

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA EM AMBIENTE DE TRABALHO HÍBRIDO: ESTUDO DE CASO AIESEC EM MACEIÓ

LEADERSHIP STRATEGIES IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT: AIESEC CASE STUDY IN MACEIÓ

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V17I1.1346](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V17I1.1346)

Tainá Cavalcante Fontes Melo

taina.melo@feac.ufal.br

Universidade Federal de Alagoas

Fabiula Meneguete Vides da Silva

fabulamv@yahoo.com.br

Universidade Federal de Alagoas

Data de envio do artigo: 18 de Fevereiro de 2025.

Data de aceite: 30 de Outubro de 2025.

Resumo: Este estudo analisou as estratégias de liderança adotadas pelos líderes da AIESEC em Maceió em um contexto de trabalho híbrido, buscando compreender como impactam os jovens voluntários da organização. Utilizando uma abordagem qualitativa, a coleta de dados incluiu entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental com 19 membros, entre líderes e liderados. Os resultados apontaram que uma liderança democrática e uma comunicação clara são essenciais para a coesão da equipe, especialmente no uso das ferramentas digitais. Destacou-se a importância de promover autonomia e desenvolvimento pessoal para manter a motivação em um ambiente híbrido. O estudo identificou desafios, como a necessidade de fortalecer vínculos e equilibrar interações remotas e presenciais. As recomendações incluíram treinamento contínuo, mais encontros presenciais e ferramentas que promovam maior integração, aprimoramento da liderança e engajamento dos voluntários.

Palavras-chave: Liderança Híbrida; Jovens Voluntários; AIESEC em Maceió; Comunicação Digital; Autogestão.

Abstract: *This study analyzed the leadership strategies adopted by AIESEC leaders in Maceió in a hybrid work context, seeking to understand how they impact the organization's young volunteers. Using a qualitative approach, data collection included semi-structured interviews, participant observation and document analysis with 19 members, including leaders and followers. The results showed that democratic leadership and clear communication are essential for team cohesion, especially when using digital tools. The importance of promoting autonomy and personal development to maintain motivation in a hybrid environment was highlighted. The study identified challenges, such as the need to strengthen bonds and balance remote and in-person interactions. Recommendations included ongoing training, more in-person meetings and tools that promote greater integration, improved leadership and engagement of volunteers.*

Keywords: *Hybrid Leadership; Young Volunteers; AIESEC In Maceió; Digital Communication; Self-Management.*

1 INTRODUÇÃO

A evolução das práticas de trabalho, impulsionada por avanços tecnológicos e pela necessidade de adaptação a cenários incertos, como a pandemia de COVID-19, levou muitas organizações a adotar o modelo híbrido (Santos et al., 2022). Mendes (2021) e Costa (2020) definem essa modalidade como uma prática que combina atividades presenciais e remotas, visando maior flexibilidade para os colaboradores.

Esse modelo desafia os líderes a reavaliar estratégias para manter a coesão das equipes, assegurar a produtividade e promover o bem-estar dos colaboradores (Carvenale; Hatak, 2020). Em ambientes híbridos, a liderança deve equilibrar controle e flexibilidade (Mendes, 2021). A e-liderança, por sua vez, facilita a tomada de decisões rápidas e comunicação eficiente, mas também enfrenta desafios como a falta de clareza e confiança (Kulshreshtha; Sharma, 2021).

O modelo híbrido exige a revisão de práticas de avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e interação social (Shockley et al., 2021). Embora o trabalho remoto amplie o foco em resultados, pode invisibilizar colaboradores com dificuldades em ambientes virtuais (Graham et al., 2020). Assim, práticas inclusivas tornam-se fundamentais (Borup et al., 2020). Além disso, a integração entre os formatos de trabalho demanda a reconfiguração do escritório físico como espaço de colaboração (Radman et al., 2022).

Nesse contexto, a AIESEC (Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales) em Maceió, organização jovem e multicultural dedicada ao desenvolvimento de lideranças, representa um estudo relevante. Fundada em 1948, a AIESEC está presente em 126 países, incluindo o Brasil, onde possui mais de 1.000 membros. Em Maceió, o comitê fundado em 2013 tornou-se

referência nacional em resultado operacional. O modelo híbrido adotado traz desafios à gestão, o que levanta a questão: como os líderes da AIESEC em Maceió desenvolvem estratégias eficazes para gerir suas equipes híbridas?

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as estratégias de liderança adotadas pelos líderes da AIESEC em Maceió para gerir equipes em ambiente híbrido, investigando seus impactos nos jovens voluntários. Os objetivos específicos foram: identificar as principais estratégias de liderança adotadas pelos líderes da AIESEC em Maceió no contexto híbrido; analisar o impacto dessas estratégias na produtividade dos membros, considerando desafios e contribuições; avaliar como tais práticas influenciam o bem-estar e engajamento dos membros; propor recomendações para melhorias das práticas de liderança em ambientes híbridos; e identificar o estilo de liderança predominante e seu alinhamento com as expectativas dos membros.

Este estudo é relevante diante da crescente necessidade de adaptar práticas de liderança a ambientes dinâmicos e flexíveis (Reiter-Palmon et al., 2023). Carnevale e Hatak (2020) destacam que compreender essas adaptações é crucial para a eficácia organizacional e bem-estar dos membros. A AIESEC, por sua missão de desenvolver lideranças, oferece um cenário único para explorar essas práticas e extrair lições valiosas para organizações que enfrentam desafios semelhantes.

Além disso, a pesquisa contribui para a literatura ao explorar a aplicação de e-liderança em contextos híbridos, ressaltando a importância de equilibrar tecnologias digitais com interações presenciais (Kulshreshtha; Sharma, 2021). A pesquisa busca promover uma compreensão aprofundada do equilíbrio necessário entre práticas remotas e presenciais, essenciais para a sustentabilidade e crescimento organizacional em tempos de constantes mudanças (Wang et al., 2023).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos e teorias que embasam o estudo das estratégias de liderança em ambientes híbridos, com foco no estudo de caso da AIESEC em Maceió. A fundamentação teórica está organizada em cinco seções: (1) Conceito de liderança e suas transformações; (2) Tipologias organizacionais; (3) O trabalho híbrido: definição e desafios; (4) E-liderança: estratégias e aplicações no contexto híbrido; e (5) Liderança em organizações híbridas com jovens. Essas seções foram selecionadas por fornecerem uma base teórica robusta para compreender o papel das lideranças no contexto híbrido, abordando desde o panorama geral da liderança até seus desafios específicos em organizações voluntárias formadas por jovens.

2.1 Conceito de liderança e suas transformações

Os estudos sobre liderança passaram por mudanças significativas ao longo do tempo, acompanhando a evolução das dinâmicas sociais e organizacionais. Na primeira metade do século XX, predominava a Teoria dos Traços, que sugeria que líderes possuíam características inatas, como carisma, inteligência e assertividade (Freitas; Leite, 2022). Esse enfoque essencialista acreditava que o sucesso na liderança dependia exclusivamente de atributos pessoais.

Com o tempo, porém, a visão de que traços inatos eram suficientes para garantir uma boa liderança foi contestada. Surgiram teorias comportamentais, como a Teoria dos Estilos de Liderança de Lewin, Lippitt e White (1939), que argumentavam que a eficácia de um líder estava mais relacionada ao comportamento e à forma de interação com sua equipe. Esses pesquisadores identificaram três estilos principais de liderança: autoritário, democrático e liberal.

Posteriormente, a Teoria Contingencial de Fiedler (1967) trouxe um olhar mais complexo para a liderança, destacando a interação entre o líder, a situação e os liderados. Essa teoria defendia que não existe um único estilo de liderança eficaz para todas as situações; o

sucesso depende do contexto e da relação entre o líder e os membros da equipe (Borup et al., 2020).

Na década de 1970, Hersey e Blanchard (1977) ampliaram essa ideia com a Teoria da Liderança Situacional, enfatizando que líderes eficazes adaptam seu estilo de liderança às necessidades específicas dos liderados e à maturidade das equipes. Essa flexibilidade tornou-se ainda mais relevante em contextos organizacionais híbridos.

Na contemporaneidade, destacam-se os conceitos de Liderança Transformacional e Transacional, propostos por Bass (1985) e aprofundados por Bass e Avolio (1994). A liderança transformacional busca inspirar os membros da equipe a superar seus próprios interesses em prol de objetivos coletivos, enquanto a transacional se concentra em recompensas claras por desempenho. Essas abordagens, embora diferentes, não são excludentes e podem ser combinadas dependendo do contexto, como ocorre em ambientes híbridos, onde há uma necessidade constante de inovação e foco em resultados (Mendes, 2021).

2.2 Tipologias organizacionais

Para compreender como diferentes estratégias de liderança são aplicadas, é fundamental analisar as tipologias organizacionais. Segundo Benevides (2010), organizações podem ser classificadas em empresariais, governamentais, educacionais, comunitárias e voluntárias, cada uma com suas características específicas.

Organizações voluntárias, como a AIESEC, possuem particularidades que demandam abordagens de liderança específicas. Elas se baseiam na participação de membros motivados por valores pessoais ou pelo desejo de desenvolvimento profissional (Marques, 2022). A liderança nessas organizações enfrenta desafios únicos, como a necessidade de motivar pessoas sem vínculo formal ou remuneração, além de alinhar expectativas diversas com os objetivos organizacionais (Costa; Azevedo,

2023).

Além disso, a liderança em organizações voluntárias deve considerar a natureza temporária do envolvimento dos membros, muitos dos quais são jovens em busca de experiências práticas (Martins; Siqueira, 2023). Gonçalves et al. (2024) argumentam que estratégias flexíveis e inclusivas são essenciais para promover tanto o alcance das metas organizacionais quanto o desenvolvimento pessoal dos participantes.

2.3 E-liderança em organizações híbridas com jovens

O trabalho híbrido combina atividades presenciais e remotas, oferecendo uma flexibilidade sem precedentes (Dillenburg, 2023). Wang et al. (2023) destacam que esse modelo permite maior autonomia, mas também apresenta desafios relacionados à manutenção da cultura organizacional e à coesão das equipes.

Santiago et al. (2015) argumentam que um dos principais desafios do trabalho híbrido é a construção de confiança e conexão entre membros fisicamente dispersos. O distanciamento pode dificultar a criação de vínculos interpessoais e prejudicar a comunicação. Bell e Kozlowski (2022) destacam a importância das interações presenciais na construção de uma cultura organizacional forte, algo que se torna mais difícil em um ambiente predominantemente remoto.

Líderes que operam em contextos híbridos precisam adaptar suas práticas para identificar quais atividades devem ocorrer presencialmente e quais podem ser realizadas remotamente (Freitas; Leite, 2022). Essa flexibilidade é especialmente importante em organizações como a AIESEC, onde os membros possuem diferentes níveis de engajamento e disponibilidade (Mendes, 2021).

A liderança em organizações híbridas com jovens apresenta desafios específicos. Freitas e Leite (2022) ressaltam que a geração de confiança e proximidade é fundamental em um ambiente onde grande parte das interações ocorre de forma virtual.

Além disso, líderes nessas organizações precisam adotar estratégias que vão além da supervisão tradicional, focando no desenvolvimento pessoal e na criação de um senso de pertencimento (Dillenburg, 2023). Mendes (2021) destaca que, em contextos híbridos, é essencial equilibrar interações digitais e presenciais para garantir o engajamento e a motivação dos jovens membros.

Na AIESEC, a liderança adaptativa, que combina elementos de liderança transformacional e e-liderança, tem se mostrado fundamental para manter a coesão e a produtividade das equipes (Bell; Kozlowski, 2022).

A e-liderança refere-se ao processo de influenciar, coordenar e motivar equipes mediado por tecnologias digitais (Carvalho, 2022). Costa e Azevedo (2023) apontam que essa forma de liderança requer novas competências, como o uso eficaz de ferramentas digitais e a capacidade de criar confiança à distância.

Para Wang et al. (2023), líderes digitais devem adotar estratégias de comunicação que promovam transparência e colaboração. Além disso, precisam fornecer feedback contínuo e organizar momentos de interação social, mesmo que virtuais, para reforçar os laços entre os membros da equipe.

Na AIESEC, a e-liderança envolve uma abordagem personalizada que considera as necessidades individuais dos jovens membros (Martins e Siqueira, 2023). Isso inclui promover um equilíbrio entre autonomia e suporte, garantindo que todos os membros, independentemente da localização, se sintam valorizados e conectados aos objetivos da organização (Marques, 2022).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo é de natureza qualitativa e se configura como uma pesquisa exploratória, buscando compreender em profundidade como as estratégias de liderança são desenvolvidas e aplicadas no contexto de trabalho híbrido da AIESEC em Maceió. A escolha pela abordagem

qualitativa se deve ao fato de que esse tipo de pesquisa permite explorar as percepções, opiniões e experiências dos membros da organização, facilitando a identificação de padrões, desafios e melhores práticas no contexto investigado (Minayo, 2009). Além disso, é importante reforçar a saturação teórica que essa abordagem possui.

O trabalho adota o método de estudo de caso, pois busca compreender um fenômeno específico - as estratégias de liderança em um ambiente de trabalho híbrido - em um contexto particular: o comitê local da AIESEC em Maceió. Esse método passa por três fases (André, 2013): exploratória ou de definição dos focos de estudo; fase de coleta dos dados ou de delimitação do estudo; e fase de análise sistemática dos dados. A escolha do estudo de caso se justifica pela necessidade de uma análise detalhada e contextualizada, levando em consideração a dinâmica interna, as características organizacionais e as práticas de liderança adotadas na AIESEC.

Para alcançar os objetivos propostos e aumentar a validade dos resultados, foi utilizada a triangulação de dados: entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental (Flick, 2009). Este método foi escolhido por sua flexibilidade, permitindo explorar temas relevantes e adaptar as perguntas conforme o desenvolvimento da conversa (Guazi, 2021). As entrevistas buscaram captar as percepções dos líderes sobre suas estratégias de liderança em um ambiente híbrido e entender como essas estratégias são percebidas pelos liderados, com foco em aspectos como produtividade, bem-estar, engajamento e desenvolvimento profissional.

A observação participante foi realizada durante uma conferência híbrida e uma reunião online da AIESEC em Maceió, via Google Meet. Essa técnica permitiu observar a dinâmica de trabalho, a interação entre os membros, o uso das TICs e o impacto das estratégias de liderança aplicadas em tempo real (Ludke, 2013). As observações foram registradas em um documento no Google Drive, detalhando comportamentos, interações e práticas de

liderança.

Para complementar as informações obtidas nas entrevistas e na observação, foi analisado um documento interno da AIESEC em Maceió, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos membros do comitê local. A análise documental permitiu verificar a consistência das informações obtidas nas entrevistas e na observação, além de fornecer um contexto adicional sobre as políticas e práticas de trabalho híbrido adotadas pela organização (Cellard, 2008).

A coleta de dados foi realizada tanto presencialmente quanto virtualmente, em conformidade com o ambiente de trabalho híbrido da AIESEC em Maceió. As entrevistas foram conduzidas em um ambiente remoto e reservado para garantir a privacidade dos participantes, utilizando a plataforma de videoconferência Zoom Workplace. As observações ocorreram em reuniões híbridas, tanto presenciais quanto virtuais. Para registrar as entrevistas, foram utilizadas ferramentas de gravação de áudio e vídeo (com o devido consentimento prévio dos participantes). As anotações da observação participante foram feitas manualmente em uma planilha salva no drive. Posteriormente, os dados coletados foram analisados com o auxílio do software de análise qualitativa, ATLAS.TI, que permitiu a interpretação sistemática das informações (Bardin, 2016).

A população do estudo foi composta pelos 19 membros da AIESEC em Maceió, sendo 1 LCP (Local Committee President), 5 LCVP (Local Committee Vice President), 1 TL (Team Leader) e 12 liderados. Os LCVPs entrevistados ocupam as áreas de finanças, oGV (Outgoing Global Volunteers), PM (People Management), B2C (Business to Customer) e iGV (Incoming Global Volunteers). O TL está na área de oGT (Outgoing Global Talent) e um dos liderados está na área de B2B (Business to Business), sendo gerido diretamente pelo LCP porque a área não tem TL e VP, atualmente.

Todos os participantes que compõem a população foram entrevistados e identificados por códigos (E1, E2, etc.) para manter a confidencialidade e fornecer uma visão mais próxima da realidade da organização. A seguir, é apresentada uma tabela com informações sobre eles:

Tabela 1 - Informações sobre os entrevistados

Entrevistado	Variáveis					
	Idade (anos)	Gênero	Cargo na AIESEC	Área na AIESEC	Tempo na AIESEC	Área de formação
E1	28	Feminino	VP	Finanças	1 ano e 1 mês	Contabilidade
E2	21	Feminino	VP	oGV	1 ano e 3 meses	Biomedicina
E3	23	Masculino	TL	oGT	6 meses	Ciências dos Dados
E4	27	Feminino	VP	PM	3 meses	Direito
E5	28	Masculino	LCP	LCP	2 anos	Química
E6	27	Masculino	VP	B2C	2 anos e 5 meses	Química
E7	24	Feminino	VP	iGV	8 meses	Ciências da Computação
E8	29	Feminino	Liderado	oGV	6 meses	Eng. Ambiental
E9	26	Feminino	Liderado	B2C	9 meses	Administração
E10	27	Feminino	Liderado	oGV	2 meses	Administração
E11	25	Masculino	Liderado	B2B	2 meses	Contabilidade
E12	24	Masculino	Liderado	oGT	3 meses	Psicologia
E13	25	Feminino	Liderado	iGV	4 meses	Eng. de Software
E14	25	Feminino	Liderado	B2C	2 meses	Agronomia
E15	24	Feminino	Liderado	oGT	3 meses	Administração
E16	27	Feminino	Liderado	B2C	1 ano e 6 meses	Biologia
E17	26	Feminino	Liderado	oGV	2 meses	Sistemas de informação
E18	20	Masculino	Liderado	oGV	3 meses	Enfermagem
E19	25	Feminino	Liderado	oGV	6 meses	Eng. de Produção

Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

A coleta de dados ocorreu ao longo de quatro semanas, em outubro de 2024. Nas duas primeiras semanas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os líderes e liderados, cada uma com duração média de 25 a 30 minutos. Nas duas semanas seguintes, foram realizadas observações de uma conferência e quatro reuniões híbridas (sendo uma Reunião Geral, duas Reuniões de Time e uma Reunião do Corpo Executivo), além da análise de documentos internos da AIESEC em Maceió, como o Plano de Desenvolvimento Estratégico. Antes de iniciar as entrevistas, todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, a garantia de confidencialidade e o direito de desistência a qualquer momento.

Os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, na observação participante e na análise documental foram organizados e analisados qualitativamente. Utilizou-se o método de análise de conteúdo para identificar padrões, categorias e temas emergentes nas falas dos participantes e nos documentos revisados (Bardin, 2016). As entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra utilizando o aplicativo Evernote e, em seguida, inseridas no software ATLAS.TI. A análise de dados seguiu os seguintes passos: transcrição das entrevistas e interpretação dos resultados à luz do referencial teórico e do contexto organizacional da AIESEC, buscando compreender como as estratégias de liderança são aplicadas e percebidas no ambiente de trabalho híbrido.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Por tratar-se de um estudo de caso em uma única organização (AIESEC em Maceió), os resultados não podem ser generalizados para outras organizações ou contextos. Além disso, a coleta de dados foi realizada em um período específico, o que pode não captar eventuais mudanças nas estratégias de liderança ao longo do tempo. Por fim, a dependência de dados auto relatados nas entrevistas pode introduzir vieses de memória ou de resposta por parte dos participantes.

Todos os procedimentos de coleta de dados seguiram as diretrizes éticas da pesquisa

em ciências sociais. Os participantes foram informados sobre o objetivo da pesquisa, a confidencialidade das informações e a voluntariedade de sua participação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com líderes e membros da AIESEC em Maceió, buscando compreender como as práticas de liderança são implementadas em um ambiente híbrido e como elas influenciam a motivação, a coesão e o engajamento dos membros. As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de identificar o estilo de liderança, a eficácia das estratégias adotadas, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), bem como os desafios e oportunidades no contexto híbrido.

4.1 Estilo de liderança adotado pelos líderes da AIESEC em Maceió

O estilo democrático foi predominante entre os líderes da AIESEC em Maceió, o que se alinha com a natureza colaborativa e participativa da organização. Esse estilo democrático é caracterizado pela abertura à opinião dos membros e pelo incentivo ao feedback contínuo, conforme indicado pela literatura (Freitas; Leite, 2022). E7 exemplifica essa abordagem em sua fala. Essa postura permite que os líderes participem nas decisões, o que fortalece a união da equipe e promove um senso de pertencimento entre os membros (Borup et al., 2020).

Eu acredito que o meu estilo seria democrático, delego as atividades, mas também tenho a opinião deles e quero saber para poder acrescentar o que poderia melhorar também. Eu falo pra eles as coisas que devem acontecer, e eu pergunto se tá tudo bem, se eles sentem que isso daí tá tudo certo, se eles se sentem sobrecarregados, se tá tudo certo, se eles concordam com aquilo. (E7)

Além disso, a liderança democrática é percebida como uma forma de adaptação às necessidades individuais dos membros da

equipe, o que contribui para uma experiência mais personalizada e engajadora. E12 descreve que “eles realmente buscam sempre o feedback dos líderes”, o que indica um ambiente onde o diálogo é valorizado e os membros se sentem ouvidos. E19 complementa essa percepção ao afirmar que “na minha opinião, eu acho que eles têm uma liderança democrática. Nós sempre podemos nos expressar, expressar nossas opiniões e elas são ouvidas.”

E1 ressalta que, apesar de uma liderança democrática ser importante, é necessário saber integrar diferentes estilos para atender às situações específicas. Isso demonstra a importância de um estilo de liderança adaptativo, como apontado na teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977), que defende que os líderes devem ajustar seu estilo conforme a necessidade (Benevides, 2010).

Dentro da AIESEC a nossa liderança tem que ser democrática (...). Então, a gente tem que trabalhar, saber trabalhar com os três estilos sem perder o foco. (E1)

Assim, eu acho que hoje o comitê está muito composto com o democrático e liberal. O meu líder é mais liberal. Mas assim, o comitê por ter muita essa questão de diversidade, de a gente ouvir muito o outro, acredito que também puxa muito para o democrático sim, sabe? Ele é muito mais democrático. Mas o equilíbrio entre mais de um estilo, acredito que seja um dos fatores de sucesso de uma liderança. (E16)

E2 reforça esse ponto ao dizer que “eu acredito que o meu estilo seria democrático, que no caso eu passaria o que ela teria que fazer, mas também tenho a opinião dela e quero saber para poder acrescentar o que poderia melhorar também.” Essa prática de liderança democrática alinha-se aos conceitos de autonomia e suporte, fundamentais em equipes híbridas, conforme Freitas e Leite (2022).

E13 observa que, além da abordagem democrática, há momentos em que o estilo liberal também se manifesta, em função da diversidade na equipe. Segundo ele, “Assim, eu acho que hoje ele é muito composto com o democrático e liberal. O meu líder é mais liberal. Mas assim, o comitê por ter muita

essa questão de diversidade, de a gente ouvir muito o outro, acreditar que também muito puxa para o democrático sim, sabe?” Essa atitude dos líderes pôde ser observada durante a observação participante da reunião online em que todos os membros do comitê estavam presentes. Os líderes levaram atualizações sobre cada área e, em vários momentos, foram apontadas ações criadas e implementadas pelos próprios liderados.

No entanto, esse estilo democrático também apresenta desafios, especialmente no que diz respeito à conciliação entre a participação ativa e a necessidade de alinhamento rápido em algumas decisões. E6 comentou que “É difícil manter a flexibilidade e ao mesmo tempo garantir que todos estejam no mesmo ritmo, às vezes isso compromete a tomada de decisão.” Esse desafio é apresentado na literatura, que destaca o equilíbrio entre autonomia e controle em ambientes híbridos como essencial para o engajamento eficaz das equipes (Wang et al., 2023).

Além das evidências obtidas por meio das entrevistas e da observação participante, a análise do documento interno Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos membros do comitê local reforçou a predominância do estilo democrático de liderança. O PDI evidenciou que as metas pessoais e profissionais dos membros são construídas de forma colaborativa entre líderes e liderados, com foco no diálogo, na escuta ativa e na corresponsabilidade pelo desenvolvimento individual. Essa constatação documental complementa os achados empíricos, demonstrando a coerência entre o discurso dos entrevistados e as práticas institucionais registradas formalmente pela AIESEC em Maceió.

4.2 Impacto das estratégias de liderança na produtividade dos membros

A liderança na AIESEC em Maceió impacta positivamente a produtividade e o bem-estar dos membros, promovendo a motivação e o engajamento. E15 destaca que a liderança “sempre tenta manter a equipe motivada

[...] incentivando uns aos outros para que ninguém se sinta sobrecarregado.” Essa postura de incentivo é fundamental em ambientes híbridos, onde a distância física pode impactar o engajamento, além de refletir o papel da liderança transformacional, conforme descrito por Bass (1985), que enfatiza a capacidade do líder de inspirar e motivar os membros para alcançarem objetivos maiores.

A atenção ao bem-estar dos membros é uma prioridade. E8 observa que “o híbrido é a melhor opção no momento para qualquer ambiente de trabalho”, o que favorece o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e se conecta às observações de Santiago et al. (2015), que discutem os benefícios desse modelo na promoção do bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo em que destacam os desafios relacionados à coesão da equipe e à manutenção da cultura organizacional. E18 também comenta sobre o apoio dos líderes: “O tipo de liderança deles de estar sempre ativo, sempre buscando incentivo, sempre buscando, é, o feedback até da própria liderança.”

No entanto, o impacto das estratégias de liderança depende muito da clareza da comunicação. E1 enfatiza a importância da comunicação objetiva para manter a produtividade e o bem-estar dos membros, o que ressoa com as ideias de Martins e Siqueira (2023) sobre a necessidade de uma comunicação clara e aberta, especialmente em contextos de e-liderança, onde a ausência de interações presenciais pode dificultar o alinhamento e o engajamento da equipe.

O engajamento, ele independe do tipo de ferramenta que a gente está utilizando. Se eu não tiver uma comunicação clara e objetiva daquilo que eu pretendo passar para os meus liderados, essa informação não vai chegar de forma útil para aqueles que precisam fazer aquela atividade. (E1)

Para E2, uma liderança híbrida facilita a comunicação, mas apresenta o risco de diminuição da independência dos membros. Essa percepção dialoga diretamente com a fundamentação teórica, especialmente no que

diz respeito à importância da adaptação do estilo de liderança às necessidades do ambiente híbrido. Conforme destacado por Mendes (2021), líderes precisam equilibrar supervisão e autonomia em ambientes híbridos, ajustando suas estratégias para atender tanto às demandas organizacionais quanto às individuais. Essa ideia também é reforçada por Wang et al. (2023), que destacam a necessidade de líderes adotarem uma abordagem flexível e personalizada para fortalecer a confiança e o engajamento dos membros.

Positivamente, eu acredito que facilita o trabalho de entrar em contato. Principalmente porque as rotinas de todos do meu time são muito divergentes. Então, foi-se necessário realmente utilizar dessas plataformas para que pudesse facilitar o trabalho e a comunicação ficasse mais efetiva. De negativo, acredito que tira um pouco da independência deles procurarem. Porque, querendo ou não, grande parte dos links estão atrelados aos links originais. Eles estão atrelados a outras informações que poderia acrescentar a eles. Não necessariamente da nossa área, mas da AIESEC em geral. Isso seria muito enriquecedor. No entanto, teria muita dificuldade para abrir um site, procurar um determinado layout, clicar lá, entrar dentro de um drive da AIESEC. Então, eu centralizei isso. (E2)

E16 acrescenta que a falta de uma rotina definida pode desmotivar os membros. Segundo ela, “Eu acho que desmotiva um pouco, porque, como eu falei, eu estou tendo essa aproximação maior agora, sabe? [...] E aí se você já estava pensando em coisas pessoais, isso pode afetar”. Esse ponto reforça a importância de uma comunicação estruturada entre líderes e membros, como defendiam Santiago et al. (2015).

No presencial, por exemplo, a gente tinha uma rotina. Primeiro que nós tínhamos um lugar para estar, né? E aí, nesse lugar onde a gente ia, a gente tinha que comprovar as horas trabalhadas lá. Tirando foto, dizendo com quem estava e coisas assim, sabe? Então isso, querendo ou não, pelo menos pra mim, puxava muito a produtividade. Como eu disse, quando a gente estava com outras pessoas ao invés de causar aquela pressão, “meu Deus, eu preciso

cumprir um horário”. E aí, no online não tem muito isso mais, sabe? É muito cada um por si. E aí, eu acho que a estratégia é continuar sempre falando com o líder. (E16)

Os desafios relacionados à motivação também foram indicados por E4, o que se alinha às discussões sobre o papel do líder como modelo comportamental, destacadas por autores como Bass e Avolio (1994) em sua teoria sobre liderança transformacional. Eles argumentam que líderes efetivos inspiram seus liderados ao demonstrar entusiasmo e engajamento, sendo exemplos do comportamento esperado.

Eu acredito que as estratégias de liderança são positivas até certo ponto porque, muitas vezes, as atitudes dos líderes nos afetam negativamente. Por exemplo, se um líder transmite alguma desmotivação, o liderado também vai ficar desmotivado e o engajamento vai diminuir. Isso já aconteceu uma vez comigo. (E4)

Contudo, a observação de E4 também ecoa os estudos de Hersey e Blanchard (1977), que exploram a motivação intrínseca e como ela pode ser impactada por fatores externos, como o ambiente e a postura dos líderes. Assim, a desmotivação do líder pode ser vista como um fator ambiental que prejudica a autodeterminação e o engajamento dos liderados, reforçando a importância de práticas que promovam uma comunicação positiva e um clima de confiança. A fala de E4, também é corroborada pelas informações contidas no PDI do comitê, em que os membros apontam um plano de carreira dentro da organização e um na vida pessoal para indicarem como a AIESEC pode ajuda-los a alcançarem seus objetivos.

Os resultados apresentados nesta seção também foram validados por meio da análise documental do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos membros do comitê. O conteúdo do PDI permitiu triangular as informações obtidas nas entrevistas e observações, confirmando que a liderança na AIESEC em Maceió privilegia o acompanhamento próximo, o feedback contínuo e a valorização do crescimento pessoal e profissional dos membros,

aspectos coerentes com o estilo democrático e colaborativo observado empiricamente.

4.3 Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e suas influências no bem-estar e engajamento dos membros

A AIESEC em Maceió utiliza diversas TICs para manter a comunicação e a coordenação das atividades. A aplicação de tecnologias digitais na liderança é um ponto chave discutido por Carvalho (2022) e Costa e Azevedo (2023), que destacam a e-liderança como um modelo que utiliza TICs para coordenação e motivação de equipes em ambientes híbridos. E19 comenta que “eles usam o Podio, WhatsApp e Google Meet”, o que permite uma comunicação ágil. E18 detalhando o uso dessas tecnologias, destacando que o “Google Meet para reuniões, o Podio que é uma espécie de CRM e o Drive para compartilhar os arquivos.”

As ferramentas digitais permitem esclarecer a comunicação e facilitar a execução das tarefas, tanto para membros remotos quanto presenciais. E12 observa que “a comunicação é rápida e clara”, o que facilita a execução das atividades. Essa comunicação clara e direta é essencial para manter a produtividade em um ambiente híbrido.

E1 ressalta a importância do Google Drive como repositório de informações: “A gente faz por Drive, na verdade assim, todas as nossas informações da AIESEC ficam no Drive.” Além disso, a centralização das informações permite que todos os membros tenham acesso aos documentos necessários, o que, reflete a recomendação de Marques (2022) sobre o uso de ferramentas colaborativas para promover transparência e acessibilidade.

Entre as ferramentas, o WhatsApp e o Google Meet são os mais utilizados para reuniões e alinhamentos. E1 menciona: “Bom, hoje a gente pode falar sobre o WhatsApp, o Telegram, que são, enfim, os mais usados, né? Mas a gente também tem e-mail, que ainda assim a gente não consegue usar, e chamadas de vídeo.”

E2 explica que utiliza diferentes

ferramentas dependendo da natureza da reunião, isso permite uma flexibilidade na escolha da ferramenta mais adequada. O uso do Google Meet para reuniões e o Google Agenda para monitoramento, como apontado por E2 na fala a seguir, corrobora com a visão de Martins e Siqueira (2023), que enfatizam a necessidade de ferramentas que possibilitem tanto a comunicação síncrona quanto o acompanhamento de tarefas:

Para reuniões de acompanhamento, Plano de Desenvolvimento Pessoal, ou reuniões diárias [...] utilizamos o Meet, certo? Com o próprio e-mail da AIESEC, organizacional. Utilizo muito o Google Agenda, o Google Calendar, para monitorar isso, porque normalmente eu coloco as tarefas que devem ser cumpridas lá dentro e também as disponibilidades. E, por último, eu utilizo muito o Google Sheets com as planilhas, porque essas planilhas também ajudam. Eu centralizo todos os links que normalmente a gente utiliza dentro de uma planilha que a gente chama de central iGV, que é a minha área. Então, eu centralizo todas as coisas lá para ficar de mais fácil acesso. Fora as que tem já pré-estabelecidas da AIESEC, né? É necessário verificar diariamente o Podio, por exemplo. (E2)

A dependência de ferramentas como WhatsApp e Google Meet para alinhamentos rápidos também ressoa com os desafios de conectividade destacados por Santiago et al. (2015), que sugerem que as interações digitais devem ser planejadas de forma estratégica para manter a coesão e a clareza nas equipes híbridas. A adaptação descrita por E2, ao utilizar diferentes tecnologias de acordo com a necessidade, reflete a flexibilidade preconizada por Dillenburg (2023) para otimizar a liderança em um cenário híbrido e digital.

No entanto, alguns membros observam limitações no uso das TICs para conexão mais profunda. E6 observa: “O principal desafio é a falta de contato físico, que dificulta a compreensão das necessidades e sentimentos da equipe.” Esse ponto ressalta a importância de encontros presenciais para complementar o uso das TICs.

Com o meu líder, por enquanto, usamos só o

WhatsApp. Tem planilha, também, e o Google Calendar, mas eu acho que ainda não está muito eficiente, não. Porque a gente não tem definido ainda quando é cada encontro, a rotina exata, tanto eu, como o meu líder, quanto eu e a nossa área. De tipo assim, “ah, bora fazer tal coisa e tal”. (E16)

Então, eu acho que o remoto restringe mais, e eu até estava comentando com o pessoal, da necessidade de ter mais presencial, porque o presencial é importante de você olhar no olho, você conversar mais, então essa é a diferença, de você estar presencial, você tem um contato maior com a outra pessoa, e já remotamente você não tem tanto esse contato com a pessoa. Então, assim, eu acho que na questão do remoto, é mais direto, tudo se torna mais direto e, logicamente, tem a liberdade, mas pessoalmente cria aquele vínculo, e isso que é o importante, que eu acredito que seja muito importante, do vínculo, tanto você passar a informação, como você criar aquela relação não de intimidade (...), para se conhecer melhor. (E4)

A fala de E4, mencionada acima, refletiu a percepção da observação participante na conferência híbrida, em que os membros que estavam de forma presencial conseguiram participar de todas as atividades propostas, enquanto os membros que estavam de forma online, através do Google Meet, não conseguiram. Além disso, essa observação foi essencial para afirmar a importância das TICs no contexto híbrido da AIESEC em Maceió.

A observação participante corroborou esses relatos, mostrando que membros presenciais interagiram mais nas conferências híbridas, enquanto os online tiveram limitações. Esse achado confirma a necessidade de equilíbrio entre ferramentas digitais e encontros presenciais, como defendem Dillenburg (2023) e Gonçalves et al. (2024).

4.4 Recomendações para melhorias nas práticas de liderança em ambientes híbridos

As entrevistas revelaram a importância de fortalecer a integração e o desenvolvimento contínuo dos membros por meio de capacitações. E5 sugere que “as pessoas [...]

deveriam praticar mais, como cursos, palestras, workshops, para aprenderem mais a lidar com essa questão da habilidade comportamental porque são coisas que teremos que fazer durante toda a nossa vida”. Isso reflete a necessidade de programas estruturados para desenvolver habilidades interpessoais e lideranças mais eficazes, especialmente em organizações voluntárias, como a AIESEC, que dependem de um engajamento consistente dos membros.

A necessidade de reuniões semanais para o alinhamento da equipe foi mencionada por vários entrevistados, incluindo E11, que recomenda “reuniões semanais de alinhamento”. Essa afirmação está alinhada com os apontamentos de Wang et al. (2021), que destacam a importância de estruturas claras e consistentes para manter os membros alinhados com os objetivos organizacionais, mesmo em cenários híbridos. Essa abordagem também está conectada à ideia de clareza e transparência na comunicação defendida por Marques (2022), fundamental para fortalecer a coesão das equipes. E17 também destacou a importância de uma “padronização de processos” para garantir que cada setor siga um fluxo organizado e integrado. Esse esforço de uniformização facilita a adaptação dos membros e promove um ambiente de trabalho mais coeso.

Para fomentar um ambiente de maior confiança e abertura, E4 ressalta:

O que poderia melhorar é essa questão de você conversar, de você ter um diálogo mais com o membro, de você saber entender o que ele está pensando, de se tem algum problema, porque às vezes a pessoa tem um problema e não quer informar, porque não tem a abertura. (E4).

Esta observação reforça a importância de um espaço onde os membros sintam que podem se expressar livremente, algo fundamental para a motivação e bem-estar, especialmente em ambientes híbridos, o que reflete as recomendações de Martins e Siqueira (2023), que destacam a necessidade de promover uma cultura organizacional aberta e adaptável, especialmente no contexto da e-liderança. Essa prática permite que os membros se sintam

valorizados e ouvidos, promovendo maior engajamento.

Alguns entrevistados destacaram a relevância dos encontros presenciais para fortalecer o vínculo e o senso de equipe. E9 sugere que “mais encontros presenciais ajudariam a fortalecer a equipe”, destacando que essas interações são essenciais para construir relacionamentos sólidos e promover um espírito de equipe em ambientes onde a interação física é limitada. De acordo com Freitas e Leite (2022), essa prática é essencial para a motivação e a coesão em ambientes híbridos, como também na construção de confiança e coesão dentro das equipes híbridas (Bell; Kozlowski, 2022).

A implementação de práticas de check-in também foi apontada como uma forma eficaz de engajamento. E3 comenta que “check-ins regulares ajudam a quebrar o gelo e envolvem mais os participantes”, indicando que essas práticas iniciais criam um ambiente mais acolhedor e incentivam a participação ativa desde o início das reuniões. Esse tipo de iniciativa promove um ambiente inclusivo, o que é especialmente relevante em contextos híbridos, onde a colaboração é essencial.

Eu acredito que é muito importante ter (vou colocar como siglas da AIESEC, mas vou explicando o que é) um Summit, por exemplo, que é um momento de capacitação com pessoas que você viu passando pelos mesmos gargalos que você e tudo. Só que não é uma aula. Ou seja, não é apresentar um slide, não. (...) vai trazendo à pessoa aquela ideia de pensamento rápido para a solução de problemas. E isso é uma coisa que não só líderes precisam ter, mas pessoas lideradas também. Outra coisa importante, eu acho que é Working Time, que são pessoas trabalhando juntas. Então, você vê uma pessoa da minha área que está tendo dificuldade em performar em alguma coisa. Por exemplo, não estou conseguindo fazer os contratos dentro dos critérios de auditoria e tudo. “Vamos pegar outra pessoa de outra área que já tem um bom desempenho nisso. Vamos botar vocês para 30 minutos trabalharem juntos”. Não sei. “Vamos lá, um trabalha, o outro acompanha”. Ou seja, verifica se está correto. Então, esses momentos

de trabalho juntos, do Working Time, um tempo para trabalhar juntos, acho importante quando é híbrido porque é a aproximação que você consegue criar entre os profissionais. (E19)

Por fim, para garantir uma integração mais natural entre os membros, E15 recomendou o uso de “ferramentas de integração que permitem uma interação mais natural entre os membros.” Elas promovem uma comunicação mais fluida e ajudam a criar uma cultura de colaboração e proximidade, superando as barreiras da interação remota.

5 CONCLUSÕES

Este estudo investigou as estratégias de liderança adotadas na AIESEC em Maceió, uma organização jovem e voluntária, no contexto de trabalho híbrido. A partir das entrevistas e análises, foram identificados os estilos de liderança predominantes, os impactos dessas práticas na produtividade e bem-estar dos membros, as ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) utilizadas e sugestões de melhorias, atendendo a cada objetivo específico proposto.

O estilo de liderança democrática, amplamente divulgado pelos líderes da AIESEC, mostrou-se eficaz para promover a coesão e a inclusão na equipe. A participação ativa das lideranças nas decisões e o suporte mútuo entre membros fortalecem o senso de pertencimento e motivação, especialmente em um ambiente híbrido onde a interação presencial é limitada. Esse estilo é essencial para manter a confiança e o engajamento da equipe, refletindo uma abordagem adaptativa que atende à diversidade de necessidades dos membros.

No que se refere ao impacto das estratégias de liderança, instruiu-se que essas práticas fossem direcionadas para a produtividade dos membros, embora desafios como a falta de proximidade física no ambiente remoto possam afetar o engajamento. A flexibilidade fornecida pelo modelo híbrido foi valorizada, mas a necessidade de encontros presenciais regulares foi apontada como fundamental para mitigar o distanciamento e promover um

ambiente de trabalho mais coeso e integrado. Esta recomendação reflete a importância de equilibrar a autonomia com a proximidade, buscando um ambiente híbrido que maximize o potencial de produtividade e satisfação dos membros.

O uso das TICs foi destacado como uma prática eficiente para garantir a clareza das comunicações e o planejamento das atividades. No entanto, as limitações no contato pessoal e na criação de vínculos mais próximos entre os membros foram mencionadas como desafios a serem superados. A implementação de ferramentas que promovem a integração social, como plataformas que possibilitam interações informais, foi sugerida pelos entrevistados como uma forma de fortalecer o vínculo entre os membros e facilitar a adaptação ao modelo híbrido.

As sugestões de melhorias para ambientes híbridos incluíram capacitações mais estruturadas abordando temas, como gestão de tempo, liderança, vendas e gestão de processos. Além disso, a criação de rotinas estruturadas, como reuniões híbridas regulares com pautas bem definidas e momentos de feedback, pode ajudar a equilibrar a autonomia com o acompanhamento próximo.

A promoção de eventos presenciais estratégicos, como sessões de brainstorming e workshops, complementa a interação remota, fortalecendo a cultura organizacional e os laços interpessoais. Essas recomendações visam aprimorar as práticas de liderança, promovendo uma integração mais eficiente dos novos membros e fortalecendo a coesão da equipe. Essas sugestões podem contribuir significativamente para uma liderança híbrida mais eficaz e adaptada às necessidades dos jovens voluntários.

Dada a natureza dinâmica do trabalho híbrido e as características específicas da AIESEC, recomenda-se que futuras investigações explorem: relação entre o estilo de liderança, perfil do líder e a área em que ele atua; o impacto de programas de desenvolvimento de liderança na retenção de voluntários e na produtividade; a eficiência de diferentes ferramentas digitais

na promoção do engajamento e comunicação em equipes híbridas; como fatores culturais e diversidade influenciam a adoção de estilos de liderança em organizações jovens e multiculturais; e estudos comparativos entre organizações que operam com trabalho híbrido e exclusivamente remoto, para identificar práticas mais eficazes para cada contexto.

Os achados deste estudo trazem contribuições significativas para a área de gestão de pessoas, especialmente em organizações com perfil jovem e voluntário. A importância de práticas inclusivas e uma liderança adaptativa fica evidente no contexto híbrido. Os líderes apontaram a necessidade de maior flexibilidade nas estratégias, com o uso mais criativo e eficiente de ferramentas de TIC, visando otimizar a comunicação e o acompanhamento de tarefas. Adicionalmente, a capacitação estruturada para novos membros e encontros presenciais mais frequentes foram destacados como elementos críticos para melhorar o senso de equipe e acelerar a integração dos novos integrantes.

Ao analisar a liderança na AIESEC em Maceió, a pesquisa amplia o entendimento sobre como uma liderança democrática impacta o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos membros, fornecendo insights aplicáveis a organizações jovens, startups e empresas que adotam estruturas híbridas. A incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no processo de liderança também evidencia a importância da transformação digital na gestão de equipes, um tema emergente no cenário corporativo. Além disso, a pesquisa reforça a necessidade de práticas inclusivas e adaptativas, promovendo um olhar mais aprofundado sobre diversidade e inovação na liderança. Seus achados não apenas fortalecem a literatura acadêmica, mas também oferecem implicações práticas para o desenvolvimento de lideranças mais eficazes e preparadas para os desafios do mercado contemporâneo.

As práticas de liderança na AIESEC em Maceió apresentam resultados positivos, demonstrando um potencial adaptativo para o modelo híbrido. No entanto, há espaço para melhorias, especialmente no fortalecimento da

comunicação e no desenvolvimento de práticas de engajamento em contextos remotos.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação. **Revista da FAAEBA: Educação e Contemporaneidade**, p. 95-103, 2013.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1994.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. Remote and hybrid work: the role of organizational support and leadership. **Journal of Management**, 48(2), 255-279, 2022.

BENEVIDES, V. L. de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Tese de Doutorado - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Rio de Janeiro, 2010.

BORUP, Jered et al. Supporting students during COVID-19: Developing and leveraging academic communities of engagement in a time of crisis. **Journal of Technology and Teacher Education**, v. 28, n. 2, p. 161-169, 2020.

CARVALHO, José Diogo Soalheiro. **A liderança digital: características, desafios e oportunidades**. Tese de Doutorado – Instituto Superior de Administração e Gestão – Porto, 2022.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes. p. 295-316, 2008.

COSTA, R. F.; AZEVEDO, C. R. e-Liderança e as tecnologias de informação e comunicação no trabalho remoto. **Revista de Administração Contemporânea**, 27(1), 89-105, 2023.

DILLENBURG, Carla Joseandra; FROEHLICH, Cristiane; BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**. 2023.

FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill: Nova Iorque, 1967.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E.; LEITE, N. Liderança em tempos de pandemia: Desafios e oportunidades no trabalho remoto e híbrido. **Revista Brasileira de Administração**, 60(4), 102-117, 2022.

GONÇALVES, Amanda Cristina Feitosa; RIBEIRO, Laiz Pinedo; CHAVES, Hilmar Tadeu. Gestão de equipes híbridas: Impactos e desafios no trabalho. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. e3335-e3335, 2024.

GUAZI, Taísa Scarpin. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações

científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, 2021.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1977.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. **The Journal of social psychology**, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2013.

MARQUES, Walter Rodrigues. The impact of the COVID-19 pandemic on the educational context in 2020: the use of digital tools and the implications for learning and the educational. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 8730-8746, 2022.

MARTINS, F. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Liderança e engajamento no trabalho remoto: Uma análise do contexto brasileiro. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 23(2), 245-262, 2023.

MENDES, Ricardo. **Trabalho híbrido: Práticas e Tendências**. São Paulo: Blucher, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

SANTIAGO, Vânia de Aquino Albres; DE AQUINO ALBRES, Neiva; DE LACERDA, Cristina Broglia Feitosa. Interações em redes sociais e as representações sobre a liderança da comunidade surda em textos verbo-visuais. **Calidoscópio**, v. 13, n. 2, p. 201-209, 2015.

WANG, Jixin et al. Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 142, p. 103859, 2023.