



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: LIDERANDO EQUIPES VIRTUAIS NA CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL**

**ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA**

**2025**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: LIDERANDO EQUIPES VIRTUAIS NA CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL**

ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA

*Sob a Orientação da Professora*  
**Marcia Cristina Rodrigues Cova**

Dissertação submetida como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-  
Graduação em Gestão e Estratégia da  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro -  
UFRRJ.

Seropédica/RJ  
Junho de 2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G688t

Gouveia, Rosane Fernandes de, 1984-  
Transformação digital: liderando equipes virtuais  
na Caixa Econômica Federal / Rosane Fernandes de  
Gouveia. - Rio de Janeiro, 2025.  
110 f.: il.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia, 2025.

1. Transformação digital. 2. e-liderança. 3. Equipes  
virtuais. 4. Bancos digitais. I. Cova, Marcia  
Cristina Rodrigues, 1968-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós  
Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.



**TERMO N° 520 / 2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.032301/2025-91**

**Seropédica-RJ, 24 de junho de 2025.**

**ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 23/06/2025.

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Cláudia Guedes de Jesus

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Rejane Prevot Nascimento

Membro Externo

UNIGRANRIO

**(Assinado digitalmente em 25/06/2025 08:27 )**  
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)  
Matrícula: 2283475

**(Assinado digitalmente em 24/06/2025 14:38 )**  
CLAUDIANA GUEDES DE JESUS  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 032.820.346-79

**(Assinado digitalmente em 24/06/2025 14:12 )**  
REJANE PREVOT NASCIMENTO  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 023.548.437-71

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **520**, ano: **2025**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **24/06/2025** e o  
código de verificação: **f737a0ee5c**

*"O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza dos seus sonhos."*

(Eleanor Roosevelt)

Dedico essa dissertação ao meu amado marido Victor Pinheiro Aragão, aos meus filhos, Mariah Gouveia Aragão e Victor Hugo Gouveia Aragão, à minha irmã, Roberta Dalvo, à minha mãe, Gloria Maria Fernandes de Gouveia e ao meu saudoso pai, Teobaldo Fernandes de Gouveia e a minha Orientadora Profa. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me abençoar com força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada de mestrado.

Ao meu querido marido, Victor Pinheiro Aragão, pela paciência, apoio incondicional e amor que me sustentaram nos momentos mais desafiadores. Aos meus amados filhos, Mariah Gouveia Aragão e Victor Hugo Gouveia Aragão, que são a minha maior fonte de alegria e inspiração diária.

À minha mãe, Gloria Maria Fernandes de Gouveia, por seu amor e dedicação inabaláveis, e ainda todo incentivo e ajuda durante toda essa jornada, sem você não teria chegado até aqui. Ao meu pai, Teobaldo Fernandes de Gouveia, cuja memória e exemplo de vida continuam a me guiar e inspirar.

À minha querida irmã, Roberta Dalvo, por seu apoio inestimável e por estar sempre ao meu lado, me incentivando e apoiando.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova, por sua orientação sábia, paciência e compromisso com meu desenvolvimento acadêmico.

E, finalmente, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste mestrado, meu sincero agradecimento. Sua ajuda e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

GOUVEIA, Rosane Fernandes. **Transformação Digital: Liderando Equipes Virtuais na Caixa Econômica Federal**. UFRJ, 2025. 110 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/RJ, 2025.

As empresas do setor financeiro, em especial os bancos, têm enfrentado significativos desafios e oportunidades decorrentes do avanço da tecnologia e da transformação digital. As instituições bancárias tradicionais, anteriormente centradas em atendimentos presenciais, passaram a adotar de forma acelerada os canais digitais. Nesse contexto, a liderança assume papel estratégico na orientação e mobilização das equipes em ambientes digitais, visando alcançar os objetivos organizacionais. Diante da relevância do tema, foi realizada uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva e explicativa, com abordagem qualitativa, baseada no estudo de caso da Caixa Econômica Federal. O objetivo principal foi analisar como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital. A coleta de dados e a fundamentação teórica foram realizadas por meio de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com líderes que atuam na gestão remota de equipes. A análise foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). Os resultados evidenciaram que, embora o modelo de trabalho remoto tenha intensificado com a pandemia e o avanço digital, a CAIXA ainda carece de programas estruturados de capacitação voltados à formação de líderes nesse novo contexto. Com base nessas evidências, elaborou-se o produto técnico tecnológico – workshop de capacitação intitulado Líder On CAIXA -, direcionado ao desenvolvimento de competências essenciais para a gestão eficaz de equipes virtuais. O produto propõe uma abordagem colaborativa, prática e replicável, com o objetivo de suprir as lacunas identificadas na formação de e-líderes e, simultaneamente, fortalecer a cultura digital na organização.

**Palavras-chave:** transformação digital; e-liderança; equipes virtuais; bancos digitais

## ABSTRACT

GOUVEIA, Rosane Fernandes. Digital Transformation: Leading Virtual Teams at Caixa Econômica Federal. UFRRJ, 2025. 110 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/RJ, 2025.

Financial sector companies, especially banks, have faced significant challenges and opportunities arising from technological advances and digital transformation. Traditional banking institutions, previously focused on face-to-face services, have rapidly adopted digital channels. In this context, leadership plays a strategic role in guiding and mobilizing teams in digital environments with the aim of achieving organizational goals. Given the relevance of the theme, an applied research study was conducted, with a descriptive and explanatory nature and a qualitative approach, based on a case study of Caixa Econômica Federal. The main objective was to analyze how CAIXA can develop the skills of virtual team leaders in light of the challenges and opportunities brought about by digital transformation. Data collection and theoretical grounding were carried out through bibliographic and documentary research, as well as semi-structured interviews with leaders responsible for managing remote teams. Data analysis was based on the content analysis technique proposed by Bardin (2011). The results showed that, although the remote work model has intensified with the pandemic and digital advancement, CAIXA still lacks structured training programs aimed at preparing leaders for this new context. Based on these findings, a technical and technological product was developed — a training workshop entitled *Líder On CAIXA* — designed to foster essential competencies for the effective management of virtual teams. The product adopts a collaborative, practical, and replicable approach, aiming to address the gaps identified in e-leadership training while simultaneously strengthening the organization's digital culture.

**Keywords:** digital transformation; e-leadership; virtual teams, digital banks.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Linha do Tempo: A Evolução da Indústria .....	19
Figura 2 — Os 5 Domínios da Estratégia Digital.....	21
Quadro 1 — Do Analógico ao Digital: Cliente .....	21
Quadro 2 — Do Analógico ao Digital: Competição .....	22
Quadro 3 — Do Analógico ao Digital: Dados .....	22
Quadro 4 — Do Analógico ao Digital: Inovação .....	23
Quadro 5 — Do Analógico ao Digital: Valor.....	23
Gráfico 1 — Total do orçamento em tecnologia (R\$ bilhões) .....	24
Gráfico 2 — Transações bancárias por tipo de canal (entre 2016-2022) .....	25
Quadro 6 — Liderança: Teoria X Abordagem.....	27
Quadro 7 — A história e evolução da gestão desde a 1º Revolução Industrial .....	30
Quadro 8 — Oportunidades e desafios da e-liderança .....	37
Quadro 9 — Práticas de gestão de equipes virtuais eficazes.....	38
Quadro 10 — Equipes virtuais eficazes: Práticas X Habilidades.....	40
Quadro 11 — Estruturação da Entrevista .....	46
Quadro 12 — Perfil dos Entrevistados .....	49
Quadro 13 – Categoria 1 – A influência da transformação digital na liderança .....	51
Quadro 14 – Categoria 2 – As oportunidades geradas pela transformação digital .....	52
Quadro 15 – Categoria 3 – Os desafios enfrentados pelos e-líderes .....	53
Quadro 16 – Categoria 4 - Estratégias de comunicação para gestão de equipes virtuais.....	54
Quadro 17 – Categoria 5 - Estratégia de engajamento para gestão de equipes virtuais.....	55
Quadro 18 – Categoria 6 - As habilidades mais relevantes do e-líder .....	56
Quadro 19 – Categoria 7 - Capacitação de e-líderes na CEF .....	57
Quadro 20 – Categoria 8 - Recomendações para novos e-líderes .....	58

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SINNLAS**

CEF	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
TD	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
RI	REVOLUÇÃO INDUSTRIAL
AIT	ADVANCED INFORMATION TECHNOLOGY
IOT	INTERNET OF THINGS

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	12
1.1	Apresentação do tema.....	12
1.2	Apresentação do problema de pesquisa.....	13
1.3	Apresentação do campo de pesquisa .....	14
1.4	Objetivos.....	15
1.4.1	Objetivo geral .....	15
1.4.2	Objetivos específicos .....	15
1.5	Delimitações .....	15
1.6	Justificativas .....	16
1.6.1	Justificativa prática .....	16
1.6.2	Justificativa teórica .....	16
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.1	Transformação digital.....	18
2.1.1	Desenvolvimento tecnológico mundial: Revoluções tecnológicas.....	18
2.1.2	A era digital .....	20
2.1.3	A indústria 4.0 e o setor bancário .....	24
2.2	Liderança .....	26
2.2.1	Conceito de liderança .....	26
2.2.2	A evolução da liderança: da 1º Revolução industrial à 4º Revolução industrial.....	269
2.2.3	E-Liderança: oportunidades e desafios no setor bancário.....	32
2.2.4	E-Liderança: habilidades do e-líder.....	38
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	43
3.1	Classificação da pesquisa .....	43
3.2	Seleção dos sujeitos da investigação .....	44
3.3	Coleta de dados .....	45
3.4	Análise de dados .....	46
3.5	Questões de investigação.....	466
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	48
4.1	Fase de pré-análise .....	48
4.2	Fase de exploração do material .....	48
4.3	Fase de tratamentos dos resultados, inferência e interpretação .....	50
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	59
<b>6.</b>	<b>PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO.....</b>	622
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	911
	APÊNDICE A — ENTREVISTA DA PESQUISA .....	977
	APÊNDICE B — ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	99
	APÊNDICE C — TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL .....	100
	APÊNDICE D — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.	101
	APÊNDICE E — PARECER DO COMITÉ DE ETICA EM PESQUISA.....	104

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação do tema

As transformações digitais são uma realidade e uma necessidade para todas as empresas dos diversos setores da economia e não seria diferente no setor bancário. A evolução tecnológica causou uma grande ruptura nos modelos de negócios do setor bancário, gerando a necessidade de inovação em produtos, serviços e atendimento. Para se manterem competitivos e atualizados no mercado, os grandes bancos precisaram romper com o tradicional e entrar no mundo digital.

A Revolução digital vem modificando progressivamente os serviços prestados pelo Estado, impactando a administração pública à medida que surgem novos desafios e necessidades decorrentes da adoção de novas tecnologias (AGUILAR, 2021). A Caixa Econômica Federal – CEF é uma empresa pública de grande importância para o país, principalmente por seu papel social e por ser responsável pela operacionalização financeira das políticas públicas. Mas além disso se destaca pela oferta de produtos e serviços financeiros como linhas de crédito para pessoa física e jurídica na esfera pública e privada, financiamento habitacional à pessoa física e jurídica, além de outros produtos de grande relevância para economia do país.

Neste cenário de transformação digital, a CAIXA visa incorporar a cultura digital nos negócios, mantendo a empresa competitiva no novo cenário da economia digital, que é pauta em todas as organizações, principalmente em suas concorrentes no mercado bancário. A partir da inovação e atualização de processos, estrutura, produtos e serviços e absorvendo tecnologia e tendências mundiais a empresa busca oferecer um melhor atendimento em termos de confiabilidade, segurança, velocidade e disponibilidade a seus clientes.

O surgimento das fintechs - empresas do setor financeiro com modelo de negócios e operações totalmente digitais - levou os bancos tradicionais a buscarem formas de adaptação frente a essa nova realidade, marcada por inovações tecnológicas que transformam o atendimento, produtos e serviços ofertados. Diante das exigências crescentes dos clientes altamente conectados e da ampla gama de serviços disponíveis no ambiente digital, o setor financeiro está buscando se adaptar rapidamente para não ser surpreendido por mudanças tecnológicas disruptivas, como as ocorridas em outras indústrias (FEBRABAN, 2016). A necessidade de se manter atualizado e oferecer soluções inovadoras tornou-se uma prioridade

para as instituições financeiras, visando garantir sua relevância e competitividade em um cenário cada vez mais digitalizado.

O processo de transformação digital vivenciado pela empresa impulsiona a necessidade de formação de líderes cada vez mais digitais. Neste contexto de grandes mudanças o líder torna-se indispensável no processo de transformação digital e tem o papel de impulsionar a disseminação da cultura e pensamento digital dentro da organização. Segundo Schrage *et al.* (2021), o sucesso do processo de transformação digital em uma organização requer que os líderes passem por uma transformação mensurável. Ainda conforme, Kane *et al.* (2018), a mudança na forma de pensar dos líderes é essencial para o processo de transformação digital em uma organização, ainda que não apresentem as habilidades necessárias para atuar no mundo digital devem estar abertos a desenvolvê-las enquanto enfrentam os desafios do processo.

Diante de todas as mudanças geradas pela Transformação Digital (TD) e consequentemente da necessidade de desenvolvimento de líderes com habilidades digitais, torna-se relevante analisar o estado atual do perfil dos e-líderes, entendendo seus desafios e percepções, e ainda mapeando as ferramentas disponíveis para o desenvolvimento da liderança digital no ambiente de transformação estudado. Desta forma, a presente pesquisa analisou como podem ser desenvolvidas as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital. Schrage *et al.* (2021) afirma que a transformação digital requer liderança digital, neste cenário onde tornou-se difícil distinguir casa e trabalho e que a comunicação digital praticamente substituiu as interações pessoais, a forma de liderar mudou tanto para o líder quanto para o liderado, e com isso o líder precisa ter consciência do seu forte impacto na cultura organizacional.

## 1.2 Apresentação do problema de pesquisa

Estudos demonstram que as organizações devem desenvolver seus gerentes que tenham habilidades e estejam preparados para assumir de forma eficaz outros níveis de liderança, bem como compreender as atividades inerentes a sua função e as funções de seus superiores e subordinados e ainda sentirem-se responsáveis na busca de resultados, estimulando seus subordinados diretos a fazerem o mesmo (SCHWAB, 2018). Reconhecer os diversos níveis de liderança presente em uma empresa contribui para construir uma cultura de liderança forte capaz de suportar mudanças e ameaças no ambiente de negócios (SCHWAB, 2018).

Neste sentido, considerando a importância e o papel fundamental dos líderes de equipes virtuais dentro da estrutura organizacional das empresas neste cenário de transformação digital, questiona-se:

Como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital?

### **1.3 Apresentação do campo de pesquisa**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública de direito privado, vinculado ao Ministério da Fazenda, com patrimônio próprio e autonomia administrativa. Em 12 de janeiro de 1861, foi fundada a Caixa Econômica da Corte por Dom Pedro II, através do Decreto nº 2.723, desde então a CAIXA acompanha o desenvolvimento e crescimento do país. Em 1969, a CAIXA se torna empresa pública e passa a ter atribuições voltadas para os serviços de natureza social, a promoção da cidadania e desenvolvimento do país, se tornando o principal agente financeiro de políticas públicas do governo federal (CAIXA,2023).

A CAIXA é a única instituição financeira que está presente em todos os municípios brasileiros e através de seus diversos canais de atendimento permite a bancarização de toda população. Possui mais de 53,8 mil pontos de atendimento, sendo 26,7 canais de autoatendimento, 4,3 mil agências e pontos de atendimento bancário, 13,4 mil unidades lotéricas, 9 mil correspondentes bancários, 9 agências-caminhão e 2 agências-barco (CAIXA, 2023).

Até 2016, todas as agências de atendimento da empresa possuíam configuração do modelo tradicional de banco com atendimento presencial e agências físicas. As transformações digitais e novos modelos de negócios bancários impulsionaram a maior instituição financeira pública do país a inovar em busca não apenas de atualização do modelo ao mercado, mas também de permitir que cada vez mais pessoas possam ter acesso aos produtos e serviços bancários. Tal inovação se deu a partir da criação das Agências Digitais, ocorrida em 2016, atualmente o banco conta com 60 unidades de negócios digitais que realizam atendimento de milhares de clientes diariamente.

As Agências Digitais têm grande importância no processo de transformação digital da CAIXA, no entanto o assunto abordado por esta pesquisa se aplica as diversas áreas da CAIXA,

uma vez que o e-líder pode ser encontrado em todas as áreas de uma organização que decide passar pelo processo de transformação digital.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Mapear o perfil dos líderes de equipes virtuais que atuam na CAIXA;
- Examinar os oportunidades e desafios enfrentados pelos líderes na era digital, incluindo a gestão de equipes virtuais;
- Levantar as habilidades ligadas a formação de e-líderes e seus efeitos sobre práticas de liderança para gestão de equipes virtuais na CAIXA;
- Elaborar um produto técnico tecnológico no formato de produto/material não patenteável que visa propor a criação e estruturação de um workshop formativo para líderes da CAIXA, com foco no desenvolvimento de habilidades para gestão eficaz de equipes virtuais.

## 1.5 Delimitações

Para delimitar o estudo, a pesquisa foi realizada com profissionais que ocupam funções de liderança e façam gestão de equipes de forma virtual na CAIXA. A fim de buscar enriquecer o conteúdo do trabalho, foram selecionados profissionais que ocupam funções gerenciais em cargos de liderança de diferentes setores, tais como: centralizadoras, redes de atendimento e áreas da matriz.

## 1.6 Justificativas

### 1.6.1 Justificativa prática

A transformação digital é essencial para a modernização de serviços e processos em organizações financeiras como a CAIXA. Essa pesquisa é um orientador de como a liderança pode alinhar práticas tradicionais às exigências do mundo digital. Identificar lacunas e oportunidades na gestão de equipes virtuais é fundamental para melhorar as operações, melhorar a comunicação e criar uma cultura organizacional voltada para esse novo momento vivido pela empresa.

Os resultados da pesquisa ofereceram soluções práticas para superar problemas enfrentados por líderes no contexto virtual, como falta de engajamento, dificuldades na comunicação e desafios de produtividade. A adoção das práticas recomendadas melhora não apenas o desempenho das equipes, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

A pesquisa destacou habilidades essenciais para e-líderes, incluindo o conhecimento de ferramentas digitais, inteligência emocional e habilidades de comunicação. Esse diagnóstico permite à CAIXA desenvolver programas de capacitação específicos, garantindo que seus líderes estejam preparados para gerenciar equipes de forma eficaz em um cenário cada vez mais digital.

Além disso, o produto técnico tecnológico desenvolvido tem sua relevância prática ao ser utilizado como direcionador para o desenvolvimento de e-líderes na empresa. Os resultados da pesquisa identificaram a necessidade de desenvolvimento líderes capazes de lidar com as novas exigências da liderança, como a gestão em ambientes remotos. Desta forma, os resultados forneceram uma compreensão aprofundada de como a transformação digital está remodelando a liderança no setor bancário.

### 1.6.2 Justificativa teórica

A pesquisa amplia o conhecimento teórico e empírico sobre a gestão de equipes virtuais em grandes organizações públicas. Ao registrar as oportunidades e os desafios enfrentados pela CAIXA, fornece informações relevantes que podem servir de base para estudos comparativos ou para o aprofundamento em áreas relacionadas, como transformação organizacional e gestão

de mudanças. Além disso, o estudo em uma instituição financeira pública como a CAIXA oferece uma oportunidade única para compreender como a transformação digital e a gestão de equipes virtuais se desenvolvem em um cenário que combina inovação, burocracia e alta responsabilidade social. Essa análise oferece uma visão valiosa para estudiosos da área de liderança em diferentes contextos.

O tema liderança tem sido bastante estudado na literatura. No entanto, esta pesquisa apresenta sua relevância teórica por sua contribuição em diferentes campos do conhecimento especialmente no contexto da transformação digital, liderança e gestão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Transformação digital

#### 2.1.1 Desenvolvimento tecnológico mundial: revoluções tecnológicas

Historicamente as revoluções são marcadas por novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo, capazes de gerar significativas mudanças nos sistemas econômicos e estruturais da sociedade. A palavra revolução pressupõe transformações profundas e ruptivas com a realidade preexistente (Schwab, 2016).

Os avanços tecnológicos da história têm seus marcos nas revoluções. A 1º Revolução Industrial, ocorrida inicialmente na Inglaterra no século XVIII, entre os anos de 1760 e 1840, foi marcada pela utilização da energia à vapor e pela mecanização da produção industrial. Posteriormente, os meios de transportes (navios e locomotivas) movidos à vapor trouxeram uma profunda mudança ao deslocar pessoas e mercadorias em um tempo bastante reduzido para época (Desoutter; Schwab, 2016).

Já no final do século XIX, a eletricidade e a linha de montagem impulsionam o que se chamou de 2º Revolução Industrial. Henry Ford (1863-1947) foi o idealizador da produção em massa na indústria automobilística, alterando completamente o processo de produção. A ideia surgiu em uma visita realizada em um matadouro de porcos em Chicago, onde observou que os animais eram pendurados em correias transportadoras e cada açougueiro executava uma parte específica do processo de abate. Ele aplicou esses princípios revolucionários à indústria automobilística, transformando radicalmente a produção de veículos. Anteriormente, um único trabalhador montava um carro completo em uma estação, mas Ford introduziu o conceito de produção em etapas na linha de montagem, realizada em uma correia transportadora, resultando em processos mais rápidos e econômicos (Desoutter; Schwab, 2016).

A 3º Revolução Industrial, iniciada em 1960 - século XX, também chamada de revolução digital, tem como marco o início da utilização de tecnologias digitais, a partir do desenvolvimento de semicondutores e da computação. A utilização de controles e computadores programáveis por memória permitiram a automatização do processo de produção sem a necessidade da intervenção humana, a exemplo dos robôs que são capazes de executar tarefas pré-estabelecidas sem a intervenção de qualquer pessoa (Desoutter; Schwab, 2016).

Alguns pesquisadores indicam que a Terceira Revolução Industrial teve início nos anos 1990, marcada pela popularização do computador pessoal e da internet, e também pela crescente globalização, que facilitou a distribuição em massa de produtos, especialmente os tecnológicos (Garcia, 2020).

Atualmente vivencia-se a 4º Revolução Industrial, o termo surgiu na Feira de Hannover na Alemanha, em meio a discussões a respeito de como as tecnologias são capazes de criar uma nova realidade que integram sistemas físicos e virtuais de fabricação cooperativos através das chamadas "fábricas inteligentes". A grande diferença desta revolução está na velocidade que as tecnologias e inovações são difundidas em escala global (Schwab, 2016). Segundo Garcia (2020), é caracterizada pelo uso extensivo das tecnologias de informação e comunicação na indústria, incluindo a inteligência artificial, a robótica, a big data, entre outras tecnologias que contribuem para o conceito de Indústria 4.0 ou internet das coisas (IoT - Internet of Things), termo utilizado nos Estados Unidos.

Figura 1 — Linha do Tempo: A Evolução da Indústria



Fonte: Adaptado de Garcia (2020, p. 38).

As tecnologias digitais, baseadas em computadores, softwares e redes, não são novidades, no entanto, a sofisticação e integração dessas tecnologias geraram uma ruptura com a 3º RI, tendo transformado a sociedade e a economia mundial (Schwab, 2016).

### 2.1.2 A era digital

Alinhado a esse novo contexto de Indústria 4.0, a transformação digital se torna um processo de grande interesse de estudo e análise pela comunidade científica. A transformação digital é definida pela incorporação e utilização de tecnologias modernas nos processos e operações de uma organização, com o objetivo de alcançar metas e aprimorar a eficiência de seus negócios (Aslanova; Kulichkina, 2020).

Segundo Albertin e Albertin (2021), a tecnologia, quando bem utilizada, tem o potencial de gerar valor tanto para a sociedade quanto para as empresas, sendo esse valor associado a ganhos financeiros, melhoria de processos, aumento da satisfação dos clientes, estímulo à inovação, além de impactos positivos, aspectos sociais e de sustentabilidade.

Para Kane (2017), a TD está relacionada a adesão de processos e práticas de negócios capazes de tornar as empresas mais competitivas em um mercado cada vez mais digital. A TD também pode ser entendida como o uso da tecnologia para melhorar a performance e os resultados das empresas, gestores de todos os setores utilizam das tecnologias digitais para melhorar seu relacionamento com o cliente, seus processos internos e sua proposta de valor (Westerman *et al.*, 2011).

Apesar das diferentes definições pode-se verificar que a transformação digital envolve a adoção de tecnologias modernas como ferramentas para melhorar as relações e negócios das empresas, tornando-as mais competitivas em um mundo cada vez mais digital. No entanto, é importante ressaltar que a transformação digital não é apenas questão de tecnologia, mas de estratégia e novas formas de pensar, ou seja, a TD exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica muito mais que sua infraestrutura (Rogers, 2016).

Desta forma, o processo de transformação digital, para além da adoção de novas tecnologias, deve ser compreendida como um conjunto de estratégias voltadas à implementação de recursos digitais que promovam mudanças nos modelos de negócios, onde o líder tem um papel fundamental nesse processo (Dillenburg, Froehlich, Bohnenberger, 2023). Ainda para Marquesani (2020), a transformação digital tem se consolidado como uma resposta estratégica ao dinamismo que caracteriza o ambiente organizacional contemporâneo, impulsionando a geração de novas oportunidades, mercados e modelos de negócios.

Na visão de Rogers (2016), existem 5 domínios da estratégia de negócios que são remodelados durante o processo de transformação digital: clientes, competição/concorrência, dados, inovação e valor.

Figura 2 — Os 5 Domínios da Estratégia Digital



Fonte: Adaptado de Rogers (2016).

O primeiro domínio estratégico da transformação digital é o cliente. As tecnologias digitais estão mudando a forma com que as empresas se conectam e criam valor para seus clientes. Na era digital, estamos avançando para um cenário onde não predominam mais os mercados de massa, mas sim as redes de clientes. Nessa nova dinâmica, os clientes se conectam de forma dinâmica e interagem de diferentes maneiras com as empresas e entre si. Atualmente, os clientes estão constantemente conectados, influenciando uns aos outros e contribuindo para a formação de reputações e marcas comerciais (Rogers, 2016). O quadro 1 mostra as principais alterações nas premissas estratégicas ocorridas da era analógica para era digital, no domínio cliente:

Quadro 1 — Do Analógico ao Digital: Cliente

	ANALÓGICO	DIGITAL
CLIENTES	Clientes como mercado massificado	Clientes como rede dinâmica
	Comunicações são transmitidas para o cliente	Comunicações são bidirecionais
	A empresa é a principal influenciadora	O cliente é o principal influenciador
	Marketing/propaganda para persuadir a compra	Marketing/propaganda para inspirar a compra, lealdade e defesa
	O valor é gerado de forma unidirecional da empresa para o cliente	O valor é gerado de forma recíproca entre empresa e cliente
	Economia de escala (empresa)	Economia de valor (cliente)

Fonte: Rogers (2016, p. 7).

A forma que as empresas competem e cooperam umas com as outras, é o segundo domínio estratégico da transformação digital: a competição. Em geral no mundo empresarial era comum que competição e cooperação estivessem em lados opostos. As empresas competiam com outras empresas que atendessem o mesmo mercado e mantinham relação de cooperação com empresas parceiras que integravam sua cadeia de fornecimento e distribuição. Atualmente, a competição e cooperação entre as empresas se moldam de forma diferente, empresas de

diferentes mercados passam a se tornar concorrentes, uma vez que podem fornecer ao nosso cliente o mesmo valor (Rogers, 2016). Desta forma, as empresas passam a competir entre si independente do produto que produzem, mas de acordo com o valor que podem oferecer, por exemplo, o Instagram não concorre apenas com as outras redes sociais, mas com qualquer outra que ofereça entretenimento aos usuários, como livro, televisão, cinema.

Quadro 2 — Do Analógico ao Digital: Competição

	<b>ANALÓGICO</b>	<b>DIGITAL</b>
<b>COMPETIÇÃO</b>	Competição em mercados definidos	Competição entre diferentes mercados
	Distinção clara entre parceiros e concorrentes	Distinção nebulosa entre parceiros e concorrentes
	Competição é um jogo de soma zero	Concorrentes cooperam em áreas chaves
	Os principais ativos são mantidos nas empresas	Os principais ativos estão em redes externas
	Produtos com características e benefícios únicos	Plataforma com parceiros que trocam valor
	Poucos concorrentes dominantes por categoria	O vencedor leva tudo, devido aos efeitos da rede

Fonte: Rogers (2016, p. 7).

O terceiro domínio estratégico da transformação digital são os dados, ou seja, como as empresas produzem, gerenciam e utilizam a informação produzida através dos dados capturados. As ferramentas de "big data" possibilitam que as empresas realizem previsões inovadoras, identifiquem padrões inesperados e explorem novas fontes de valor. Transformar dados em informações valiosas para os negócios é um dos grandes desafios da transformação digital (Rogers, 2016). O quadro 3 demonstra as mudanças ocorridas na obtenção e manutenção de dados da era analógica para digital.

Quadro 3 — Do Analógico ao Digital: Dados

	<b>ANALÓGICO</b>	<b>DIGITAL</b>
<b>DADOS</b>	Alto custo para as empresas	Os dados são gerados em todo lugar a todo momento
	Desafio: armazenar e gerenciar	Desafio: transformar em informação
	Gerenciado em silos operacionais	O valor dos dados está em conectá-los em silos
	Ferramenta para otimizar processos	Ativo intangível fundamental para gerar valor

Fonte: Rogers (2016, p. 7).

O processo pelo qual as ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado corresponde ao quarto domínio estratégico da transformação digital: inovação. As tecnologias digitais possibilitam uma abordagem inovadora baseada na aprendizagem contínua por meio de experimentação rápida. Com a facilidade e rapidez proporcionadas por essas tecnologias, é

possível testar ideias desde o início do processo de inovação até o lançamento e até mesmo depois, obtendo feedback do mercado (Rogers, 2016).

Quadro 4 — Do Analógico ao Digital: Inovação

	ANALÓGICO	DIGITAL
INOVAÇÃO	Decisões tomadas com base na intuição e antiguidade	Decisões tomadas com base em testes
	Testar ideias é caro, lento e difícil	Testar ideias é barato, rápido e fácil
	Experimentos realizados esporadicamente por especialistas	Experimentos realizados constantemente por todos
	Desafio: encontrar a solução certa	Desafio: resolver o problema
	As falhas são evitadas a todo custo	As falhas são aprendidas, de forma antecipada e barata
	O foco é o produto acabado	O foco é entregar um protótipo mínimo viável para o lançamento

Fonte: Rogers (2016, p. 7).

O último domínio refere-se a proposta de valor que a empresa entrega ao cliente: valor. Na era digital não há espaço para as empresas esperarem para se adaptar quando a mudança for crucial para sua sobrevivência, é preciso enxergar as oportunidades emergentes, abandonar o que não faz mais sentido e aceitar o quanto antes o novo para manter-se a frente da curva da mudança (Rogers, 2016). Neste novo cenário as empresas aproveitam as oportunidades geradas pelas novas tecnologias para adaptar seu modelo de negócios e continuar entregando valor ao cliente.

Quadro 5 — Do Analógico ao Digital: Valor

	ANALÓGICO	DIGITAL
VALOR	Proposta de valor definida pela indústria	Proposta de valor definida pela necessidade do cliente
	Execute sua proposta de valor atual	Descubra a próxima oportunidade de valor para o cliente
	Otimize seu modelo de negócios assim que possível	Evolua antes mesmo de precisar para estar à frente da curva da mudança
	As mudanças são aceitas de acordo com o impacto que causam nos negócios atuais	As mudanças são aceitas de acordo com sua capacidade de criar o próximo negócio
	O sucesso do mercado permite a complacência	O sucesso do mercado exige a adaptação constante de proposta de valor

Fonte: Rogers (2016, p. 7).

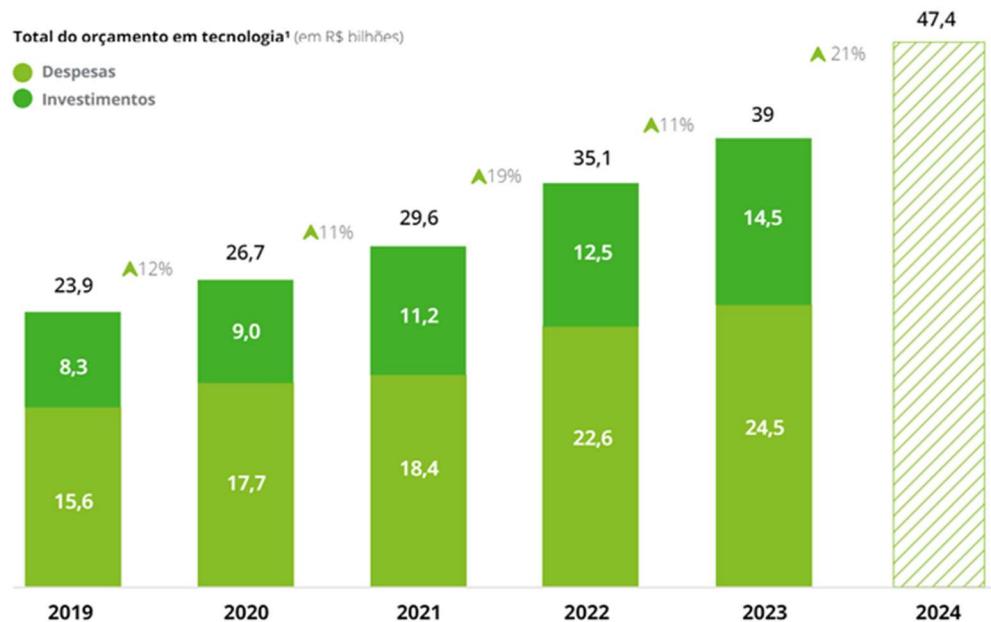
A transformação digital gera profundas mudanças no ambiente empresarial, diante deste cenário o mais seguro é adotar uma abordagem de contínua evolução, considerando que cada nova tecnologia se torna uma forma de ampliar e aprimorar a proposta de valor da empresa para o cliente. No entanto, o principal desafio para a proposta de valor é a liderança, uma vez que é preciso identificar quem será o responsável pela condução da mudança. Mesmo quando uma

equipe estratégica identifica oportunidades para evoluir a proposta de valor do negócio, é necessário que alguém assuma a responsabilidade de agir conforme as novas oportunidades surgem (Rogers, 2016). Nesse cenário, os líderes ocupam posição de destaque ao utilizar as tecnologias como elemento de diferenciação competitiva e sustentável. Assim, identificar perfis de liderança capazes de conduzir esse processo de maneira eficaz torna-se uma ação cada vez mais relevante no contexto da gestão empresarial (MARQUESANI, 2020)

### 2.1.3 A indústria 4.0 e o setor bancário

As novas tecnologias têm impulsionado a indústria financeira a se adaptar as constantes mudanças do mercado seguindo um caminho de evolução e transformação dos negócios (Febraban, 2023). Segundo pesquisa da Febraban (2024), o investimento do setor bancário em tecnologia no ano de 2023 foi de R\$ 39 bilhões o que representa um crescimento de 11% em relação a 2022 e a expectativa é que em 2024 esse orçamento atinja o valor de R\$ 47,4 bilhões, conforme mostra o gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 — Total do orçamento em tecnologia (R\$ bilhões)



Fonte: FEBRABAN (2024, p. 36).

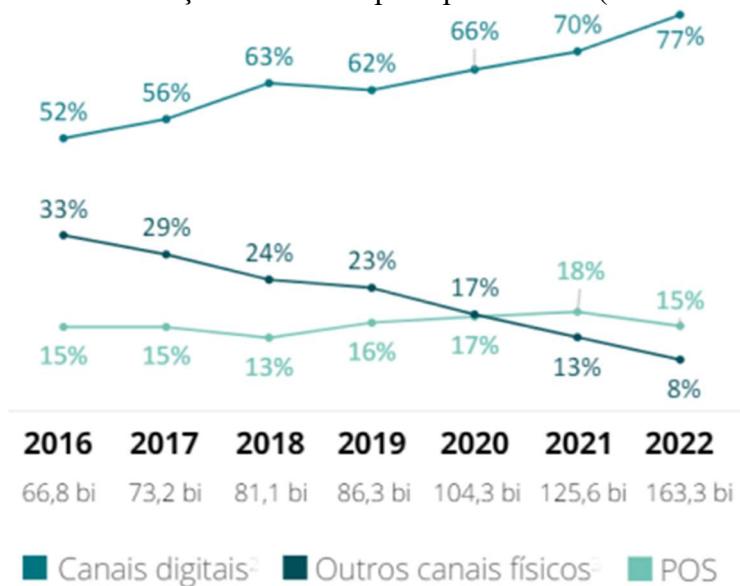
O aumento no orçamento total em tecnologia reflete o foco dos bancos em oferecer experiências personalizadas e descomplicadas aos clientes, além de impulsionar uma maior integração entre tecnologia e negócios. Em termos de orçamento global, o setor bancário brasileiro registrou um aumento de 97% do orçamento em tecnologia entre 2018 e 2023 frente

ao aumento global de 35% do orçamento. Esse progresso pode ter sido impulsionado por diversos fatores combinados, como o aumento dos canais digitais - especialmente com a expansão do mobile banking e a consequente demanda por maior segurança cibernética -, a ascensão de tecnologias inovadoras como o Pix e o Open Finance, e a intensa competitividade do setor (Febraban, 2024).

A disponibilização de produtos e serviços bancários só era possível por meio de canais convencionais tais como agência físicas, caixas eletrônicos, correspondente bancário e telefone, o que consequentemente limitava a oferta. A utilização de canais digitais, como internet banking e mobile banking, permitiram a oferta de serviços bancários por meio de tecnologias inovadoras que superam as limitações físicas identificadas anteriormente (OZILI. 2018)

A pesquisa realizada pela FEBRABAN (2023) apontou que houve um aumento de 30% no número de transações financeiras realizadas, do ano de 2021 para 2022. Esse aumento pode ser atribuído ao volume de transações realizadas por meio de canais digitais, já que entre cada 10 transações bancárias 8 são realizadas por meios digitais. O aumento expressivo da utilização de canais digitais para realização de transações bancárias em detrimento dos canais físicos, revelam aos bancos a preferência dos consumidores. Os registros de transações bancárias são importantes fontes de informações para compreensão do comportamento e preferência dos consumidores.

Gráfico 2 — Transações bancárias por tipo de canal (entre 2016-2022)



Fonte: FEBRABAN (2023, p. 7).

A pesquisa considerou para canais digitais as transações financeiras realizadas via internet banking, mobile banking e WhatsApp; para canais físicos as transações financeiras realizadas em agências físicas, caixas eletrônicos (ATM), correspondentes bancários e contact center e POS, pontos de vendas no comércio (Febraban, 2023).

No setor bancário, o avanço da tecnologia redefiniu a forma de utilização de contas bancárias por seus clientes através de seus telefones. O Banco 4.0 oferece uma solução financeira sob medida e personalizada, disponível a qualquer tempo e sempre que necessário. A instituição financeira adaptada aos conceitos de banco 4.0, demonstra se o banco está ou não inserido em um mundo conectado, removendo obstáculos e possibilitando a experiência útil ao cliente, ou se está se tornando uma vítima de toda esta transformação (King, 2018).

## 2.2 Liderança

### 2.2.1 Conceito de liderança

Acompanhando as mudanças impostas pela globalização o conceito de liderança vem se transformando. Para Burns (1978), liderança é um processo relacional que ocorre em contextos competitivos e conflitantes, envolvendo a mobilização de recursos econômicos, políticos e humanos guiados por motivos e valores específicos, visando alcançar objetivos definidos por líderes ou seguidores, seja de forma autônoma ou colaborativa. Na definição de Yukl (2002), é o processo de influenciar pessoas a compreender e aceitar como e o que fazer de forma eficaz, estimulando os esforços individuais e coletivos em prol de um objetivo comum. A liderança também pode ser definida como um processo de influência social onde o líder busca alcançar seus objetivos através da participação voluntária de seus seguidores (Kinicki; Kreitner, 2006).

A liderança é um processo relacional estabelecido entre o líder e um seguidor, grupo de seguidores ou instituições, cuja compreensão científica se fundamenta no estudo sistemático deste processo e de seus resultados, considerando como ele é influenciado pelas características e comportamentos do líder, bem como pela forma como tais atributos impactam os resultados organizacionais (Antonakis; Day, 2018).

Apesar do conceito ser dinâmico e influenciado pelo meio e pelo tempo, suas definições têm em comum, o ato de influenciar e de atingir objetivos. Alguns pesquisadores optaram por integrar várias definições de liderança buscando ampliar o conceito, estabelecendo padrões de

referência atribuídos a indivíduos e o que os levam a serem seguidos. Uma linha de autores define que um líder exerce influência sobre um grupo de pessoas em busca de um objetivo sem repressão, já outros definem que o líder possui características específicas e é reconhecido por utilizar com eficácia sua capacidade de influência sobre um determinado grupo (Rouco; Coelho, 2012).

O ato de liderar transcende a simples atribuição de dar ordens, envolvendo a capacidade de inspirar e atuar como referência para os demais membros da equipe. Com o passar do tempo, diferentes formas de exercer a liderança foram identificadas, o que contribuiu para o surgimento e a sistematização das teorias de liderança no campo da gestão e comportamento organizacional (REIS, 2021).

A teoria da evolução da liderança explora como o conceito de liderança e suas práticas se desenvolveram ao longo do tempo. Inicialmente, a liderança era associada a grandes figuras históricas e militares, cuja capacidade de influenciar seguidores e alcançar objetivos era destacada (Bergamini, 2009). Com o tempo, o estudo da liderança se tornou essencial para a administração, focando-se na eficácia dos líderes dentro das organizações. As teorias da liderança evoluíram, abrangendo diferentes abordagens, como a personalidade, comportamental, situacional/contingencial, transacional e transformacional, proporcionando uma compreensão mais ampla e profunda do papel dos líderes e suas características essenciais na atualidade (Pedruzzi Júnior *et al.*, 2016).

Quadro 6 — Liderança: Teoria X Abordagem (continua)

ANO	ABORDAGEM	AUTOR	TEORIA	CARACTERÍSTICA
Início do Séc. XX	Personalidade	--	Teoria dos Traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Kartz	Teoria das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natais de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário.
1986	Situacional	Hersey e Blanchard	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o

				estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Teoria Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança.

Fonte: Pedruzzi Júnior *et al.* (2016, p. 259).

A abordagem utilizada por cada teoria permite uma melhor compreensão das características práticas da liderança dentro da organização. A abordagem da personalidade destaca as características intrínsecas dos líderes, enquanto a comportamental foca nos padrões de ações que influenciam os seguidores. A abordagem situacional/contingencial enfatiza a adaptação do líder ao contexto específico, e a transacional se concentra nas trocas e recompensas entre líderes e seguidores. Por fim, a abordagem transformacional evidencia a capacidade dos líderes de inspirar e transformar suas equipes.

As cinco principais abordagens teóricas da liderança — personalidade, comportamental, situacional/contingencial, transacional e transformacional — contribuem de forma única para a compreensão da eficácia dos líderes. Não se pode afirmar que um estilo de comportamento de liderança é superior aos outros, pois a eficácia depende de variáveis situacionais e ambientais específicas. A evolução das teorias de liderança mostra que, longe de se contradizerem, essas abordagens se complementam, cada uma oferecendo novos insights sobre os estilos de liderança (Pedruzzi Júnior *et al.*, 2016).

A evolução das teorias e abordagens da liderança acompanhou o desenvolvimento das organizações, adaptando-se às suas complexidades e necessidades. À medida que as organizações se tornam mais dinâmicas e globais, novas perspectivas e teorias emergem, sugerindo que a liderança continuará a evoluir, integrando tecnologias emergentes e respondendo a desafios inéditos do presente e futuro.

O avanço da tecnologia e a evolução do mundo cada vez mais digital, desencadeou a necessidade de líderes capazes de gerir e influenciar pessoas remotamente, que tenham conhecimentos e habilidades digitais. Em resposta a essas mudanças, pesquisadores começam a falar em e-liderança, que segundo Zaccaro e Bader (2003, p. 377), " se refere a líderes que conduzem os processos de liderança em grande parte através de meios eletrônicos". Na verdade, pesquisadores sugerem que em breve, devido a velocidade do avanço tecnológico nas organizações e seu alcance global, será impossível discutir liderança nas organizações sem

considerar a e-liderança e seus desafios (Zaccaro; Bader, 2003). Ainda para Avolio, Kahai e Dogde (2000, p. 617), a "e-liderança é definida como um processo de influência social mediado pela AIT para produzir uma mudança nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamento e/ou desempenho em indivíduos e/ou organizações".

A liderança pode ser vista como um sistema dinâmico e robusto inserido em um sistema organizacional maior que tem como propósito melhorar a relação existente entre líderes e seguidores. A e-liderança tem o mesmo propósito, porém esta ocorre em um ambiente onde o trabalho é mediado pela tecnologia da informação. Neste contexto, não apenas a comunicação entre líderes e seguidores ocorre via meios tecnológicos, mas também a coleta e disseminação das informações necessárias para o funcionamento da organização (Avolio; Kahai, 2003).

Os "novos conceitos" de liderança emergentes a partir do avanço tecnológico tem em sua essência o mesmo propósito estando apenas inserido em um contexto digital, onde a principal diferença é a utilização de meios tecnológicos para liderar equipes virtuais através de ferramentas como e-mails, videoconferências e plataformas de colaboração online.

## 2.2.2 A evolução da liderança: da 1º Revolução industrial à 4º Revolução industrial

A liderança é objeto de estudo constante e de grande interesse na esfera acadêmica, que vem sendo investigado a muitos séculos. Para Fiedler (1967), a liderança é tema tão antigo quanto a história escrita, visto que, ainda na era de Platão já havia a preocupação com a abordagem apropriada da educação e treinamento de líderes políticos, sendo tal interesse compartilhado por outros filósofos que buscavam lidar com os desafios do tema. Desta forma, é compreensível que ao longo do tempo com a evolução das estruturas organizacionais o tema tenha apresentado variadas interpretações.

As principais transformações no ambiente corporativo originam-se de mudanças sociais, que funcionam como molas propulsoras de qualquer processo de evolução empresarial, já que uma organização é uma entidade social que atua e realiza seu processo de troca com a sociedade (Magaldi; Neto, 2018). Desta forma, o processo evolutivo da gestão acompanha a história da evolução dos negócios que foi influenciado pelos movimentos sociais ocorridos ao longo dos anos.

A 1º Revolução Industrial deu início ao pensamento científico sobre gestão de empresas. A invenção da máquina a vapor, transformou as formas de trabalho, uma vez que a força humana ou animal foi substituída por uma máquina capaz de produzir muito mais e com menos

mão de obra. Desta forma, os negócios expandiram e novas fábricas maiores e mais produtivas foram criadas e logo passaram a se transformar em indústrias. A partir desse momento viu-se surgir os primeiros métodos e modelos de gestão (Magaldi; Neto, 2018).

Os estudos de Frederick Taylor concluíram que o trabalhador não poderia analisar racionalmente sua tarefa e nem determinar o processo mais eficiente, sendo necessário a criação de uma nova função, surge então a figura do gerente. Henry Ford revolucionou o método de produção até então conhecidos ao implementar o conceito de linha de montagem e alcançar números inéditos em produtividade. Já Henri Fayol, agregou aos métodos de trabalho e técnicas operacionais princípios básicos gerenciais como: autoridade, unidade de comando e hierarquia estrita, prioridade da organização em relação ao indivíduo; unidade de direção e objetivos corporativos; centralização e o espírito de equipe. Tais conceitos foram desenvolvidos durante o período da 2º Revolução Industrial (Magaldi; Neto, 2018).

Quadro 7 — A história e evolução da gestão desde a 1º Revolução Industrial (continua)

MOVIMENTO SOCIAL	PERÍODO	REFLEXO DA GESTÃO	REFERÊNCIAS INTELECTUAIS
1º Revolução Industrial	Início do século XIX	Administração Científica	Frederic Taylor
2º Revolução Industrial	Metade do século XIX	Administração Científica	Henry Ford e Henri Fayol
Valorização do Indivíduo	Década de 40	Trabalhador do Conhecimento	Peter Drucker
Pós-Guerra	Década de 50	Movimento Qualidade Total (TQM)	Peter Drucker Edward Deming Joseph Duran
Ascensão do Mercado de consumo	Década de 60	Especialização do Marketing	Theodore Levitt Philip Kotler
3º Revolução Industrial	Décadas de 60/70	Utilização de computadores nas organizações	
Popularização da gestão	Década de 80	Explosão dos conteúdos sobre gestão: surgimento da indústria de management	Tom Peters
Ascensão Tecnológica	Década de 80	Adoção da tecnologia nos negócios de reengenharia	Gordon Moore Regis Mokenna Michael Hammer James Champy
Empoderamento do consumidor	Década de 90	Migração do Mercado de massa para o Mercado de nicho	Stan Rapp
Aumento da velocidade das mudanças	Década de 90	Ascensão da inovação	Clayton Christensen
Expansão da internet	Ano 2000	Transformação digital – cloud computing	Steve Jobs Bill Gates

4º Revolução Industrial	Ano 2016	Ruptura total. Adoção nos negócios do conceito de inteligência artificial, internet das coisas, big data etc.	Klaus Schwab Peter Diamandis Salim Ismail e Joilto
-------------------------	----------	---	--

Fonte: Magaldi e Neto (2018, p. 43).

A partir da década de 1940 a integração dos métodos e conceitos de planejamento estratégico, marketing e finanças em um pensamento único trouxeram maior sofisticação aos modelos de gestão de empresas. Para Peter Drucker, o conhecimento e o potencial de realização individual do trabalhador passa a ter importância na sociedade. Desta forma, o indivíduo torna-se mais valorizado pela organização, como um importante ativo estratégico e não apenas como custo para empresa. A ascensão do mercado de consumo fez surgir críticas ao modelo até então conhecido - voltado para o aumento da produtividade e valorização do produto -, fazendo com que as empresas redefinissem seu foco de atuação e orientassem seus esforços para as demandas dos clientes, nesse período o marketing passou a ser valorizado dentre os métodos de gestão (Magaldi; Neto, 2018).

A expansão do mercado de consumo fez surgir novas empresas, aumentando assim a concorrência e fazendo emergir a necessidade de diferenciação entre elas. Nesse período que começou antes mesmo da 3º Revolução Industrial, nasceu a teoria da estratégia competitiva, onde as organizações passaram a valorizar a importância de gerenciar forças competitivas organizacionais para obterem melhores resultados. Esse período foi marcado ainda pelo desenvolvimento tecnológico. A invenção de computadores e outras tecnologias possibilitaram que as empresas aumentassem sua capacidade de processamento de informações, aumentando seu nível de conhecimento sobre o consumidor (Magaldi; Neto, 2018).

Ao longo dos anos o desenvolvimento de novas tecnologias foi responsável por mudanças significativas no mundo da gestão. As novas tecnologias permitiram que os gestores redesenhassem seus processos críticos e eliminassem o retrabalho, ou seja o trabalho desnecessário. No entanto, a visão do negócio voltado para competitividade era imediatista e a consequência a longo prazo é a insustentabilidade do negócio. A internet, marco da era digital, fez surgir diferentes e novos tipos de organizações, consagrando ao longo do tempo empresas inovadoras com alto potencial de escalabilidade e crescimento, as chamadas startups. Os avanços tecnológicos fizeram com que as empresas se reinventassem e se adaptassem as novas realidades de negócios se desejassem se manter no mercado (Magaldi; Neto, 2018).

A 4º Revolução Industrial coloca as organizações frente a necessidade de um novo modelo de gestão que seja disruptivo. Neste novo cenário de uma realidade desconhecida, replicar modelos pré-existentes pode significar o fim da organização. Os movimentos sociais foram responsáveis por grandes mudanças nos modelos de negócios e consequentemente nos modelos de gestão, e conforme descreve os autores Magaldi e Neto (2018), é essencial que o novo ambiente possibilite identificar o modelo de gestão mais adequado a ser adotado pelas organizações, identificando os melhores caminhos da educação corporativa para o desenvolver as novas competências de seus funcionários e líderes.

### 2.2.3 E-Liderança: oportunidades e desafios no setor bancário

A pandemia de COVID-19 funcionou como um catalisador para a adoção de tecnologias no setor bancário, acelerando processos de digitalização que já estavam em andamento. Com a necessidade de reduzir os atendimentos presenciais e garantir a continuidade dos serviços, os bancos se viram obrigados a investir rapidamente em soluções digitais. Segundo Mohammad (2009), as mudanças ocasionadas pela inserção de novas tecnologias estão alterando profundamente as formas de trabalho e de negócios, as interações passaram a ser mediadas pela tecnologia da informação e em consequência, novas modelos organizacionais e ambientes de trabalho estão surgindo, obrigando a reconstrução do conceito de liderança. Neste cenário, pode-se inferir que a transformação digital está remodelando organizações, criando tanto oportunidades quanto desafios para os líderes.

A transformação digital configura-se como um processo complexo, que demanda líderes com competências diversas para assumir a responsabilidade de aplicar tecnologias adequadas, no momento oportuno e com eficiência nos custos de inovação, muitas vezes irrecuperáveis. Requer-se um perfil que une conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais capaz de engajar equipes de forma proativa – um atributo ainda escasso no mercado. Embora muitas organizações desejem incorporar inovações, a ausência de lideranças preparadas para romper com o status quo dificulta a transição para um ambiente organizacional bimodal e inovador (MARQUESANI, 2020).

As tecnologias avançadas fizeram com que a distância física não mais fossem um limitador para o bom desempenho do trabalho ou para a eficiência da organização. A e-liderança permite maior flexibilidade nos horários de trabalho e na localização dos membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais ágil e adaptável. Atualmente, a expectativa

é que o líder navegue em um mundo complexo que conectam múltiplos fusos horários e ultrapassam fronteiras nacionais e culturais (Avolio; Kahai, 2003).

As equipes virtuais são formadas por indivíduos que desenvolvem seu trabalho em qualquer ambiente, seja casa, espaços de co-working, espaços públicos ou privados ou até mesmo no escritório da empresa. Já os tele trabalhadores são caracterizados por aqueles profissionais que atuam de forma remota em um ambiente diferente ao da organização (Kaboli; Tabari; Kaboli, 2003). Nas equipes virtuais seus membros encontram-se geograficamente em lugares distintos, fazendo com que utilizem meios digitais para trabalharem juntos, com o mínimo de interação presencial, muitas vezes são formados grupos de trabalhos multifuncionais que tem objetivos de entregas altamente interdependente e que compartilham grandes responsabilidades sobre o resultado (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

A conectividade da força de trabalho é uma grande oportunidade para as organizações, permitindo que respondam de forma mais eficaz às mudanças nas demandas dos clientes e à globalização dos mercados. A interconectividade do mundo possibilita que as organizações ajam rapidamente, ligando pessoas de diferentes fusos horários, culturas e até mesmo organizações concorrentes para completar projetos ou fornecer suporte em curtos espaço de tempo. Os líderes atuais são desafiados a liderar nesse ambiente global interconectado, onde equipes virtuais compostas por membros de diferentes localidades podem alternar entre ser líder e seguidor dependendo das necessidades da equipe (Avolio; Kahai, 2003).

Além dos benefícios em relação aos horários e localização geográfica, o trabalho remoto permite que líderes recrutem talentos de qualquer parte do mundo, expandindo as oportunidades e acessando profissionais habilidosos que até então não seria possível contratar. No setor bancário, por exemplo, as agências bancárias estão espalhadas por todo país, no caso do Brasil, um país continental, e muitas vezes áreas estratégicas e de suporte estão localizadas em um grande centro, como Brasília ou São Paulo. O trabalho virtual permite descentralizar a seleção de pessoas daquela única localidade, oportunizando para empresa maiores opções no momento da seleção de pessoas adequadas a vaga e para os funcionários a perspectiva de crescimento na organização em áreas de seu interesse.

As ferramentas digitais facilitam a comunicação em tempo real e a colaboração entre equipes distribuídas geograficamente. Uma economia apoiada pela Tecnologia da Informação Avançada gera uma diferente atmosfera para contexto da liderança. As principais características de uma economia baseada na AIT são a disponibilidade de informações em tempo real, uma

maior troca de conhecimento com as partes interessadas e o uso dessa informação e conhecimento para construir relacionamentos. A natureza global das relações organizacionais é impulsionada pela crescente capacidade de troca de informações além das fronteiras nacionais, potencializada pelos avanços da Inteligência Artificial e da Tecnologia da Informação. Isso cria uma pressão crescente sobre as organizações e seus líderes para serem altamente responsivos às partes interessadas (Drucker, 1993).

Assim como a tecnologia é caracterizada pelo seu espírito ou intenção, o sistema de liderança em uma organização pode ser descrito da mesma forma. O sistema de liderança participativa tem como objetivo aumentar o engajamento dos indivíduos na tomada de decisões, fomentando a transparência na comunicação e a colaboração entre os membros. A harmonia entre o espírito da liderança e o espírito da Tecnologia da Informação é crucial para o sucesso do processo de transformação digital nas organizações (Avolio; Kahai; Dogde, 2000).

No contexto atual, caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, torna-se essencial que as organizações desenvolvam competências de liderança e capacidades organizacionais distintas daquelas tradicionalmente exigidas. Sob essa perspectiva, pesquisas apontam que as transformações digitais mais bem-sucedidas estão associadas a uma mudança significativa na mentalidade dos líderes, condição considerada determinante para a adaptação organizacional (Junior; Cabral, 2021).

Como visto, a forma de se relacionar e se comunicar, entre líder e seguidores mudaram. Agora as equipes mantêm contato e interagem através de ferramentas tecnológicas de comunicação como: e-mail, plataformas de videoconferência, telefone, aplicativos de mensagens etc. Este ambiente não estava disponível para os líderes tradicionais (Mohammad, 2009) e permitiram aumentar a eficiência dos processos organizacionais e reduzir o tempo e os custos associados a reuniões presenciais e deslocamentos.

Através das modernas tecnologias o CEO de uma organização pode fazer contato quase que a qualquer tempo com seus principais gestores e debater assuntos de curto, médio e longo prazo. Pode ainda de forma rápida e dinâmica compartilhar insights valiosos para empresa, bem como refletir sobre tendências que possam afetar de forma positiva ou negativa os negócios. Além disso, pode proporcionar em nível global o reconhecimento de equipes, compartilhando boas práticas e valorizando pessoas (Avolio; Kahai, 2003).

As equipes virtuais configuram-se como uma alternativa eficaz para a organização do trabalho em instituições que buscam otimizar recursos limitados e acessar competências especializadas, independente de barreiras atemporais e geográficas. Tais equipes são compostas

por profissionais distribuídos em diferentes localidades, que se articulam, por meio de tecnologias da informação e comunicação para desempenhar suas atividades de forma colaborativa e integrada (Pereira; De Almeida, 2020).

Líderes de equipes virtuais eficientes buscam desenvolver um ritmo de colaboração síncrono e assíncrono entre os membros da equipe. Os momentos de colaboração síncronos referem-se aos encontros presenciais tradicionais ou até mesmo virtuais com toda equipe em horário marcado com o objetivo de debater ideias e progredir em projetos de inovação, já os momentos colaborativos assíncronos referem-se à utilização de tempos entre reuniões ou tarefas para gerar contribuições. Tais contribuições podem ser realizadas em tópicos de discussão eletrônica ou em anotação de documentos compartilhados (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

Desta forma, verifica-se que ambientes virtuais podem estimular a inovação e a criatividade, ao permitir novas formas de interação e colaboração entre os indivíduos da organização. Se por um lado as novas tecnologias e a e-liderança proporcionam um ambiente de oportunidades, muitos são os desafios enfrentados pelos e-líderes neste novo cenário de descobertas e incertezas.

A pandemia funcionou como um divisor de águas no processo de disseminação da e-liderança, uma vez que a necessidade do distanciamento obrigou as empresas a se adaptarem a nova realidade implementando o trabalho remoto praticamente de um dia para outro. É sabido que muitas empresas antes mesmo da pandemia já atuavam nesse modelo de gestão, uma vez que era sem dúvida uma tendência imposta pelas novas tecnologias, no entanto o cenário mudou drasticamente para as empresas que ainda temiam pela produtividade e eficiência dessa forma de atuação.

Em sua grande maioria os líderes das organizações não estavam preparados para essa nova realidade e a virada de chave não foi fácil. No entanto, conforme afirma Moço (2020, p. 1) “a capacidade de adaptação, de ajustar comportamentos e de ter maior elasticidade para compreender o outro, orientá-lo e dar-lhe suporte, tornam-se, em períodos de maior tensão e incerteza, diferenciais de competências dos líderes”. Desta forma, independente do ambiente de trabalho que esteja inserido o e-líder tem o papel fundamental de gerir e direcionar sua equipe em busca dos objetivos organizacionais, o que o torna indispensável a organização devido a sua produtividade e capacidade de adaptação (Carvalho, 2023).

A e-liderança está longe de ser apenas a mudança do ambiente de atuação do líder - de equipes tradicionais/presenciais para equipes virtuais, mediadas pela tecnologia - onde a

adaptação e o conhecimento das plataformas tecnológicas seriam suficientes para continuidade do trabalho já desenvolvido. É exigido do e-líder mais esforço, atitude e capacidade de engajar e motivar os indivíduos para produzir um ambiente de trabalho colaborativo para o sucesso organizacional (Samartinho; Silva; Faria, 2012).

Os líderes de equipes virtuais enfrentam desafios únicos em termos de engajamento e motivação da equipe devido à falta de interações presenciais. Eles não podem observar fisicamente os sinais de desempenho da equipe, como lentidão, necessidade de eventos sociais para recuperar o espírito de equipe, necessidade de direção, foco e falta recursos e por isso, precisam ser criativos na criação de estruturas e processos para compreender virtualmente as expectativas da equipe. Além disso, é crucial que os líderes percebam quando o silêncio "eletrônico" significa concordância ou desatenção dos membros e garantam que o conhecimento exclusivo de cada pessoa na equipe virtual seja plenamente utilizado (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

Para superar esses desafios, os líderes de equipes virtuais bem-sucedidas aplicam práticas de liderança específicas, como estabelecer confiança por meio da tecnologia de comunicação, garantir a compreensão e apreciação da diversidade na equipe, gerenciar efetivamente o ciclo de trabalho virtual e reuniões, monitorar o progresso da equipe por meio de tecnologia, garantir benefícios individuais da participação em equipes virtuais e aumentar a visibilidade dos membros dentro e fora da organização. Essas práticas ajudam os líderes a motivarem e engajarem efetivamente suas equipes virtuais na solução inovadora de problemas (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

Outro grande desafio da e-liderança é manter a confiança entre membros da equipe que nunca ou pouco se encontram presencialmente. Em ambientes virtuais não se percebe a mesma "riqueza" de informações disponível para equipes presenciais, uma vez que equipes que atuam virtualmente precisam aprender a trabalhar e comunicar por meio de ferramentas virtuais que é mais complexa para implementar e manter a confiança entre seus membros (Samartinho; Silva; Faria, 2012). Para Kamath (2019), "um líder na era digital é intencional e inclusivo, incentivando suas equipes a compartilharem seus pensamentos e ideias. Transmitir confiança é a marca deste líder, porque ele sabe que o êxito do desafio será alcançado em conjunto" (Kamath, 2019).

Em um ambiente de trabalho virtual é importante se estabelecer normas de comunicação em relação as informações que serão comunicadas. A ausência de regras para comunicação faz com que os indivíduos a sua própria maneira passem a realizar a comunicação de acordo com

a prática prevalecente no seu ambiente de trabalho. Essa ineficácia da comunicação e a desordem acarreta a falta de coesão e dificuldade de integração do trabalho dos diferentes membros da equipe (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

Neste cenário, a comunicação contínua e eficaz, bem como o fortalecimento de vínculos interpessoais, assume papel ainda mais relevante do que nas equipes tradicionais. Tais elementos contribuem significativamente para o desenvolvimento do senso de pertencimento e cooperação, promovendo um verdadeiro “espírito de equipe”. Isso se torna especialmente necessário em ambientes virtuais, nos quais os membros, muitas vezes, priorizam a execução das tarefas e o uso de tecnologia em detrimento das interações sociais (Pereira; De Almeida, 2020).

A dependência de tecnologia significa que problemas técnicos podem interromper o fluxo de trabalho e a comunicação, tornando-se um desafio para e-liderança. No entanto, tal desafio, talvez em menor grau quando refere-se a liderança, também é percebido nas organizações que mantém o modelo de trabalho presencial. Cabe então ampliar o escopo dos desafios tecnológicos, ressaltando que o e-líder tem o papel fundamental na implementação AIT e disseminação da cultura digital na organização. Para Avolio, Kahai e Dogde (2000, p. 617). "um dos principais desafios que os líderes enfrentam hoje é como integrar de forma otimizada os sistemas humanos e de tecnologia da informação nas suas organizações para aproveitar plenamente a AIT.

A e-liderança apresenta oportunidades para acesso a conhecimentos especializados globalmente, permitindo soluções inovadoras para problemas complexos. No entanto, no contexto da e-liderança também surgem desafios que precisam ser superados pelos e-líderes a partir de habilidades específicas.

Quadro 8 — Oportunidades e desafios da e-liderança

<b>OPORTUNIDADES</b>	Flexibilidade e Agilidade
	Acesso a talentos globais
	Melhoria da comunicação e colaboração
	Eficiência operacional
	Inovação e Criatividade
<b>DESAFIOS</b>	Engajamento e Motivação
	Construção de confiança
	Gestão de equipes virtuais
	Comunicação eficaz
	Desafios tecnológicos

Fonte: Elaboração própria (2024).

#### 2.2.4 E-Liderança: habilidades do e-líder

Na era da Indústria 4.0, um líder eficaz possui uma visão sistêmica e voltada para o futuro, focado no desenvolvimento dos empregados em detrimento ao comando de equipes. Além disso, esse líder é fonte de inspiração para aqueles que lidera, motivando-os a assumirem responsabilidades no trabalho em equipe (Schwab, 2016).

Segundo Schwab (2016), os quatro grandes impactos para o mundo dos negócios nessa fase são: a mudança de expectativa dos clientes, a melhoria dos produtos pelo uso de dados, a formação de parcerias, com a valorização da colaboração e a transformação dos modelos operacionais e modelos digitais. Simplificando, a tecnologia no ambiente empresarial traz mudanças nas formas de gestão em todos os setores.

De acordo com a literatura estudada a e-liderança se refere a liderança exercida através de tecnologias de comunicação eletrônica e tem como principal característica a gestão de equipes virtuais, a partir de ferramentas como e-mails, plataformas de colaboração e videoconferência. A gestão de equipes virtuais apesar de apresentar relevantes oportunidades também desafia os líderes a desenvolver novas habilidades. No que se refere ao estilo de liderança mais apropriado para equipes virtuais, a literatura ainda não apresenta um consenso definitivo. Contudo, alguns estudos indicam que líderes com perfil transformacional tendem a alcançar resultados positivos nesse formato de equipe (Sedrine; Bouderbala, Nasraoui 2020).

Segundo Malhotra, Majchrzak e Benson (2007), os e-líderes de sucesso que são engajados na solução inovadora de problemas, possuem habilidades e atitudes semelhantes aos líderes tradicionais, tais como: estabelecer plano de ação, direcionar, engajar e reconhecer a equipe, estabelecer normas de comportamentos, incentivar a realização de eventos sociais, preparar a equipe para lidar com situações novas e complexas, dentre outras atividades inerente a função. No entanto, exercer todas essas atividades à distância torna o processo bem mais complexo e desafiador, e para superar esses desafios os e-líderes podem aplicar práticas de liderança voltadas para gestão de equipes virtuais.

Quadro 9 — Práticas de gestão de equipes virtuais eficazes (continua)

Nº	PRÁTICAS DE LIDERANÇA PARA EQUIPES VIRTUAIS	COMO OS LÍDERES DE EQUIPES VIRTUAIS FAZEM ISSO?
1	Estabelecer e manter a confiança por meio do uso de tecnologia de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focando em como as informações são comunicadas;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisitando e ajustando as normas de comunicação à medida que a equipe evolui (“encontros virtuais”);</li> <li>• Tornando o progresso explícito através do uso do espaço de trabalho virtual da equipe;</li> <li>• “Sofrimento” igual no mundo geograficamente distribuído;</li> </ul>
2	Garantir que a diversidade na equipe seja compreendida, apreciada e aproveitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantendo um diretório de experiência da equipe e matriz de habilidades no espaço de trabalho virtual;</li> <li>• Realizando tarefas em pares que podem ou não ser compostos por membros culturalmente diversos;</li> <li>• Permitindo que as opiniões sejam expressas através do uso de meios eletrônicos assíncronos (por exemplo, tópicos de discussão eletrônicos);</li> </ul>
3	Gerenciar ciclo de trabalho virtual e reuniões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as divergências de ideias entre reuniões (geração de ideias assíncronas) e convergência de ideias e resolução de conflitos durante reuniões virtuais (convergência de ideias síncronas);</li> <li>• Usando o início da reunião virtual para construir relacionamentos sociais;</li> <li>• Durante a reunião – garanta, por meio de “check-ins”, que todos estejam envolvidos e ouvidos;</li> <li>• Fim da reunião – certifique-se de que a ata e o plano de trabalho futuro sejam publicados no repositório da equipe;</li> </ul>
4	Monitore o progresso da equipe por meio do uso de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinando de perto os padrões de comunicação assíncrona (discussão eletrônica e publicação de documentos no repositório de conhecimento) e síncrona (participação em reuniões virtuais e mensagens instantâneas);</li> <li>• Tornando o progresso explícito por meio de medições do Balanced Scorecard publicadas no espaço de trabalho virtual da equipe;</li> </ul>
5	Aumente a visibilidade externa da equipe e de seus membros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizando relatórios frequentes para um comitê diretor virtual (composto por chefes locais de membros da equipe);</li> </ul>
6	Garanta que os indivíduos se beneficiem da participação em equipes virtuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerimônias virtuais de recompensa;</li> <li>• Reconhecendo individualmente no início de cada reunião virtual;</li> <li>• Informando ao superior de cada membro da equipe sobre a contribuição do membro;</li> </ul>

Fonte: Malhotra, Majchrzak e Benson (2007, p. 62).

A primeira prática se refere a estabelecer e manter a confiança através do uso das tecnologias de informação, o principal objetivo é definir regras de comunicação transparentes que possibilitem a geração de uma atmosfera de confiança entre os membros da equipe. Propõe também a igualdade de direitos, alternando horários de reuniões semanais para toda equipe onde há membros em diferentes fusos horários que possam causar certo desconforto ou descontentamento. A segunda prática propõe garantir que a diversidade na equipe seja

compreendida, apreciada e aproveitada, estimulando o trabalho em pares formado por membros culturalmente diferentes ou não. Tais interações permitem a maior colaboração, conhecimento e coesão da equipe. Propõe ainda, incentivar e disponibilizar ferramentas tecnológicas abertas para opiniões e registros de experiências (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

A terceira prática tem por objetivo gerenciar o ciclo de trabalho virtual e reuniões, os líderes eficientes devem otimizar o tempo disponibilizado por toda equipe para reunião, garantindo que a agenda seja cumprida no horário e que despertem o interesse e atenção de todos. A quarta prática estabelece que o líder monitore o progresso da equipe por meio do uso de tecnologia, acompanhando a utilização ou subutilização das ferramentas de comunicações por seus membros, neste último caso promovendo treinamento para aprendizagem de recursos de comunicação e colaboração (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

A quinta e sexta práticas, buscam o reconhecimento, a partir do aumento da visibilidade externa da equipe proporcionada pelo líder direto através de relatórios a outros níveis gerenciais e/ou comunicação verbal do desempenho do membro da equipe. E ainda, a sexta prática tem por objetivo garantir que os indivíduos se beneficiem da participação em equipes virtuais, através eventos virtuais de reconhecimento. Cabe ressaltar que o conjunto de práticas do e-líder tem por objetivo melhorar a experiência de trabalho dos indivíduos oportunizando aprendizado, crescimento e sentimento de pertencimento a todos os membros da equipe (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

A partir das práticas de liderança apresentadas pela pesquisa de Malhotra, Majchrzak e Benson (2007), foram identificadas as principais habilidades que o e-líder deve possuir para gestão de equipes virtuais eficazes.

Quadro 10 — Equipes virtuais eficazes: Práticas X Habilidades

Nº	PRÁTICAS DE LIDERANÇA PARA EQUIPES VIRTUAIS	HABILIDADES DO E-LÍDER
1	Estabelecer e manter a confiança por meio do uso de tecnologia de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Clara e Eficaz</li> <li>• Competência Digital</li> </ul>
2	Garantir que a diversidade na equipe seja compreendida, apreciada e aproveitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Empatia e Inteligência emocional</li> </ul>
3	Gerenciar ciclo de trabalho virtual e reuniões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e organização</li> <li>• Gestão de equipes remotas</li> </ul>
4	Monitorar o progresso da equipe por meio do uso de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estratégica</li> <li>• Feedback contínuo</li> </ul>
5	Aumentar a visibilidade externa da equipe e de seus membros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação estratégica</li> <li>• Marketing Pessoal e de Equipe</li> </ul>
6	Garantir que os indivíduos se beneficiem da participação em equipes virtuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de carreira</li> <li>• Reconhecimento e Valorização</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2024).

As habilidades relacionadas permitem que os e-líderes implementem efetivamente as práticas de liderança de equipes virtuais, assegurando que suas equipes operem de maneira eficiente e coesa, mesmo em um ambiente digital distribuído. Estabelecer uma relação de confiança com os membros da equipe por meio de ferramentas digitais, requer do líder habilidades de comunicação clara e eficaz para garantir que as informações sejam passadas corretamente e para criar um ambiente de transparência, e habilidades técnicas de competência digital, onde o líder desenvolve o conhecimento do uso de ferramentas digitais de colaboração e comunicação.

Para garantir que a diversidade da equipe seja aproveitada, o e-líder precisa desenvolver habilidades de gestão flexível, buscando adaptar-se aos diferentes fusos horários e culturas dentro de uma mesma equipe, além das habilidades interpessoais de empatia e inteligência emocional, desenvolvendo sua capacidade de construir e manter relacionamentos saudáveis em ambientes virtuais.

Conforme corrobora Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019, p. 17), "os líderes são obrigados a desenvolver uma combinação de competências digitais e humanas, principalmente relacionadas com a capacidade de comunicar eficazmente num contexto digitalizado, criar coesão entre seguidores geograficamente distantes, fomentar a iniciativa e mudar atitudes, e lidar com a resolução de problemas complexos e rápidos."

As práticas de gerenciamento de ciclos de trabalho e reuniões requer habilidades de planejamento e organização, a partir da estruturação reuniões acertivas com o objetivo de maximizar a produtividade e garantir a participação de todos, além de habilidade de gestão de equipes remotas, mais especificamente ao que tange a capacidade de coordenar tarefas a distância. Monitorar o progresso da equipe por meio do uso de tecnologias exige do líder habilidades de visão estratégica, objetivos claros direcionam as equipes na execução de tarefas para o alcance dos resultados desejados, e ainda habilidades de feedback contínuo, dar e receber feedback de forma construtiva para promover constantes melhorias.

O cuidado e atenção no planejamento de reuniões de equipes virtuais, além de otimizar o tempo e tornar o encontro mais produtivo, é capaz de engajar e aumentar o nível de participação das pessoas, além disso as reuniões virtuais são mecanismos para gerar compromisso com o avanço das tarefas em busca do objetivo organizacional definido (Malhotra; Majchrzak; Benson, 2007).

Aumentar a visibilidade dos membros da equipe, individualmente e como um time, para as demais áreas da organização, requerem do líder habilidades comunicação estratégica e

marketing pessoal e de equipe, através delas o líder é capaz de promover a equipe, seus membros e a si mesmo. E juntamente com práticas que garantam que os indivíduos se beneficiem com a participação de equipes virtual, o líder desenvolve suas habilidades de desenvolvimento de carreira, reconhecimento e valorização.

De acordo com SCHWAB (2018), as ações do líder devem estimular os pontos fortes dos liderados, engajando e incentivando a equipe assumir um papel inovador em prol de um propósito em comum do grupo. Desta forma, o líder não pode apenas assumir o papel de comando da equipe, mas também de desenvolver as habilidades individuais e coletivas de seus liderados.

O desenvolvimento de habilidades específicas para liderança em ambientes de trabalho remoto é crucial para o sucesso organizacional na era digital. Líderes que dominam habilidades como comunicação clara, gestão de tecnologia, empatia, e flexibilidade são capazes de criar um ambiente de trabalho coeso e produtivo, mesmo à distância. Essas habilidades permitem que os e-líderes não apenas mantenham a equipe engajada e motivada, mas também aproveitem as ferramentas digitais para monitorar o progresso, promover a colaboração e resolver conflitos de forma eficaz. Assim, investir no desenvolvimento dessas habilidades é essencial para enfrentar os desafios do trabalho remoto e garantir um desempenho organizacional sustentável.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que a partir do problema apontado propõe a construção e desenvolvimento de conhecimentos que sejam práticos e aplicáveis a uma empresa pública federal no setor financeiro. Os conhecimentos gerados na pesquisa são aplicados na prática na busca de soluções para problemas específicos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

O estudo quanto a seu objetivo tem caráter descritivo e explicativo. Considera-se descritivo por registrar, analisar e detalhar os fatos observados com base nas informações obtidas por meio da revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de roteiro de entrevista semiestruturado. A pesquisa descritiva visa identificar a frequência com que determinado fenômeno ocorre, sua natureza, suas características e possíveis inter-relações com outros eventos, além de buscar delinear o perfil de uma população e estabelecer vínculos entre variáveis (Prodanov e Freitas, 2013).

Simultaneamente, assume caráter explicativo, pois se propõe a compreender as causas e razões que fundamentam os fenômenos investigados, aprofundando o conhecimento da realidade observada por meio da análise e interpretação de dados, com o intuito de identificar os fatores que influenciam ou determinam tais ocorrências (Prodanov e Freitas, 2013). Desta forma, a pesquisa descreveu as habilidades e perfil dos e-líderes na CAIXA, trazendo a luz, acontecimentos e percepções não aparentes, referentes as mudanças disruptivas ocasionadas pela transformação digital pós-covid-19, que ainda foram pouco exploradas.

A abordagem metodológica da pesquisa utilizada foi a qualitativa, visto que foram utilizados dados subjetivos provenientes de percepções, relatos e observações dos participantes do estudo para identificar as características, conhecimento e alinhamento dos futuros líderes aos conceitos que envolvem liderança em ambientes digitais. Para Yin (2016) a abordagem qualitativa privilegia a compreensão dos significados atribuídos pelos indivíduos às suas vivências e relações sociais, sem recorrer prioritariamente a técnicas estatísticas ou à quantificação de dados.

No tocante aos procedimentos técnicos a pesquisa se caracteriza como estudo de caso tendo em vista que seu foco de estudo e análise foi voltado para a realidade da Caixa Econômica Federal. “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado

indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto de pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013 p.60). A opção pelo caso pesquisado ocorreu pela acessibilidade aos dados, uma vez que a pesquisadora que é funcionária da CAIXA.

A fundamentação teórica foi elaborada a partir dos conceitos de liderança e transformação digital disponíveis na literatura e periódicos para fundamentar o tema e aprofundar os conhecimentos sobre o estudo de caso realizado.

Foi utilizada a pesquisa documental para coletar dados e informações relevantes para compreensão da estrutura organizacional e história da empresa, bem como as ações e estratégias utilizadas para formação de líderes na Caixa.

### **3.2 Seleção dos sujeitos da investigação**

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos foi realizada uma pesquisa de campo executada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas abertas e fechadas. As entrevistas foram realizadas com empregados CAIXA que ocupam funções gerenciais em cargos de liderança de diferentes setores, tais como: centralizadoras, agências digitais, superintendências. As entrevistas ocorreram via plataforma de videoconferência, o que possibilitou a coleta de dados de líderes que atuam em diferentes áreas e localidades da instituição. Foram selecionados 13 empregados CAIXA que possuem função gerencial de liderança e que exercem a gestão de equipes virtuais. A seleção buscou indivíduos de diferentes perfis, como gênero, faixa etária, cargo que ocupa, grau de escolaridade com o objetivo de compreender diferentes realidades e vivências.

A pesquisa utilizou os seguintes critérios para inclusão dos participantes: que possuíssem cargo de liderança; realizassem gestão remota; tivessem experiência mínima de 1 ano como líder. Por outro lado, a pesquisa utilizou como critério de exclusão dos participantes: atuassem eventualmente como líderes; praticassem a gestão de exclusivamente de forma presencial; possuíssem menos de um ano de experiência em função de liderança.

A participação dos entrevistados envolveu riscos previsíveis: embora sejam mínimos, os riscos estavam relacionados ao possível desconforto ou constrangimento ao apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas ou pela própria organização, bem como relacionados a questões de privacidade e confidencialidade. Com o intuito de mitigar esses riscos, foram adotadas algumas medidas de prevenção, conforme a seguir:

- Para garantir a privacidade e confidencialidade dos participantes, foi assegurado o sigilo dos dados pessoais coletados;
- Todas as informações obtidas foram tratadas de forma estritamente confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos;
- Nomes ou quaisquer informações que pudessem identificar individualmente os participantes foram mantidos em sigilo e apenas resultados agregados e anônimos foram divulgados;
- O participante teve liberdade e direito de interromper a entrevista a qualquer momento e a mesma poderia ser remarcada para momento mais oportuno, caso assim o entrevistado desejasse.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada na instituição financeira Caixa Econômica Federal utilizando como fonte de dados, documentos e informações disponibilizados pela instituição em seu site e como instrumento de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas são uma técnica de levantamento de dados primários que valorizam as informações e conteúdos oferecidos pelos entrevistados (PRODANOV e FREITAS, 2013).

As entrevistas foram aplicadas no período de dezembro de 2024 a abril de 2025. Com o objetivo de extrair informações relevantes, o roteiro foi elaborado de acordo com o referencial teórico da pesquisa. Ressalta-se que a coleta de dados direta em campo seguiu o protocolo e autorização do Comitê de ética em pesquisas com seres humanos – CEP e foi possível já que a pesquisadora atua na Caixa Econômica Federal desde 2012.

A realização da entrevista foi antecedida pela leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido elaborado de acordo com a Resolução 466/12, capítulo IV do conselho Nacional de Saúde (Apêndice D), que identifica o estudo em questão e seus objetivos. A autorização da pesquisa foi concedida pela empresa a partir do documento Termo de Anuênciam Institucional (Apêndice C).

As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma de videoconferência – TEAMS, gravadas com a utilização do software OBS Studio, e posteriormente as gravações foram

transcritas por meio do programa online Clipto-IA. As entrevistas tiveram duração em média de 30 minutos.

A participação no estudo foi voluntária, garantindo-se total anonimato dos participantes. Além disso, todas as participações foram autorizadas e consentidas. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e que as entrevistas gravadas em vídeo seriam utilizadas exclusivamente para análise de conteúdo.

### 3.4 Análise de dados

A análise dos dados foi qualitativa e a interpretação foi realizada de forma analítica e descritiva, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema e buscar a resposta para o problema de pesquisa levantado.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo visando alcançar o problema proposto. As informações extraídas das entrevistas foram analisadas em conjunto com a revisão bibliográfica levantada, buscando fundamentar a conclusão do trabalho.

A análise de conteúdo realizada na pesquisa seguiu as três etapas propostas por Bardin (2011): pré-análise, onde ocorre a organização da pesquisa; exploração do material, etapa em que o conteúdo coletado é analisado, agrupado e categorizado considerando o referencial teórico utilizado; e tratamentos dos resultados, inferência e interpretação.

### 3.5 Questões de investigação

O roteiro de entrevista de pesquisa utilizado foi semiestruturado, com perguntas fechadas para informações sociodemográficas e abertas para abordagem da bibliografia. Com base na revisão de literatura elaborada e de acordo com os objetivos e tema do trabalho definiu-se as seguintes questões de investigação a serem respondidas:

Quadro 11 — Estruturação da Entrevista (continua)

PERGUNTA PROBLEMA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÓPICOS	PERGUNTAS
Como a CAIXA pode desenvolver e aprimorar as habilidades de e-liderança para		Mapear o perfil dos líderes de equipes virtuais que atuam na CAIXA		Indique seu gênero
				Qual a sua idade:
				Qual seu grau de escolaridade?
				Qual sua função?

<p>enfrentar os desafios e aproveitar oportunidades da gestão de equipes virtuais na era digital?</p>	<p>Analizar as características, oportunidades, desafios e habilidades necessárias para preparação de líderes que atuam na gestão de equipes virtuais.</p>	<p>Analisa a influência do processo de transformação digital no perfil dos e-líderes do setor bancário.</p> <p>Examinar as oportunidades e desafios enfrentados pelos líderes na era digital, incluindo a gestão de equipes remotas</p>	<p>A Indústria 4.0 e o Setor Bancário</p>	<p>Há quanto tempo exerce função gerencial?</p> <p>Como a transformação digital tem influenciado nas suas responsabilidades enquanto líder de equipes virtuais?</p> <p>Quais oportunidades que você entende que a transformação digital proporcionou para a gestão de equipes virtuais?</p> <p>Quais são os principais desafios que você enfrenta ao liderar uma equipe virtual?</p> <p>Como você lida com a comunicação e colaboração em um ambiente virtual?</p> <p>Quais estratégias você utiliza para manter o engajamento da sua equipe virtual?</p> <p>Como você avalia o desempenho da equipe em um ambiente virtual?</p>
		<p>Levantar as habilidades ligadas a formação de e-líderes e seus efeitos sobre práticas de liderança para gestão de equipes virtuais na CAIXA</p>	<p>E-Liderança: Oportunidades e Desafios no setor bancário</p>	<p>Quais treinamentos ou capacitações você recebeu ou buscou fazer para aprimorar suas habilidades de liderança voltada para gestão de equipes virtuais?</p>
			<p>E-Liderança: Habilidades do e-líder</p>	<p>Quais foram as habilidades técnicas e comportamentais desenvolvidas? E como esses treinamentos impactaram suas práticas de liderança de equipes virtuais?</p>
				<p>Você considera importante que a empresa ofereça capacitação para que os líderes possam atuar na gestão de equipes virtuais? Por quê?</p>
				<p>Quais as habilidades você considera mais relevantes para o e-líder?</p>
				<p>Quais práticas e estratégias de liderança você considera mais eficazes para a gestão de equipes virtuais?</p>
				<p>Quais recomendações você daria para novos líderes que estão começando a gerenciar equipes virtuais?</p>

Fonte: Elaboração própria (2023).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de resultados apresentada neste capítulo foi conduzida a partir da técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2011), visando permitir uma leitura aprofundada das entrevistas realizadas com os líderes que atuam de forma virtual na Caixa Econômica Federal, possibilitando a identificação de padrões, sentidos e significados nas respostas dos entrevistados. A partir da categorização temática, buscou-se identificar as oportunidades, desafios e habilidades inerentes aos e-líderes no contexto da transformação digital, alinhando os dados empíricos aos objetivos da pesquisa e ao referencial teórico adotado.

### 4.1 Fase de pré-análise

A pré-análise da pesquisa é a primeira fase e tem como objetivo preparar o material que será analisado, organizando e preparando os dados para que a análise possa ocorrer de forma eficaz (BARDIN, 2011).

Nesta fase iniciou-se a análise dos resultados com a leitura dos materiais coletados, a partir das entrevistas com os líderes da Caixa, com o objetivo de familiarizar com os conteúdos, sem realizar anotações analíticas. Foi realizada a verificação das hipóteses implícitas, como a existência de lacunas no preparo dos e-líderes e identificação do atendimento aos objetivos da pesquisa a partir dos dados coletados. A partir dos principais autores citados como Avolio, Malhotra, Schwab e Rogers, alinhou-se os conceitos a categorização definida para exploração do material.

### 4.2 Fase de exploração do material

A exploração de material, segundo Bardin (2011, p. 66) “consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”. Nesta fase foram analisados, categorizados e codificados os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas para que posteriormente fossem geradas as informações pertinentes a pesquisa.

A pesquisa foi aplicada através da entrevista de 13 empregados Caixa com função gerencial de liderança que atuam na gestão de equipes virtuais. O roteiro de entrevista semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas teve como objetivo identificar o perfil dos

entrevistados e capturar informações complementares referente aos desafios, oportunidades e habilidade dos líderes em meio a transformação digital.

O levantamento do perfil dos líderes entrevistados evidenciou as principais características demográficas e laborais dos profissionais da Caixa, a partir das perguntas fechadas do roteiro de entrevistas aplicado. Identificando-se fatores como gênero, idade, grau de escolaridade, função que ocupa e tempo de função gerencial.

O Quadro 12 a seguir, apresenta o perfil demográfico e profissional dos entrevistados ocupantes de funções de e-liderança na CEF.

Quadro 12 — Perfil dos Entrevistados (continua)

Sujeito	Gênero	Idade	Grau de escolaridade	Função	Tempo de função (anos)
<b>Entrevistado 1</b>	Masculino	40 a 50	Especialização	Gerencial	11 a 20
<b>Entrevistado 2</b>	Masculino	30 a 40	Especialização	Coordenação	5 a 10
<b>Entrevistado 3</b>	Feminino	40 a 50	Especialização	Gerencial	11 a 20
<b>Entrevistado 4</b>	Masculino	30 a 40	Especialização	Gerencial	11 a 20
<b>Entrevistado 5</b>	Masculino	40 a 50	Graduação	Gerencial	5 a 10
<b>Entrevistado 6</b>	Masculino	40 a 50	Especialização	Gerencial	5 a 10
<b>Entrevistado 7</b>	Feminino	40 a 50	Mestrado	Gerencial	5 a 10
<b>Entrevistado 8</b>	Masculino	30 a 40	Especialização	Direção	5 a 10
<b>Entrevistado 9</b>	Feminino	30 a 40	Mestrado	Direção	11 a 20
<b>Entrevistado 10</b>	Masculino	40 a 50	Especialização	Gerencial	Menos de 5
<b>Entrevistado 11</b>	Feminino	40 a 50	Especialização	Gerencial	Menos de 5
<b>Entrevistado 12</b>	Masculino	30 a 40	Especialização	Gerencial	11 a 20
<b>Entrevistado 13</b>	Masculino	40 a 50	Especialização	Direção	11 a 20

Fonte: Elaboração própria (2025).

A partir dos dados apurados infere-se que dos 13 entrevistados 12 possuem grau de escolaridade de pós-graduação; 1 entrevistado possui função de coordenação, 3 possuem função de direção e 9 possuem função gerencial. Identificou-se também que 8 participantes têm de 40 a 50 anos de idade e os demais entre 30 e 40 anos, sendo assim todos acima dos 30 anos de idade. Referente ao tempo de função, apenas 2 entrevistados possuem menos de 5 anos de

função, 5 ocupam função gerencial de 05 a 10 anos e 6 de 11 a 20 anos. Dentre os entrevistados 4 eram do gênero feminino e os outros 9 do gênero masculino.

#### **4.3 Fase de tratamentos dos resultados, inferência e interpretação**

As perguntas abertas do roteiro de entrevistas foram construídas com o objetivo de examinar as oportunidades e desafios enfrentados pelos líderes em meio ao processo de transformação digital, levantar as habilidades necessárias para gestão de equipes virtuais bem como sua percepção sobre a necessidade de capacitação para lidar com esse modelo de trabalho.

O conteúdo das transcrições foi explorado, interpretado, agrupado e categorizado de acordo com os temas que surgiram durante as entrevistas. As categorias foram elencadas a princípio com base no referencial teórico estudado e a partir de pontos de opinião comuns que se repetem com maior frequência nas respostas. Desta forma, os dados coletados em campo produziram as oito categorias a seguir: (1) A influência da transformação digital na liderança; (2) As oportunidades geradas pela transformação digital; (3) Os desafios enfrentados pelos e-líderes; (4) Estratégias de Comunicação para gestão de equipes virtuais; (5) Estratégia de engajamento para gestão de equipes virtuais; (6) As habilidades mais relevantes do e-líder; (7) Capacitação de e-líderes na CEF; (8) Recomendações para novos e-líderes.

Foram identificadas oito categorias nos padrões de respostas fornecidas pelos entrevistados, que evidenciam as percepções dos líderes que atuam em ambiente virtual. Posteriormente cada categoria foi analisada conforme referencial teórico levantado na pesquisa para confrontação empírica *versus* teórica.

##### **CATEGORIA 1: A influência da transformação digital na liderança**

O quadro a seguir apresenta percepções dos entrevistados sobre a influência da transformação digital na liderança, destacando mudanças significativas no estilo de gestão, na autonomia dos empregados e no foco dos líderes, evidenciando uma nova realidade marcada pela velocidade, inovação e foco em resultados.

Quadro 13: Categoria 1 – A influência da transformação digital na liderança

<b>VIVÊNCIAS</b>
“Liderar num mundo veloz é totalmente diferente de 10 anos, agora tem a questão da velocidade e inovação constante”. (Entrevistado 13, 2025)
“A transformação digital mudou a forma de cobrança e gestão, focando mais em resultados do que na presença”. (Entrevistado 4, 2025)
“Na agência digital, consigo focar mais na gestão de pessoas do que na resolução de problemas operacionais”. (Entrevistado 5, 2025)
“A transformação digital compartilhou melhor a responsabilidade e exigiu mais autonomia dos colaboradores”. (Entrevistado 6, 2025)
“Eu só vejo benefícios da transformação digital na minha responsabilidade como líder”. (Entrevistado 9, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

As entrevistas revelam uma mudança significativa no papel dos líderes diante da transformação digital. Líderes, como o entrevistado 13, apontam que “liderar num mundo veloz, é totalmente diferente de 10, 15 anos atrás”, o que dialoga com Schrage et al. (2021), que afirmam que o sucesso da transformação digital requer líderes transformados em sua mentalidade e conduta. A transformação não se limita à introdução de tecnologia, mas demanda uma reconfiguração da estratégia, cultura e práticas de liderança (Kane et al., 2018; Rogers, 2016).

A liderança passou à incorporar ferramentas digitais e metodologias ágeis como o Scrum e reuniões diárias (dailies), utilizadas por líderes entrevistados para organizar o trabalho e medir produtividade, o que demonstra um alinhamento prático com o conceito de e-liderança descrito por Avolio, Kahai e Dogde (2000), onde além da comunicação entre líderes e seguidores por meios digitais, a coleta e disseminação de informações para o funcionamento das organizações também ocorrem por este meio.

## CATEGORIA 2: As oportunidades geradas pela transformação digital

O quadro a seguir apresenta trechos das falas dos entrevistados sobre as oportunidades geradas pela transformação digital, e evidenciam os principais benefícios percebidos com a adoção do trabalho remoto e o uso de tecnologias digitais na liderança de equipes virtuais. Entre os destaques estão o aumento da produtividade, a ampliação do acesso a talentos geograficamente diversos, a melhoria na qualidade de vida dos funcionários, além da introdução e uso efetivo de ferramentas colaborativas e metodologias ágeis que otimizam a gestão e o desempenho das equipes.

Quadro 14: Categoria 2 – As oportunidades geradas pela transformação digital

<b>VIVÊNCIAS</b>
“A gestão remota permite melhor controle de tempo e produtividade com apoio das ferramentas”. (Entrevistado 1, 2024)
“Agora podemos montar equipes com pessoas de diferentes cidades e habilidades específicas”. (Entrevistado 11, 2025)
“O ganho na qualidade de vida pelo não deslocamento é imensurável”. (Entrevistado 2, 2024)
“Permite trabalhar com talentos de qualquer localidade, mantendo qualidade de vida”. (Entrevistado 6, 2025)
“Ganha-se em velocidade, abrangência geográfica, facilidade de reuniões”. (Entrevistado 8, 2025)
“Ferramentas como o Teams permitiram edições colaborativas e reuniões com pessoas de diferentes locais”. (Entrevistado 10, 2025)
“A gente acaba conhecendo novas ferramentas, de gestão, de métodos de trabalho”. (Entrevistado 9, 2025)
“O uso da IA e do Scrum facilitou o acompanhamento de projetos com 17 pessoas”. (Entrevistado 7, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os entrevistados destacam como principal oportunidade a ampliação do escopo geográfico da liderança. O entrevistado 12 afirma que “o espaço físico deixou de ser um limitador”, o que permite integrar equipes de diferentes regiões do país, reduzindo a hierarquia tradicional. Esse fenômeno está em consonância com os autores Malhotra, Majchrzak e Benson (2007), que defendem que equipes virtuais possibilitam entregas interdependentes e descentralização do conhecimento e da ação.

Além disso, os líderes reconhecem que ferramentas como Microsoft Teams e outras ferramentas digitais disponibilizadas pela empresa são facilitadoras do acompanhamento remoto, da comunicação e da gestão de equipes, pois permite a interação mais eficaz entre líder e equipe, o que está alinhado com a perspectiva de Rogers (2016) sobre o uso da tecnologia para transformar dados em valor estratégico. E ainda, acreditam que a gestão remota optimiza a produtividade e a eficiência das equipes.

### CATEGORIA 3: Os desafios enfrentados pelos e-líderes

O quadro apresenta a perspectiva dos entrevistados sobre os desafios enfrentados pelos e-líderes e evidencia as principais dificuldades na gestão de equipes virtuais. Entre os aspectos mencionados, estão, a limitação na percepção emocional dos funcionários, a dificuldade em

estabelecer vínculos à distância, os entraves na comunicação assíncrona, a complexidade no acompanhamento de metas e produtividade, além de desafios relacionados à autogestão e ao foco no ambiente de home office. Esses relatos reforçam a necessidade de desenvolver novas habilidades estratégicas de liderança adaptadas ao contexto digital.

Quadro 15: Categoria 3 – Os desafios enfrentados pelos e-líderes

<b>VIVÊNCIAS</b>
“A sensibilidade de perceber como o outro está é comprometida à distância”. (Entrevistado 1, 2024)
“Falta de conexão prévia com a equipe torna mais difícil criar vínculos à distância”. (Entrevistado 10, 2025)
“Falta o contato olho no olho, o vínculo profissional e pessoal que facilita a gestão”. (Entrevistado 3, 2025)
“Dificuldade em acompanhar produtividade e estabelecer objetivos à distância”. (Entrevistado 12, 2025)
“O assincronismo da comunicação é um dos maiores desafios no trabalho remoto”. (Entrevistado 2, 2024)
“Nem todos se adaptam ao perfil do trabalho remoto, exigindo mais autogestão”. (Entrevistado 4, 2025)
“Nem todos conseguem lidar bem com a autogestão e a organização das demandas”. (Entrevistado 6, 2025)
“Manter a equipe focada no trabalho em home office é um grande desafio”. (Entrevistado 5, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

O principal desafio citado é o acompanhamento da produtividade em ambiente remoto. O entrevistado 8 comenta: “literalmente não sabe o que a pessoa está fazendo”. A falta de ferramentas específicas e a ausência de métricas objetivas dificultam o gerenciamento à distância.

Outro ponto crítico envolve a adaptação do liderado ao home office, com distrações domésticas e sobrecarga de tarefas. Malhotra et al. (2007) já advertiam que não conseguir observar fisicamente os sinais de desempenho da equipe, como lentidão, necessidade de eventos sociais, necessidade de direção e foco são um dos maiores desafios do e-líder.

Destacou-se a comunicação e colaboração, visto a necessidade de se estabelecer um plano de comunicação claro e eficaz para evitar mal-entendidos e garantir que todos estejam alinhados. E ainda, a sincronização e organização do tempo, que são vistos como desafios frequentes, especialmente quando os membros da equipe têm diferentes rotinas e responsabilidades.

#### CATEGORIA 4: Estratégias de comunicação para gestão de equipes virtuais

O quadro a seguir contempla a categoria, estratégias de comunicação para gestão de equipes virtuais, reunindo a visão dos entrevistados sobre práticas adotadas para manter a fluidez da comunicação e o senso de proximidade em ambientes remotos. As falas evidenciam a valorização de canais digitais como a plataforma Teams, o uso intencional de videochamadas, a implementação de rotinas de feedback e o estímulo à convivência informal por meio de encontros virtuais, reforçando a importância da comunicação estruturada e empática na liderança à distância.

Quadro 16: Categoria 4 - Estratégias de comunicação para gestão de equipes virtuais

<b>VIVÊNCIAS</b>
“Utilizamos o Teams para reuniões e comunicação constante com os liderados”. (Entrevistado 1, 2024)
“Criamos encontros regulares e pausas coletivas para café virtual, promovendo integração”. (Entrevistado 10, 2025)
“Prefiro chamadas de vídeo para manter proximidade e clareza”. (Entrevistado 12, 2025)
“Multiplico os canais de comunicação e oriento o uso de status nas ferramentas”. (Entrevistado 2, 2024)
“Criamos processos de feedback e acompanhamento constante, mesmo à distância”. (Entrevistado 6, 2025)
“Mantinha uma sala virtual aberta o dia todo para facilitar o acesso e a comunicação”. (Entrevistado 7, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

A comunicação é vista como elemento estruturante. Os líderes entrevistados destacam o uso de videoconferência como estratégia para manter a proximidade e a empatia. O entrevistado 12, reforça que prefere "ver a pessoa, mesmo que virtualmente", para captar nuances da comunicação não verbal.

Essa prática vai ao encontro das recomendações de Malhotra et al. (2007), que indicam a alternância entre interações síncronas e assíncronas como forma eficaz de gerir equipes virtuais. Além disso, o uso estratégico das ferramentas digitais para promover check-ins e manter um canal constante de diálogo está alinhado com as habilidades de comunicação clara e eficaz descritas por Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019).

Os líderes mencionaram ainda, a necessidade de estabelecer regras claras para reuniões virtuais, como levantar a mão para falar, para evitar confusões e garantir que todos tenham a oportunidade de se manifestar e expor suas opiniões sem receio de serem expostos.

## CATEGORIA 5: Estratégia de engajamento para gestão de equipes virtuais

O quadro a seguir as estratégias de engajamento para gestão de equipes virtuais, reunindo relatos que ilustram diferentes abordagens utilizadas pelos líderes para fortalecer o comprometimento e o bem-estar dos funcionários no ambiente remoto. As respostas revelam a importância de criar espaços de convivência informal, valorizar o reconhecimento contínuo, oferecer escuta ativa, respeitar as individualidades e promover um ambiente de confiança, em que o foco está nos resultados e não no controle.

Quadro 17: Categoria 5 - Estratégia de engajamento para gestão de equipes virtuais

<b>VIVÊNCIAS</b>
“Utilizamos dinâmicas de grupo e momentos informais para aproximar as pessoas”. (Entrevistado 10, 2025)
“Negociar prazos e acolher as necessidades pessoais ajuda a manter o engajamento da equipe”. (Entrevistado 11, 2025)
“Reconhecimento constante e comemorar pequenas conquistas”. (Entrevistado 12, 2025)
“Estar próximo das pessoas, entender suas necessidades e dar clareza ao propósito do trabalho”. (Entrevistado 13, 2025)
“Confiança no time é fundamental. Sempre acompanhei a entrega, não o tempo de tela”. (Entrevistado 9, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

O reconhecimento das pequenas conquistas foi a estratégia mais mencionada para motivar e engajar equipes. O entrevistado 12, afirma: “deve-se comemorar pequenas conquistas”, enquanto o entrevistado 13, destaca a importância de “estar próximo das pessoas, genuinamente”.

A literatura reforça que o e-líder deve exercer influência com base em empatia e clareza de propósito (Schwab, 2018), além de desenvolver a motivação intrínseca de seus liderados, promovendo significado e pertencimento, conforme defendido por Avolio e Kahai (2003).

## CATEGORIA 6: As habilidades mais relevantes do e-líder

O quadro a seguir apresenta as habilidades mais relevantes do e-líder, destacando a compreensão dos entrevistados sobre as habilidades indispensáveis para uma liderança eficaz em ambientes virtuais. Os relatos evidenciam a valorização de atributos como a atualização constante, empatia, escuta ativa, comunicação clara, inteligência emocional, domínio tecnológico, organização e capacidade de estimular a autonomia da equipe. Esses elementos

revelam um perfil de liderança adaptável, humano e estrategicamente preparado para os desafios do trabalho remoto.

Quadro 18: Categoria 6 - As habilidades mais relevantes do e-líder

<b>VIVÊNCIAS</b>
“Atualização contínua, domínio das ferramentas e empatia são essenciais para liderar remotamente”. (Entrevistado 1, 2024)
“O líder precisa ter escuta ativa e sensibilidade para entender os contextos individuais”. (Entrevistado 11, 2025)
“Empatia, boa comunicação, síntese, argumentação”. (Entrevistado 12, 2025)
“Organização, disciplina e clareza no que é entrega são essenciais no remoto”. (Entrevistado 2, 2024)
“Ser acessível e promover trocas constantes é essencial para manter a equipe coesa”. (Entrevistado 3, 2025)
“Mentalidade ágil, inteligência emocional, competência digital”. (Entrevistado 8, 2025)
“Autonomia, responsabilidade compartilhada e capacidade de remover impedimentos são fundamentais”. (Entrevistado 6, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

As habilidades destacadas nas entrevistas incluem empatia, escuta ativa, clareza nos acordos, domínio digital, comunicação estratégica e feedback construtivo. Tais habilidades corroboram com o quadro apresentado por Malhotra et al. (2007), que associa práticas de liderança eficazes às competências como comunicação, visão estratégica, reconhecimento e gestão do tempo. Como ressalta o entrevistado 13, “empatia, escuta ativa, clareza nos acordos, clareza de propósito, feedback com verdade e amor.”

Essas competências também são classificadas por Cortellazzo et al. (2019) como uma combinação de “habilidades digitais e humanas”, essenciais para criar coesão e resolver problemas complexos em ambientes virtuais.

Os participantes acreditam também que as habilidades do e-líder envolvem a qualificação contínua, seja ela por meio de cursos ou interações com outros líderes, para se manterem atualizados sobre as melhores práticas de gestão virtual e ainda, o domínio das ferramentas tecnológicas que utilizam para gerir suas equipes.

#### CATEGORIA 7: Capacitação de e-líderes na CEF

O quadro abaixo reúne a percepção dos entrevistados sobre a capacitação de e-líderes na CAIXA, trazendo relatos que apontam para ausência de uma preparação estruturada voltada

para a liderança em contextos virtuais. As falas indicam que, em sua maioria, os líderes desenvolveram suas habilidades por meio da vivência diária, aprendizado autodirigido e troca de experiências com colegas. Apesar das iniciativas pessoais, como cursos externos e da empresa oferecer cursos online sobre o tema, os depoimentos demonstram o desejo por formações específicas e práticas, que apoiem os gestores nos desafios do ambiente digital, reforçando a necessidade de programas mais direcionados na instituição.

Quadro 19: Categoria 7 - Capacitação de e-líderes na CEF

<b>VIVÊNCIAS</b>
“Não houve uma capacitação formal, aprendi a liderar remotamente com a prática diária”. (Entrevistado 11, 2025)
“Curso Coursera pago pela Caixa, no entanto a maioria aprendeu por conta própria”. (Entrevistado 13, 2025)
“Atuei no projeto de implementação do remoto, mas faltou formação estruturada para líderes”. (Entrevistado 2, 2024)
“Faltam treinamentos específicos para preparar os líderes para a realidade digital”. (Entrevistado 4, 2025)
“Aprendizado informal, baseado em tentativa e erro, com muito apoio dos pares”. (Entrevistado 6, 2025)
“Usei minha experiência como líder e busquei soluções por conta própria, sem treinamentos formais”. (Entrevistado 7, 2025)
“Não recebeu treinamento, vê como algo importante”. (Entrevistado 8, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Uma das fragilidades identificadas foi a ausência de treinamentos estruturados e práticos. Os entrevistados 12 e 8, relatam não terem recebido capacitação formal e aprenderam na prática. O entrevistado 13, ressalta que, mesmo após a pandemia, a empresa não estruturou um programa de formação contínua, deixando o aprendizado por conta dos próprios líderes. A literatura corrobora essa lacuna, apontando que a formação de líderes digitais exige programas formais de capacitação contínua (Schrage et al., 2021; Kane et al., 2018), não sendo suficiente apenas o conhecimento tácito ou autodidata.

As opiniões dos participantes revelaram que é unânime que a capacitação é fundamental para atuar na gestão de equipes virtuais. Eles enfatizaram que nem todos estão preparados para liderar à distância e que a empresa pode oferecer treinamentos adequados para qualificação dessas lideranças. Foi sugerido que a empresa não apenas ofereça treinamentos, mas também criem laboratórios práticos onde os participantes possam simular reuniões e utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis, trazendo um alinhamento de capacitação para as equipes e gestores. Essa abordagem prática poderia aumentar a eficácia do aprendizado.

#### CATEGORIA 8: Recomendações para novos e-líderes

O quadro a seguir reúne as recomendações fornecidas pelos entrevistados para os líderes que iniciem sua jornada na liderança de equipes virtuais:

Quadro 20: Categoria 8 - Recomendações para novos e-líderes

##### VIVÊNCIAS

- “Busque atualização constante e desenvolva a escuta ativa mesmo sem o contato físico”. (Entrevistado 1, 2024)
- “Construa espaços de convivência remota e invista na humanização da gestão”. (Entrevistado 10, 2025)
- “Esteja disponível e seja flexível, mas claro quanto às entregas esperadas”. (Entrevistado 11, 2025)
- “Crie uma cultura de confiança e proximidade, mesmo em ambiente remoto”. (Entrevistado 3, 2025)
- “Seja claro nas orientações e confie na equipe, isso gera compromisso com os resultados”. (Entrevistado 4, 2025)
- “Confiar na equipe, delegar com clareza e estar presente para orientar quando necessário”. (Entrevistado 6, 2025)
- “Valorize o presencial para o que realmente exige presença. No mais, confie na autonomia do time”. (Entrevistado 9, 2025)
- “Trate sua equipe como adulta e construa acordos de entregas semanais”.** (Entrevistado 7, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025).

As recomendações sugeridas envolvem manter contato frequente com a equipe, preferencialmente por vídeo, investir em leitura e benchmarking com líderes experientes, além da necessidade de estruturar ferramentas de acompanhamento do desempenho.

Essas sugestões se alinham às práticas propostas por Malhotra et al. (2007), especialmente a valorização do feedback, a visibilidade das entregas e o reconhecimento como mecanismos de reforço positivo para times remotos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como propósito analisar como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital. O estudo partiu do entendimento de que a transformação digital não se resume à introdução de tecnologias, mas representa uma profunda mudança na lógica de funcionamento das organizações, impactando diretamente as estruturas de liderança e a forma como as equipes são gerenciadas.

A pesquisa se estruturou a partir de um problema atual e desafiador: como adaptar a liderança em uma instituição financeira pública de grande porte para os novos contextos virtuais, mantendo desempenho, engajamento e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Visando alcançar o objetivo geral da pesquisa que foi: “analisar como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital”, foi possível considerar que:

Com relação ao mapeamento do perfil dos líderes de equipes virtuais que atuam na CAIXA, foi constatado que esses profissionais são, em sua maioria, oriundos da trajetória tradicional da liderança presencial e passaram a atuar remotamente em decorrência das mudanças estruturais ocasionadas pela pandemia e pela adoção do trabalho remoto institucionalizado. A análise apontou que esses líderes, embora com diferentes níveis de experiência, compartilham características como autonomia, adaptabilidade e senso de responsabilidade, mas nem sempre possuem formação específica para conduzir equipes virtuais, o que evidencia a importância da capacitação contínua para esse novo cenário.

No que diz respeito ao exame das oportunidades e desafios enfrentados pelos líderes na era digital, identificou-se que o novo modelo de trabalho trouxe ganhos relevantes, como flexibilidade, agilidade e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, os desafios foram amplamente destacados, entre eles: a dificuldade de estabelecer vínculos com a equipe, a sobrecarga de reuniões, a ausência de interação espontânea, o sentimento de isolamento dos liderados e as barreiras na comunicação não verbal. Essas constatações reforçam a complexidade da liderança virtual e a necessidade de estratégias diferenciadas para o engajamento e acompanhamento das equipes.

Referente ao levantamento das habilidades ligadas à formação de e-líderes e seus efeitos sobre as práticas de liderança para gestão de equipes virtuais na CAIXA, os resultados demonstraram que os líderes consideram habilidades como empatia, escuta ativa, clareza nas

orientações, domínio de ferramentas digitais flexibilidade, confiança e comunicação como essenciais para o desempenho eficaz em ambientes virtuais. Tais habilidades refletem uma mudança significativa do perfil tradicional de liderança, exigindo do gestor uma postura mais empática, colaborativa e digitalmente fluente.

No que tange a elaboração do produto técnico tecnológico proposto – um workshop formativo para líderes com foco no desenvolvimento de habilidades para gestão de equipes virtuais – a pesquisa permitiu reunir subsídios concretos para estruturação. A ausência de programas estruturados de capacitação voltados especificamente para liderança virtual foi um dos principais apontamentos dos entrevistados, revelando uma lacuna institucional e validando a relevância do material desenvolvido. O produto propõe atividades práticas, alinhadas às habilidades identificadas na pesquisa, visando promover um ambiente de aprendizagem colaborativo e aplicável à rotina dos líderes.

Os dados analisados demonstram que a liderança em ambientes virtuais é um fenômeno complexo que exige não apenas domínio técnico das ferramentas, mas também uma profunda habilidade interpessoal.

Os resultados revelam que os líderes reconhecem a transformação digital como uma força catalisadora de mudanças na forma de liderar. A descentralização, a flexibilidade geográfica, a agilidade na comunicação e a utilização de metodologias ágeis foram apontadas como oportunidades que aumentam a eficácia das equipes e promovem maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Por outro lado, os desafios também são significativos. A ausência de contato físico dificulta a percepção de sinais sutis de comportamento, a construção de vínculos e o acompanhamento do desempenho individual. A autogestão dos liderados, embora desejável, nem sempre está presente, exigindo do líder maior proatividade e capacidade de orientação.

Um dos pontos mais críticos identificados foi a ausência de programas estruturados de capacitação e ferramentas de gestão voltados para o contexto da gestão virtual. A maior parte dos entrevistados afirmou ter aprendido “na prática” ou com apoio de colegas, o que revela uma lacuna institucional na preparação para o novo modelo de trabalho.

Cabe ressaltar que a Universidade Corporativa CAIXA, conquistou o prêmio Ouro na categoria “Best Overall Corporate University” no GlobalCCU Awards 2025, sendo assim reconhecida internacionalmente como a melhor universidade corporativa do mundo. O prêmio é considerado um dos mais prestigiados no campo da educação corporativa, destacando organizações que demonstram excelência na criação de valor estratégico para pessoas,

negócios, sociedade e o planeta. A Universidade oferece aos funcionários CAIXA diversos cursos de capacitação voltados para o tema trabalho remoto, contudo, os líderes sentem falta de iniciativas práticas e estruturadas, que promovam a troca de experiências e o domínio de ferramentas aplicáveis ao cotidiano da liderança virtual.

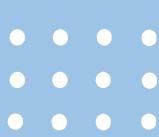
Outro ponto relevante diz respeito à capacidade de inovação dos líderes, mesmo diante da falta de estrutura formal. Muitos relataram estratégias criativas de engajamento, como cafés virtuais, salas abertas de convivência, e uso contínuo de videoconferência para fortalecer o vínculo com a equipe. Essa capacidade adaptativa é um indicativo da resiliência dos gestores frente às exigências da nova realidade, e deve ser valorizada como um diferencial competitivo institucional.

Como contribuição prática, a pesquisa oferece à CAIXA um diagnóstico fundamentado das condições atuais da e-liderança, apontando caminhos para capacitação, reconhecimento e valorização de seus líderes virtuais. Como contribuição teórica, amplia o debate sobre liderança em organizações públicas no contexto da transformação digital, campo ainda carente de estudos empíricos no Brasil.

Em síntese, a pesquisa demonstrou que a e-liderança é mais do que uma transição tecnológica — trata-se de uma transformação comportamental, cultural e estratégica. A CAIXA, como uma instituição de grande capilaridade e impacto social, tem a oportunidade de liderar essa transformação no setor público, desenvolvendo líderes preparados para conduzir equipes conectadas, engajadas e capazes de responder com eficácia aos desafios da era digital.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar a influência da inteligência artificial generativa e das ferramentas de automação na atuação dos líderes virtuais, especialmente em instituições públicas. Considerando o avanço exponencial dessas tecnologias no ambiente de trabalho, torna-se relevante compreender de que forma elas podem ampliar ou desafiar as práticas de e-liderança, a tomada de decisão e a humanização da gestão em contextos cada vez mais digitais. Tal abordagem pode enriquecer o campo da liderança contemporânea, promovendo reflexões sobre o equilíbrio entre inovação tecnológica e desenvolvimento humano nas organizações.

**6. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO**



# **LÍDER ON CAIXA: Práticas para Gestão de Equipes Virtuais**

Produto/Material não patenteável

---

# LÍDER ON CAIXA: Práticas para gestão de equipes virtuais

Produto/Material não patenteável apresentado pela mestranda Rosane Fernandes de Gouveia ao mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, sob orientação da docente Prof. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.



# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>66</b>
<b>CONTEXTO EM QUE SE APRESENTA O PRODUTO</b>	<b>67</b>
<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>68</b>
<b>DESCRÍÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>68</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>69</b>
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>70</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DO PTT</b>	<b>73</b>
<b>PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA</b>	<b>74</b>
<b>ESTRUTURA DO WORKSHOP “LÍDER ON CAIXA”</b>	<b>75</b>
<b>ADERÊNCIA</b>	<b>88</b>
<b>IMPACTO</b>	<b>88</b>
<b>APLICABILIDADE</b>	<b>88</b>
<b>INOVAÇÃO</b>	<b>89</b>
<b>COMPLEXIDADE</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>90</b>

## RESUMO

---

Este Produto Técnico Tecnológico é classificado pela CAPES como Produto/Material não patenteável, e é parte da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ e consiste na proposição de um Workshop de Capacitação Profissional intitulado “Líder On CAIXA: Práticas para gestão de equipes virtuais”, voltado ao desenvolvimento de competências de e-liderança por gestores da Caixa Econômica Federal que atuam com equipes remotas. A proposta surge a partir da análise dos dados coletados em uma pesquisa de campo com líderes da instituição, que revelou lacunas significativas relacionadas à comunicação, uso de ferramentas digitais, padronização de práticas e formação específica para e-liderança. O produto está alinhado à linha de atuação em estratégias de gestão de pessoas e organizações no PPGE, especialmente com os projetos de pesquisa voltados à liderança e transformação digital. O workshop foi construído com estrutura metodológica ativa, conteúdos práticos e estratégias replicáveis, sendo de fácil aplicabilidade em diferentes unidades da CAIXA. Embora elaborado com foco na realidade institucional da organização pesquisada, a proposta possui potencial de aplicação em outras instituições públicas ou privadas que enfrentem desafios similares na gestão de equipes virtuais. O produto também poderá ser implementado de forma periódica como parte das trilhas de aprendizagem da Universidade Corporativa CAIXA, contribuindo com as diretrizes do programa de transformação digital da empresa.

## **CONTEXTO EM QUE SE APRESENTA O PRODUTO**

A transformação digital tem provocado profundas mudanças nos modelos organizacionais, exigindo das instituições não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também uma reestruturação cultural, relacional e de gestão. De acordo com Castells (1999), vivemos em uma sociedade em rede, onde a tecnologia está redefinindo o tempo, o espaço e as relações sociais.

No setor bancário, esse movimento tem sido acelerado pela digitalização de produtos e serviços, pela ascensão de novos bancos natos-digitais (fintechs) e, mais recentemente, pela consolidação do trabalho remoto como uma prática institucionalizada. Para, Kane *et al.* (2018), a mudança na forma de pensar dos líderes é essencial para o processo de transformação digital em uma organização, ainda que não apresentem as habilidades necessárias para atuar no mundo digital devem estar abertos a desenvolvê-las enquanto enfrentam os desafios do processo. Nesse cenário, a liderança assume um papel estratégico na condução de equipes em direção aos objetivos organizacionais, especialmente quando se trata da gestão de equipes virtuais.

Na Caixa Econômica Federal (CAIXA), instituição financeira pública de grande relevância nacional, a transformação digital tem se materializado na criação de agências digitais, na reestruturação de canais de atendimento e na digitalização de processos internos. Com a expansão do trabalho remoto e híbrido, principalmente pós-covid-19, os gestores passaram a enfrentar novos desafios na condução de suas equipes, demandando o desenvolvimento de habilidades específicas para atuar de forma eficiente e empática em ambientes mediados pela tecnologia.



## **PÚBLICO-ALVO**

O público-alvo do presente Produto/Material não patenteável é composto por gestores estratégicos da CAIXA, especialmente os profissionais que atuam nas áreas de Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa, Desenvolvimento de Lideranças, Inovação e Cultura Organizacional, visto serem os principais agentes responsáveis pela formulação e implementação de programas de capacitação e desenvolvimento humano na organização. No entanto, sua proposição abrange a todos os gestores da instituição, preferencialmente os que atuam na liderança de equipes em regime remoto ou híbrido, mas também aos líderes que tem o interesse em desenvolver suas habilidades digitais para oportunidades futuras.

## **DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural, intitulada “Transformação Digital: liderando Equipes Virtuais na Caixa Econômica Federal”, teve como objetivo analisar como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital. A metodologia utilizada foi qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores da CAIXA e a análise de conteúdo à luz de referenciais sobre transformação digital, e-liderança e gestão remota.

Os resultados apontaram lacunas relevantes na formação de líderes para o contexto digital, especialmente no que se refere à comunicação eficaz, uso de ferramentas colaborativas, estratégias de engajamento e ausência de práticas padronizadas para condução remota de equipes.

Baseado nesses resultados, tornou-se evidente a necessidade de ação formativa da estrutura que promovesse não apenas o desenvolvimento técnico dos líderes, mas também um espaço de troca de experiências, reflexão e construção conjunta de soluções.

## **OBJETIVOS**

O objetivo principal é propor a criação e estruturação de um workshop formativo para líderes da CAIXA, com foco no desenvolvimento de habilidades para gestão eficaz de equipes virtuais.

Como objetivos secundários podemos destacar:

- Promover a aprendizagem de boas práticas e ferramentas digitais aplicáveis à e-liderança;
- Estimular a troca de experiência entre líderes da CAIXA;
- Subsidiar a construção de um plano de ação institucional para fortalecer a cultura da e-liderança.



## **DIAGNÓSTICO**

O diagnóstico do presente estudo foi construído a partir da análise de conteúdo de entrevistas realizadas com os líderes CAIXA que atuam na gestão de equipes virtuais. Com base na metodologia de Bardin (2016), foram identificadas oito categorias temáticas que representam os principais pontos de atenção na atuação de líderes em ambientes digitais. A seguir, apresenta-se a análise dessas categorias, fundamentada nos dados empíricos e no referencial teórico utilizado na pesquisa.

- 1. A influência da transformação digital na liderança:** a transformação digital alterou significativamente a forma de liderar, exigindo maior flexibilidade, capacidade de adaptação e uso intensivo de tecnologias digitais. Como apontam Araújo et al. (2021), o baixo desempenho nos negócios, decorre em grande parte de deficiências relacionadas à liderança digital nas organizações. Os entrevistados relataram que a liderança passou a ter foco mais estratégico e menos operacional, com necessidade de desenvolver autonomia nas equipes e atuar como facilitador.
- 2. As oportunidades geradas pela transformação digital:** a adoção de tecnologias digitais foi vista como uma oportunidade de ampliar o alcance da liderança, promover maior integração entre as unidades distantes e melhorar a eficiência de processos, com a possibilidade troca de boas práticas. Segundo Fernandez e Jawadi (2015), as organizações que adotam o modelo de trabalho remoto tendem a melhorar seu desempenho ao reunir profissionais qualificados de diferentes regiões, formando times que não seriam viáveis caso o modelo de trabalho fosse exclusivamente presencial.
- 3. Os desafios enfrentados na liderança virtual:** entre os principais desafios identificados estão a dificuldade de comunicação empática, o acompanhamento do desempenho, a construção de vínculos e a possível sobrecarga de atividades em um ambiente de home office. Os líderes destacaram a ausência de direcionamento e ferramentas para gestão remota e ainda, a dificuldade de estabelecer uma rotina estruturada. A e-liderança é “o

processo de influência social mediado por tecnologias avançadas da informação para produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho de indivíduos, grupos ou organizações” (Avolio, Kahai e Dodge, 2001, p. 617).

4. **Estratégias de comunicação adotadas:** a comunicação foi apontada como o aspecto mais crítico da liderança virtual. Muitos dos entrevistados relataram a dificuldade em manter a equipe informada, engajada e alinhada. Embora ferramentas como Microsoft Teams e What's App sejam utilizadas, a ausência de padrões de comunicação clara e periódica prejudica o desempenho. Kazim (2019), destaca que os líderes devem adotar uma atuação horizontal na organização, com foco nas pessoas e capacidade de comunicar de forma clara e eficaz a visão necessária para conduzir a transformação.
5. **Estratégias de engajamento:** as estratégias de engajamento ainda são pouco consolidadas no ambiente remoto. Os líderes afirmam utilizar práticas intuitivas ou replicadas do presencial, como reuniões individuais ou pequenos reconhecimentos, mas não há um modelo institucional. Para Thomas (2020), o engajamento e a atuação próxima dos líderes são fatores essenciais para o desenvolvimento e motivação dos funcionários.
6. **Habilidades do e-líder:** a pesquisa identificou a necessidade de desenvolvimento de habilidades específicas, como escuta ativa, empatia e domínio de ferramentas digitais com profundidade. Para Frankiewicz & Chamorro-Premuzic (2020), os líderes devem estar alinhados à lógica digital e à cultura da transformação, desenvolvendo um conjunto de habilidade essenciais para conduzir organizações em permanente processo de evolução tecnológica. Os entrevistados reconheceram que muitas dessas habilidades ainda estão em construção.
7. **Capacitação dos líderes:** a maioria dos líderes afirmou não ter recebido capacitação específica para gestão de equipes virtuais. Embora existam cursos online disponibilizados pela Universidade Caixa, estas são mais teóricas ou não

direcionadas às práticas cotidianas da e-liderança. Há um desejo por programas práticos, com aplicação direta no dia a dia, como mentorias, oficinas ou workshops. A importância da capacitação se confirma na afirmação de Marquesani (2020, p. 12), “a habilidade de aprender em diferentes momentos e de fazer bom uso desse aprendizado e das novas tecnologias, pode ser impulsionadora da transformação digital”.

8. **Recomendações para novos líderes:** os entrevistados apontam a importância da troca de experiências entre os pares, da institucionalização de boas práticas e da criação de canais permanentes de apoio à liderança remota. Reforçam também a importância de que novos líderes sejam preparados desde o início para atuar em ambientes digitais. Essas recomendações indicam a necessidade de uma estratégia institucional de formação continuada e contextualizada.

O diagnóstico evidencia, portanto, que embora existam avanços na adoção de práticas digitais, há um espaço relevante para o fortalecimento das habilidades de e-liderança e cultura digital na CAIXA. Isso exige ações coordenadas de capacitação, padronização e estímulo à cultura de liderança digital.



## **DESENVOLVIMENTO DO PTT**

Diante dos desafios identificados na pesquisa empírica e das demandas institucionais relacionadas à transformação digital, este Produto/Material não patenteável propõe como produto final a criação do Workshop “Líder On CAIXA: Práticas para Gestão de Equipes Virtuais”. Trata-se de uma ação formativa de caráter prático e colaborativo, voltada ao desenvolvimento de habilidades específicas para a liderança em ambientes virtuais, com foco inicial nos gestores da CAIXA que atuam de forma remota ou híbrida e posteriormente a todos os gestores de equipes da organização.

A proposta do workshop surge da constatação de lacunas formativas práticas e colaborativas identificadas na pesquisa, como gestão de produtividade à distância, estratégias de engajamento remoto e comunicação eficaz com equipes distribuídas. Essas fragilidades impactam diretamente a eficácia da liderança, a coesão dos times e os resultados organizacionais. Assim, o workshop busca preencher essa lacuna com uma abordagem experiencial, adaptada à realidade dos líderes da organização em suas diferentes áreas de atuação.

O “Líder On CAIXA” tem como premissa a formação por meio de metodologias ativas, que valorizam a troca de experiências, o aprendizado e o protagonismo do participante. O conteúdo será organizado em módulos temáticos e atividades práticas, integrando teoria e vivência. Serão utilizadas técnicas como estudo de caso, simulações, dinâmicas em grupo com o apoio de plataforma digitais, no caso da aplicação online, visto que a proposta prevê a possibilidade de execução em formato híbrido ou totalmente remoto, ampliando seu alcance geográfico e institucional.

Quanto à abrangência o workshop poderá ser implementado inicialmente em unidades estratégicas com maior concentração de equipes virtuais, como agências digitais e áreas de atendimento remoto. Posteriormente, poderá ser replicado em outras regiões e estruturas da empresa, inclusive como parte integrante do programa de desenvolvimento de líderes. A proposta também contribui para o fortalecimento da cultura digital, alinhando-se às diretrizes de inovação, ESG e valorização das pessoas.

Entre os benefícios esperados da implantação do workshop, destacam-se:

- Aumento da confiança e da eficácia dos líderes em ambientes virtuais;

- Padronização de práticas de gestão remota
- Ampliação da fluência digital entre os gestores;
- Melhoria na comunicação e no engajamento das equipes;
- Consolidação de uma rede institucional de líderes preparados para os desafios da transformação digital;
- Disseminação da cultura digital na organização.

## **PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA**

A implementação do workshop “Líder On CAIXA: Práticas para Gestão de Equipes Virtuais”, foi elaborado a partir de um plano de ação com base na ferramenta 5W2H, que permite estruturar de forma clara e objetiva os passos necessários para concretização da proposta. Conforme o *Integrated Management Business Solutions* (2018), a ferramenta 5W2H contribui significativamente para o mapeamento e a padronização de processos, além de ser essencial na elaboração de planos de ação, visto que aplicada de forma adequada, substitui a indefinição por clareza e organização, promovendo ganhos em produtividade e resultando na utilização mais eficiente do tempo e de recursos. O instrumento possibilitará o alinhamento entre os responsáveis pela execução, os prazos, os recursos e os objetivos da iniciativa, garantindo maior eficácia no processo de implantação.

Quadro 1 – Plano de Ação - Ferramenta 5W2H

<b>5W2H</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
What (O quê?)	Implementação do Workshop “Líder On Caixa: práticas para Gestão de Equipes Virtuais
Why (Por quê?)	Suprir lacunas na formação de líderes virtuais e fortalecer a cultura digital na CAIXA
Where (Onde?)	Agências digitais, áreas administrativas, unidades de atendimento remoto e regiões estratégicas
When (Quando?)	A partir do primeiro semestre de 2026, com edições semestrais programadas
Who (Quem?)	Universidade Caixa, em parceria com as áreas de gestão de pessoas, inovação e liderança
How (Como?)	Curso presencial ou online, com módulos práticos, estudos de caso e dinâmicas
How Much (Quanto?)	Recursos provenientes do orçamento institucional para capacitação e desenvolvimento de pessoas

## **ESTRUTURA DO WORKSHOP “LÍDER ON CAIXA”**

A seguir, apresenta-se a estrutura proposta para o workshop “Líder On CAIXA: Práticas para Gestão de Equipes Virtuais”, criado como uma ação formativa prática, colaborativa e adaptada a realidade dos gestores da CAIXA. A organização do conteúdo foi pensada para integrar teoria e vivência, promovendo o desenvolvimento das habilidades identificadas como essenciais a e-liderança.

- ❖ **Nome do Workshop:** Líder On CAIXA: Práticas para Gestão de Equipes Virtuais
- ❖ **Carga Horária:** 8 a 10 horas
- ❖ **Formato:** Online (via Microsoft Teams) ou presencial (unidades ou auditório CAIXA)
- ❖ **Conteúdo Programático:**

Quadro 2: Conteúdo Programático - Workshop

MÓDULO	TÍTULO	DESCRÍÇÃO	FERRAMENTAS/DINÂMICAS
1	Boas-vindas e alinhamento	Acolhida, objetivo do encontro, quebra-gelo com interação dos participantes	Mentimeter / Jamboard / Encontro de Pares
2	Desafios reais da liderança virtual	Roda de conversa: quais os principais desafios e aprendizados na gestão de times a distância	Técnica do “World Café”
3	E-liderança: o papel do líder digital	Breve exposição sobre o conceito de e-liderança, perfis, desafios e oportunidades	Apresentação dinâmica (no máximo 30 minutos)
4	Ferramentas de gestão virtual	Apresentação prática e uso de 2 a 3 ferramentas aplicáveis no dia a dia da liderança remota	Canvas de Equipe Virtual, Kanban Digital, 1:1. Matriz de Comunicação Virtual
5	Estudo de caso e co-criação	Times trabalham com um desafio comum para aplicar os aprendizados e propor soluções colaborativas	Dinâmica em grupo com pitch final
6	Reflexão fechamento	Espaço para partilha, dúvidas e conclusão. Entrega de um guia prático digital e insights finais	Mural de Insights / Mural colaborativo

❖ **Ferramentas/Dinâmicas sugeridas:**

- Mentimeter

Objetivo: Engajar os participantes com perguntas interativas em tempo real (brainstorm, enquetes, nuvem de palavras, perguntas abertas)

Como aplicar:

1. Acesse o [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com) e crie uma conta gratuita
2. Crie uma pergunta (Ex.: Qual a maior dificuldade de liderar remotamente?)
3. Compartilhe o código de acesso com os participantes via link ou QR code
4. As respostas aparecem ao vivo na tela (nuvem de palavras, ranking, gráfico)
5. Use o resultado para dar início à conversa ou contextualizar o conteúdo

Dica: Ideal para aquecer a turma no início e levantar expectativas ou percepções do grupo.



- Jamboard

Objetivo: Promover colaboração em tempo real, como se fosse um quadro branco digital (funciona como mural de post-its)

Como aplicar:

1. Acesse [jamboard.google.com](https://jamboard.google.com) com uma conta Google
2. Crie um “quadro” (Ex.: “Desafios da liderança remota”)
3. Compartilhe o link com os participantes
4. Cada pessoa ou grupo escreve post-its com suas ideias, que aparecem em tempo real
5. O facilitador pode agrupar, destacar ou comentar nos cards

Dica: Use em substituição ao flip chart presencial para dinâmicas como brainstorm, categorização de ideias ou fechamento. Outra ferramenta é o Miro.



- Encontro de Pares (Breakout Pairs)

Objetivo: Promover a aproximação e trocas significativas em duplas, especialmente no início do workshop.

Como aplicar:

1. Organize os participantes em duplas aleatórias (em sala virtual, use recurso “breakout rooms”)
2. Proponha uma pergunta para aquecer o diálogo (Ex.: “Compartilhe uma situação desafiadora que você viveu como líder remoto”)
3. Dê 5 a 10 minutos para conversarem
4. Retorne ao grupo e peça que alguns compartilhem o que ouviram do colega

Dica: Evite que o foco fique só em um, peça que falem sobre o que o outro disse (isso estimula a escuta ativa)



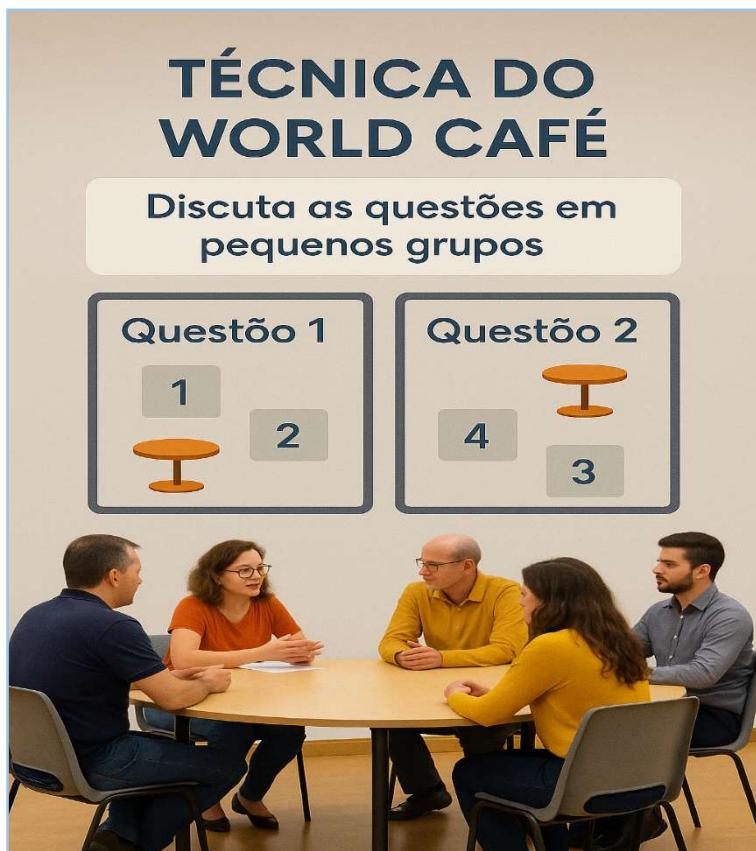
- World Café

Objetivo: Facilitar uma conversa em grupo rica e descentralizada, promovendo trocas sobre diferentes temas em rodadas rápidas.

Como aplicar:

1. Prepare 3 a 4 mesas virtuais ou físicas com temas diferentes (Ex.: comunicação, engajamento, ferramentas, produtividade)
2. Divida os participantes em pequenos grupos (3 a 5 pessoas) e atribua uma mesa para cada
3. Dê 10 a 15 minutos por rodada para que debatam e registrem as ideias principais
4. Ao final, todos rotacionam de mesa (exceto 1 “anfitrião” que fica e recebe o novo grupo, explicando o que foi falado)
5. Após 2 ou 3 rodadas, todos voltam ao grupo principal para compartilhar os aprendizados em cada tema

Dica: Em ambiente virtual, use salas paralelas (breakout) e crie quadros Jamboard separados para cada tema.



- Canvas da Equipe Virtual

Objetivo: Promover alinhamento e clareza entre líderes e equipes remotas sobre expectativas, formas de trabalho e responsabilidades.

Como aplicar:

1. Divida os participantes em pequenos grupos ou duplas (caso o time ainda não esteja definido)
2. Apresente o modelo de Canvas em um quadro (físico ou virtual como Jamboard, Miro ou mural impresso)
3. Explique cada campo do canvas:
  - Propósito da equipe: por que essa equipe existe?
  - Pessoas e papéis: quem faz parte e qual o papel de cada um?
  - Rituais: reuniões fixas, check in, cerimônias
  - Ferramentas de comunicação: e-mail, chat, vídeo chamadas, what's app, etc
  - Entregas e metas: principais entregáveis, OKR's, resultados esperados
  - Regras de Convivência: combinados para boa convivência virtual
4. Dê tempo para os grupos preencherem e, ao final, peça para apresentarem em 2 minutos cada
5. Encerre com uma reflexão: o que ficou mais claro e o que ainda precisa de alinhamento?

Dica: Use post-its ou cartões digitais. O facilitador deve circular entre os grupos para apoiar com dúvidas.

CANVAS DA EQUIPE VIRTUAL	
OBJETIVO COMUM	PAPÉIS & RESPONSABILIDADES
NORMAS DA EQUIPE	COMUNICAÇÃO
FERRAMENTAS	PRÓXIMOS PASSOS

- 1:1 Canvas (Reuniões Individuais com propósito)

Objetivo: Estruturar reuniões individuais mais eficazes entre líder e empregado.

Como aplicar:

1. Apresente o conceito de reuniões 1:1 estruturadas: encontros regulares entre líder e liderado para apoio, desenvolvimento e alinhamento.
2. Mostre o modelo do 1:1 Canvas, que geralmente tem os seguintes campos:
  - Como você está? (Campo de escuta ativa)
  - Principais desafios da semana
  - O que você gostaria de compartilhar com seu líder?
  - Feedback (positivo e construtivo)
  - Pontos de desenvolvimento
  - Ações combinadas
3. Simule uma reunião entre dois voluntários para exemplificar
4. Depois, proponha uma dinâmica onde os participantes preencham o canvas individualmente e, se houver tempo/confiança, compartilhem em duplas simulando o 1:1

Dica: Incentive os líderes a usarem esse modelo mensalmente com cada membro da equipe.

1:1 CANVAS	
CONVERSA INICIAL	COMPARTILHAMENTOS
FOCO	METAS & AÇÕES
SUPORTE	FEEDBACK

- Kanban digital (ou físico)

Objetivo: Acompanhar tarefas, promover transparência ou fluxo de trabalho e organização remota

Como aplicar:

1. Explique o conceito de Kanban, uma ferramenta visual de gestão de tarefas
2. Apresente o modelo básico:
  - A fazer
  - Em andamento
  - Concluído
3. Use ferramenta como Trello, Planner, Miro ou até cartolina e post-its
4. Proponha que cada grupo simule uma equipe e crie tarefas fictícias relacionadas ao seu contexto
5. Cada grupo deve criar um miniquadro Kanban e movimentar as tarefas de acordo com as decisões tomadas.

Dica: Oriente que tarefas tenham título + responsável + prazo. Reforce o uso em reuniões semanais com a equipe. O Microsoft Teams disponibiliza o App Planner.



- Matriz de Comunicação Visual

Objetivo: Estabelecer regras e canais de comunicação claros no ambiente remoto.

Como aplicar:

1. Apresente os desafios da comunicação remota (excesso de ruídos, canais, urgência mal definida)
2. Mostre o modelo da matriz com os campos:
  - Assunto
  - Canal ideal (e-mail, What's App, Teams, etc)
  - Frequência
  - Responsável pela comunicação
3. Peça que os grupos criem uma matriz para sua equipe ou um cenário simulado
4. Compartilhem boas práticas em grupo

Dica: Pergunte: “O que precisa mesmo para ser uma call? O que pode ser um e-mail bem escrito?”

## Matriz de Comunicação Virtual

ASSUNTO	CANAL IDEAL	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL
Relatórios semanais	✉ E-mail	Semanal	Caria
Feedback	🎥 Videoconferência	Mensal	Paulo
Atualizações do projeto	💬 Chat	Quando necessário	Mariana
Datas de férias	⚡ Mensagem instantânea	–	Eduardo

## ❖ Convite Institucional

### LÍDER ON CAIXA: Práticas para Gestão de Equipes Virtuais

Você lidera uma equipe à distância? Então esse convite é para você!

A transformação digital trouxe novas formas de trabalhar, e com ela, **novos desafios para quem lidera times remotos**. Pensando nisso, convidamos você a participar do workshop **LÍDER ON CAIXA**, um momento de **aprendizado prático, troca de experiências e conexão entre líderes** que estão à frente da gestão virtual na nossa instituição.

#### Objetivos do Workshop

Capacitar líderes para atuar de forma mais eficiente na gestão de equipes virtuais, utilizando ferramentas, estratégias e práticas colaborativas que fortalecem a liderança digital na CAIXA.

O que você vai encontrar:

- Diagnóstico coletivo dos principais desafios da liderança remota;
- Ferramentas práticas de gestão virtual aplicáveis ao dia a dia;
- Dinâmicas para troca de experiências entre líderes;
- Estudo de caso e construção colaborativa de soluções;
- Entrega de um guia prático digital com conteúdos aplicáveis;
- Um momento de conexão, protagonismo e desenvolvimento.

**Data e Horário:** inserir data e hora

**Formato:** Presencial/Online – inserir local ou link

**Duração:** 8 horas

**Público-alvo:** Líderes e gestores de equipes remotas na CAIXA

*“Porque estar “ON” é mais do que estar online – é liderar com presença, empatia e estratégia, onde quer que sua equipe esteja.”*

Não perca essa oportunidade e aumente suas habilidades de liderança!

❖ Identidade Visual - Sugerida



❖ Guia prático do Líder Virtual

- Introdução

Este guia prático tem como objetivo apoiar os líderes que atuam em ambientes virtuais na condução de suas equipes com eficiência, empatia e clareza. A liderança remota exige habilidades específicas relacionadas à comunicação, organização, autonomia e conexão humana.

- Práticas essenciais para liderança remota
  - Estabeleça uma rotina clara de acompanhamento e metas.

- Promova a autonomia com responsabilidade, dando liberdade com alinhamento.
  - Fortaleça o senso de pertencimento por meio de reconhecimento, escuta ativa e feedbacks constantes.
  - Crie canais de comunicação abertos, mas evite sobrecarga de mensagens e reuniões.
  - Estimule o desenvolvimento contínuo e a colaboração mesmo à distância.
- Boas práticas de comunicação virtual
    - Defina canais para cada tipo de mensagem (ex: e-mail para assuntos formais, chat para agilidade, vídeo para alinhamentos importantes)
    - Utilize linguagem clara e objetiva. Evite ambiguidade.
    - Seja responsável e mantenha os combinados de retorno de mensagens.
    - Promova encontros 1:1 com frequência para acompanhamento individual.
    - Use a Matriz de Comunicação Virtual para organizar e padronizar os fluxos de equipe.
  - Participação em reuniões virtuais
    - Tenha uma pauta clara e compartilhe previamente com os participantes.
    - Comece no horário e respeite o tempo de todos.
    - Mantenha a câmera ligada sempre que possível, para reforçar a presença e engajamento. Reforce com o time a importância de todos manterem as câmeras ligadas.
    - Estimule a participação de todos e registre decisões e responsabilidades.
    - Finalize com os próximos passos bem definidos.
    - Redija uma ata ao final na reunião no chat deixando registrados os acordos e próximas entregas e tarefas de cada participante.

- Gestão das atividades diárias
  - Utilize ferramentas visuais como o Kanban ou planner compartilhado para dar visibilidade as tarefas.
  - Faça check-ins diários ou semanais curtos com a equipe (5 a 15 minutos)
  - Crie rituais de alinhamento e celebração, mesmo que breves, para manter a conexão emocional.
  - Acompanhe entregas com foco em resultados, não apenas em tempo online.
  - Monitore bem-estar e carga de trabalho: liderança remota exige sensibilidade.
- Ferramentas sugeridas
  - Canvas da equipe virtual: para alinhamento de papéis, rituais, ferramentas e objetivos.
  - 1:1 Canvas: roteiro de conversa individual estruturada com cada funcionário.
  - Matriz de Comunicação Virtual: define como e onde cada assunto deve ser tratado.
  - Kanban digital: ferramenta de acompanhamento de tarefas e entregas com visibilidade para todos.
  - Jamboard / Miro / Mural: para brainstorm, planejamentos colaborativos e sessões criativas.
- Considerações finais

Liderar virtualmente é, acima de tudo, liderar com intenção. Esteja presente, ainda que distante fisicamente. Use as ferramentas certas, alinhe expectativas e seja um elo de conexão entre pessoas e resultados. Um bom líder virtual cuida do processo, mas também das relações humanas que o sustentam.

## **ADERÊNCIA**

O Produto Técnico Tecnológico desenvolvido é plenamente aderente à área de Administração, especialmente às subáreas de Gestão de Pessoas, Administração Estratégica, Administração Pública e Educação Corporativa. O workshop proposto está alinhado às práticas contemporâneas de desenvolvimento de lideranças em ambientes digitais, abordando temas como transformação digital, e-liderança, comunicação e engajamento de equipes remotas. Além disso, insere-se de forma coerente na linha de atuação do Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia, sendo sustentado por evidências práticas e fundamentação teórica voltada à realidade organizacional de instituições públicas.

## **IMPACTO**

O impacto do PTT é significativo e multidimensional, abrangendo esferas práticas, educacionais, acadêmicas e societais. Em termos práticos, propõe soluções para os desafios enfrentados por líderes de equipes virtuais, promovendo melhoria na comunicação, engajamento e desempenho. Do ponto de vista educacional, fortalece a Universidade Corporativa da CAIXA ao oferecer uma trilha formativa inovadora, metodologicamente estruturada e replicável. Academicamente, contribui com a produção de conhecimento aplicado sobre e-liderança e transformação digital, com potencial para gerar publicações e orientações futuras. No aspecto societal, apoia o processo de modernização de uma instituição pública estratégica para o país, impactando positivamente a qualidade dos serviços prestados à população.

## **APLICABILIDADE**

O PTT apresenta alta aplicabilidade, pois foi gerado a partir de dados reais coletados junto a gestores da CAIXA, refletindo necessidades práticas e atuais da organização. A estrutura do workshop permite sua execução em diversos formatos (presencial ou online), com adaptação para diferentes contextos internos, como agências digitais, áreas de centralizadoras, regionais e matriz. Além disso, o conteúdo é flexível e pode ser aplicado também em outras instituições públicas ou privadas que enfrentem desafios semelhantes na gestão de equipes virtuais. A replicabilidade está

assegurada pela padronização das etapas do workshop, pela clareza metodológica e pela independência de recursos altamente especializados para sua execução.

## **INOVAÇÃO**

A proposta do workshop representa uma inovação metodológica e institucional, ao transformar evidências empíricas e conhecimentos teóricos sobre e-liderança em uma prática formativa estruturada, acessível e replicável. A metodologia adotada combina técnicas de aprendizagem ativa, ferramentas digitais e estratégias colaborativas que não são comumente aplicadas em treinamentos internos de instituições públicas. A proposta também contribui para a evolução do conceito de liderança dentro da CAIXA, adaptando-o aos novos tempos de transformação digital.

## **COMPLEXIDADE**

A complexidade do PTT pode ser classificada como moderada a alta, considerando o grau de interação entre diferentes setores organizacionais, a variedade de habilidades envolvidas e o desafio de promover mudança de comportamento e cultura entre líderes. A elaboração e implementação do workshop demandam articulação entre áreas como Recursos Humanos, Inovação, Gestão Estratégica e Universidade Corporativa. Além disso, requer conhecimento de metodologias de ensino-aprendizagem, domínio de ferramentas digitais e habilidade de facilitação. Apesar disso, a estrutura bem definida do produto, seu caráter modular e a clareza dos objetivos contribuem para a viabilidade de sua aplicação, mesmo diante de sua complexidade.



## **REFERÊNCIAS**

- ARAUJO, Lizio M; PRIADANA, Sidik; PARAMARTA, Vip; SUNARSI, Denok. **Digital leadership in business organizations: an overview**. International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership. v.2, n. 1, p45-56, 2021.
- AVOLIO, Bruce J.; KAHAI, Simran.; DODGE, G. E. **E-leadership: implications for theory, research, and practice**. The Leadership Quarterly, v.11, n.4, p. 615-668. 2001.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo.1 ed. rev. e amp. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- FERNANDEZ, Dominique B. B;JAWADI, Nabila. Equipes Virtuais de projetos de P&D: da e-liderança ao desempenho. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1693-1708.2015. Disponível em: <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9384>. Acesso em: 26 mai 2025.
- FRANKIEWICZ, Becky; CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. **Digital transformation is about talent, not technology**. Harvard Business Review. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>. Acesso em: 26 mai 2025.
- INTEGRATED MANAGEMENT BUSINESS SOLUTIONS – IMBS. **Metodologia dos 5W2H**. Lisboa, 2018. Disponível em: <<http://imbs.pt/wpcontent/uploads/2018/02/Metodologia-5W2H.pdf>>. Acesso em: 26 de mai 2025
- KANE, Gerald C; PALMER, Doug; Phillips, Anh; Kiron, David; Buckley, Natasha. **Coming of Age Digitally: Learning, Leadership, and Legacy**. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights. 2018. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>. Acesso em: 10 out 2024.
- KAZIM, Fouad AB. Digital Transformation and Leadership Style: A Multiple Case Study. *The ISM Journal of International Business*. v.3. ed.1.2019.
- MARQUESANI, Claudia. **Estilos de liderança e transformação digital: Uma revisão de literatura**. Congresso Transformação Digital. 2020.
- THOMAS, Basil J.. **Leadership Style and Employee Performance: The Case of Oil and Gas Industry**. *American Journal of Social Sciences and Humanities*, 5: 286-301. 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/344016386\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Employee\\_Performance\\_The\\_Case\\_of\\_Oil\\_and\\_Gas\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/344016386_Leadership_Style_and_Employee_Performance_The_Case_of_Oil_and_Gas_Industry). Acesso em: 25 mai 2025.

## 7 REFERÊNCIAS

AGUILAR VIANA, ANA CRISTINA Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, vol. 8, núm. 1, Enero-Junio, pp. 115-136 Universidad Nacional del Litoral Santa Fe, Argentina. 2021.

ALBERTIN, ALBERTO LUIZ; ALBERTIN, ROSA MARIA. Transformação Digital: Gerando valor para o "novo futuro". **GVEXECUTIVO - FGV**, v. 20, MAR 2021.

ANTONAKIS, John; DAY, David V. **The Nature of Leadership**. SAGE Publications, 2018. 585 p.

ASLANOVA, I.V.; KULICHKINA, A.I. Digital Maturity: Definition and Model. In: MODERN MANAGEMENT TRENDS AND THE DIGITAL ECONOMY: FROM REGIONAL DEVELOPMENT TO GLOBAL ECONOMIC GROWTH - MTDE, n. 2. 2020. Proceedings [...] Paris: Atlantis Press, 2020. 7 p. Disponível em: 10.2991/aebmr.k.200502.073. Acesso em: 16 dez. 2023.

AVOLIO, Bruce J; KAHAI, Surinder S. Adding the "E" to E-leadership: How it may impact your leadership. **Organization Dynamics**, v. 31, 2003.

AVOLIO, Bruce J; KAHAI, Surinder; DOGDE, Geroge E. E-leadership: implications for theory, research and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 11, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X). Acesso em: 27 mai. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. rev. e amp. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei n. 9610, de 18 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, ano 1998. BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CARVALHO, Gilberto José D. B. P. **Da liderança à e-liderança**: uma estratégia paradigmática na gestão organizacional. Estudo de caso da empresa X. Viana do Castelo, 2023 Dissertação - Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em: <http://repositorio.ipvc.pt/handle/20.500.11960/3218>. Acesso em: 24 mai. 2024.

CORTELLAZZO, Laura; BRUNI, Elena; ZAMPIERI, Rita. The role of leadership in a digitalized world: A review. **Frontiers in Psychology**, v. 10, 27 aug 2019. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938>. Acesso em: 26 mai. 2024.

DESOUTTER. **Revolução Industrial**: Da Indústria 1.0 à Indústria 4.0. Disponível em: <https://www.desouttertools.com.br/industria-4-0/noticias/507/revolucao-indus%02trial-da-industria-1-0-a-industria-4-0>. Acesso em: 1 mai. 2024.

DILLENBURG, Carla Joseandra; FROEHLICH, Cristiane; BOHNENBERGER, Maria Cristina. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A LIDERANÇA NO CONTEXTO EMPRESARIAL. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 2, p. 5-27, 2023. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3340>. Acesso em: 01 jul 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. Nova York: Pioneira, 1993.

FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária**. Deloitte. 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-febraban-tecnologia-bancaria.html..> Acesso em: 18 dez. 2023.

FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária**. Febraban. 2024. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202024.pdf>. Acesso em: 8 mai. 2024.

FEBRABAN. **Fintechs desafiam e atraem interesse de bancos**: Instituições buscam parcerias com startups de TI do setor financeiro para adquirir e testar novas tecnologias ou mesmo contratá-las como fornecedores de produtos e serviços. [febrabantech.febraban.org.br/2016/04/30/fintechs-desafiam-e-atraem-interesse-de-bancos](https://febrabantech.febraban.org.br/2016/04/30/fintechs-desafiam-e-atraem-interesse-de-bancos). Acesso em: 30 abr. 2024.

FIEDLER, Fred Edward. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967. 310 p.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um Guia Para Iniciantes**. Porto Alegre: Penso Editora, f. 128, 2013. 256 p.

FREITAS, Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição**. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, f. 139, 2013. 277 p.

GARCIA, Solimar. **Gestão 4.0 em tempos de disrupção**. São Paulo: Editora Blucher, 2020. 270 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, f. 80, 2002. 159 p.

GLOBALCCU. **2025 GlobalCCU Awards**. Paris: Global Council of Corporate Universities, 2025. Disponível em: <https://www.globalccu.com/news/the-2025-globalccu-award-winners-are-announced/>. Acesso em: 25 mai 2025.

GONZÁLEZ, Francisco E. *Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa*. Revista Pesquisa Qualitativa, v. 8, n. 17, p. 155–183, out. 2020. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/322/200>. Acesso em: 23/05/25

JUNIOR, José Carlos da Silva Freitas; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**. In: **Congresso de Transformação Digital**. 2021.

KABOLI, Amin; TABARI, Mojtaba; KABOLI, Elham. **Leadership in Virtual Teams. Organizational Dynamics**, 2003.

KAMATH, Swati. **O que significa ser um líder digital**: Cruzando as linhas de falha da liderança. Knolskape. 2019. Disponível em: <https://knolskape.com/blog/what-it-means-to-be-a-digital-leader-crossing-the-leadership-fault-lines/#:~:text=A%20digital%20leader%20is%20one,the%20fear%20of%20going%20wrong>. Acesso em: 26 mai. 2024.

KANE, Gerald C; PALMER, Doug; Phillips, Anh; Kiron, David; Buckley, Natasha. **Coming of Age Digitally: Learning, Leadership, and Legacy**. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights. 2018. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>. Acesso em: 10 out 2024.

KANE, Gerald C. **Maturidade Digital, Não Transformação Digital**. Mit Sloan Management Review. 2017. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>. Acesso em: 1 mai 2024.

KING, Brett. **Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank**. Singapura: Marshall Cavendish, 2018.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã**: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MALHOTRA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; BENSON, Rosen. **Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives**, 2007.

MARQUESANI, Claudia. Estilos de Liderança e Transformação Digital: uma revisão de literatura. In: **Congresso Transformação Digital 2020**. 2020. Disponível em: [https://www.academia.edu/123144032/Estilos\\_De\\_Lideran%C3%A7a\\_e\\_Transforma%C3%A7%C3%A3o\\_Digital\\_Uma\\_Revis%C3%A3o\\_De\\_Literatura](https://www.academia.edu/123144032/Estilos_De_Lideran%C3%A7a_e_Transforma%C3%A7%C3%A3o_Digital_Uma_Revis%C3%A3o_De_Literatura). Acesso em: 28 jun 2025.

MOHAMMAD, Khawaj. E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization. **Journal of Managerial Sciences**, v. 3, 2009.

MOÇO, Isabel. **Liderança em teletrabalho**: Distanciamento físico e não social. Líder Magazine. 2020. Disponível em: <https://lidermagazine.sapo.pt/lideranca-em-teletrabalho-distanciamento-fisico-e-nao-social/>. Acesso em: 26 mai 2024.

OZILI, Peterson K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. **Borsa Istanbul Review**, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845017301503>. Acesso em: 9 mai. 2024.

PEDRUZZI JÚNIOR, A *et al.* Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, 2016.

PEREIRA, Ricardo; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2020. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873>. Acesso em: 01 jul 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

REIS QUEIROZ ISRAEL, Carolina. **Uma Análise sobre Liderança:** da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. Boletim do Gerenciamento, [S.1.], v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>>. Acesso em: 01 jul. 2025.

ROGERS, David L. **The Digital Transformation Playbook:** Rethink Your Business for the Digital Age. New York: Columbia University Press, v. 2, f. 134, 2016. 267 p.

ROUCO, Jose Carlos Dias; COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.** Lisboa, 2012 Tese (Gestão) - Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2012.

SAMARTINHO, João; SILVA, Paulo; FARIA, Jorge. **E-Liderança:** Revisão de literatura, desafios e orientações futuras CAPSI'2012. Santarem, 2012 Trabalho de Disciplina (Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém) - Universidade de Évora. Disponível em: [https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho\\_2012.pdf](https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho_2012.pdf). Acesso em: 26 mai. 2024.

SCHRAGE, Michael *et al.* **Leadership's Digital Transformation: Leadively in an Era of Context Collapse.** MIT Sloan Management Review and Cognizant. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/leaderships-digital-transformation/>, 2021. Acesso em: 30 abr. 2024.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** 1 ed. EDIPRO, v. 1, f. 80, 2016. 159 p.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** 1 ed. São Paulo: EDIPRO, v. 1, f. 80, 159 p. 2016.

SEDRINE, S. B., BOUDERBALA, A., & NASRAOUI, H. (2020). **Leadership style effect on virtual team efficiency:** trust, operational cohesion and media richness roles. Journal of Management Development. 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/340461894\\_Leadership\\_style\\_effect\\_on\\_virtual\\_team\\_efficiency\\_trust\\_operational\\_cohesion\\_and\\_media\\_richness\\_roles](https://www.researchgate.net/publication/340461894_Leadership_style_effect_on_virtual_team_efficiency_trust_operational_cohesion_and_media_richness_roles). Acesso em: 01 jul 2025.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da *et al.* **Metodologia de Pesquisa Em Administração:** Uma Abordagem Prática para a Elaboração de Projetos e Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC). São Leopoldo: Unisinos, f. 52, 2012. 103 p.

WESTERMAN, George *et al.* DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS. MIT Center for Digital Business, Capgemini Consulting. 68 p, 2011.

XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al.* **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**: Methodware - 3<sup>a</sup> Edição. São Leopoldo: Unisinos, f. 189, 2012. 377 p.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso Editora, v. 3, 2016.

YUKL, Gary A. **Leadership in Organizations**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

ZACCARO, Stephen J.; BADER, Paige. E-Leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and maximizing the Good. **Organizational Dynamics**, v. 31, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/organizational-dynamics/vol/31/issue/4>. Acesso em: 22 dez. 2023.

## APÊNDICE A — Entrevista da Pesquisa

No âmbito da dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/RJ, venho solicitar a participação na seguinte entrevista. A entrevista é anônima, e todos os dados fornecidos terão tratamento científico, as respostas são estritamente confidenciais e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual dos participantes.

<b>ENTREVISTA DA PESQUISA</b>	
Indique seu gênero:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feminino</li> <li>• Masculino</li> <li>• Prefiro não indicar</li> <li>• Outros</li> </ul>
Qual a sua idade:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 a 30 anos</li> <li>• 30 a 40 anos</li> <li>• 40 a 50 anos</li> <li>• Acima de 50 anos</li> </ul>
Qual seu grau de escolaridade?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Médio</li> <li>• Ensino Superior</li> <li>• Especialização – Lato Sensu</li> <li>• Mestrado – Stricto Sensu</li> <li>• Doutorado – Stricto Sensu</li> </ul>
Qual sua função?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Geral</li> <li>• Gerente de Centralizadora</li> <li>• Gerente Executivo</li> <li>• Outra:</li> </ul>
Há quanto tempo exerce função gerencial?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 5 anos</li> <li>• De 5 a 10 anos</li> <li>• De 11 a 20 anos</li> <li>• De 21 a 30 anos</li> <li>• Acima de 30 anos</li> </ul>
Como a transformação digital tem influenciado nas suas responsabilidades enquanto líder?	
Quais oportunidades que você entende que a transformação digital proporcionou para a gestão de equipes virtuais?	
Quais são os principais desafios que você enfrenta ao liderar uma equipe virtual?	
Como você lida com a comunicação e colaboração em um ambiente virtual?	

Quais estratégias você utiliza para manter o engajamento da sua equipe virtual?

Como você avalia o desempenho da equipe em um ambiente virtual?

Quais treinamentos ou capacitações você recebeu ou buscou fazer para aprimorar suas habilidades de liderança voltada para gestão de equipes virtuais?

Quais foram as habilidades técnicas e comportamentais desenvolvidas? E como esses treinamentos impactaram suas práticas de liderança de equipes virtuais?

Você considera importante que a empresa ofereça capacitação para que os líderes possam atuar na gestão de equipes virtuais? Por quê?

Quais as habilidades você considera mais relevante para o e-líder?

Quais práticas e estratégias de liderança você considera mais eficazes para a gestão de equipes virtuais?

Quais recomendações você daria para novos líderes que estão começando a gerenciar equipes virtuais?

## APÊNDICE B — ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro da entrevista realizada pela estudante Rosane Fernandes de Gouveia com os líderes que atuam na gestão de equipes virtuais nas áreas de matriz, centralizadora e rede de atendimento da Caixa Econômica Federal para contribuição a dissertação do Mestrado em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/RJ.

1. Apresentação da entrevistadora enquanto funcionária da empresa e aluna do curso de mestrado da UFRRJ.
2. Apresentação do tema e objetivo da pesquisa.
3. Informações referente ao sigilo e confidencialidade dos dados coletas.
4. Autorização para gravação em áudio e solicitação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
5. Aplicação da Entrevista de Pesquisa.
6. Agradecimento.

## APÊNDICE C - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL - TAI



CAIXA ECONÔMICA FEDERAL  
 Agência Digital Rio de Janeiro Capital/RJ  
 Av. Oscar Niemeyer, 2000 10º Andar – Santo Cristo  
 CEP 20220-297 – Rio de Janeiro/RJ

### TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL – TAI

Eu, Jackson da Silveira Gonçalves, na condição de Gerente Geral, responsável pela Agência Digital Rio de Janeiro Capital/RJ da Caixa Econômica Federal, manifesto a ciência, concordância e disponibilidade dos meios necessários para a realização e desenvolvimento da pesquisa intitulada “TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: LIDERANDO EQUIPES VIRTUAIS NA CAIXA ECONOMICA FEDERAL” na nossa instituição. A instituição assume o compromisso de apoiar a pesquisa que será desenvolvida por Rosane Fernandes de Gouveia, sob a orientação da Prof Drª Marcia Cristina Rofrigues Cova, professora no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/RJ, tendo ciência que a pesquisa objetiva analisar como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital.

A instituição assume o compromisso de que a coleta dos dados estará condicionada à apresentação do Parecer de Aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa, junto ao Sistema CEP/Conep.

Atenciosamente,

Rio de Janeiro, 22 de julho de 2024.

JACKSON DA SILVEIRA  
 GONCALVES:81439431000

Assinado de forma digital por  
 JACKSON DA SILVEIRA  
 GONCALVES:81439431000  
 Dados: 2024.07.22 16:52:56 -03'00'

Jackson da Silveira Gonçalves  
 Gerente Geral  
 Agência Digital Rio de Janeiro Capital/RJ  
 Caixa Econômica Federal

## APÊNDICE D – TERMO CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE  
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Rosane Fernandes de Gouveia e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada intitulada “Transformação digital: liderando equipes virtuais na Caixa Econômica Federal”. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Profª Drª Marcia Cristina Rodrigues Cova. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, sujeito que fornece informações primárias para a pesquisa em curso.

A presente proposta de pesquisa tem como objetivo analisar como a CAIXA pode desenvolver as habilidades dos líderes de equipes virtuais diante dos desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital.

Para tal, serão realizadas perguntas sobre seu dia a dia, sua opinião quanto as habilidades necessárias para gestão de equipes virtuais, bem como sua percepção sobre as oportunidades e desafios da e-liderança.

A sua participação envolve riscos previsíveis: embora sejam mínimos, os riscos estão relacionados ao possível desconforto ou constrangimento ao apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas ou pela própria organização, bem como relacionados a questões de privacidade e confidencialidade. Com o intuito de mitigar esses riscos, serão adotadas algumas medidas de prevenção, conforme a seguir:

- Para garantir a privacidade e confidencialidade dos participantes, será assegurado o sigilo dos dados pessoais coletados;
- Todas as informações obtidas serão tratadas de forma estritamente confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.
- Nomes ou quaisquer informações que possam identificar individualmente os participantes serão mantidos em sigilo e apenas resultados agregados e anônimos serão divulgados;
- O participante tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista a qualquer momento e a mesma poderá ser remarcada para momento mais oportuno, caso assim o entrevistado deseje.

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--

A sua participação possui os seguintes benefícios: esta pesquisa contribuirá para identificar quais os caminhos que poderão ser adotados pela CAIXA, para o desenvolvimento de líderes com habilidades digitais capazes de liderar equipes em ambientes remotos, minimizando os impactos dos desafios e aproveitando as oportunidades nesse modelo de trabalho.

Você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar desta pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará penalidade alguma. Caso desista de participar da pesquisa, você poderá solicitar a exclusão dos dados coletados a qualquer momento.

Você não será remunerado por ser participante da pesquisa. Se houver gastos com transporte ou alimentação, eles serão resarcidos pelo pesquisador responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda da pesquisadora responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Você poderá ter acesso aos resultados da pesquisa quando ela terminar, caso tenha interesse, solicitando diretamente a pesquisadora através do e-mail informado abaixo.

Caso você tenha qualquer dúvida com relação à pesquisa, entre em contato com a pesquisadora através do telefone 21 992166631 ou pelo e-mail [gouveia\\_aragao@hotmail.com](mailto:gouveia_aragao@hotmail.com), e endereço profissional Av. Oscar Niemeyer, 2000 10º Andar – Santo Cristo CEP 20220-297 – Rio de Janeiro/RJ – Ag Digital Guanabara/RJ.

Este estudo foi analisado e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o registro CAAE 81877024.5.0000.0311. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir o bem-estar, a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa; bem como assegurando a participação da pesquisadora sob os mesmos aspectos éticos.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br) ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua e a outra via ficará com a pesquisadora.

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), disponível no site:

[http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha\\_Direitos\\_Participantes\\_de\\_Pesquisa\\_2020.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf)

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--

**Consentimento do participante**

Eu, abaixo assinado, entendi como é a pesquisa, tirei dúvidas com a pesquisadora e aceito participar, sabendo que posso desistir a qualquer momento, mesmo depois de iniciar a pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade. Informo que recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e assinadas por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do (a) participante:

Assinatura: \_\_\_\_\_ Local e data: \_\_\_\_\_

**Declaração do pesquisador**

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador: Rosane Fernandes de Gouveia

Assinatura: \_\_\_\_\_ Local/data: \_\_\_\_\_

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--

## APÊNDICE E – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Titulo da Pesquisa:** TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: LIDERANDO EQUIPES VIRTUAIS NA CAIXA ECONOMICA FEDERAL

**Pesquisador:** ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 81877024.5.0000.0311

**Instituição Proponente:** PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.155.831

## Apresentação do Projeto:

A pesquisadora relata:

As empresas do setor financeiro, em especial os bancos têm enfrentado grandes desafios e oportunidades a partir do avanço da tecnologia e da transformação digital. Os bancos tradicionais com atendimento até então predominantemente físicos a cada dia vem substituindo seu atendimento por canais digitais. Nesse contexto, a liderança tem papel fundamental para orientar e mobilizar equipes em ambientes digitais em direção aos objetivos organizacionais. A partir da relevância do tema liderança em ambientes digitais, o líder torna-se indispensável no processo de transformação digital no papel de direcionador e motivador da equipe que atua em ambiente remoto. Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo analisar as características, oportunidades, desafios e habilidades necessárias para preparação de líderes que atuam na gestão de equipes virtuais. Como procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa aplicada de natureza descritiva e abordagem qualitativa e baseada em um estudo de um banco público federal. Para coleta de dados e fundamentação foram utilizados a pesquisa documental, bibliográfica e de campo por meio da realização de entrevista. Para interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo descritiva. Por fim, a partir dos dados encontrados pretende-se elaborar um manual de boas práticas para o aprimoramento e direcionamento de habilidades necessárias para liderança de equipes virtuais.

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
**Bairro:** ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000  
**UF:** RJ **Município:** SEROPEDICA  
**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.155.831

A pesquisadora apresenta a seguinte equipe de pesquisa:

- Marcia Cristina Rodrigues Cova

Trata-se de um projeto de natureza aplicada, com abordagem metodológica qualitativa, caracterizada como um estudo de caso. O levantamento de dados se dará por análise documental e por meio de entrevistas semiestruturadas com aplicação de questionário com questões abertas e fechadas. A população alvo da pesquisa será composta por 20 funcionários da Caixa Econômica Federal (CEF) que possuam função gerencial de liderança e que exerçam a gestão de equipes virtuais. As entrevistas serão realizadas preferencialmente de forma presencial, mas poderão também ocorrer por meio de videoconferência.

**Metodologia de análise:**

A análise dos dados será qualitativa e a interpretação será realizada de forma analítica e descritiva, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema e buscar a resposta para o problema de pesquisa levantado. Os dados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo visando alcançar o problema proposto. As informações extraídas das entrevistas serão analisadas em conjunto com a revisão bibliográfica levantada, buscando fundamentar a conclusão do trabalho.

**Desfecho primário:**

O desfecho primário desta pesquisa será a identificação e análise das habilidades essenciais e características dos líderes da Caixa Econômica Federal (CAIXA) que atuam na gestão de equipes virtuais, em resposta às transformações digitais pós-COVID-19. Este desfecho está diretamente atrelado ao objetivo principal da pesquisa, que é "analisar as características, oportunidades, desafios e habilidades necessárias para preparação de líderes que atuam na gestão de equipes virtuais".

**Critérios de inclusão:**

A pesquisa utilizará os seguintes critérios para seleção dos participantes: que possuam cargo de liderança; realizem gestão remota; tenha experiência mínima de 1 ano como líder em trabalho remoto.

<b>Endereço:</b> BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar	<b>Bairro:</b> ZONA RURAL	<b>CEP:</b> 23.897-000
<b>UF:</b> RJ	<b>Município:</b> SEROPEDICA	
<b>Telefone:</b> (21)2681-4749		<b>E-mail:</b> eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.155.831

**Critério de Exclusão:**

A pesquisa utilizará como critério de exclusão dos participantes: atuem eventualmente como líderes; pratiquem a gestão de forma presencial; possuam menos de um ano de experiência em função de liderança.

**Objetivo da Pesquisa:**

A proponente descreve como objetivos:

**Objetivo geral/primário:**

Analisar as características, oportunidades, desafios e habilidades necessárias para preparação de líderes que atuam na gestão de equipes virtuais.

**Objetivos específicos/secundários:**

1. Mapear o perfil dos líderes de equipes virtuais que atuam na CAIXA;
2. Examinar as oportunidades e desafios enfrentados pelos líderes na era digital, incluindo a gestão de equipes remotas;
3. Levantar as habilidades ligadas a formação de e-líderes e seus efeitos sobre práticas de liderança para gestão de equipes virtuais na CAIXA;
4. Elaborar um Manual de Boas Práticas que auxiliem os líderes e organizações bancárias sobre como desenvolver práticas de liderança para gestão de equipes virtuais eficazes.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A proponente descreve:

**Riscos:**

A participação dos entrevistados envolve riscos previsíveis, que embora sejam mínimos, estão relacionados ao possível desconforto ou constrangimento ao apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas ou pela própria organização, bem como relacionados a questões de privacidade e confidencialidade. Com o intuito de mitigar esses riscos, serão adotadas algumas medidas de prevenção, conforme a seguir: para garantir a privacidade e confidencialidade dos participantes, será assegurado o sigilo dos dados pessoais coletados; todas as informações obtidas serão tratadas de forma estritamente confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos; nomes ou quaisquer informações que possam identificar individualmente os participantes serão mantidos em sigilo e apenas resultados agregados e anônimos serão divulgados; o participante tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista a qualquer momento e a mesma poderá ser remarcada para

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.155.831

momento mais oportuno, caso assim o entrevistado deseje.

**Benefícios:**

O benefício prático deste estudo está na utilização do produto técnico como direcionador para o desenvolvimento de e-líderes na empresa. Os resultados da pesquisa poderão identificar a necessidade de desenvolvimento líderes que possuam habilidades para lidar com as novas exigências da liderança em ambientes remotos. Além disso, os resultados poderão fornecer uma compreensão aprofundada de como a transformação digital está remodelando a liderança no setor bancário. Outro benefício prático é que o produto técnico a ser produzido poderá orientar líderes na implementação de práticas eficazes para gestão de equipes virtuais. O tema liderança tem sido bastante estudado na literatura. No entanto, esta pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento acadêmico sobre transformação digital e liderança de equipes virtuais.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Esta é a segunda submissão do protocolo, sendo, assim, a versão do protocolo original que entrará em vigência.

Não são apresentados respostas, recursos, emendas ou notificações.

Está prevista a participação de 20 funcionários da CEF que possuam função gerencial de liderança e que exerçam a gestão de equipes virtuais.

Não houve alterações dos membros dos centros participantes, nem a inclusão ou exclusão de centro.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pela proponente não possuem pendência, segundo as normas vigentes.

**Recomendações:**

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:

a) quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)**



Continuação do Parecer: 7.155.831

relatoria;

- b) quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- c) quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos.
- d) quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A adequação à RESOLUÇÃO Nº 466 de 12 de dezembro de 2012, foi plenamente atendida pela pesquisadora.

A adequação à RESOLUÇÃO Nº 510 de 24 de maio de 2016, foi plenamente atendida pela pesquisadora.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_2384952.pdf	24/09/2024 12:39:56		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	TRANSFORMACAO_DIGITAL_LIDERANDO_EQUIPES_VIRTUAIS_NA_CAIXA_ECONOMICA_FEDERAL_atualizado.pdf	24/09/2024 12:38:56	ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_ROSANE_GOUVEIA_assinado.pdf	26/07/2024 10:55:28	ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA	Aceito
Outros	TERMO_DE_ANUENCIA_CAIXA_assinado.pdf	22/07/2024 20:01:11	ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE_ESCLARECIDO_TCLE.pdf	22/07/2024 19:39:34	ROSANE FERNANDES DE GOUVEIA	Aceito

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
**Bairro:** ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000  
**UF:** RJ **Município:** SEROPEDICA  
**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.155.831

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SEROPEDICA, 14 de Outubro de 2024

---

Assinado por:

Valeria Nascimento Lebeis Pires  
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br)