS, 2012).

Identifica-se por fatos históricos que, em momentos de crise da humanidade, surgem novas formas de tecnologia, novos modelos econômicos e, por consequência, um novo olhar sobre os fenômenos humanos. Pode-se pegar como exemplo os avanços tecnológicos ocorridos durante o período da Guerra Fria com a Corrida Espacial, no século XX, entre os dois maiores expoentes mundiais da época, os Estados Unidos da América (EUA) e a até então União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Atualmente, vive-se a já nomeada Indústria 4.0, ou chamada por alguns autores de a 4<sup>o</sup> Revolução Industrial, que está se evidenciando através da digitalização, seja da música, de livros ou aplicativos de transporte, como o Uber, que trazem novas ideias disruptivas ao mercado (AIRES; MOREIRA; FREIRE, 2017).

Os movimentos humanos acontecidos durante o período pandêmico de COVID-19 não foram diferentes. Os avanços tecnológicos evoluíram a ponto de modificar boa parte da estrutura operacional das empresas. Pode-se pegar o exemplo do *Business Process Outsourcing* – BPO (em tradução livre - Terceirização do Processo de Negócio), que se trata da terceirização de processos operacionais secundários de uma empresa com mão de obra de média ou alta qualificação, sem operar nos processos *core* da empresa, que já tinha perspectiva anual de crescimento de 25% no ano de 2015 segundo Naia (2015). Evidencia-se então que o grupo, quando colocado à prova de sobrevivência, busca se adaptar às mudanças, procurando soluções disruptivas que valorizem a eficiência da operação e a entrega de valor final ao cliente.

## **2.2 MUDANÇAS ANUNCIADAS VS MUDANÇAS VIVIDAS**

Após este turbulento momento vivido, percebe-se que muitos desses fenômenos que foram acelerados durante o período pandêmico já haviam sido anunciados anteriormente, como é o caso do mundo VUCA. Este, como já citado anteriormente, se trata do mundo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, termo esse cunhado pela Escola das Forças Armadas

dos Estados Unidos com o intuito de demonstrar o ambiente no qual seus futuros profissionais iriam atuar (BARAN; WOZNYJ, 2020), se popularizou também pela publicação de Bob Johansen do Instituto para o Futuro (Development Dimension International, 2015).

Esse acrônimo, no entanto, tomou maior proporção após o 11 de setembro de 2001, quando a economia começa a temer os movimentos que viriam após os ataques em Nova York. O VUCA, partindo daquele momento histórico, passa a ser uma realidade conhecida por todos. Desde então, foi utilizado em diversos contextos, seja no mundo corporativo como no universo da liderança (BARAN; WOZNYJ, 2020).

Essa mudança pede que as organizações estejam aptas a mudanças de formas mais ágeis e eficientes em ambientes e momentos não habituais, já que o VUCA após 2001, passou a se manifestar entre períodos menos espaçados. Em uma pesquisa realizada com 13.124 líderes em 2014 e 2015, apenas 18% das lideranças se consideravam altamente aptas para liderar no contexto VUCA (Development Dimension International, 2015). Embora esta não seja uma pesquisa tão contemporânea ao presente texto, o trabalho demonstra que a capacidade de lidar com situações econômicas adversas não era suficiente para preparar o que viria pela frente.

O mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível), diferente do mundo complexo que já havia sido descrito anteriormente, é imprevisível, caótico e sujeito a catástrofes. Jamais Cascio, criador da teoria, argumenta que, nessa nova fase do mundo todos estão sujeitos a ir de um estado de fragilidade à “totalmente quebrado”, pois as coisas estão acontecendo de forma muito acelerada. O autor também utiliza exemplos macro políticos imaginando esse cenário, em que pode-se, através de um ou dois atores de um sistema, como por exemplo nos EUA, através de mínimas ações, fazer a economia mundial entrar em colapso (CASCIO, 2021).

O autor alerta que “houve uma *mudança de fase* na natureza de nossa realidade social (e política, cultural e tecnológica) — não estamos mais borbulhando alegremente, a fervura começou.” (CASCIO, 2021). Ou seja, em nosso dia a dia, após o COVID-19 não se vive mais a complexidade do VUCA, e sim o mundo caótico anunciado por Cascio, em que grandes economias, políticas e morais estão sendo colocada à prova de sobrevivência.

Neste cenário, é necessário buscar não apenas soluções para os fenômenos que ocorrem, mas também otimizar tudo de uma forma rápida, antecipando, identificando suas causas para prever e tomar decisões de modo ágil e cognitivo, quando necessário.

### 2.3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA).

A tecnologia faz-se peça-chave nesse processo de evolução. No dia a dia das grandes organizações que por muitas vezes sustentam economias, como grandes indústrias alimentícias por exemplo, esse mundo caótico atinge diretamente setores de ponta a ponta da operação.

Para isso, surgem diversas atualizações cada vez mais potentes de ferramentas para agilizar tanto as operações *back office* (que é o caso do BPO) quanto operações estratégicas das companhias, como Inteligências artificiais que, orientadas através de dados (*data driven*), têm a capacidade de tomada de decisão mais assertivas no que tange os norteadores das empresas.

Essa relação humano-máquina tem sido demonstrada ao longo dos anos, como no exemplo da própria Indústria 4.0 que, conforme o avanço do tempo, está modificando as estruturas sociais, sendo esta considerada também a Quarta Revolução Industrial (BESTETI; VON HOHENDORFF, 2022). Com esse novo modelo de tecnologia, conseguimos dar maior empoderamento ao ser humano no que tange a responsabilidade das variáveis externas que afetam as organizações, pois, foi através da tecnologia que o planeta sobreviveu à última grande pandemia.

A indústria 4.0 irá requerer profissionais com um perfil diferente dos exigidos pela indústria 3.0 e anteriores, destacando que a medida que a digitalização e automação da produção irá tomando espaço haverá um deslocamento dos trabalhadores junto as tecnologias usadas no processo de produção. O autor destaca que no futuro, o talento das forças de trabalho irá se sobressair ao capital representando fator crítico de produção (AIRES apud SHWAB 2017).

É necessário um entendimento profundo sobre o escopo das máquinas, já que estas hoje servem, muitas vezes, como operadoras de funções que representam risco para o ser humano ao entrar em contato corre, como por exemplo, o desativar de uma bomba. A máquina é capaz de obter mais informações de modo mais rápido e mais otimizado do que o ser humano (SOUZA, 2021). Ou seja, uma máquina tem capacidade de ser mais eficiente do que o ser humano para diversas funções, eliminando o retrabalho, automatizando e otimizando operações e liberando tempo para os gestores e/ou executivos focarem em operações que tangenciam o *core* das empresas. Com isso, desenvolvem-se máquinas na busca de mimetizar o nosso comportamento.

A mente humana ainda é algo não decifrado por cientistas na sua totalidade, por isso, a inteligência artificial, por maiores avanços possíveis na academia e na tecnologia, ainda não é capaz reproduzir com identidade a capacidade humana de atuação.

Embora muito se tenha avançado, e a tecnologia tenha aberto portas para a simulação do cérebro do homem, ainda não chegamos ao ponto de criar modelos que reproduzam a mente humana na sua totalidade, até porque a ciência ainda entende muito pouco dela (SOUZA, 2021).

Hoje as grandes multinacionais correm em uma disputa para descobrir quem consegue com maior êxito construir estas geniosas tecnologias com capacidade de armazenar uma gigante quantidade de informação, otimizá-las, perceber o ambiente, mimetizar o cérebro humano e até tomar decisões (VILENKY, 2021). Com o crescimento da Inteligência artificial, desenvolveram-se áreas do conhecimento que avançaram ainda mais a evolução da máquina, como é o caso do *machine learning* e do *deep learning*.

O *machine learning* é a capacidade da máquina de aprender com os próprios erros e, através deles, armazenar outras soluções diferentes daquela inicial para resolver problemas de modo assertivo (SOUZA, 2021). Já o *deep learning*, relacionado com o *machine learning*, representa a capacidade de através de algoritmos e rede neural<sup>1</sup> de processamento de dados simular o pensamento humano, tendo percepção de situações mais complexas, entendendo a voz humana e associando à ao estresse do ambiente (SOUZA, 2021) por meio de dados brutos (BESTETI; VON HOHENDORFF, 2022).

Nesse aspecto, faz-se perceber que as lideranças pontas destas grandes companhias, investidoras em aporte tecnológico no mundo, além da necessidade de obter cada vez mais conhecimento sobre o seu produto, nicho ou setor, devem estar preparadas para se adaptar a mudança de modo integral e eficiente, em sentido que, em questão de dias, se as dinâmicas econômicas se modificarem, caso ajam de acordo, alavancam seus negócios rapidamente, caso não, tem-se o efeito contrário.

---

<sup>1</sup> Uma rede neural é um método de inteligência artificial que ensina computadores a processar dados de uma forma inspirada pelo cérebro humano. (AWS, 2023).

## 2.4 O PAPEL DA LIDERANÇA

É visto que, com as atuais mudanças que acontecem no planeta, o tema da liderança tem aparecido com maior frequência, pois é o vetor que através do exemplo incentiva e engaja um grupo inteiro à performar com um escopo específico. Meneghetti (2013) define o líder do seguinte modo:

*O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso (MENEGHETTI, 2013).*

Neste sentido, faz-se importante destacar a diferença entre administrar e liderar. Administrar é alcançar objetivos por meio de elaboração de planos e projetos de rígidas estruturas organizacionais e monitorar resultados (PEDRUZZI JUNIOR *et al.*, 2016), enquanto liderar é a capacidade de conseguir motivar um grupo em direção ao escopo definido (ROBBINS apud PEDRUZZI JÚNIOR, 2016).

Os estilos de liderança que foram se desenvolvendo ao longo do tempo demonstram que este estudo está, cada vez mais, diretamente ligado ao comportamento e adaptação às mudanças. Algumas dessas teorias demonstram a relação entre gestor e liderado da forma, representada na Tabela 1.

Tabela 1 - Teoria X e Teoria Y

Teoria	Comportamento dos liderados
<b>Teoria X</b>	Parte do princípio de que os trabalhadores são naturalmente preguiçosos, ou seja, não gostam de trabalhar e evitam a tomada de responsabilidades. Assim, neste sistema, as pessoas terão de ser obrigadas e pressionadas a trabalhar mediante recompensas ou castigos, conforme realizam, bem ou mal, as tarefas que lhes são confiadas.
<b>Teoria Y</b>	Baseia-se na premissa de que as pessoas querem e gostam de trabalhar e assumem conscientemente as suas responsabilidades e obrigações laborais. O trabalho e a responsabilidade, além de serem meios de se atingir estabilidade financeira e progressão na carreira, isto é, de atingir uma realização profissional, fornecem igualmente uma segurança afetiva e uma profunda autoestima, podendo por esse meio satisfazer muitas das suas necessidades.

Fonte: Silva (2017).

Na perspectiva indicada na tabela 1, percebe-se que houve uma modificação de um estilo autoritário de liderança, teoria X, para um estilo mais democrático, permitindo a maior participação dos colaboradores dentro de uma organização (STONER E FREEMAN apud PEDRUZZI JÚNIOR, 2016). Com maior responsabilidade delegada aos envolvidos de uma companhia, partindo do ponto de vista da teoria Y, o líder se torna aquele que, através da responsabilidade e do exemplo, impulsiona e engaja o time a focar no objetivo coletivo.

Talvez a palavra líder tenha derivação da língua Celta ou *Viking: leading* = dirigir a rota ou a direção e estimular os outros a segui-la (MENEGHETTI, 2011), ou seja, líder é aquele que dá a direção, aponta e corre junto, não aquele que simplesmente ordena (Teoria X) mas sim o que sabe pra onde ir e como ir, que possui a capacidade e sagacidade de intuir sem mesmo antes ter pisado naquele solo, mas possui a confiança em si e na equipe para resolver

determinada problemática, quando colocado em frente ao problema, desafio ou meta, sempre responsabilizando e desenvolvendo a autoestima e a confiança no time (Teoria Y).

No entanto, com as atualizações nos modelos de processos, gestão e econômicos, percebe-se um novo modelo de liderar. As habilidades de liderança em tecnologia, denominada e-liderança (SAMARTINHO, 2013), *e-leadership* (STOCKER, 2019) ou liderança virtual, dão vasão a uma modificação severa no modo no qual os líderes irão operar, em sentido que, de uma rápida mudança *face to face* (F2F) para *e-teams*, diversas serão as consequências observadas, tanto no comportamento da liderança quanto dos seus liderados.

Os desafios apontados para estes novos líderes estão de ponta a ponta na ação de liderar, desde o início do processo, seja na comunicação, na delegação de tarefas ou na pessoalidade (que nesse caso já não existe mais, ou seja, é realizado de modo virtual), como no gerenciamento de etapa de projetos, mensuração de resultado, produtividade dos seus liderados e ou até monitorar o engajamento de cada um deles.

Mas, para além dos pontos aqui destacados, a tecnologia ainda continua em uma crescente fase, influenciando a formação de novos e-líderes no mercado. Os postos de trabalho seguem rapidamente fazendo mudanças abruptas nos processos operacionais e agora estratégico das empresas. As habilidades que devem ser desenvolvidas para liderar neste contexto já não são mais efetivamente técnicas e sim comportamentais, as chamadas competências humanas.

Todas as eventuais modificações ocorridas na economia, na evolução do processo de produção, na política, nos modelos de trabalho em tecnologia influenciam diariamente o comportamento do líder. Antes posto como gestor de processos e resultados, o líder passa a ser o incentivador do grupo, engajando times e corporações inteiras a performar, gerando resultados para as organizações. Sobre essas modificações, Bernabei (2022) afirma que “com a velocidade das mudanças socioeconômicas, faz-se necessário manter uma contínua atualização de competências e habilidades humanas, exaltando dotes intelectuais morais do homem”.

Segundo uma pesquisa genética comportamental realizada com homens e mulheres de diferentes culturas (SAMARTINHO apud ARYEY *et al.* 2007) sabe-se que 30% da

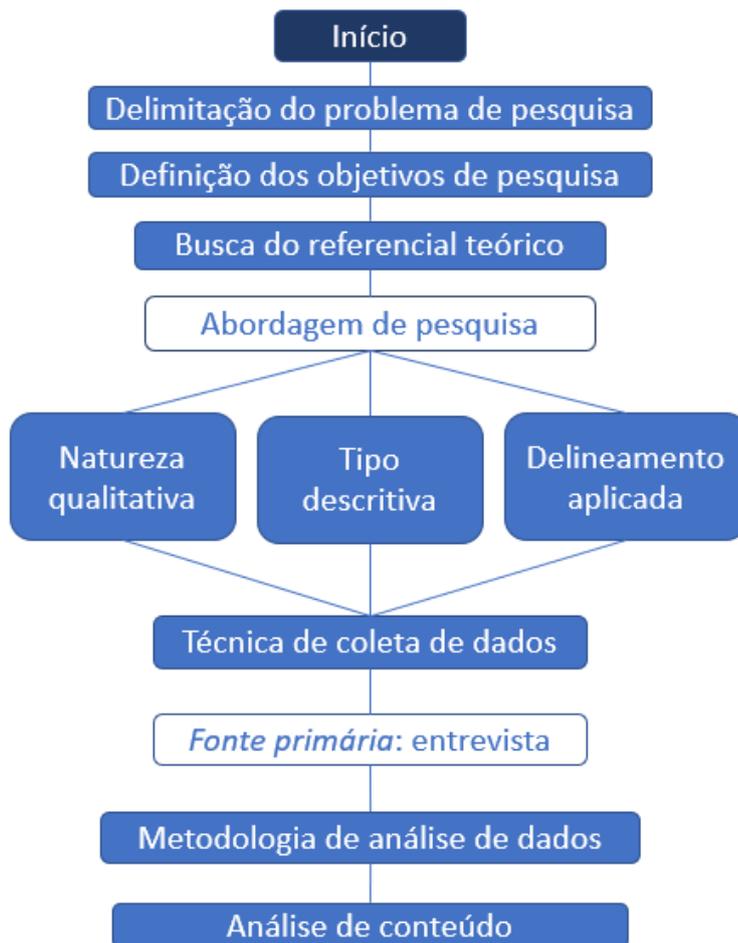
capacidade de liderança pode ser explicada por hereditariedade, mas os outros 70% são influência do espaço que aquele potencial líder se coloca, ou seja, fatores ambientais externos, Com esses dados, entendemos que a maior parte da formação do líder está no ambiente em que atua, se coloca e se desafia, desenvolvendo habilidades novas através da comunicação com pessoas que pensam e agem diferentes. O líder um pouco se nasce e muito se torna (MENEGHETTI, 2011). Mas também, sobre este aspecto, vale ressaltar que um ambiente pode ser também não funcional ao potencial líder que escolhe lugares não funcionais ao próprio projeto, seja ele profissional ou pessoal.

Diante da problemática apresentada, entende-se que o que determina uma liderança pode variar, mas no pós Covid-19, no Mundo BANI, com a Inteligência Artificial e na Indústria 4.0 com um mundo digitalizado, quais são as habilidades necessárias para liderar, ou melhor, liderar virtualmente? Como apresentado nos tópicos anteriores, são estruturas completamente diferentes do que já se experienciou.

### 3 MÉTODO

O presente trabalho se trata de uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, buscando respostas para identificar quais são as habilidades essenciais na liderança diante deste cenário. A figura 1 mostra cada uma das etapas metodológicas do trabalho.

Figura 1 - Estrutura metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A estrutura mostrada na figura 1 demonstra o processo de formalização da presente pesquisa, dando início à delimitação do problema de pesquisa, determinando o tema e a problemática a ser identificada, após isso a definição dos objetivos da pesquisa tanto geral quanto específicos, e então, a busca pelas bibliografias, no referencial teórico, que irão corresponder aos questionamentos aqui realizados. A abordagem da pesquisa é de natureza

qualitativa, do tipo descritiva e delineamento aplicado, de forma que a fonte primária para a coleta de dados é através de entrevistas com questionário semiestruturado.

O método é o critério que mensura esta pesquisa. Um dos objetivos da metodologia científica aqui adotada é distinguir a ciência das demais formas de obtenção do conhecimento (ARAGÃO; NETA, 2017). Sendo possível que, por meio dos resultados obtidos, possa se aplicar estas habilidades em campo prático e operativo no dia a dia empresarial.

### **3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA**

A pesquisa define-se de abordagem qualitativa, pois o estudo busca identificar pontos essenciais para se desenvolver em âmbito de liderança profissional em empresas de tecnologia. As entrevistas são de fonte primária, ou seja, indo até os profissionais referência na área, tendo como critério:

1. Modelo *e-leadership* de gestão, ou seja, liderança virtual: portanto, serão entrevistados ambos os líderes que já possuem visão e experiência de liderança virtual quanto líderes que vieram do mundo da liderança interpessoal e tiveram que migrar para o virtual.
2. Cargo: Serão selecionados profissionais que possuem cargos estratégicos que exercem função de liderança dentro das organizações. Não serão selecionados líderes táticos e operacionais.
3. Serão entrevistados líderes que possuem equipes dentro da operação em que atuam.

Para GIL (2002, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa será realizada através de um roteiro semiestruturado podendo durante as entrevistas, surgir eventuais questões, levantando pontos de discussão com os entrevistados ou pelos entrevistados, caso haja necessidade de aprofundar algum tópico

considerado essencial na formação dos profissionais que querem seguir a mesma carreira. As entrevistas serão gravadas para posterior avaliação dos dados.

### 3.2 INSTRUMENTO DE ANÁLISE

A análise de conteúdo do trabalho será por categorias, essa divisão “funciona por operações de desmembramentos do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN apud SCHAEFER, 2018, p.199).

A análise do conteúdo da presente pesquisa será feita da seguinte forma:

1. Serão inicialmente demonstrados e caracterizados os perfis, com o intuito buscar um conteúdo padrão.
2. Durante a entrevista, o roteiro semiestruturado será seguido com eventuais aberturas para explorar mais a fundo tópicos relacionados ao escopo do trabalho.
3. Após as entrevistas realizadas e os dados coletados, será feito um mapeamento das habilidades específicas citadas pelos entrevistados.
4. Após o mapeamento das habilidades, identificar através do cruzamento do conteúdo de análise qualitativa os tópicos convergentes e divergentes do conteúdo de cada entrevista.
5. Por fim, através do conteúdo coletado, demonstrar de modo visual as habilidades essenciais que permeiam o líder na gestão em empresas de tecnologia.

As pesquisas bibliográficas utilizadas foram realizadas no Google Scholar, SCIELO, em livros e no Repositório Digital da Antonio Meneghetti Faculdade<sup>2</sup> a respeito do tema tratado.

---

<sup>2</sup> <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/>

### 3.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Buscando dados plausíveis para responder à indagação que o presente texto se propõe, os profissionais escolhidos para fazerem parte da pesquisa possuem cargos de liderança de nível estratégico. Sendo assim, na Tabela 2 serão demonstrados os perfis, identificados por sexo, cargo, nível de hierarquia e quantidade de liderados:

Tabela 2 - Característica dos entrevistados.

<b>Profissional</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nível</b>	<b>Quantidade liderados</b>
<b>E1</b>	Feminino	Coordenadora de Geração de Demanda	Estratégico	13
<b>E2</b>	Feminino	Diretora Executiva de Pessoas e Performance	Estratégico	5 diretos e +40 indiretos
<b>E3</b>	Masculino	Business Partner	Estratégico	Atua de modo flutuante entre diferentes lideranças
<b>E4</b>	Masculino	Líder do departamento de produto	Estratégico	3 diretos
<b>E5</b>	Feminino	Coordenadora de Aquisição de Talentos	Estratégico	5 diretos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A tabela 2 demonstra a característica de cada um dos profissionais entrevistados, o “E” na coluna de profissionais significa “Entrevistado”, com suas respectivas numerações, que foram escolhidas com base na ordem das entrevistas realizadas. 60% das entrevistadas eram lideranças femininas enquanto 40% masculinos. Todos os profissionais eram de nível estratégicos e a quantidade de liderados era variável de acordo com a especificidade de cada cargo.

As empresas escolhidas são de diferentes nichos do mercado de tecnologia da informação, foram selecionadas criteriosamente justamente para ter uma amplitude maior de

conhecimento referente ao modo de liderar em diferentes contextos, mas com o critério específico de liderança virtual, conforme lê-se na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Empresa dos entrevistados.

<b>Empresa</b>	<b>Nicho</b>	<b>Alcance</b>	<b>Entrevistado</b>
<b>A.</b>	Consultora em transformação digital.	Multinacional.	E1, E2 e E5.
<b>B.</b>	Desenvolvimento de software de marketing.	Nacional.	E3.
<b>C.</b>	Desenvolvimento de software de gestão de clínicas médicas.	Nacional.	E4.
<b>D.</b>	Desenvolvimento de software multiplataformas, aplicativos mobile e consultoria.	Multinacional.	E5.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A empresa A, indicada na Tabela 2, é uma consultoria internacional focada em transformação digital e especialista em tecnologia, possui sede no Brasil, Canadá e Estados Unidos e operações em mais de 8 países; a B é uma empresa nacional de alta performance que possui software como ferramenta de marketing para grandes empresas a nível nacional; a C é uma companhia que desenvolve software médicos para diferentes nichos, seja dermatologia, pediatria, oftalmologia etc.; a D é uma empresa de tecnologia de desenvolvimento de software multiplataformas, aplicativos mobile e consultoria SAP, atualmente possui sede no Brasil e no Canadá.

Foram descritos os perfis das entrevistados escolhidos e as respectivas companhias na quais atuam, afim de que possamos explorar de modo aberto, objetivo e subjetivo cada um dos objetivos propostos na presente pesquisa.

### **3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

O contato com cada um dos entrevistados foi realizado via e-mail, WhatsApp, LinkedIn e pela plataforma corporativa da Microsoft, o Teams. A duração das entrevistas foi entre 10 a 20 minutos, dependendo de cada uma das agendas, algumas com uma extensão um pouco maior por maior contribuição do entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas através do gravador de voz da Apple e logo após transcritas para análise dos dados obtidos. Ao fim do trabalho, está anexo o questionário com as questões feitas para cada um dos perfis selecionados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão demonstrados os resultados da pesquisa realizados através da análise de conteúdo a posteriori. Iniciando a partir da pré-análise dos resultados obtidos, buscou-se identificar quais eram as habilidades necessárias de liderança no setor de tecnologia, observando o quanto cada uma delas era discorrida pelo entrevistado e possuía interligação com alguma outra, formando uma unidade de compreensão.

Partindo da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, os dados citados durante a pesquisa foram unificados conforme a quantidade de vezes na qual foi citado pelos entrevistados e também qual a interligação deles com os outros citados subsequentes para, além de apenas informação, transformar os mesmos em conhecimento aplicado.

### 4.1 MUDANÇAS ANO MODO DE GERENCIAR O NEGÓCIO

As mudanças que movimentaram o período pandêmico são demonstradas através da fala dos entrevistados. Para o autor deste estudo, é perceptível que a sociedade em nível corporativo conseguiu superar os desafios do tradicional modelo (F2F) para o modelo remoto. Ressaltando a necessidade de estabelecer cada vez mais robustas softs skills, todos os nossos sistemas estão mudando e precisarão mudar (CASCIO, 2020) e isso faz parte da evolução humana.

Diante disso, algumas características que se destacaram foi a necessidade de maior proximidade, exercitando a comunicação e a confiança com os liderados, deixando a questão do desafio da liderança remota muito como uma troca de ferramenta e levando mais a fundo questões que independentemente do cenário de atuação, são imprescindíveis. E2 relata sobre este ponto.

“O que mudou foi o formato de comunicação, mas não percebi mudança sim pelo contrário, eu acho. O trabalho remoto obrigou a estar mais perto das pessoas, né? Está mais disponível para as pessoas que antes tu tinha uma disponibilidade física que era real, estava ali, sentada no meio do grupo e qualquer coisa a pessoa podia te acessar. No modelo remoto a gente precisa criar esses momentos de conexão. Não sei onde é que as pessoas estão neste exato momento, estão lá nas suas casas, sabe? Então acho que aproximou mais sim.” (E2).

Seguindo muito próximo à afirmação acima, E3 nos traz, através de uma outra perspectiva de liderança, a mesma ênfase na importância da comunicação, quando questionado sobre as mudanças percebidas no pré e pós pandemia.

Cara, desafios, enfim, vários, não é? Eu acho que um que eu notei a questão da comunicação. Então, como a gente tem *slack*, né? Então às vezes até do WhatsApp acontece, né? Mas de slack mesmo, às vezes escreve uma coisa num tom de voz, tu fala num tom de voz, mas a pessoa entende em outro, entendeu? Isso acontece muito. Essa é a mais comum, sabe? É... então a questão da comunicação, o primeiro desafio.

Segundo desafio é construir confiança online. Então, quando tu só tem essa comunicação que a gente está tendo aqui, às vezes é mais difícil, né? Às vezes não cria uma intimidade para fazer uma pergunta ou para se abrir e falar que tu tá com uma dúvida específica. É que acontece comigo. Não sei se já aconteceu contigo, mas acontece comigo, no dia a dia, às vezes, dependendo de com quem estou falando. Então isso aqui, acho também a construção da confiança, que é uma característica chave para um time performar bem. Cara confiar na tua liderança e confiar plenamente em ti também... (E3).

Ainda dentro das afirmações anteriores, fazendo gestão no modelo virtual reforça que a conexão com cada um dos colaboradores é muito importante, por isso atua com proximidade a cada um deles no modelo remoto e quinzenalmente reúne o time em encontros presenciais. Além do sentimento de pertencimento na organização, os profissionais podem vir a sentir maior importância na sua função dentro da companhia, pois dentro de um cenário em que o profissional sinta essa sensação de pertencimento, seu engajamento será motivado pelo fato de que a conquista de sua empresa significa também uma conquista pessoal (OLIVEIRA, 2019).

Abaixo E1 comenta sobre essa interação e sobre como faz para que seus liderados sintam uma comunicação eficiente e mais presente no dia a dia deles.

“De gestão eu já iniciei um cenário remoto, então a maior parte do meu time está fazendo a maior parte do tempo remotamente e eu sempre faço esse acompanhamento mensal com o pessoal, onde a gente faz uma auto avaliação visando a melhora dos processos da área, como que tá nesse melhor entendimento né justamente visando isso dessa pouca interação querendo ou não que a gente tem no modelo remoto.

Nós temos as nossas *dailies* justamente para também trazer o pessoal mais próximo, trazer atualizações e dúvidas constantes, mas a gente sabe né que são ali 30 minutinhos do dia então às vezes passa alguma informação despercebido, então a gente também tem os *one-ones* que é justamente também para avaliar para cada um deles como que eu consigo ajudar a estruturar o plano de ação totalmente personalizado. (...) a grande maioria me trouxe que até rende mais em casa né, então falando aqui do nosso time nós somos fãs do modelo de home office, para a gente está funcionando bastante mas ainda assim a gente não perde também essa interação presencial que nada substitui, então também temos encontros a cada 15

dias ou uma vez por mês onde a gente se reúne para ter esses encontros presenciais...” (E1).

E1 atua na empresa A., na qual trabalha gestão no modelo de liderança ágil, esse modelo busca trazer rapidez e qualidade na entrega partindo de ferramentas que operam diretamente na eficiência da entrega final (como é o caso dos *one/ones*<sup>3</sup> e das *dailies*<sup>4</sup>, citados pela mesma), que são utilizadas para fazer um acompanhamento mais efetivo no que tange tanto qualidade de entregas quanto proximidade com os profissionais, dentro desse modelo podem ser utilizadas diversos *frameworks* ou metodologias ágeis, alguns deles são o *Lean*, *Scrum*, *Kanban* etc. De acordo com a gestão ágil, produtos e serviços que entregam resultado são mais importantes do que informações guardadas com preciosismo, portanto, o que faz a equipe performar é a interação entre os times, ainda que os processos tenham sua importância (KEPLER; OLIVEIRA, 2019).

A percepção do autor nesse *feeling* de proximidade, conexão e confiança foi formalizada através dos resultados obtidos, já que no trabalho virtual, o autogerenciamento do tempo e das tarefas é fundamental para entregas eficientes. Há uma relação flexível entre qualidade de vida e satisfação do trabalho (SILVA, 2017) e para isso, os líderes devem nortear os objetivos.

Tem-se ainda poucas condições de gerenciamento de liderados no modelo virtual, ou seja, o trabalho é verificado somente a partir das entregas. Se gerenciado por cada etapa de uma tarefa, pode resultar em uma percepção de micro gerenciamento e com isso uma baixa produtividade dos profissionais, por estarem evidenciando uma essencial falta de confiança nas suas entregas vindo dos líderes.

As entregas são o que alavanca ou dificulta a formação de um profissional, por isso, os líderes no modelo remoto terão o desafio de manter o fator humano especializado, atualizado e motivado (SILVA, 2017). Quando questionados sobre a formação que os

---

<sup>3</sup> *One/one, one-on-one ou 1:1* envolve o encontro entre apenas duas pessoas, proporcionando uma conversa mais individual entre a liderança e o liderado.

<sup>4</sup> *Daily* ou *Dailies* no plural (em tradução literal – diário/diária) é uma reunião que ocorre todos os dias de 10 a 15 minutos para promover alinhamento entre os times e dar visão do progresso dos projetos.

entrevistados estão realizando com os seus liderados, E4 destaca dando ênfase na entrega, como descrito a seguir:

“...eu acho que a gente hoje em dia, principalmente no modelo de liderança de home office, fica ainda mais difícil pra gente ter que pensar em algum de tipo de monitoramento para saber, sei lá, se está mexendo o teu mouse tá tendo alguma coisa, eu não me importo com isso, eu me importo saber se a qualidade da entrega e as entregas que tu está fazendo, eu sei qual que é a quantidade de trabalho que tu consegue entregar numa semana, que tu consegue entregar num dia, e eu sei a qualidade que eu quero dessa entrega, então, a partir do momento que tu tiver me entregando isso, cara. A gente tá ok que sabe?”

É possível identificar através do quanto o entrevistado trouxe a entrega sendo o principal aspecto dentro do trabalho remoto, ou seja, o quanto aquele profissional consegue performar dentro das condições que é provido a ele.

Na figura 2 de forma visual, são demonstrados os principais pontos destacados entre os entrevistados. No núcleo central, os dois aspectos essenciais a respeito da temática e, no entorno, aqueles que derivam deste núcleo.

Figura 2 - Habilidades como desafios para o novo gerir remoto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para obter o desenvolvimento que o futuro líder busca, na figura 2 foram elencados dois principais pontos que são a comunicação e as entregas enquanto núcleo, e os 4 no lado externo são os resultados derivados dos dois primários internos. A performance se posiciona

como o principal indicador da gestão de determinados projetos, portanto coloca-se enquanto fator primordial de resultado para avanço profissional.

#### 4.2. FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Quando questionados sobre as principais escolas de liderança que cada um dos entrevistados teve, obteve-se diferentes respostas, mas sobretudo, todos eles possuíram formações práticas, demonstrando a empresa enquanto escola formativa para cada líder, como descrito a seguir.

Eu considero que eu tive uma escola, (...) trabalhei muitos anos na AIESEC. Eu considero a AIESEC uma das escolas práticas de Liderança mais completas porque as pessoas precisam aprender de acompanhamento, de performance, construção de time, tudo, tudo, literalmente. Tudo é baseado numa metodologia que eles criaram lá na AIESEC Global, que agora está no Canadá. E aí eles fazem *down scale*<sup>5</sup>, né? Que eles desenvolvem isso para todo mundo. E nos 6 anos que eu trabalhei na AIESEC foi mais de 10 cargos de liderança aplicando essa metodologia, errando, acertando, levando feedback. Enfim, exercitei muito isso e eu considero que que isso é uma escola... (E3)

A AIESEC é uma organização não governamental que atua promovendo intercâmbios culturais e desenvolvimento de liderança jovem tendo como base os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) (AIESEC, 2020). E3 atuou tanto em nível nacional quanto em nível internacional em países como Ucrânia, Índia e Turquia.

Dentro das escolas cabe também o aspecto da inspiração, ou seja, quais são as pessoas, os lugares que inspiram a tornar-se uma liderança de valor? Quando entendo que o lugar que estou me estimula (SAMARTINHO apud ARYEY *et al.* 2007) posso escolher àqueles propícios a essa formação. O estímulo de pessoas referência também se tornou um aspecto destacado pela E2 quando questionada sobre quais foram as escolas de liderança ao longo de sua vida.

“Eu tive boas escolas e empresas que já eram referência em gestão, né? E estudo muito. Busco estar sempre me auto atualizando em relação aos temas. Não tenho assim uma inspiração específica. Tenho várias. Estou fazendo um curso do MIT

---

<sup>5</sup> *Down scale* pode se identificar como a comunicação de um método que depois de testado é repassado para o resto da organização.

onde a gente tinha uma atividade para falar sobre as personas, né? Quais eram as personas de liderança aqui que me inspiravam? Então, desde uma Angela Merkel que é a, né, uma referência, sempre pegando aí a questão das mulheres, a própria Michelle Obama, então, tem muita coisa de mulheres que trazem muito essa questão da liderança. Então não sigo objetivamente apenas uma referência de liderança” (E2)

Dentro dos pontos destacados por E2 consta a empresa enquanto escola formativa dela, a empresa se torna o espaço prático para a experimentação dessa formação, de testes, erros, acertos, mas, principalmente, fonte de troca de experiências e conhecimentos. E1 trabalha também parte da sua formação utilizando a empresa enquanto prática daquilo que aprende nos cursos realizados.

“Muito mais experiência estou né, gosto de fazer *benchmarks*, seja com empresas, líderes que têm uma posição parecida com a minha, com time parecidos principalmente em perfis também porque isso é muito importante, o perfil da minha equipe né. Então conhecer as pessoas antes de tudo é bastante importante...” (E1)

Portanto, mesmo estando em lugares em que a formação seja teórica, a empresa será o espaço de experiência na formação de um líder, seja através do exemplo dos seus liderados e, até mesmo, da inspiração do espaço que se propicia àqueles que sabem fazer a escolha ótima para se desenvolver, em sentido presencial ou virtual.

#### 4.3 A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS RELAÇÕES

O avanço da tecnologia foi um acelerador de possibilidades não apenas nas interações corporativas, mas também nas interações humanas. Essa nova “máquina” ou “ferramenta” ganhou um novo espaço e se posicionou em um local de mediação dentro das relações interpessoais, colocando-se enquanto regulador de mensagens de texto, voz e imagens, tudo isso em muito pouco tempo. Através de imagens<sup>6</sup> pode-se informar uma situação, seja ela real ou não, portanto, a máquina se posiciona como uma aceleradora das dinâmicas humanas,

---

<sup>6</sup> Segundo o Dicionário de Ontopsicologia (2012, p. 131), entende-se aqui a palavra “imagem” em “como a forma age em mim ou em outro”, do Lat. “*in me ago*” ajo em mim.

entendendo que, cada pessoa, manipulada por determinada imagem, pode ser acionada por ela<sup>7</sup>. Quem e como informa, através da tecnologia pode ampliar esta informação.

Quando cria tecnologia, o homem transforma não apenas o seu meio, mas também o seu ser (OLIVEIRA *et al.*, 2022), por isso, também partindo de uma percepção ontológica, deve-se considerar que essa nova “era” que está acontecendo traz grandes possibilidades de mudança, sejam elas positivas, sejam elas negativas para o ser humano.

No entanto, dentro da compreensão dos entrevistados, a tecnologia é ainda uma possibilidade que avança, mas não uma realidade vivida no dia a dia, em sentido que, por maiores que sejam os impactos, ainda não foram sofridos de forma negativa. Por quanto consegue-se visualizar, estando imerso em um avanço visível de tecnologias como *Machine* e *Deep learning* deve-se saber mediar a formação de profissionais que possam suprir as necessidades não mais operacionais e sim estratégicas.

A presente pesquisa foi realizada apenas com profissionais de cunho estratégico, deve-se considerar que os avanços da tecnologia ainda estão em níveis operacionais e, embora tenha-se desenvolvido novas ferramentas, (como é o caso do *machine learning*, *deep learning*, *Chat GPT*<sup>8</sup> e outras ferramentas condicionadas em algoritmos e base de dados detalhadamente organizados), ainda estão em níveis abaixo da criação “inovativa” que o ser humano é capaz. E5 quando questionada sobre a influência da tecnologia no setor que atua de recrutamento, trouxe insights que destacam o quão próximo estamos de estar substituindo times operacionais.

A própria ferramenta faz uma leitura da expressão facial, do tom de voz, de tudo, e também traça o perfil comportamental. Isso já existe dentro da inteligência artificial, então toda essa parte inicial tende a ser feita por ela. (E5)

---

<sup>7</sup> Como por exemplo: quando um produto está em promoção e um supermercado anuncia em uma publicidade na televisão, essa informação leva o consumidor ao desejo e em consequência, a compra do produto.

<sup>8</sup> Criado pelo Laboratório de Inteligência artificial dos Estados Unidos, trata-se de um chatbot, ou uma chamada “assistente virtual” que fornece soluções para determinadas problemáticas. Do inglês “*Generative Pre-Trained Transformer*”, que na tradução é algo como “Transformador pré-treinado generativo”.

De fato, a evidência que a E5 traz a respeito do avanço de ferramentas que trabalham na identificação de traços de personalidade das pessoas, as ferramentas de *hunting*<sup>9</sup> que automatizam currículos e escolhem perfis qualificados é uma realidade já vivenciada em algumas empresas de tecnologia. No entanto, a percepção de comportamentos subjetivos dos profissionais pode passar despercebida, pois a máquina irá acessar apenas o que será permitido por ele, e sobre este ponto a E5 discorre, conforme a seguir:

Mas, identificar se a pessoa é mais aderente com a **cultura da empresa**, isso eu acho que acaba sendo mais um *feeling* mesmo da pessoa. Agora eu entendo que tudo isso, ao longo do tempo, vai se automatizar nas empresas. Já estão olhando para isso e já estão se movimentando para isso. Existem 1000 ferramentas que a gente pode colocar em prática e que vai diminuir, com certeza a mão dê obra. (E5)

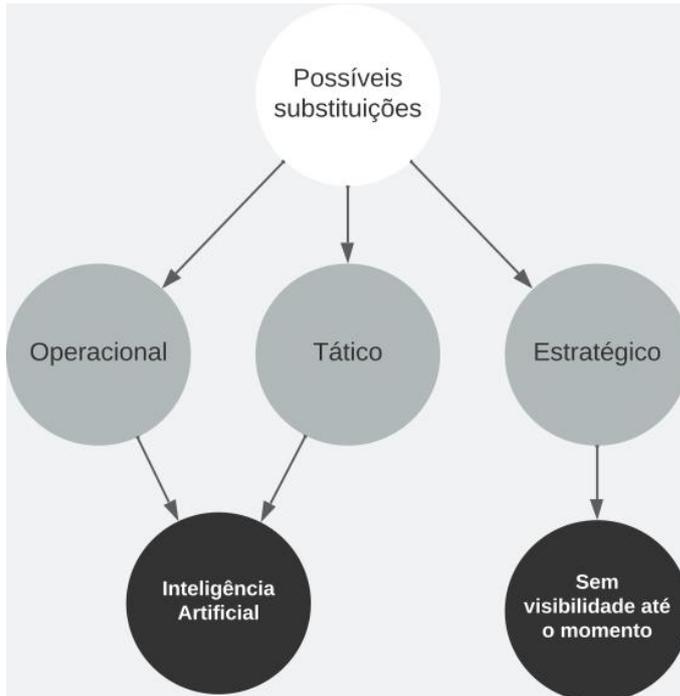
Pode-se identificar este “*feeling*” como uma percepção de campo semântico<sup>10</sup> que, uma vez identificada e utilizada em benefício da empresa, opera como função ao ser humano para tomada de decisão assertiva no que tange a responsabilidade de posicionar uma nova peça chave para a empresa. Na figura 3 será demonstrado visualmente como opera essa visão de substituição de profissionais com base no nível de hierarquia.

Figura 3 - Possíveis substituição de profissionais por nível hierárquico.

---

<sup>9</sup> Em tradução literal: caçando. Ferramentas de *hunting* são softwares que trabalham na identificação de perfis pré-determinado com base nas informações imputadas pelo recrutador para contratação de profissionais para vagas específicas.

<sup>10</sup> “O campo semântico é uma informação em antecipação àquela gestáltica, fisiognômica, proxêmica e científica do sistema, dos dados, das pessoas” (MENEGETTI, 2022). Para mais aprofundamentos sobre o tema aplicado ao mundo corporativo, recomenda-se o livro Psicologia Empresarial de Antonio Meneghetti, cap. 34.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com isso, identifica-se a necessidade de uma maior responsabilidade por parte daqueles profissionais que assumirem cargos de liderança dentro dessas organizações, tendo em vista que os desafios serão muito maiores do que apenas operacionais, eles serão de ordem de sobrevivência para aqueles subordinados que diversas vezes operam de modo repetitivo em funções que brevemente serão substituídas pelas novas máquinas. Ressalta-se aqui importância de uma formação qualificada de inteligências capazes de operar partindo do próprio potencial criativo, utilizando da tecnologia enquanto ferramenta útil e funcional ao próprio negócio, reforçando e qualificando a competitividade pessoal e da organização na qual o profissional está inserido.

#### 4.4 NOVAS HABILIDADES PARA LIDERAR EM TECNOLOGIA

Os entrevistados, a partir do momento que questionados sobre quais eram as habilidades essenciais para fazer liderança no setor de tecnologia no cenário home office, buscaram refletir de maneira que fosse complementar aos questionamentos feitos anteriormente, sendo direcionados a elencar através de tópicos cada uma das habilidades que

hoje um profissional na área deve seguir. Os principais aspectos destacados foram muito próximos às perguntas anteriores, mas com um aprofundamento maior em especificar a habilidade.

“...o primeiro já acredito que seria planejamento né acima de tudo então olhando tanto um cenário positivo e até mesmo negativo de como que você consegue se sobressair nos 2, então ter estratégias aqui sempre bem alinhada, então também de encontro com isso como próximo passo a comunicação, então como que eu também repasso isso que eu tenho (a expectativa de empresa) pro meu time para que estejam alinhados e falando na mesma língua digamos assim. Que todos estejam orientados ao mesmo objetivo e que isso esteja claro, para isso mantenha cuidados na comunicação, então da melhor maneira possível de como que eu consigo formalizar isso para minha equipe? Comunicação acima de tudo (...) a escuta ativa também como líder, o considerar propostas, sugestões e até mesmo melhorias (...) eles que estão executando e que vai de encontro com os 2 primeiros pontos ali que eu coloquei pra gente atingir o objetivo que a gente tem como como equipe e como companhia...” (E1)

A comunicação se destaca enquanto habilidade essencial nesse meio, portanto, o como expressar a própria opinião em um projeto ou alguma decisão importante que precisa ser tomada no dia-dia corporativo. Fazendo conexão com o mencionado acima e mostrando a importância do espaço da voz do liderado para àqueles que se formam líderes, E3 destaca um tópico antes não citado:

“...cara e aqui também tem uma parada de segurança psicológica, de prover essa segurança, porque quanto menos tu tem esse contato com a pessoa, menos tu conhece o ambiente dela que ela ta envolvida, e com isso digamos que às vezes tu vai estar pulando etapas ali que tu deveria respeitar um pouquinho mais com aquela pessoa específica, então prover segurança psicológica para as pessoas na tua fala, nas tuas atitudes. Porque hoje em dia tu muta o teu microfone e tu já está se fechando né cara, tu abriu o microfone tu já está se abrindo.” (E3)

Hoje a comunicação é reconhecida como uma ferramenta estratégica dentro dos negócios, sendo um dos principais pilares para a articulação e o funcionamento da organização (CASTRO, 2020), por isso, a comunicação irá influenciar diretamente na performance dos seus liderados, considerando que cada movimento feito de forma virtual pode ser interpretado de diferentes formas pelo receptor do outro lado.

Podendo essa comunicação também ser traduzida como um modo de se posicionar dentro do mercado, E5 propõe uma nova ideia partindo de um diferente ponto de vista. Destaca que o aspecto primordial é o poder de persuasão, pois pode haver aqueles que tem boa comunicação e apenas comunicam o necessário, mas neste caso estamos falando de profissionais que buscam estar em uma posição de protagonismo, dessa forma, E5 nos afirma que:

É poder de persuasão! É, é assim, cara, se tu não vender o teu peixe, se tu não cacarejar de osso, não gritar alto, por mais que o teu coleguinha faça um trabalho pior que o teu, pior ele vai ser dar bem! Então, tipo esse é primordial. (E5)

Ou seja, o quão poderoso, além de apenas a informação, deve ser a forma que o profissional comunica essa informação, assim como dentro dos modelos ágeis a entrega é o aspecto primordial e não os documentos com todos os detalhes prescritos. No poder de persuadir, não vai estar o quanto o trabalho foi realizado de forma metódica, mas sim do quanto foi realizado e comunicado o valor de entrega à liderança. Existe uma frase no ditado popular que diz “quem não é visto não é lembrado” que reflexe exatamente o que E5 trouxe dentro dessa colocação, pois um profissional que não é visto pela diretoria da empresa e não sabe comunicar o seu valor e a importância da sua função para a organização perde espaço de voz.

Além de que, estando em um mercado em que ao ser moldado pela economia ou por seus adventos tecnológicos como é o caso da Inteligência Artificial, *Deep Learning e Machine Learning*, é necessário que se utilize da persuasão e da comunicação como uma forma de se posicionar e não perder espaço de função dentro do mercado. Outra habilidade essencial também mencionada por E5 é a adaptabilidade, o poder de se conectar com a mudança, conforme a seguir.

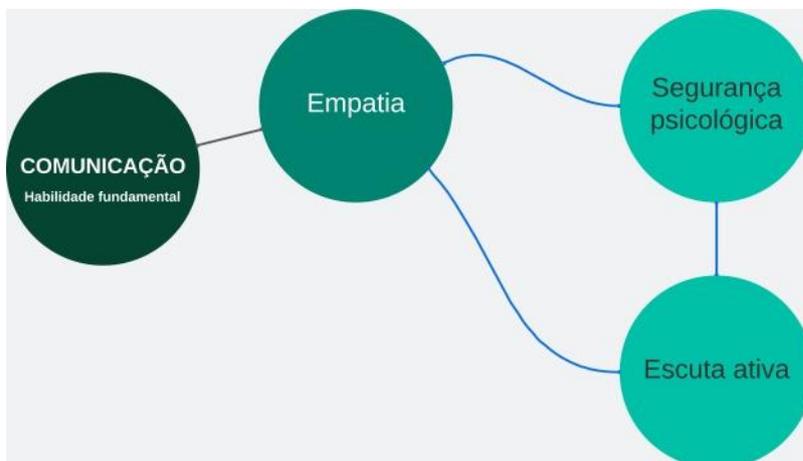
Outro, e aí, se essa pessoa se essa liderança, se essa pessoa executiva for ficar desmotivada, cara, não vai mais, porque daí ela vai começar a achar problema nos colegas, achar que a diretoria está perseguindo. Então assim, não gostaram do meu projeto? Perfeito, vou botar ele na gaveta. Eu sei que o que eu fiz tem que sentido. Em algum momento eu vou puxar no em algum momento isso vai voltar, não é perdido! Um projeto não é perdido, em algum momento eu tiro da gaveta, sabe? Então assim, mudou o direcionamento do mercado está em para cá? Mudou, girou, sabe? Levantei, cá, essa coisa. Entendi dessa flexibilidade de entender o momento, sabe? Eu acho que bem importante. (E5)

Adaptar-se e ser flexível às mudanças tanto na vida quanto no mundo corporativo é essencial nesse mercado, pois tendo de frente para enormes e rápidas mudanças, o poder de adaptação será aquele que irá “salvar” os profissionais de serem invalidados no mercado. As habilidades essenciais serão a segurança não apenas para suporte de carreira no mercado, mas também de crescimento nele.

Um jovem, ou adulto, seja iniciante ou veterano no mercado de tecnologia que quer se posicionar enquanto futuro líder operador de mudança no modelo remoto, deve saber trabalhar e desenvolver sua comunicação em primeiro lugar, pois é ela a habilidade que irá

atuar em conexão com todas as demais. Na figura 4, será demonstrado, de forma visual, o esquema que através dos dados obtidos foram coletados:

Figura 4 - Comunicação e confiança profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Aprender a comunicar de modo que o outro consiga compreender a informação de modo assertivo é necessário para que se possa propagar a cultura empresarial de modo eficiente. Dentro deste ponto destaca-se também a segurança psicológica, ou seja, quem é a pessoa que eu estou liderando do outro lado da tela? Será que eu passo segurança para que ela possa compartilhar criatividade junto ao time? Portanto, o conhecimento das pessoas que estão atuando sob minha liderança deve ser considerado. A escuta ativa também se coloca aqui como um dos pontos essenciais a ser executado pela liderança pois, através dela, se identifica o outro no dia a dia dentro do modelo remoto e, sem ela, podem ocorrer ruídos que atrapalham a gestão de modo eficiente.

Cabe também sob este viés compreender que, a liderança virtual faz com que os espaços geográficos não sejam determinantes para a formação de um time, portanto, a todo momento estou lidando com pessoas de diferentes culturas<sup>11</sup>, formações, modos de agir etc.

<sup>11</sup> Sobre este aspecto, o autor recomenda a leitura do segundo capítulo da obra de Antonio Meneghetti “A Psicologia do Líder” (2021), nomeado “Quem é, o que é um Líder”, em que o autor destaca dentro da formação cultural a Cultura Geral como um dos três meios substanciais e existenciais da personalidade de um líder.

Com o tempo, através de uma comunicação assertiva, eficiente e movente de resultados, se constrói a confiança entre líder e liderado.

Dentro dessa estrutura, posiciona-se também a importância de, através da comunicação, estabelecer unidade entre as ações executadas pelos liderados em direção ao escopo de determinado projeto, demanda e então do propósito fim daquela companhia. Para isto, o planejamento é essencial, mesmo existindo a possibilidade da mudança de rota no caminho, sendo flexível às específicas demandas que surgirem. Na figura 5, será demonstrado de forma ilustrativa:

Figura 5 - Comunicação e unidade entre ações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No que tange o crescimento enquanto profissional, além de todas as descritas anteriores, se destacaram duas principais que apontam diretamente para realizar esta conquista, as entregas e o persuasão. A entrega está posta em qualquer função de trabalho, mas, para o modelo remoto, é o ponto força para que o liderado possua a visibilidade ao líder, então a partir de suas entregas consegue vender o próprio de trabalho de modo mais competitivo e mais qualificado. Na figura 6, demonstra-se de forma visual:

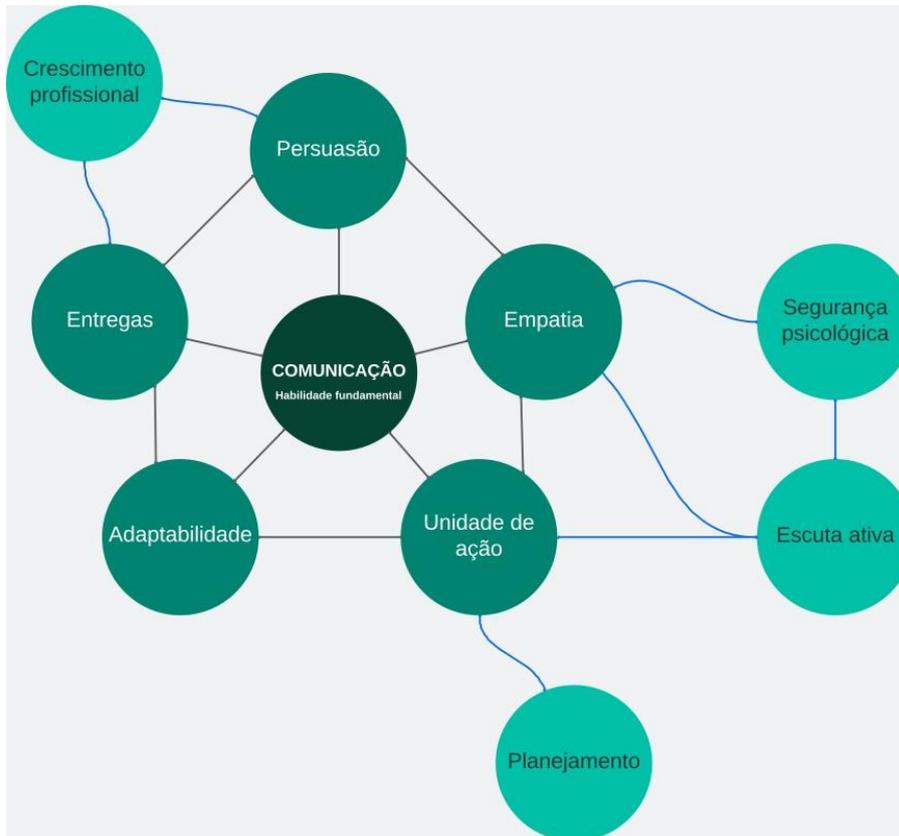
Figura 6 - Pontos principais para o crescimento profissional



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por fim, na busca por criar um esquema onde essas habilidades pudessem ser mapeadas de forma visual, criou-se um compilado com elas, para que as habilidades se interconectassem entre si, trabalhando em conjunto e formando uma unidade, ou seja, todas visualizadas em um mapa só. Assim, um profissional que busca liderar de modo virtual em empresas de tecnologia, pode se apropriar de forma a qualificar em si cada um dos pontos descritos nesse trabalho. Na figura 7 visualiza-se o quadro geral das habilidades em conjunto.

Figura 7 - Habilidades essenciais para liderar em empresas de tecnologia no modelo remoto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na figura 7, visualiza-se todas as habilidades descritas anteriormente de forma unitária, portanto, estabelecendo uma conexão entre elas de maneira que se possa captar e mapear quais são os facilitadores da liderança ou os *gaps* que precisam ser fortalecidos. Assim, o potencial líder, conseguirá conquistas mais espaço no mercado e ter maiores oportunidades em vantagem a seus concorrentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral compreender quais são as habilidades essenciais de um líder para fazer gestão de modo virtual (*e-leadership*) em empresas de tecnologia no atual período pós-pandemia. Para isto, o estudo investigou cinco lideranças que atuam em diferentes companhias de tecnologia e fazem gestão no modelo remoto com seus respectivos times.

Buscando cumprir com o escopo do presente trabalho, foram definidos três objetivos principais, são elas: a) entender as mudanças socioeconômicas ocorridas na última década e com isso os desafios da liderança no setor de tecnologia; b) evidenciar quais são as habilidades essenciais atribuídas aos líderes que fazem gestão virtual em empresas no ramo da tecnologia. Para encontrar as respostas aos questionamentos foi criado um roteiro semiestruturado com oito perguntas, em que surgiram também outras perguntas ao longo do percurso posto a necessidade e o conhecimento de cada entrevistado.

O roteiro foi criado tendo em base o referencial teórico do trabalho, partindo desde o contexto social e econômico de Covid-19 ao momento atual, passando pelas mudanças para o modelo remoto, buscando entender quais os modelos ou escolas de liderança que cada um dos entrevistados seguia e assim quais as habilidades que consideram hoje essenciais para liderar em empresas de tecnologia tendo como específico o modelo remoto.

As categorias de liderança partiram do entendimento do *e-leader*, ou líder virtual, definido por Stocker (2019), que publicou um artigo a respeito das reflexões e desafios da liderança contemporânea. No entanto, não se limitou a explorar também outras visões de liderança durante o percurso. O tema escolhido foi determinado pela vontade do autor de poder visualizar de forma mais clara quais eram estas habilidades e, assim, conseguir gerir o percurso de forma mais clara com objetivos alinhados à estas habilidades essenciais.

O estudo não esgotará ao término desta pesquisa, ou seja, para além das habilidades aqui destacadas e colocadas em práticas, haverá, partindo daí, outros questionamentos a respeito delas. Como, por exemplo, do que destacamos aqui, poderá se utilizar essa pesquisa como guia para aprofundar como desenvolver cada uma destas habilidades em possíveis lideranças dentro da companhia.

Os resultados obtidos na pesquisa foram elencados em um mapa mental, mas que podem também seguir determinada ordem de habilidades, que podem ser listadas como prioritárias, que são elas: comunicação, persuasão, empatia, entregas, adaptabilidade e unidade de ação. E as secundárias, que seguem enquanto resultado do conjunto das primárias, que são elas: escuta ativa, segurança psicológica, planejamento e crescimento profissional.

A limitação identificada no estudo foi o tempo de cada um dos líderes entrevistados, pois como eles tinham agendas cheias e possuíam cargos de coordenação os calendários deviam ser organizados conforme a disponibilidade do entrevistador e da liderança. Desse modo, algumas entrevistas foram realizadas de modo mais ágil, otimizando o tempo e focando no escopo principal da pesquisa, já outras pôde-se discorrer mais sobre as habilidades e trabalhar a fundo cada uma delas.

O avanço dessa pesquisa pode se dar na abertura e especificação da aplicação dessas habilidades no contexto empresarial, dando vida ao trabalho e avaliando os resultados nos profissionais que se apropriarão destas para liderar em empresas de TI.

## REFERÊNCIAS

- AIIESEC no Brasil. Sobre a AIIESEC, **AIIESEC NO BRASIL - Liderança Através de Intercâmbio**: 2020. Disponível em: <https://aiiesec.org.br/blog-aiiesec/>. Acesso em: 04 de Jun. 2023.
- Aires, R.W. do A., Moreira, F.K. e Freire, P. de S. 2017. **Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki. 1, 1 (set. 2017). Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314>. Acesso em: 01 jun. 2023.
- ARAGÃO, José Wellington Marinho de; NETA, Maria Adelina Hayne Mendes. **Metodologia científica**. 2017. Disponível em: <https://repositoriohml.ufba.br/bitstream/ri/30900/1/eBook%20-%20Metodologia%20Cientifica.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2022.
- AWS; **O que é uma rede neural?** Disponível em: URL. Acesso em: 19 mar. 2024.
- AVELAR, Ewerton Alex *et al.* **Efeitos da pandemia de covid-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras**. Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 131-152, 6 jan. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>. Acesso em: 22 out. 2022.
- BARAN, Benjamin E, WOZNYJ, Haley M. **Managing VUCA: The human dynamics of agility**. Organ Dyn. 2020 Aug 20:100787. doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787. Acesso em: 22 out. 2022.
- BERNABEI, Pamela. **Os três pontos para entrar no mundo do trabalho**. In: Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013.
- BESTETI, Júlia Cardoso; VON HOHENDORFF, Raquel. **A utilização da inteligência artificial na tomada de decisão**. Revista Interdisciplinar de Ciência Aplicada, [S.L.], v. 6, n. 10, p. 17-30, 21 nov. 2022. Universidade Caxias do Sul. <http://dx.doi.org/10.18226/25253824.v6.n10.03>.
- CASCIO, Jamais. **Facing the Age of Chaos. Medium**, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 25 nov. 2022
- CASTRO, Sara M. M. C. **Comunicação Organizacional**. 2020. Disponível em: <https://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/5016>. Acesso em: 04 jun. 2023.
- CASTELLS, M. **Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2012.
- FERNANDES, Nuno, **Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy 2020**. IESE Business School Working Paper Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3557504> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>. Acesso em 25 jun. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

International Trade Centre (ITC): 2015. Standards Map website, [www.standardsmap.org](http://www.standardsmap.org), International Trade Centre (ITC), Geneva, Switzerland.

KEPLER, João; OLIVEIRA Thiago. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. São Paulo. Editora Gente, 2019.

MEIRELLES, Fernando S. **Panorama do Uso de TI no Brasil - 2022**. 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-brasil-2022>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MENEGHETTI, Antonio. **Aprendiz Líder**. São Paulo: Foil, 2011. 129 p.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2012. 284 p.

MENEGHETTI, Antonio *et al.* **Psicologia Empresarial**. 2ª ed. Tradução e revisão Foil. Recanto Maestro, 2020. 494p.

MENVIE (org.). **Mundo BANI: conheça o conceito e esteja preparado para ele**. 2022. Disponível em: <https://menvie.com.br/mundo-bani/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MIQUELINO, Amanda. **Mundo VUCA: significado, exemplos e impacto nas organizações. Significado, exemplos e impacto nas organizações**. 2022. Disponível em: [https://factorialhr.com.br/blog/mundo-vuca-significado/#:~:text=A%20express%C3%A3o%20Mundo%20VUCA%20foi,%20e%20Ambiguity%20\(ambiguidade](https://factorialhr.com.br/blog/mundo-vuca-significado/#:~:text=A%20express%C3%A3o%20Mundo%20VUCA%20foi,%20e%20Ambiguity%20(ambiguidade). Acesso em: 25 nov. 2022.

NAIA, Miguel B. C. T. F da. **BPO: business process outsourcing, vantagem competitiva na gestão empresarial moderna?**. 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Economia, Gestão e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18911/1/Relat%C3%B3rio\\_Miguel%20Naia\\_2015.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18911/1/Relat%C3%B3rio_Miguel%20Naia_2015.pdf). Acesso em: 25 nov. 2022.

OLIVEIRA, Paula de Carvalho. **Ser e pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional**, 2019. 91 f. TCC (Graduação) - Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas., Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/43c3700b-97ca-42d1-8c65-b3aaa22c703a/tc4177-paula-oliveira-ser.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

OLIVEIRA, Larissa C. M. de *et al.* **Tecnologia e Tecnocentrismo: os impactos na sociedade contemporânea. s impactos na sociedade contemporânea**. 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/38660/31949>. Acesso em: 01 jul. 2023.

JUNIOR, Aloir. P.; NETO, José M. S.; PEDRUZZI, Nubiana L. I.; CARDOSO, Rosigleide R.. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.1, p.247-261, 2016. DOI: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017> . Acesso em: 25 nov. 2022.

SAMARTINHO, João P. R. da S.. **E-LIDERANÇA: um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system.** 2013. 350 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão, Universidade de Évora, Évora, 2013.

SCHAEFER, Ricardo. **Empreender como uma forma de ser, saber e fazer: o desenvolvimento da mentalidade e do comportamento de empreendedores por meio da educação empreendedora.** 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16023/TES\\_PPGADMINISTRACAO\\_2018\\_SCHAEFER\\_RICARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16023/TES_PPGADMINISTRACAO_2018_SCHAEFER_RICARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 01 jul. 2023.

SILVA, Regiani S. P. da. **A carreira de profissionais de TI em sistema home office.** 2017. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifca Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/20000/2/Regiani%20Salv%c3%a1tico%20Pereira%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2022.

STOCKER, F. **E-leadership: reflexões e desafios da liderança empresarial contemporânea.** Revista Expectativa, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 162–180, 2019. DOI: 10.48075/revox.v17i2.20493. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/20493>. Acesso em: 26 nov. 2022.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

## APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro do questionário semiestruturado realizado nas entrevistas.

<b>Objetivo da entrevista</b>	<b>Identificar quais são as habilidades essenciais para liderar no setor de tecnologia no modelo remoto.</b>
<b>Pergunta 1</b>	Me conta um pouco sobre a tua atividade profissional.
<b>Pergunta 2</b>	Qual a sua visão sobre liderança? Você segue algum modelo de liderança em específico?
<b>Pergunta 3</b>	Como você trabalha o desenvolvimento de novas lideranças?
<b>Pergunta 4</b>	Você percebeu muita mudança na sua forma de gestão durante a pandemia? Se sim, quais?
<b>Pergunta 5</b>	Quais são as características essenciais para liderar no modelo remoto?
<b>Pergunta 6</b>	Quais são os desafios de liderar no modelo remoto?
<b>Pergunta 7</b>	Por fim, falando sobre aprendizado constante e lembrando que essa pesquisa conversará com futuros gestores em empresas de TI que estão com esse desafio na porta, quais são as habilidades essenciais para liderar hoje no setor?
<b>Pergunta 8</b>	Você possui alguma consideração que acredita ser válido acrescentar no trabalho para além das feitas no roteiro?