

# LIDERANÇAS FIGITAIS E PRÁTICAS DE GESTÃO EM AMBIENTES CORPORATIVOS E EDUCACIONAIS NA REALIDADE BRASILEIRA

## PHYGITAL LEADERSHIPS AND MANAGEMENT PRACTICES IN CORPORATE AND EDUCATIONAL ENVIRONMENTS IN THE BRAZILIAN REALITY

Alzira Lobo de Arruda Campos 1

Patrícia Margarida Farias Coelho 2

Rebecca Bignardi Aranbasic Rebelo da Silva 3

**Resumo:** Estudam-se lideranças “figitais”, no universo híbrido contemporâneo, marcado pelo uso de meios e ferramentas digitais, elevados a epistemas das Ciências Humanas e Sociais. O objetivo é contribuir para o entendimento de um sistema de relações, resultante da soma de um elemento social a atividades executadas em contextos digitais, por meio de ações que as e-lideranças permitem desempenhar, na forma individualizada. Com a aplicação do método dedutivo, liderança figital é entendida interdisciplinarmente, pela conexão de teorias socioculturais e de cognição, a fim de explicar formas de pensar sobre a prática da gestão em ambientes corporativos e acadêmicos, usando o método de entrevistas semiestruturadas, realizadas com 28 líderes de empresas e universidades. Os resultados obtidos permitem concluir que lideranças figitais se apresentam como proposta inovadora no Brasil, mas com dissonâncias relevantes entre a teoria importada de países do Hemisfério Norte e a sociedade brasileira, marcada por diversidades e desigualdades históricas, insuficientemente contempladas.

**Palavras-chave:** Lideranças Figitais. Práticas de Gestão. Tecnologias e Ferramentas Digitais. Direitos Humanos e Cidadania no Brasil.

**Abstract:** “Phygital” leaderships are studied in the contemporary hybrid universe, marked by the use of digital media and tools, elevated to epistemes of the Human and Social Sciences. The objective is to contribute to the understanding of a system of relationships, resulting from the addition of a social element to activities carried out in digital contexts, through actions that e-leaderships allow to perform, in an individualized way. With the application of the deductive method, phygital leadership is understood in an interdisciplinary way, through the connection of sociocultural and cognition theories, in order to explain ways of thinking about the practice of management in corporate and academic environments, using the method of semi-structured interviews, carried out with 28 business and university leaders. The results obtained allow us to conclude that fictitious leaderships are presented as an innovative proposal in Brazil, but with relevant dissonances between the theory imported from Northern Hemisphere countries and Brazilian society, marked by historical diversities and inequalities, insufficiently addressed.

**Keywords:** Phygital Leaderships. Management Practices. Digital Technologies and Tools. Human Rights and Citizenship in Brazil.

- 1 Mestra e Doutora em História Social (USP/SP); Livre-docente em Metodologia da História (UNESP/FRANCA); Docente do Programa de Mestrado em Ciências Humanas (UNISA/SP). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4945544723389636>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7264-9368>. E-mail: [loboarruda@hotmail.com](mailto:loboarruda@hotmail.com)
- 2 Mestra em Letras pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Coordenadora e Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas da Universidade Santo Amaro (UNISA). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1087625657694882>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1662-1173>. Email: [patriciafariascoelho@gmail.com](mailto:patriciafariascoelho@gmail.com).
- 3 Doutora em Engenharia Elétrica e Computação na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM); Mestre em Liderança e MBA em Liderança Estratégica Organizacional pela Universidade Santo Amaro (UNISA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9093-148X>. E-mail: [rebecca.silva3@fatec.sp.gov.br](mailto:rebecca.silva3@fatec.sp.gov.br)

## Introdução

Entre tantos neologismos, a contração do físico com digital resultou no termo “figital”, conceito que incorpora elementos digitais ao mundo físico, conduzindo a uma hiperconexão a indicar o cotidiano dos negócios e da sociedade. É um complicador a mais, alinhado aos IA (Inteligência artificial), IoT (Internet das Coisas), criptomoedas, NFTs, metaverso, gamificação, realidades estendidas ao mundo virtual e aumentadas neste novo/velho mundo, que compete a todos nós, desta pós-modernidade, procurar entender, tanto no campo empírico, quanto no acadêmico. A começar, pela distinção principal – ao menos no campo das referências – entre o digital e o figital: a ideia (ou sensação) de telepresença, pela qual haveria a possibilidade de maior imersão reflexiva no tema de investigação, resultante da soma de um elemento social a atividades analisadas em contextos puramente digitais. Nessa linha, permite que essas ações sejam desempenhadas na forma individualizada (SANTANA, 2022, p. A26).

A expressão “forma individualizada” deita raízes em um dos maiores mitos do capitalismo: o individualismo, isto é, a ideia de caber ao indivíduo a responsabilidade exclusiva pelo seu sucesso na esfera de produção. Em decorrência, a crença na existência de líderes especiais, capazes de promover o progresso de grupos específicos ou gerais, nos mais diversos quadrantes de nosso planeta, tal o grau de internacionalismo projetado no “universo em rede”. Trata-se de amplo e problemático painel, com o qual procuramos colaborar por meio desta indagação sobre o significado das chamadas “e-lideranças”, ou lideranças figitais, que atuam nos ambientes educacionais e corporativos e que têm sido objeto de diversos trabalhos, muitos deles no viés normativo de apontar técnicas para desenvolver a “potencialidade das competências de liderança”, por meio de ferramentas digitais (HORN; STACKER, 2015). Objetivo que se apresenta, de pronto, como dilemático, mesmo para os países em que bate o coração do capitalismo e, portanto, controlam os meios digitais, uma vez que a sociabilização de uma espécie gregária, como a humana, é coletiva ou comunitária por essência, elevando a conversa à posição da “maior ferramenta para alinhar mentes” (HUGHES, 2022, p. C10). Consenso necessário para a coesão social, em termos de valores fundamentais da sobrevivência humana e não humana, na Terra.

Em países que vivem, neste momento histórico, a nova colonização da era digital, na qual o conceito de alienação atingiu limites extremos, efeitos indesejáveis do ensino a distância evidenciam-se, em todos os níveis. Para o superior, o escolhido para este estudo, dados estatísticos registram a disparidade entre cursos presenciais e a distância. A nota máxima atingida pelos primeiros no ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes) foi atribuída a 6,2% dos alunos concluintes, o triplo daqueles que concluíram seus estudos em cursos a distância (2,3%). O problema assume maior envergadura, quando se constata que o número anual de ingressantes no EAD subiu 366% na última década e que, a partir de 2020, mais alunos se matricularam na modalidade a distância do que na presencial. Na ponta de baixo, a discrepância também se evidencia: perto de metade dos cursos a distância (47,8%) recebeu, na escala MEC de 1 a 5, notas 1 e 2, diante de 30,9 dos cursos presenciais. Esses resultados não permitem aceitar a conclusão peremptória de que a modalidade do ensino superior presencial seja melhor do que a modalidade a distância, uma vez que há numerosos fatores a ser considerados, aconselhando a aprovação de novas leis sobre o tema, levando-se em conta que, no Brasil, o diploma universitário abre caminho para melhorias salariais e de emprego. Caminho no qual, na lógica do mercado, a EAD aparece como a melhor ou a única opção para vastos segmentos da população, permitindo que as distâncias geográficas entre as instituições de ensino superior e os seus alunos sejam vencidas. Ademais, custos operacionais mais baixos e ganhos de escala reduzem preços, atenuando a barreira econômica para quem busca a graduação (O ESTADO DE S. PAULO, 2022, p. A3).

Neste artigo, procuramos contribuir para o conhecimento de um dos aspectos dos dilemas acima apontados, arguindo se e em que medida a literatura sobre lideranças figitais (e-lideranças) atende às necessidades da educação no Brasil, correspondendo a conceitos elaborados por autores debruçados em temática semelhante, com problemas e soluções acenados como aplicáveis à realidade nacional, apesar de serem originários de países localizados ao Norte do Equador.

## Lideranças em Ambientes Corporativos e Educacionais

“Líder” e “liderança” são conceitos várias vezes apresentados como tendo o mesmo significado, embora possuam diferenças bastante assinaláveis. “Líder” identifica um indivíduo com competências de “liderança”, expressão tradicionalmente associada às características individuais de uma única pessoa ou entidade, assinalados, por uma teoria transformacionista, como comportamentos marcados fortemente por carisma, estímulo intelectual e consideração individual. Esse modelo teórico, centrado na conceitualização individual da liderança, ignora pesquisas que concebem a liderança como uma interação complexa entre um líder e o ambiente social e organizacional que o rodeia. O líder surge como o efeito e não a causa da liderança, tornando possível trabalhar e desenvolver a liderança, através do uso do capital social, na construção de ligações entre os membros da comunidade afetada (WENGER, 1998). Liderança é vista como um epifenômeno da “sociedade hifenizada”, marcada pelo contágio conceptual de palavras há muito aplicadas em estudos concernentes a classes sociais, cidadania, justiça social, controle econômico e transferência de rendas – em resumo, para a promoção da prosperidade e a redistribuição da riqueza, que visam aos fundamentos e consequências da desigualdade (MARSHALL; BOTTOMORE, 2021, p. 116).

Nessa linha, a ênfase principal do desenvolvimento de liderança está na construção, fortalecimento e utilização das competências interpessoais, bem como nas naturezas sociais em que o desenvolvimento se apresenta como um dos fatores mais eficazes para o progresso coletivo. A inteligência interpessoal na compreensão dos outros é uma preocupação básica na construção de confiança, respeito e compromissos. Essas competências incluem uma consciência social (empatia, orientação aos serviços, preocupação pelos outros) e habilidades sociais (colaboração, cooperação, gestão de conflitos e construção de relações). Embora exista a necessidade de desenvolver uma base sólida de competências intrapessoais, o maior valor reside na combinação do que é considerada uma abordagem tradicional e individualista, no desenvolvimento de líderes, adicionada a uma abordagem mais partilhada e relacional, a reproduzir a concepção da sociedade como um conjunto de relações, individuais e coletivas.

A liderança distribuída é um conceito que tem adquirido maior dimensão nos últimos anos, nos estudos sobre o seu papel em grupos e na adoção de interações partilhadas, inerentes ao conceito. Nessa vertente, é vista como uma não-gestão, ágil e descentralizada. É também influenciada pelo aumento da popularidade do conceito de liderança, sobrepondo-se ao de gestão, sendo às vezes vista como uma ideia em movimento. O conceito surgiu com líderes experientes, que minimizavam os aspectos autoritários e atribuíam, de forma segmentada, poder a terceiros, em posições subalternas, tornando assim a liderança efetiva um composto fragmentado. Tal abordagem encoraja mais uma cultura de inovação em cargos inferiores, do que tentativas impostas por gestores, sobre a forma de poder posicional. A validação deste tipo de liderança mais suave, fomenta a confiança social dos elementos envolvidos, bem como o sentimento emocional da comunidade afetada, em contraste às imposições racionais de gestão. A liderança distribuída também já chegou ao ensino. O National College for School Leadership, da Inglaterra, tem uma seção reservada exclusivamente à Liderança Distribuída, e a Sloan Scholl of Management desenvolve um modelo próprio sob o mesmo título. Mas esta liderança não está isenta de confusão: tendo em vista a sua elasticidade conceptual considerável, não permite a sua operacionalização clara e objetiva em pesquisas empíricas. De fato, apesar da sua crescente popularidade, há poucas evidências de uma relação causal direta entre liderança e desempenho escolar distribuído, embora exista uma conclusão que afirme se tratar de um efeito causal indireto.

Os polos teóricos da literatura analisada reúnem ideias sobre lideranças nos ambientes educacionais e corporativos, perfilhadas por autores nacionais e estrangeiros, detendo-se no aparato teórico e nas evidências empíricas dos resultados apresentados. De modo amplo, o assunto focaliza práticas de liderança em contextos *on-line*, em *cases* constituídos por empresas ou universidades, com objetivos de analisar e-lideranças distribuídas, a fim de compreender os processos de articulação de um grupo, em especial aqueles ligados à avaliação digital dos formandos. Regra geral, as publicações cuidam de casos específicos, concentrando-se sobretudo nas interações entre docentes, tutores e alunos das amostragens selecionadas, com ênfase em

fóruns de discussão. Os resultados apontam para a multirreferencialidade teórica e a prática compartilhada de e-liderança, vendo-a como um empreendimento conjunto, refletido numa docência de proximidade aos formandos e no desenvolvimento pessoal e profissional da equipe como um todo (OLIVEIRA; COURELA, 2016).

Algumas publicações sugerem revisões e acréscimos conceituais, especialmente relacionados à concepção do modelo multissetorial, à exclusão de elementos práticos e informais desse domínio e à administração dos recursos mobilizados na rede. A consolidação de uma definição específica sobre os termos empregados aparece como secundária diante da necessidade de a governança da internet abarcar práticas e atores que ainda não são reconhecidos como pertencentes ao campo investigado. Assim, não existe uma conceituação consolidada sobre “governança da internet”, resultando na utilização dessa expressão de formas distintas, fato que se verifica em conceitos emitidos como sinônimos, como nos exemplos de lideranças adjetivadas como figitais, digitais, *on-line* ou simplesmente e-lideranças. As publicações indicam a predominância da importação de conceitos do Hemisfério Norte. Assim, o principal evento que discute a governança da internet e de seus aspectos colaterais, o Fórum Internacional de Governança da Internet, no relatório de sua última edição, registra que a maioria dos participantes provinha dos Estados Unidos, Alemanha e Suíça. No âmbito das justificativas elencadas pela produção sobre o tema, destaca-se a insuficiência de publicações para a conceituação de governança da internet, tendo em vista a importância do tema para o avanço dos direitos humanos (PEREIRA; MENDES; MORGADO; AMANTE; BIDARRA, 2007, p. 8).

O conceito de liderança distribuída conecta teorias socioculturais e de cognição, a fim de explicar que a atividade de liderança é distribuída numa rede de líderes, seguidores e situação – ferramentas, estruturas organizacionais e outros artefatos – admitindo, por vezes, que essa liderança envolve múltiplos líderes, que se trata de uma qualidade organizacional, utilizada para definir formas de pensar sobre a prática de liderança (GRONN, 2002). Em sentido estrito, liderança distribuída designa um conjunto de práticas de liderança, que apresentam determinadas características e é representada como dinâmica, relacional, inclusiva, colaborativa e situada em contextos específicos. De modo esquemático, baseia-se em três premissas: i) é uma propriedade emergente de um grupo ou rede de indivíduos em interação; ii) há abertura de fronteiras na liderança; iii) as diferentes competências de liderança estão disseminadas no grupo (BOLDEN, 2002, p. 4). Portanto, a investigação sobre a prática de liderança implica entender as interações entre pessoas num contexto de trabalho como um conjunto ou sistema. No cenário *on-line*, alguns participantes do grupo podem concentrar, de início, um conjunto de competências, porém o processo distributivo, proporcionado pela tecnologia, como os fóruns assíncronos, atua como um elemento facilitador do compartilhamento dessas competências pelos demais integrantes do grupo, caracterizando a liderança distribuída como um fenômeno emergente de uma rede de prática (WENGER, 1998).

Por outro lado, é preciso ressaltar que o envolvimento da experiência dos mentores e docentes com a metodologia ativa *to doing* nos projetos aplicados aos estudantes e o uso da educação como mecanismo de utilização e facilidade que as novas tecnologias digitais de informação permitem na distribuição do conhecimento a longas distâncias caracterizam uma educação híbrida, com acompanhamento contínuo. A metodologia da aprendizagem a distância, gerenciada pela nova tecnologia digital de informação, viabiliza ao professor um maior acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem dos participantes (HORN; STACKER, 2015).

A profissionalização, com alta qualidade no ensino superior, possibilita às universidades atenderem às expectativas de seus alunos, conectados em redes, usufruindo das novas tecnologias de informação e de uma infraestrutura adequada, dispondo de base de dados, conteúdos atualizados e suporte de profissionais qualificados, viabilizando a formação de profissionais na aplicação de estratégias de liderança. Assim, as teorias e práticas da liderança, na educação a distância, ensino híbrido e novas tecnologias digitais podem ser socializadas, criando um ambiente rico pelas trocas de experiências e competências entre os participantes.

As exigências do mercado de trabalho são específicas de cada negócio e as informações precisam se adequar às sociedades pós-industriais, orientadas para o diálogo e democracia, reflexivos e críticos, na pós-modernidade, conhecida como a era da informação e do conhecimento (SIMONDON, 2020). Para atender a tais exigências, o fluxo de informações deve ser distribuído

igualmente em todos os níveis hierárquicos, atendendo à rapidez de mudanças e tendências do mercado empresarial, nos campos dos negócios e do ensino (SOUSA; PAIXÃO, 2015).

A possibilidade de responder com eficácia às demandas de uma rede difusa de pessoas espalhadas pelo país, por meio de novas tecnologias de informação, inteligência artificial, velocidade e tratamento da informação e comunicação, propicia a elaboração de um programa de formação de líderes a distância, ou seja, a e-liderança (VALENTE *et al.*, 2003). Essas mudanças requerem uma adaptação significativa por parte da liderança das organizações às realidades emergentes, tendo em vista o posicionamento estratégico organizacional (BENNIS; CUMMINGS; SPREITZER, 2001). Requerem, também, que as empresas aprendam novas técnicas para conferir capacitações necessárias a seus quadros técnicos, em todos os níveis da gestão, a fim de assegurarem o seu sucesso. A liderança aparece como fundamental nesse contexto e o seu desenvolvimento se define como a expansão da capacidade coletiva dos membros de uma organização, na participação efetiva em cargos e processos de liderança. Tais cargos são providos ou não de autoridade formal, uma vez que as estratégias administrativas devem permitir que um grupo de pessoas trabalhe em conjunto, de forma eficiente, com capacidade de lutar por objetivos comuns. Atualmente, as organizações agem em um mundo altamente competitivo, distribuído por vários setores geográficos, políticos, econômicos, culturais, étnicos, etários, majoritários ou minoritários, tornando essencial a preparação de líderes para o futuro, capazes de pensar e atuar em áreas multifacetadas, assegurando a continuidade dos negócios e minimizando o risco de perder o potencial talento interno. Os resultados das sondagens acadêmicas sobre lideranças indicam não existir uma correlação entre o nível dos conhecimentos adquiridos (aprendizagem) e a performance do trabalho efetuado (desempenho). Num ambiente empresarial do mundo real, os funcionários são majoritariamente avaliados segundo o seu desempenho efetivo, retorno do investimento efetuado ou performance financeira e raramente sobre o grau de aprendizagem (ANDERSON; LAWTON, 1992). Na interface dos ambientes acadêmicos, como nas universidades, os exames avaliam as capacidades intelectuais de um aluno, muitas vezes descurando as competências de execução. Entretanto, existem casos em que o objetivo da aprendizagem prende-se ao desenvolvimento de uma competência comportamental, como uma atitude – por exemplo, em desenvolver perspectivas de liderança – quando a utilização de simuladores adquire preponderância no processo de avaliação (ANDERSON; LAWTON, 1988).

O desenvolvimento de líderes é um dos grandes desafios dos negócios nos dias que correm. A falta de talento e formação na área de liderança é várias vezes citada como a maior inibição para o crescimento das empresas, indicando que aqueles que conseguirem se manter na vanguarda, com a atualização necessária à área em que atuam, atentos aos paradigmas atuais sobre desenvolvimento sustentável, possuem potencialmente vantagens competitivas e organizacionais. Nas últimas três décadas o interesse pela liderança explodiu dentro das organizações. Várias práticas têm sido implementadas com o fim de aumentar a produtividade, melhorar a gestão ou facilitar a comunicação dentro das organizações, destacando-se assim a importância da liderança e de seus impactos para o sucesso empresarial. As práticas do desenvolvimento de liderança, com maior expressão tanto no reconhecimento organizacional como no domínio acadêmico, são analisadas por diversos autores, ocupados em apresentar a evolução das ferramentas digitais no desenvolvimento do trabalho e do conhecimento global, aumentando as expectativas individuais sobre a evolução tecnológica para o crescimento geográfico, organizacional e cultural da dispersão do trabalho, em organizações globalmente distribuídas (ROSINSKI, 2003).

Embora se reconheça a necessidade da presença de líderes em redes, desde a década de 1980, pouca atenção tem sido despendida quanto ao potencial dessas mesmas redes como meios para o desenvolvimento de competências atinentes à liderança. Com efeito, esse potencial se encontra presente na própria definição de desenvolvimento de liderança, visto como a expansão da capacidade de um indivíduo em exercer funções e processos eficazes nas organizações em que atuam, preenchendo um papel que pode envolver posições de autoridade formal ou informal e processos associados a estratégias de incentivos para o desenvolvimento do trabalho por terceiros. Numa rede, a liderança é essencialmente um processo de influência (YUHLE, 2002), por meio do qual os líderes interagem com outras pessoas (colegas, subordinados), de modo a afetarem individualmente o seu desempenho, numa equipe ou na organização. Em contraste com o

forte foco tradicional de desenvolvimento de liderança sobre as capacidades de um indivíduo, a liderança pode ser vista como um processo social, inteiramente ligado e debruçado sobre sistemas sociais. Nessa base, as redes constituem um instrumento útil, passível de abordar a importância das relações sociais no desenvolvimento de liderança e se definem como conjuntos de atores e de laços, representativos das relações em universos específicos de relações sociais, voltados a objetivos compartilhados. O paradigma emergente de uma rede se associa à incorporação de um indivíduo numa teia de relações, cujo significado é traduzido pela interação de todas as partes que a compõem. Apesar de existirem pessoas peritas na gestão de suas redes profissionais, um líder eficaz tem de aprender a utilizar as suas redes também com fins estratégicos, pois o networking estratégico permite olhar em perspectiva um conjunto de relações e fontes coletivas de informação, em momentos em que se tenta atingir objetivos pessoais e organizacionais (IBARRA; HUNTER, 2007).

Portanto, o ensino numa sociedade cada vez mais ligada em rede torna-se imperativo e demanda a necessidade da compreensão do funcionamento lógico e orgânico das redes, bem como a implementação das mesmas na obtenção de fins pessoais ou profissionais. Tornou-se um truísmo corriqueiro pensar que o aumento do capital social de um indivíduo relaciona-se diretamente com a sua capacidade de influenciar e liderar ações e atividades de grupos ou instituições sociais. Nesse contexto, a prática de *Action Learning* baseia-se na aprendizagem orientada ao desenvolvimento de projetos que resolvam problemas da organização, partindo do princípio que as pessoas aprendem mais e melhor quando trabalham em problemas reais. A *Action Learning*, originalmente introduzida por Reginald Revans, em 1980, tornou-se uma prática de desenvolvimento bastante popular em organizações privadas e públicas mundiais (CONGER; XIN, 2000).

A construção de laços de confiança, respeito e admiração, bem como uma reputação influente, é vista como uma forma de superar inibições e credibilizar o uso dos mundos virtuais, como elemento de suporte ao desenvolvimento de competências de liderança. O aparecimento de novas tecnologias interativas, como a Realidade Aumentada, as superfícies interativas, os hologramas e as imagens em 3D são avaliadas como auxiliares na ligação entre o mundo real e os mundos virtuais, uma vez que a conversão dessas realidades permitirá que, ao invés das pessoas imergirem num mundo visual, criado artificialmente, possam interagir no mundo real com objetos virtuais, ricos em informações digitais e com grandes capacidades de comunicação. Futuras investigações poderão se interessar por investigar os impactos reais da aplicação dessas práticas de desenvolvimento de liderança nos mundos virtuais, analisando métricas de desempenhos com ganhos gerados na vida real, a fim de ser possível criar adaptações e/ou novas práticas orientadas aos ambientes virtuais (CONGER; XIN, 2000).

A fetichização de técnicas, evidenciada pelo resumo de posturas teóricas acima exposto, caminha em favor de lucros do capitalismo pós-moderno, convertendo os indivíduos em consumidores compulsivos de produtos digitais, dos quais não detêm os meios de produção. No campo educacional, convertido ou altamente contaminado pelas premissas de mercado, faz-se necessária a busca da resignificação dos conceitos e informações ensinadas pela Pedagogia – a ciência da Educação – na “realidade virtual”.

Educação, em sentido lato, pode ser vista como a estratégia determinada pelas sociedades para levar cada indivíduo a desenvolver seu potencial criativo, aperfeiçoando sua capacidade de se engajar em ações comuns (D’AMBROSIO, 2001). Na era digital em que vivemos, qualquer reflexão sobre os sistemas de educação e de formação na cibercultura deve ser fundamentada em uma prévia análise de mutação contemporânea da relação do saber com tecnologias, que oferecem novas formas de acesso à informação, permitindo a navegação por hiperdocumentos, a busca à informação pelo uso de mecanismos de pesquisa, agentes de *software* e exploração contextual por mapas dinâmicos de dados (LÉVY, 1999).

As estruturas tradicionais do ensino promovem a disjunção entre o cérebro e o espírito, existindo justificativas filosóficas para definir o homem por oposição à natureza, impondo a ideia de que o conhecimento do homem só seria possível suprimindo-se o natural, posição que está amplamente superada pela exigência de se pensar o homem como uma identidade antropológica, inserida em biomas naturais. Desse prisma, o papel da educação deve transpor a instrução tradicional, passando a transmitir valores individuais, morais, familiares, sociais e até mesmo

universais. O saber e o saber fazer necessitam se unir ao desenvolvimento do indivíduo, com base na interdisciplinaridade. Atualmente as pessoas estão mais críticas e atentas ao processo de mudança existente nas organizações e nas próprias instituições de ensino. Partindo desse princípio, é preciso repensar os modelos de aprendizado, considerando não só a educação de base, mas também a sua continuidade (ROSINI, 2007). A considerar, igualmente, que os seres humanos estudam para atuar em sociedade. Daí a necessidade de o ensino/aprendizagem integrar as diversas áreas do conhecimento, preocupando-se para a gestão e a aplicação de competências (PERRENOUD, 1999), desaconselhando a aplicação de componentes curriculares específicos, para atender à expectativa de formar profissionais aptos a levantar problemas e propor soluções a emergências sociais que se apresentem no momento histórico em curso (ZABALA; ARNAU, 2010). O papel do professor, “mais do que ensinar, trata-se de fazer aprender, concentrando-se na criação, na gestão e na regulação das situações de aprendizagem” (PERRENOUD, 1999, p. 79). Nessa vertente interpretativa, ressalte-se que os direitos de cidadania, como extensão dos direitos sociais, apresentam-se com relevância no desenvolvimento de políticas de bem-estar, em formas mais rudimentares ou mais elaboradas, levando a um interesse predominante pelo crescimento econômico, chamado de “ideologia do crescimento”, que teria evoluído a partir de debates sobre o pleno emprego, em parte resultante do período de reconstrução que se seguiu à Segunda Guerra Mundial (1939-1945) (POSTAN, 1967). Na atualidade, a expansão rápida e contínua atingida pela evolução tecnológica, aliada à produtividade crescente e ao pleno emprego, passou a ser avaliada como a base principal do bem-estar social, elemento necessário para garantir a melhora das condições de vida na sociedade, oferecendo serviços e benefícios aos indivíduos, aos quais eles não poderiam aceder por si mesmos, especialmente quando integrantes de grupos desfavorecidos da população. As mudanças advindas do Estado ou da esfera privada abrangeram a expansão do ensino superior intimamente ligada ao crescimento econômico (MARSHALL, 2021, p. 115). Foi essa expansão que, à evidência, privilegiou mais os conceitos de cidadania do que as demais instâncias do crescimento econômico, ligadas diretamente à esfera de produção. Não obstante, a expansão dos negócios e a do ensino esteve intimamente conectada aos meios digitais, nas últimas décadas. O setor educativo sofreu forte revolução com as novas ferramentas *on-line*, tornadas imperativas para o sucesso da educação, incluindo a polêmica sobre o uso das ferramentas generativas de novos conhecimentos. Ao lado do ensino presencial, perfilharam-se as modalidades EaD (Ensino a Distância) e híbrida, esta, como a sua designação diz, articulada em aulas/atividades presenciais e *on-line*. A educação híbrida propõe estratégias de aprendizagem com foco no aluno, combinando atividades para a solução de problemas ou projetos com o auxílio de metodologias ativas, seguindo uma tendência disruptiva da educação.

O estudante é o protagonista-base da aprendizagem híbrida, ficando ao professor o papel de colaborar e fornecer subsídios ao estudante, por meio do planejamento, levantamento de problemas e de suas soluções, planejamento e implementação de projetos, recursos tecnológicos, com ênfase nos digitais. No rol de recursos digitais, figura a Teoria dos Jogos, que envolve o estudo de modelos matemáticos, sistemas de conflito e cooperação, culminando com decisões racionais, cujo objetivo consiste em analisar todas as decisões tomadas pelos participantes e a reação de ações possíveis de serem tomadas por membros de um grupo oponente, avaliando consequências que afetam os participantes e ajudando a escolher uma opção que traga maior benefício ou resultado aos “jogadores” em geral.

Um dos grandes desafios das organizações tem sido a criação de capital intelectual, isto é, de lideranças que se destaquem no campo competitivo em que estão inseridas.

## **Polo Empírico: Método e Técnicas**

Com base no referencial teórico acima delineado e contando com a colaboração de participantes envolvidos em processos de transformação, procura-se verificar como organizações acadêmicas e corporativas se apresentam como locais de formação de líderes multiculturais. A amostra selecionada se definiu pelo critério de acessibilidade a líderes corporativos e acadêmicos, com mais de três anos de efetivo exercício em seus cargos.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se a taxionomia corrente na Administração: i) quanto

aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, que pretende verificar conceitos sobre liderança digital, concedendo o lugar de fala aos responsáveis pela gestão de organizações corporativas e acadêmicas; ii) quanto aos meios, realizou-se uma investigação sistematizada sobre o assunto, em revistas e livros acadêmicos, jornais e plataformas eletrônicas, como base teórico-metodológica desta reflexão, a partir da qual foram articuladas as entrevistas pessoais, semiestruturadas por falas livres dos entrevistados, incluindo perguntas sobre temas específicos, a fim de verificar os contextos em que atuavam em suas instituições, visando, em especial, a ideias sobre direitos sociais, cidadania e capital intelectual (VERGARA, 2006).

O instrumento escolhido constou de entrevistas semiestruturadas, realizadas com lideranças de empresas e universidades da cidade de São Paulo, no período posterior à pandemia de 2019-2021. O continente empírico, relativo às organizações corporativas, circunscreveu-se a segmentos variados da esfera de produção e a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade e *networking*, isto é, de uma rede de pessoas que trocam informações e conhecimentos entre si, e que tem sido bastante utilizada por pesquisadores interessados em temas direta ou indiretamente relacionados ao universo *on-line*. O continente empírico selecionado resultou no total de 28 (19 homens e nove mulheres) entrevistados, dos quais 16 atuavam em setores corporativos diversos e 12 em instituições privadas e públicas do ensino superior. As suas idades variavam de 32 a 55 anos e todos eram brancos. Do segmento acadêmico, foi possível entrevistar dois reitores, quatro pró-reitores e seis coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação. No caso da universidade que tinha uma mulher como reitora, observou-se uma quantidade maior de pró-reitores e coordenadores femininos do que na outra universidade integrante do polo empírico desta pesquisa. Quanto ao segmento corporativo, entrevistaram-se um diretor e 15 gerentes e coordenadores de firmas nacionais e multinacionais. Nas organizações corporativas, a presença feminina em lideranças estabeleceu-se no nível de exceções: figuravam apenas três mulheres nesse espaço predominantemente masculino.

De modo amplo, as lideranças enfatizaram a importância de uma gestão participativa, atenta às demandas coletivas e aberta a críticas. Para líderes das universidades, observou-se mais empenho quanto à abertura para as diversidades de gênero, raça, classe e etária. Direitos humanos e cidadania foram preocupações compartilhadas por todos os entrevistados. Dada a emergência da Pandemia Covid-19, os líderes corporativos desenvolveram gestões particularmente dirigidas no aproveitamento de novos recursos de tecnologia de informação, para o desenvolvimento empresarial e a formação de quadros especializados em negócios *on-line*. A preocupação sobre o futuro de suas organizações apareceu no decorrer das entrevistas. No meio acadêmico, enfatizaram-se métodos de educação a distância e educação híbrida, além de haver um grande investimento na criação e desenvolvimento de cursos para a formação de líderes, aptos a atuar em sistemas cibernéticos. As lideranças corporativas também criaram cursos internos para a capacitação de seus funcionários. Notou-se uma preocupação geral com o futuro das organizações, que se espelhou em medidas de economia para com o pessoal, evitando novas contratações e aproveitando a força de trabalho disponível em tarefas pluralistas, muitas vezes realizadas nas casas dos funcionários, com apoios institucionais fornecidos a distância.

Os resultados obtidos por meio das falas das lideranças entrevistadas levaram à validação da hipótese geral, segundo a qual valores de cidadania alinharam-se à utilização de novos recursos de tecnologia de informação, por meio de recursos do ensino híbrido e com princípios da teoria de jogos, para a escolha, oferta de suportes e aperfeiçoamento de líderes nas organizações acadêmicas e corporativas.

Por outro lado, verificou-se uma defasagem de conceitos aplicados nas universidades, comprovando a falta de integração entre as teorias acadêmicas e o envolvimento prático corporativo. A respeito desse assunto, dos 12 líderes entrevistados, 38% opinaram que as universidades estão atrasadas em seus conteúdos; 32% que há muita teoria e pouca prática no ensino superior; 21% salientaram a insuficiência de pesquisas destinadas à inovação; e, por fim, 9% consideraram que o conceito de liderança vai além das competências manifestadas em cada unidade curricular, devendo ser estendida à sociedade inclusiva.

Em relação à adaptabilidade da gestão diante das mudanças contínuas no ambiente acadêmico e corporativo, alguns líderes empresariais declaram a existência de investimentos para



a capacitação de seus quadros. Nessa instância, dos 16 entrevistados, 42% disseram não haver programas específicos sobre esse tema, mas que estariam abertos a melhorias; 46% declararam possuir um programa de acompanhamento de capacitação de líderes, na modalidade presencial, mas a metade desse grupo informou que os programas de capacitação não eram contínuos, além de serem aplicados parcialmente. Em proporções menores, 6% assinalaram a presença de um programa similar à capacitação funcional, manifestando interesse por parcerias; e, por fim, apenas 6% referiram-se à ausência de propósito de mudança de cultura empresarial na corporação em que atuavam.

Quanto à formação de e-lideranças, em cursos específicos, a maioria dos entrevistados concordou ser melhor a aplicação da modalidade híbrida ou semipresencial, com a necessidade de um aprendizado prático sobre o uso de ferramentas digitais. Outros entrevistados, diferentemente, declararam a modalidade virtual como suficiente para a formação de bons líderes digitais.

Em função dos resultados desta pesquisa, sentimos a necessidade de reformular a significância da e-liderança para organizações acadêmicas, pois, de fato, constatou-se um distanciamento entre a visão acadêmica e a necessidade/interesse das organizações corporativas. Para facilitar a compreensão desse conteúdo, apresentando o tema de forma contextualizada, relacionando-o com o dia-a-dia do líder-membro, foram utilizadas estratégias educacionais de compreensão e significância de áreas diversificadas de negócio, personalizando a formação de líderes a distância para a cultura organizacional de cada empresa, processo que propicia a reconstrução do conhecimento e a intensificação das estratégias de interatividade e motivação, usando inclusive o componente lúdico para dar vida e interesse à aprendizagem.

## Considerações Finais

Este estudo se assume como o início de uma investigação centrada na liderança em contexto *on-line* – e-liderança, liderança digital – tentando compreender como as tecnologias digitais, aliadas a uma perspectiva democrática e colaborativa, atuam nas realidades empresariais e acadêmicas. O objetivo é o de contribuir para o aprofundamento da investigação sobre as práticas docentes, no campo específico de lideranças exercidas no universo digital, tornado inarredável pelo progresso das tecnologias cibernéticas e do período de isolamento imposto pela Pandemia Covid-19.

Os processos promotores da liderança distribuída encontram-se ancorados nos modelos de gestão das organizações. Nas universidades públicas, com o critério de eleição de suas lideranças, reunindo docentes, funcionários e alunos, os direitos humanos e a cidadania se encontram mais visíveis nas práticas acadêmicas, possibilitando a existência de equipes de tutores, coordenadas por docentes, familiarizados com artefatos digitais aplicados a rotinas específicas do modelo.

No caso em estudo, as opções e características pessoais e profissionais de docentes e tutores permitiram fortalecer as potencialidades conferidas pelo *design* da unidade curricular, nomeadamente no que se refere à participação ativa em fóruns e no acesso de todos os tutores à classe virtual, assegurada pelos professores. Essas condições foram essenciais no desenvolvimento de processos de articulação, no que concerne à avaliação digital dos formandos.

A pesquisa, tanto bibliográfica quanto de campo, demonstrou que o indivíduo, para atingir o exercício da liderança de forma evolutiva, precisa vivenciar o cotidiano da organização, não devendo se restringir ao conhecimento de forma puramente individual, mas, sobretudo ser profundo facilitador da sabedoria coletiva. Subsiste a necessidade de se reformular a significância da e-liderança para organizações de ensino, pois, de fato, constatou-se um distanciamento entre a visão acadêmica e a necessidade/interesse das organizações corporativas.

Constatou-se, ademais, que a utilização de novos recursos de tecnologia de informação e a metodologia de educação a distância acompanha e oferece suporte no desenvolvimento e aperfeiçoamento de líderes nas organizações corporativas e acadêmicas. Nos limites da pesquisa, foi possível verificar o distanciamento entre as aplicações acadêmicas e as tendências do mercado corporativo, mais receptivas ao programa de e-liderança, a indicar a necessidade de a cultura organizacional ser bem trabalhada pelos dirigentes, com dinamismo e flexibilidade, desenvolvendo a autoconfiança em seus quadros.

Todos os indivíduos, principalmente os que tomam as decisões nas organizações, precisam

se comprometer com os processos de mudança e com as novas tecnologias do conhecimento, já implementadas ou que venham a surgir posteriormente, atuando de forma transparente, com princípios e determinação, ajudando na construção de uma vida melhor, em organizações saudáveis, em um planeta mais evoluído.

Ademais, a tecnologia deve ser encarada como uma ferramenta que auxilia a liderança e influencia o seu trabalho, aumentando os seus índices de qualidade, atendendo às exigências de rapidez da informação, otimizando tempo e locomoção, bem como aumentando a sua estratégia articuladora, tanto em sua vida pessoal, como profissional.

Dessa maneira, sustentada por uma educação com base na qualidade e na justiça, o próprio participante poderá colaborar com a sociedade, visando ao conhecimento sobre o planeta em que vivemos, pois, a implementação de novas tecnologias do conhecimento nas organizações depende das pessoas de boa vontade, dotadas de valores individuais e coletivos construtivos. Em síntese, pensamos ter alcançado o objetivo geral de identificar os novos e mais eficazes recursos de tecnologia de informação na formação de líderes a distância, na sociedade acadêmica e corporativa brasileira.

## Referências

ANDERSON, P. H., & LAWTON, L. Assessing student performance on a business simulation exercise. **Developments in Business Simulation & Experiential Learning**, v. 15, p. 241-245, 1988.

ANDERSON, P. H., & LAWTON, L. The relationship between financial performance and other measures of learning on a simulation exercise. **Simulation & Gaming**, v. 23, p. 326-340, 1992.

BENNIS, W.; CUMMINGS, Thomas G.; SPREITZER, Gretchen M. (Org.). **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

BOLDEN, R. **Distributed leadership**, University of Exeter, 2014. Disponível em: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/32292/manag0702.pdf>? Acesso em 11 de outubro 2022.

CONGER, J. A.; XIN, K. Executive education in the 21st century. **Journal of Management Education**, v. 24, n. 1, p. 73-101, 2000.

D'AMBROSIO, U. **Transdisciplinariedade**. 3. ed. São Paulo: Palas Athena, 2001.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 423-51, 2002.

HORN, M B.; STACKER, H. **Blended**: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

HUGHES, V. A conversa é nossa maior ferramenta para alinhar mentes. **O Estado de S. Paulo**, 2022, p. C10.

IBARRA, H. & HUNTER, M. (Em linha). **How leaders create and use networks**. Brighton: Harvard Business Review, 2007.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

MARSHALL, T.H.; TOTTOMORE, T. **Cidadania e classe social**. São Paulo: Editora UNESP, 2021.

- O ESTADO DE S. PAULO. **Notas e informações.** Dilemas do ensino superior a distância, 2022, p. A3.
- OLIVEIRA, I. R. P.; COURELA, M. da C. P. Práticas de liderança em contextos online: Um estudo de caso. **Novas Tecnologias na Educação**, v. 14, n. 1, julho 2016.
- PEREIRA, A.; MENDES, A.; MORGADO, L.; AMANTE, L.; BIDARRA, J. Modelo. **Pedagógico virtual da Universidade Aberta:** Para uma universidade do futuro. 2007. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1295/1/Modelo%20Pedagogico%20Virtual.pdf>. Acesso em 11 out. 2022.
- PERRENOUD, P. *et al.* **Construir as competências desde a escola.** São Paulo: Artmed, 1999.
- POSTAN, M. M. **Economic History of Western Europe, 1945-1964.** Londres: Methuen, 1967.
- ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ROSINSKI, P. **Coaching across cultures.** London: Nicholas Brealey Publishing, 2003.
- SANTANA, A. Realidade 'figital' avança e transforma o mundo dos negócios. **Folha de São Paulo**, 2022, p. A26.
- SIMONDON, Gilbert. **Do modo de existência dos objetos técnicos.** Tradução Vera Ribeiro – 1. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2020.
- SOUSA, K. M. de; PAIXÃO, H. P. da (orgs.). **Dispositivos de poder/saber em Michel Foucault:** biopolítica, corpo e subjetividade. São Paulo: Intermeios; Goiânia: UFG, 2015.
- VALENTE, J. A., *et al.* **Educação a distância via Internet.** Campinas: Avercamp, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YUHLE, G. **Pragmatics.** Oxford: Oxford University Press, 2002.
- WENGER, E. **Communities of practice:** Learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press, 1998.
- ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

Recebido em 20 de outubro de 2022.

Aceito em 11 de julho de 2023.