

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TAINÁ CAVALCANTE FONTES MELO

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

Maceió

2024

TAINÁ CAVALCANTE FONTES MELO

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiula Meneguete Vides da Silva.

Maceió

2024

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Cláudio Albuquerque Reis – CRB-4 – 1753

M528e Melo, Tainá Cavalcante Fontes.

Estratégias de liderança em ambiente de trabalho híbrido : estudo de caso AIESEC em Maceió / Tainá Cavalcante Fontes Melo. – 2024.
44 f. : il.

Orientadora: Fabíula Meneguete Vides da Silva.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.

Bibliografia. f. 38-42.

Apêndice. f. 42-44.

1. Administração. 2. Comunicação digital. 3. Autogestão de empresas. I. Título.

CDU: 658.3.007.3

Folha de Aprovação

TAINÁ CAVALCANTE FONTES MELO

Estratégias de liderança em ambiente de trabalho híbrido: Estudo de caso AIESEC em Maceió

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à banca examinadora do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas e aprovada em 25 de novembro de 2024.

Documento assinado digitalmente
 FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA
Data: 25/11/2024 18:34:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientadora

Profa. Dra. Fabiula Meneguete Vides da Silva
Universidade Federal de Alagoas

Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 MILKA ALVES CORREIA BARBOSA
Data: 25/11/2024 21:09:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora Interna

Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa
Universidade Federal de Alagoas

Documento assinado digitalmente
 CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA
Data: 26/11/2024 15:16:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador Interno

Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa
Universidade Federal de Alagoas

AGRADECIMENTOS

Logo eu, tão boa com as palavras, já reescrevi esse texto três vezes buscando a melhor forma de demonstrar minha gratidão para as pessoas que irei citar aqui. Mas, a verdade é que não há palavras no mundo que sejam suficientes para descrever a importância de cada uma delas na minha vida.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por me guiar e dar forças em cada etapa desta jornada, iluminando meus caminhos com sabedoria e fé. Não houve nada em minha trajetória que tivesse acontecido sem a bênção dEle. E sei que, assim, sempre será.

Em segundo lugar, minha eterna gratidão aos meus pais, Flávio e Flávia, pela dedicação, carinho e por serem exemplos de persistência e amor incondicional. Obrigada por acreditarem em mim, me apoiarem em todos os momentos e por me ensinarem que a melhor herança para um filho é a educação. Aqui, também, incluo minha irmã, Yasmin, pelos momentos compartilhados e por sempre estar ao meu lado. O que seria de mim sem vocês?

Agradeço, imensamente, ao Eduardo, meu namorado, por seu amor, paciência e por ser meu parceiro nessa e em todas as caminhadas, sempre me encorajando e motivando. Seu apoio sempre foi uma das coisas mais lindas em nosso relacionamento. Obrigada por ser a personificação de aconchego, afago e compreensão.

Ademais, não poderia esquecer das minhas avós, Floracy e Mazé, por todo amor e sabedoria transmitidos ao longo da vida. Vocês são inspiração para mim e meus maiores exemplos de perseverança.

Obrigada ao meu filho de quatro patas, Apolo, que com sua presença e carinho, me trouxe alegria e conforto nos momentos de cansaço e estresse.

Agradeço aos meus amigos, que com risos, conversas e apoio tornaram essa trajetória mais leve. Agradeço por estarem comigo e pelos ensinamentos diários, sempre dispostos a compartilhar experiências e a me incentivar a seguir em frente.

E, por fim, aos que não foram citados aqui, mas, de alguma forma, contribuíram positivamente nessa caminhada.

A todos vocês, minha sincera e eterna gratidão.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa as estratégias de liderança adotadas pelos líderes da AIESEC (Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales) em Maceió em um contexto de trabalho híbrido, buscando compreender como essas práticas impactam os jovens voluntários que compõem a organização. Utilizando uma abordagem qualitativa, a coleta de dados incluiu entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental, realizada com 19 membros da AIESEC, incluindo líderes e líderes. Os resultados apontam que uma liderança democrática e clara na comunicação são elementos centrais para a coesão e o engajamento da equipe, especialmente no uso eficaz das ferramentas digitais. Destaca-se a importância de promover a autonomia e o desenvolvimento pessoal para manter a motivação em um ambiente híbrido, onde a adaptação é essencial. O estudo também identifica desafios específicos, como a necessidade de fortalecer o vínculo entre os membros e equilibrar interações remotas e presenciais para aprimorar a união da equipe. As recomendações incluem treinamento contínuo, mais encontros presenciais e o uso de ferramentas que promovam maior integração entre os membros, proporcionem o aprimoramento das práticas de liderança e o engajamento dos voluntários.

Palavras-chave: liderança híbrida; jovens voluntários; AIESEC em Maceió; comunicação digital; autogestão.

ABSTRACT

This Course Completion Work analyzes the leadership strategies adopted by the leaders of AIESEC (Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales) in Maceió in a hybrid work context, seeking to understand how these practices impact the productivity and well-being of young volunteers who make up the organization. Using a qualitative approach, data collection included semi-structured interviews, participant observation and document analysis, carried out with 19 AIESEC members, including leaders and managers. The results indicate that democratic leadership and clear communication are central elements for team cohesion and engagement, especially in the effective use of digital tools. The importance of promoting autonomy and personal development is highlighted to maintain motivation in a hybrid environment, where adaptation is essential. The study also identifies specific challenges, such as the need to strengthen bonds between members and balance remote and in-person interactions to improve team unity. Recommendations include continuous training, more face-to-face meetings and the use of tools that promote greater integration between members, improve leadership practices and engage volunteers.

Keywords: hybrid leadership; young volunteers; AIESEC in Maceió; digital communication; self-management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma AIESEC em Maceió	10
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações sobre os entrevistados.	22
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIESEC	Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais
LCP	Presidente do Comitê Local
LCVP	Vice-presidente do Comitê Local
TL	Líder de Time
oGV	Voluntários Globais de Saída
iGV	Voluntários Globais Entrantes
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PM	Gestão de Pessoas
oGT	Talento Global de Saída
B2C	Negócio para Cliente
B2B	Negócio para Negócio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Objetivos.....	11
1.1.1	Objetivo geral.....	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
1.2	Justificativa.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	Conceito de liderança e suas transformações.....	13
2.2	Tipologias Organizacionais	14
2.3	O trabalho híbrido: Definição e desafios.....	15
2.4	E-liderança: Estratégias e aplicações no contexto híbrido.....	16
2.4.1	Impacto da liderança no trabalho híbrido.....	18
2.5	Liderança em organizações híbridas com jovens.....	19
3	METODOLOGIA.....	21
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
4.1	Estilo de liderança adotado pelos líderes da AIESEC em Maceió.....	25
4.2	Impacto das estratégias de liderança na produtividade dos membros.....	26
4.3	Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e suas influências no bem-estar e engajamento dos membros	29
4.4	Recomendações para melhorias nas práticas de liderança em ambientes híbridos.....	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
	REFERÊNCIAS.....	35
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA LÍDERES (LCP, LCVPs E Tls)	39
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA LIDERADOS	40

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a evolução das práticas de trabalho, impulsionada por avanços tecnológicos e pela necessidade de adaptação a cenários incertos, como a pandemia de COVID-19, tem levado muitas organizações, grandes e pequenas, a adotar o modelo de trabalho híbrido (Santos et al., 2022). Mendes (2021) e Costa (2020) definem o trabalho híbrido como um modelo que visa oferecer maior flexibilidade aos colaboradores, permitindo que realizem suas tarefas tanto em ambientes físicos da empresa quanto remotamente.

Este modelo desafia os líderes organizacionais a repensarem suas estratégias de gestão para manter a coesão das equipes, garantir a produtividade e promover o bem-estar dos colaboradores (Carvenale; Hatak, 2020). Afinal, a liderança é um processo dinâmico de influência de pessoas, envolvendo o alcance de objetivos organizacionais (Avolio; Gardner, 2005). Em ambientes híbridos, esse desafio se intensifica, exigindo abordagens inovadoras que alinhem flexibilidade e controle (Mendes, 2021). Assim, o papel do líder se torna fundamental para adaptar práticas que equilibrem as demandas de trabalho remoto e presencial, mantendo o engajamento e a motivação da equipe (Freitas; Leite, 2022).

Nos últimos anos, um novo conceito surgiu para se referir à capacidade de líderes gerirem equipes por meio de ferramentas digitais em ambientes virtuais: e-liderança (Eiras, 2019). Ela desempenha um papel crucial nas organizações ao facilitar decisões rápidas e acelerar a comunicação, economizando tempo (Samartinho et al., 2012). No entanto, pode gerar desafios como falta de clareza e de confiança, tornando importante o uso cuidadoso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) pelos líderes, sem substituir totalmente as interações presenciais (Kulshreshtha; Sharma, 2021).

A liderança organizacional, tradicionalmente vista como uma prática presencial (Collins et al., 2014), enfrenta agora o desafio de se adaptar a uma nova realidade, onde a flexibilidade e a capacidade de integrar diferentes modos de trabalho são essenciais (Reiter-Palmon et al. 2023; Lilian, 2014). Além dos desafios de comunicação e coesão, o trabalho híbrido exige uma revisão das práticas de avaliação de desempenho e do desenvolvimento profissional (Shockley et al., 2021).

O modelo remoto ampliou o foco nas entregas e resultados, minimizando a presença física como critério de desempenho (Allen et al., 2021). No entanto, ele também pode invisibilizar colaboradores que possuem dificuldades em se destacar em ambientes virtuais,

especialmente em organizações onde a cultura presencial ainda é forte (Graham et al., 2020). Portanto, líderes precisam desenvolver uma sensibilidade maior para identificar e mitigar tais desigualdades, adotando práticas inclusivas que considerem tanto os aspectos presenciais quanto remotos de sua equipe (Borup et al., 2020).

Radman et al. (2022), afirma que a integração entre o trabalho presencial e remoto também requer uma reavaliação do papel do escritório físico e do uso dos espaços colaborativos. Em muitas organizações, o escritório passa de um espaço de trabalho obrigatório para um centro de colaboração e inovação, onde a presença é incentivada, mas não mandatória (Radman et al., 2022).

Para manter a motivação e o engajamento dos colaboradores, é crucial criar ambientes que promovam a interação social, a troca de conhecimentos e a criatividade, elementos que são mais desafiadores de se reproduzir virtualmente (Wang et al., 2023). Nesse sentido, a liderança deve ser capaz de equilibrar a liberdade e flexibilidade proporcionadas pelo trabalho remoto com os benefícios da interação presencial, criando políticas que maximizem os pontos fortes de cada formato (Wang et al., 2023).

Dado esse cenário de desafios para a liderança híbrida, a AIESEC (Association Internationale des Étudiants en Sciences Economiques et Commerciales), maior organização voluntária internacional gerida por jovens, dedicada ao desenvolvimento de liderança por meio de experiências multiculturais (AIESEC, 2015), é um exemplo que ilustra como essas práticas podem ser adaptadas. Fundada em 1948, em um contexto pós Segunda Guerra Mundial, por estudantes de sete países, a AIESEC surgiu com a missão de atingir a paz e o preenchimento das potencialidades humanas.

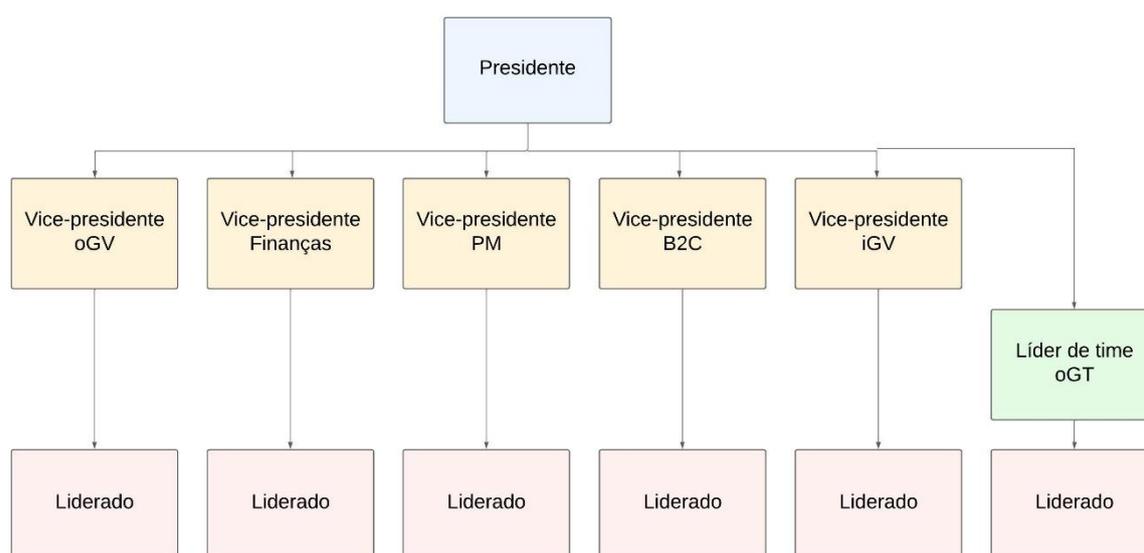
Atualmente, ela representa o maior movimento de liderança jovem do mundo e está presente em mais de 126 países, com sede em Montreal, Canadá. Possui parceria com várias marcas, como Electrolux, Henkel e Nexans. Além disso, todos os projetos que ela realiza estão ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Os programas que a AIESEC comercializa são: Voluntário Global, Talento Global, Professor Global, Lar Global e Seja Membro.

Dentre eles, apenas os três primeiros são fontes de recursos financeiros para a organização e envolve o intercâmbio de jovens entre 18 a 30 anos de idade. O Lar Global é um programa para captar uma casa de família, denominada *Host Family*, que é onde os intercambistas ficam hospedados durante todo o trabalho. Por último, é através do programa

Seja Membro que os jovens voluntários, também entre 18 a 30 anos de idade, entram na organização como membros.

No Brasil, a AIESEC possui mais de 1.000 membros distribuídos em 26 Estados. Um de seus comitês está localizado na cidade de Maceió, no bairro Jaraguá. Ele foi fundado em 2013 e já conta com mais de 80 *alumnus*, que são ex-membros, além de ser referência nacional em resultado operacional e vender mais de 100 intercâmbios por ano. Abaixo, segue o organograma do comitê em Maceió:

Figura 1 – Organograma AIESEC em Maceió.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Como é possível analisar na figura 1, o presidente é a pessoa responsável por comandar, de forma estratégica, o comitê e representá-lo nos encontros nacionais e internacionais. Abaixo dele ficam os vice-presidentes e líderes de time, que são responsáveis pelo gerenciamento tático dos liderados que, por sua vez, operacionalizam, de fato.

O comitê em evidência enfrenta os desafios de gerir suas operações e equipes em um ambiente de trabalho híbrido. Este contexto levanta uma questão central: como os líderes da AIESEC em Maceió estão desenvolvendo e implementando estratégias para gerir equipes híbridas? Este estudo busca responder a essa questão por meio de uma análise detalhada das práticas de liderança na AIESEC em Maceió, com base em literatura contemporânea sobre gestão em ambientes híbridos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias de liderança adotadas pelos líderes da AIESEC em Maceió na gestão de equipes em um contexto de trabalho híbrido, buscando compreender como essas práticas impactam os jovens voluntários que compõem a organização.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais estratégias de liderança adotadas pelos líderes da AIESEC em Maceió no contexto do trabalho híbrido;
- Analisar o impacto dessas estratégias na produtividade dos membros, considerando tanto as contribuições positivas quanto os desafios enfrentados, especialmente em organizações geridas por jovens e que dependem do trabalho voluntário;
- Avaliar como essas estratégias de liderança influenciam o bem-estar e o engajamento dos membros em um ambiente híbrido, considerando fatores como comunicação, confiança, motivação e inclusão;
- Propor recomendações que possam contribuir para a melhoria das práticas de liderança em ambientes híbridos, aplicáveis tanto à AIESEC quanto a outras organizações que operam com equipes jovens e voluntárias, promovendo um equilíbrio entre eficiência operacional e satisfação dos membros;
- Identificar o estilo de liderança predominante na AIESEC em Maceió, analisando como ele se manifesta nas práticas dos líderes e seu alinhamento com as necessidades e expectativas dos membros em um ambiente de trabalho híbrido.

1.2 Justificativa

A relevância deste estudo está ancorada na necessidade crescente de adaptação de práticas de liderança a um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e flexível, especialmente em organizações geridas por jovens, como a AIESEC, no Estado de Alagoas. Em um contexto onde o modelo de trabalho híbrido se tornou uma norma emergente (Reiter-Palmon et al., 2023), Carnevale e Hatak (2020) reforçam que compreender como as lideranças estão se adaptando é essencial para garantir tanto a eficácia organizacional quanto o bem-estar dos membros.

A AIESEC, com sua missão de desenvolver o potencial de liderança em jovens, oferece um cenário único para explorar como práticas de liderança podem ser adaptadas para manter a motivação, engajamento e produtividade em um ambiente de trabalho híbrido. Como uma organização que depende fortemente do engajamento voluntário e do desenvolvimento contínuo de seus membros, Borup (2020), afirma entender como ela se ajusta a essas novas dinâmicas de trabalho e pode oferecer lições valiosas para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes.

Além disso, este estudo contribui para a literatura existente ao abordar a aplicação de práticas de e-liderança em contextos híbridos, oferecendo uma perspectiva inovadora sobre como líderes jovens podem utilizar as tecnologias de informação e comunicação (TIC) de maneira eficaz, sem substituir totalmente a importância das interações presenciais (Kulshreshtha; Sharma, 2021). Dessa forma, a pesquisa busca promover um entendimento mais profundo sobre o equilíbrio necessário entre as práticas remotas e presenciais, essenciais para a sustentabilidade das operações e o crescimento organizacional em tempos de mudança contínua, como afirma Wang (2023). Este estudo será organizado da seguinte forma: na próxima seção, discutiremos o contexto teórico da liderança em ambientes híbridos. Em seguida, será apresentada a metodologia utilizada para a análise do caso da AIESEC em Maceió. Os resultados e discussões serão detalhados posteriormente, seguidos pelas conclusões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos e teorias que embasam o estudo das estratégias de liderança em ambientes de trabalho híbrido, com foco no estudo de caso da AIESEC em Maceió. A fundamentação teórica será dividida em cinco tópicos principais: (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. Esses tópicos foram escolhidos por fornecerem uma base teórica robusta para compreender o papel das lideranças no contexto híbrido, abordando tanto o panorama geral da liderança quanto seus desafios específicos no contexto de jovens lideranças voluntárias, como é o caso da AIESEC.

2.1 Conceito de liderança e suas transformações

Os estudos sobre liderança evoluíram significativamente ao longo do tempo, refletindo as mudanças nas dinâmicas sociais e organizacionais (Denison, 2012). Na primeira metade do século XX, a Teoria dos Traços dominava o campo, sugerindo que os líderes possuíam características inatas, como carisma, assertividade e inteligência (Stogdill, 1948). No entanto, com o passar das décadas, a ideia de que a liderança dependia exclusivamente de traços pessoais foi questionada. A Teoria dos Estilos de Liderança, por exemplo, sugeria que a eficácia da liderança estava mais relacionada ao comportamento do líder e à forma como ele interagia com sua equipe do que a características individuais (Lewin, Lippitt e White, 1939). Os estudos de Lewin também introduziram a noção de que diferentes estilos - autoritário, democrático e liberal - poderiam ser eficazes dependendo do contexto.

Com o surgimento da Teoria Contingencial de Fiedler (1967), a liderança passou a ser vista como uma interação complexa entre o líder, a situação e os seguidores (Almada, 2016). De acordo com essa teoria, o sucesso de um líder depende de como suas características se alinham com o ambiente de trabalho e com a natureza das tarefas (Bowditch, 2002). Esse enfoque situacional mostrou-se revolucionário, pois reconhecia que não existe um estilo de liderança ideal aplicável a todas as circunstâncias (Bowditch, 2002). À medida que as organizações se tornavam mais complexas e as estruturas de trabalho mais dinâmicas, as teorias de liderança também evoluíram para incluir aspectos de flexibilidade

e adaptabilidade, como observado nos estudos de Hersey e Blanchard (1977) sobre a liderança situacional, que enfatizam a importância de ajustar o estilo de liderança às necessidades dos liderados.

Na atualidade, a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional de Bass (1985) têm dominado o campo teórico. Enquanto a liderança transformacional se concentra em inspirar os seguidores a irem além dos interesses individuais em prol de objetivos mais amplos e de longo prazo, a liderança transacional foca na supervisão e no cumprimento de metas e tarefas específicas (Bass, 1985). Essas abordagens são complementares, especialmente no contexto de ambientes híbridos, onde a liderança precisa equilibrar a inovação e o foco em resultados (Mendes, 2021). Graham et al. (2020) enfatizam que, no ambiente híbrido, os líderes devem mesclar esses estilos para responder à complexidade do cenário atual, utilizando práticas tradicionais de gestão enquanto adotam novas abordagens para lidar com os desafios da distância e da flexibilidade.

Além disso, líderes modernos são desafiados pela introdução das tecnologias digitais e pela transição para modelos de trabalho flexíveis (Oliveira e Carraro, 2019). Mendes (2021) destaca que a transformação digital pós-pandemia de COVID-19 fez com que muitos líderes precisassem reavaliar suas práticas e adquirir novas competências, especialmente relacionadas ao gerenciamento de equipes à distância. A necessidade de liderar em um ambiente híbrido impõe uma nova camada de complexidade à função do líder (Mendes, 2021), que agora deve ser capaz de integrar os aspectos físicos e digitais do trabalho de forma harmoniosa, proporcionando suporte adequado a seus colaboradores independentemente de sua localização (Santiago et al., 2022).

2.2 Tipologias organizacionais

Mintzberg (1993), afirma que as organizações podem ser definidas em diferentes tipologias com base em sua estrutura, objetivos, forma de atuação e natureza das atividades. O autor destaca categorias como empresariais, governamentais, educacionais, comunitárias e voluntárias, entre outras. Cada tipo apresenta características que moldam suas práticas de gestão e liderança, refletindo sua missão e recursos disponíveis (Bertero, 1981).

Organizações empresariais, por exemplo, têm como objetivo principal a geração de lucro, priorizando eficiência e competitividade (Jurkovich, 1974). Em contrapartida, as organizações governamentais concentram-se na prestação de serviços públicos e na

promoção de políticas públicas (Mintzberg, 1993). Rainey (1984), afirma que as educacionais buscam o desenvolvimento intelectual e profissional de seus membros, enquanto as comunitárias e voluntárias se dedicam ao bem-estar coletivo com forte engajamento social.

Organizações voluntárias, como a AIESEC, destacam-se pela sua dependência de membros engajados em causas sociais ou objetivos coletivos, geralmente sem vínculos formais de trabalho ou remuneradores (Kilmann, 1983). A liderança nessas organizações enfrenta desafios específicos, como a necessidade de motivar e envolver indivíduos que participam de ações por valores pessoais ou oportunidades de desenvolvimento (Rich, 1992). Além disso, é necessário equilibrar a diversidade de interesses e alinhar as expectativas dos membros com os objetivos organizacionais (Kilmann, 1983). O foco é a criação de um ambiente que promova pertencimento e senso de propósito (Rainey, 1984), elementos cruciais para garantir a coesão e a sustentabilidade do grupo (Mintzberg, 1993).

Outro aspecto relevante das organizações voluntárias é a importância de estratégias de liderança que respeitem a natureza temporária do envolvimento dos membros, muitos deles jovens em busca de experiências práticas e crescimento pessoal (Machado e Carvalho, 2008). Gonçalves, Ribeiro e Chaves (2024) argumentam que essas estratégias precisam ser flexíveis e inclusivas, promovendo não apenas o alcance das metas organizacionais, mas também o desenvolvimento individual dos participantes. No caso deste estudo, o foco recai sobre uma organização voluntária, especificamente a AIESEC, que combina trabalho híbrido e equipes compostas por jovens (Siauciunaite e Vizgirdaite, 2015).

2.3 O trabalho híbrido: Definição e desafios

O conceito de trabalho híbrido, que combina períodos de trabalho presencial e remoto (Costa, 2020; De Souza e De Andrade, 2016), oferece uma flexibilidade sem precedentes, sendo adotado por organizações de diversos setores ao redor do mundo (Mendes, 2021). Mendes (2021), destaca que esse modelo, embora promissor em termos de flexibilidade e inovação, traz consigo uma série de desafios relacionados à coesão da equipe, à comunicação e à manutenção da cultura organizacional, além de exigir dos líderes um entendimento claro das necessidades individuais dos colaboradores e das demandas organizacionais, equilibrando a liberdade e a autonomia com a necessidade de garantir resultados consistentes.

Uma das principais dificuldades desse modelo é manter a conectividade e o alinhamento entre membros da equipe que estão fisicamente dispersos (Santiago et al., 2022). Silva e Pereira (2021) argumentam que o distanciamento físico pode dificultar a construção de relações de confiança e coesão, o que, por sua vez, pode prejudicar o desempenho e o engajamento. Bell e Kozlowski (2022) corroboram essa perspectiva, sugerindo que as interações sociais no ambiente presencial desempenham um papel fundamental na manutenção da cultura organizacional e na criação de laços interpessoais, algo que pode ser enfraquecido em um ambiente predominantemente remoto.

Outro desafio significativo do trabalho híbrido é a necessidade de adaptação constante por parte dos líderes (Dillenburg, 2023). Eles devem ser capazes de identificar quais atividades são mais adequadas para o ambiente presencial e quais podem ser realizadas remotamente, otimizando tanto a produtividade quanto o bem-estar dos colaboradores (Freitas; Leite, 2022). Em uma organização jovem e dinâmica como a AIESEC, essa flexibilidade é especialmente importante, pois as equipes são compostas por membros que podem ter diferentes níveis de engajamento e disponibilidade (Torres, 2015). Allen et al. (2021) apontam que, em organizações de voluntariado como a AIESEC, os líderes enfrentam o desafio adicional de manter o compromisso e a motivação dos membros, apesar da natureza temporária e da falta de interações físicas regulares.

Além dos desafios logísticos, o modelo híbrido também exige um replanejamento estratégico das políticas de suporte organizacional, como indicado por Bell e Kozlowski (2022). Essas políticas incluem desde a criação de ferramentas e processos adequados para o gerenciamento remoto até a oferta de treinamentos para líderes e membros sobre como operar de forma eficaz nesse novo ambiente (Bell e Kozlowski, 2022). Isso é especialmente relevante para a AIESEC, onde a transição para o modelo híbrido requer um esforço contínuo de adaptação para garantir que os membros estejam igualmente conectados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

2.4 E-liderança: Estratégias e aplicações no contexto híbrido

A e-liderança, ou liderança mediada por tecnologias digitais, tem ganhado destaque à medida que o trabalho remoto e híbrido se torna cada vez mais comum (Carvalho, 2012). Costa e Azevedo (2023) definem a e-liderança como o processo de influenciar, coordenar e motivar equipes utilizando tecnologias de comunicação, enfatizando que essa forma de

liderança requer novas habilidades dos gestores, incluindo o uso eficaz de ferramentas digitais, a capacidade de gerar confiança à distância e a gestão de equipes dispersas geograficamente. No ambiente híbrido, essas habilidades são ainda mais cruciais, uma vez que o líder deve ser capaz de gerenciar uma força de trabalho dividida entre o escritório e o ambiente remoto (Carvalho, 2022).

A construção de confiança e o estabelecimento de uma cultura de comunicação clara e aberta são essenciais para o sucesso da e-liderança (Martins & Siqueira, 2023). A ausência de interações presenciais frequentes pode levar à falta de clareza nas expectativas e à redução do engajamento dos membros da equipe (Wang et al., 2023). Para mitigar esses desafios, líderes digitais devem adotar ferramentas de comunicação que promovam transparência e colaboração, como plataformas de videoconferência, chat corporativo e sistemas de gestão de projetos, como cita Marques (2022). Esse autor também afirma que, além disso, a liderança precisa ser proativa ao fornecer feedback contínuo e ao promover momentos de interação social, mesmo que virtuais, para reforçar os laços entre os membros da equipe.

A e-liderança também envolve uma abordagem mais flexível e personalizada, considerando as necessidades individuais dos colaboradores. Wang et al. (2023) apontam que, em ambientes digitais, é fundamental que os líderes sejam capazes de ajustar sua comunicação e estratégias de engajamento de acordo com o perfil de cada membro da equipe. Isso é especialmente importante no contexto híbrido, onde alguns colaboradores podem sentir-se isolados ou desconectados do restante da equipe. Na AIESEC, esse desafio é ampliado pela juventude e diversidade dos membros, exigindo que os líderes sejam particularmente hábeis em manter a motivação e o comprometimento, tanto por meio de interações digitais quanto presenciais.

Por fim, o sucesso da e-liderança depende da capacidade de promover uma cultura organizacional adaptável e inclusiva, onde todos os membros, independentemente da localização, sintam-se valorizados e conectados aos objetivos da equipe (Allen et al., 2021). No caso da AIESEC em Maceió, a adoção de práticas de e-liderança eficazes tem se mostrado crucial para manter a produtividade e o engajamento dos membros voluntários. A organização de reuniões regulares por meio de plataformas digitais, combinadas com eventos presenciais estratégicos, garante que os membros estejam alinhados e engajados com as metas organizacionais, demonstrando que a integração entre a liderança digital e presencial é essencial para o sucesso em ambientes híbridos (Martins & Siqueira, 2023).

2.4.1 Impacto da liderança no trabalho híbrido

A liderança em ambientes híbridos desempenha um papel crucial na determinação da eficácia e do bem-estar dos colaboradores. Wang et al. (2021) observam que líderes eficazes em modelos híbridos tendem a promover maior autonomia entre os membros da equipe, ao mesmo tempo que estabelecem uma estrutura clara para o trabalho. Esse equilíbrio entre liberdade e direção é fundamental para garantir que os colaboradores se sintam capacitados e responsáveis por suas tarefas, mas ainda assim, alinhados com os objetivos gerais da organização (Carvalho, 2012). A capacidade de adaptar o estilo de liderança para promover tanto a independência quanto a colaboração é essencial no contexto híbrido (Benevides, 2010).

Outro fator crítico no impacto da liderança em ambientes híbridos é a interdependência das tarefas (Gonçalves et al., 2024). No final do século XX, teorias mais sofisticadas como a liderança transformacional e a liderança transacional ganharam destaque. Enquanto a liderança transacional se baseava em trocas claras entre líderes e seguidores (recompensas por desempenho), a liderança transformacional se concentrava em inspirar e motivar os membros da equipe a ir além de seus próprios interesses em prol dos objetivos organizacionais (Bass, 1985).

Com o avanço das tecnologias e a crescente globalização, a liderança entrou em uma nova fase de transformação. O trabalho remoto e os modelos híbridos de gestão impuseram desafios adicionais, exigindo que os líderes adaptem suas práticas para um ambiente cada vez mais digital e dinâmico (Graham et al., 2020). Nesse sentido, a liderança digital e a e-liderança emergiram como conceitos cruciais para garantir a coesão e a produtividade das equipes (Costa e Azevedo, 2023), especialmente em organizações que operam em modelos híbridos, como a AIESEC. Tais modelos demandam líderes que sejam não apenas motivadores e visionários, mas também flexíveis e tecnicamente capacitados para utilizar ferramentas digitais em favor da comunicação e do engajamento (Mendes, 2021).

Além disso, a liderança em organizações jovens e voluntárias, como a AIESEC, traz desafios únicos (Raptopoulos e Da Silva, 2018). Os líderes precisam desenvolver habilidades específicas para motivar e engajar equipes compostas por membros que não possuem vínculos formais de trabalho (Kmit e Domusci, 2018). A capacidade de criar um senso de propósito e pertencimento se torna ainda mais essencial para promover a coesão entre os membros, como observado nos estudos de Allen et al. (2021). Portanto, a adaptação

contínua dos líderes às novas realidades de trabalho, particularmente no contexto híbrido, reflete as transformações pelas quais o conceito de liderança vem passando (Bell e Kozlowski, 2022).

2.5 Liderança em organizações híbridas com jovens

A liderança em organizações híbridas apresenta desafios e oportunidades únicas, especialmente quando os membros são predominantemente jovens. Este cenário tem sido treinado em diversas organizações, onde o trabalho híbrido e a presença de equipes formadas por jovens profissionais ou voluntárias envolvem abordagens de liderança adaptativas e focadas no engajamento, comunicação e bem-estar (Costa & Azevedo, 2023; Freitas & Leite, 2022).

Freitas e Leite (2022) analisam como líderes em organizações que adotam o modelo híbrido enfrentam o desafio de manter a coesão das equipes, dado que parte significativa das interações ocorrem de forma virtual. Em seus estudos, os autores destacam que uma liderança eficaz em ambientes híbridos deve se concentrar em criar uma cultura de confiança e proximidade, mesmo que as interações presenciais sejam limitadas. Esse desafio é ampliado em organizações que dependem do trabalho de jovens profissionais, muitas vezes inexperientes, que podem necessitar de maior orientação e apoio no desenvolvimento de suas habilidades profissionais (Kmit; Domusci, 2018; Bell; Kozlowski, 2022).

De forma semelhante, Allen et al. (2021) discutem a importância da liderança em organizações voluntárias, onde os membros jovens não estão comprometidos financeiramente, mas sim por valores e experiências que acreditam agregar ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse tipo de organização, como a AIESEC, os líderes precisam desenvolver estratégias que vão além da supervisão tradicional, focando no desenvolvimento pessoal, motivação intrínseca e criação de um senso de pertencimento (Gonçalves; Ribeiro; Chaves, 2024). Uma liderança eficaz deve proporcionar um ambiente onde os membros se sintam valorizados e engajados, o que é especialmente proposto em contextos híbridos, onde a falta de interações presenciais pode comprometer o envolvimento (Turner; Baker, 2020).

Bell e Kozlowski (2022) também apontam que, em organizações híbridas que empregam jovens, o uso estratégico da tecnologia é vital. A liderança nesses ambientes não pode se restringir apenas à gestão de tarefas e resultados, mas precisa também garantir que

as tecnologias de comunicação utilizadas promovam um espaço de diálogo, colaboração e inclusão (Kulshreshtha; Sharma, 2021). Isso é particularmente relevante em organizações cujos membros não possuem uma longa trajetória profissional e precisam de um ambiente que incentive seu crescimento contínuo (Wagner; Boos, 2021).

Organizações como a AIESEC, que operam em contextos multiculturais e envolvem jovens líderes voluntários, possuem muitas das características comprovadas nos estudos de Freitas e Leite (2022), Allen et al. (2021) e Bell e Kozlowski (2022). A AIESEC, com sua missão de desenvolver liderança por meio de experiências práticas e voluntárias, enfrenta desafios de engajamento e coesão às coletas semelhantes nas pesquisas desses autores (Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023). A necessidade de equilibrar interações digitais e presenciais, ao mesmo tempo em que se promove o crescimento pessoal e o compromisso dos membros, torna-se uma questão central para as lideranças na AIESEC (Eiras, 2019).

Assim, a discussão sobre liderança em organizações híbridas e com jovens, conforme explorada por esses autores, oferece um panorama teórico relevante para o estudo de caso da AIESEC em Maceió. Os conceitos apresentados ajudam a compreender como os líderes podem desenvolver e implementar estratégias para equilibrar produtividade e bem-estar, adaptando-se às necessidades de jovens voluntários que trabalham em um ambiente híbrido (Mendes, 2021; Ribas; Almeida, 2023). Essa base teórica é fundamental para analisar como a AIESEC pode se beneficiar das práticas de liderança adaptativas observadas em outras organizações com características semelhantes.

3 METODOLOGIA

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.

(continua)

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

Tabela 1 - Informações sobre os entrevistados.

(conclusão)

Entrevistado	Variáveis					
	Idade (anos)	Gênero	Cargo na AIESEC	Área na AIESEC	Tempo na AIESEC	Área de formação
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 pela autora (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 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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 de liderança democrática é 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 e 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, mas eu também acredito que no mundo empresarial a gente... Tem que levar um pouco de democracia, mas também tem que andar um pouquinho sobre algumas áreas. (...) 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 que está próximo a mim é mais liberal. 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).

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. (2022), 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. Então tem muito mais a ver com a forma como eu lidero do que a forma como eu transmito essa informação ou produto presencial ou online. 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. Ou

seja, minha agenda é completamente diferente de todos do meu time. 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, procurar naquele drive, aquele link que tem aquela planilha que é necessário. Então, eu centralizei isso. Facilita no processo, já que eles têm pouco tempo. No entanto, acaba perdendo o descobrir da área. Algumas coisas que poderiam descobrir à parte. Então, nesse quesito, acho que é negativo. (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. (2022).

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. Eu tô aqui disponível pra isso. E conseguir fazer tal e tal coisa, entendeu? A estratégia é mais na comunicação mesmo, entendeu? Se ele é transparente com o líder. E se tem uma planilha para acompanhar. (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.

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 (2012) 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. Até mesmo para quem está entrando e começa a aprender sobre a área, ter um acesso mais fácil. Então, normalmente as plataformas mais utilizadas diariamente são essas. Fora as que tem já pré-estabelecidas da AIESEC, né? É necessário verificar diariamente o Podio, por exemplo. Mas isso não é uma coisa necessariamente que eu utilizo para traquear eles tanto. (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. (2022), 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. Fica aquilo muito limitado, tipo "ah, faça isso, isso e isso", mas não tem uma conversa de saber quem é a pessoa que a gente está liderando. 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 (...) criando aquele vínculo de pessoa, né? 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.

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 e 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... WT, que seria 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 ou então os liderados em si. E além de dar a ideia de que, “poxa, eu consigo com aquela pessoa. Se eu precisar, vou falar com ela também ou para outra pessoa”. Dá o sentimento de que ela não está sozinha, que ela tem o suporte. (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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Em conclusão, 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

- ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. **A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão**. REGE-Revista de Gestão, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.
- ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação. **Revista da FAAEBA: Educação e Contemporaneidade**, p. 95-103, 2013.
- AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, W. L. (2005). **Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership**. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** (Tradução Luís Antero Reto). São Paulo, Brasil: Edições, v. 70, 2016.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Transformational leadership and organizational culture**. Public administration quarterly, p. 112-121, 1985.
- BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. (2022). **Remote and Hybrid Work: The Role of Organizational Support and Leadership**. Journal of Management, 48(2), 255-279.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Tese de Doutorado.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERTERO, Carlos Osmar. Tipologias e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, p. 31-38, 1981.
- BEZERRA, Melissa Teixeira Souza; SANTOS, Célia da Silva; SANTOS, Fabiana Aparecida Torres dos. **Desafios da Nova Gestão de Pessoas: Ambiente de Trabalho Híbrido e Remoto**. 2023.
- 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.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.; LAMENDORF, José Henrique. **Elementos de comportamento organizacional**. In: Elementos de comportamento organizacional. 1997. p. 305-305.
- CARNEVALE, JB; HATAK, I. (2020). **Ajuste e bem-estar dos funcionários na era da COVID-19: implicações para a gestão de recursos humanos**. Journal of Business Research, 116, 183–187. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>. Acesso em: 12 set. 2024.

CARVALHO, José Diogo Soalheiro. **A Liderança Digital: Características, desafios e oportunidades**. 2022. Tese de Doutorado.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Liderança e a Arte de Gerenciar Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLINS, N.; CHOU, Y; WARNER, M. (2014). “**Member satisfaction, communication and role of leader in virtual self-managed teamwork: case studies in Asia-Pacific region**”, Human Systems Management. Vol. 33, pp. 155-170.

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

COSTA, Sérgio Amad. **Home office e o modelo híbrido de trabalho**. GV-Executivo, v. 19, n. 5, p. 51-51, 2020.

DE SOUZA, Priscila Rodriguese; DE ANDRADE, Maria do Carmo Ferreira. **Modelos de rotação do ensino híbrido: estações de trabalho e sala de aula invertida**. Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838, v. 9, n. 1, p. 03-16, 2016.

DENISON, Daniel; HOOIJBERG, Robert; LEE, Nance. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura**. Elsevier Brasil, 2012.

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

DOS SANTOS, Leticia Aparecida; COSTA, Denis Honorato. **O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2**. E-Acadêmica, v. 3, n. 2, p. e1632151-e1632151, 2022.

EIRAS, Vinícius. **E-Liderança: Estratégias para Gestão de Equipes Virtuais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill series in management. 1967.

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

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

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.

GRAHAM, Les et al. **Service leadership, work engagement, and service performance: The moderating role of leader skills**. Group & Organization Management, v. 45, n. 1, p. 43-74, 2020.

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**. 1977.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. **Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0**. Boletim do Gerenciamento, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021.

JURKOVICH, Ray. **A core typology of organizational environments**. Administrative science quarterly, p. 380-394, 1974.

KILMANN, Ralph H. **A typology of organization typologies: Toward parsimony and integration in the organizational sciences**. Human Relations, v. 36, n. 6, p. 523-548, 1983.

KMIT, Wlamir; DOMUSCI, Cynthia. **Engajamento e liderança para uma performance extraordinária**. Revista de trabalhos acadêmicos-Universo Belo Horizonte, v. 2, n. 3, 2018.

KULSHRESHTHA, Kushagra; SHARMA, Gunjan. **Understanding e-leadership: Please mind the gap**. Technological Forecasting and Social Change, v. 168, p. 120750, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521001827>. Acesso em: 11 set. 2024.

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.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; CARVALHO, Carlos Eduardo. **Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis**. Latin American Business Review, v. 9, n. 1, p. 1-32, 2008.

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

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.

MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: Designing effective organizations**. Prentice-Hall, Inc, 1993.

OLIVEIRA, Edenis Cesar; CARRARO, Nilton Cezar. **Trabalho flexível no Brasil: Fatores críticos de sucesso**. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782), v. 4, n. 6, 2019.

RADMAN, E., JOHANSSON, E., BOSCH-SIJTSEMA, P.; RAHARJO, H. (2022). **In Search of Member Needs in Coworking Spaces**. Review of Managerial Science, 17, 881-907. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00546-4>. Acesso em: 11 set. 2024.

RAINEY, Hal G. **Organization theory and political science: organizational typologies, political variables, and policy studies**. Policy Studies Journal, v. 13, n. 1, 1984.

REITER-PALMON, Roni; HUNTER, Sam (Ed.). **Handbook of Organizational Creativity: Individual and Group Level Influences**. Elsevier, 2023.

RICH, Philip. **The organizational taxonomy: Definition and design**. Academy of management review, v. 17, n. 4, p. 758-781, 1992.

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**. Calidoscópico, v. 13, n. 2, p. 201-209, 2015.

SIAUCIUNAITE, Greta; VIZGIRDAITE, Jurgita. **Member retention rate in students' organization via talent management (case of AIESEC)**. Social Sciences, v. 88, n. 2, p. 89-107, 2015.

STOGDILL, Ralph M. **Personal factors associated with leadership: A survey of the literature**. The Journal of psychology, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

WAGNER, Boos. et al. **DataLad: distributed system for joint management of code, data, and their relationship**. Journal of Open Source Software, v. 6, n. 63, p. 3262, 2021.

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

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA LÍDERES (LCP, LCVPs e TLs)

1. Introdução

- Apresentação do entrevistador e do objetivo da entrevista.
- Solicitação de consentimento para gravação.
- Garantia de anonimato no TCC.

2. Perguntas sobre liderança em ambiente híbrido

- Como você definiria seu estilo de liderança? (Explicar cada tipo para o entrevistado)
- Você ajusta seu estilo de liderança ao trabalhar com equipes em ambientes presenciais e remotos? Se sim, explique um pouco mais como isso acontece (quais são as principais estratégias que você adota). **(Responde o Objetivo Específico 1)**
- Quais ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) você utiliza para facilitar sua liderança e comunicação com a equipe? **(Responde o Objetivo Específico 1)**
- Como você avalia o impacto dessas estratégias na produtividade e bem-estar dos membros? **(Responde os Objetivos Específicos 2 e 3)**

3. Desafios e melhores práticas

- Quais são os maiores desafios que você enfrenta ao liderar em um ambiente híbrido? **(Responde o Objetivo Específico 2)**
- Pode compartilhar uma situação em que você precisou ajustar sua estratégia de liderança? Qual foi o resultado? **(Responde o Objetivo Específico 2)**
- Que práticas você considera mais eficazes para manter a coesão e a motivação da equipe? **(Responde o Objetivo Específico 3)**

4. Impacto do modelo híbrido no desempenho e desenvolvimento

- Como o modelo híbrido afeta a avaliação de desempenho e o desenvolvimento dos membros? **(Responde o Objetivo Específico 2)**
- Você percebe diferenças no nível de engajamento entre os membros que trabalham mais remotamente e os que têm mais presença física? Como lida com essas diferenças e inclusão em um ambiente híbrido? **(Responde o Objetivo Específico 3)**

5. Feedback e recomendação

- O que você recomendaria para melhorar as práticas de liderança em ambientes híbridos na AIESEC e em outras organizações? **(Responde o Objetivo Específico 4)**

6. Encerramento

- Agradecimento e abertura para comentários adicionais.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA LIDERADOS

1. Introdução

- Apresentação do entrevistador e do objetivo da entrevista.
- Solicitação de consentimento para gravação.
- Garantia de anonimato no TCC.

2. Perguntas sobre a percepção de liderança

- Como você descreveria o estilo de liderança dos seus líderes na AIESEC? (Explicar cada tipo para o entrevistado) **(Responde o Objetivo Específico 1)**
- Você ajusta seu comportamento como liderado ao trabalhar em equipes em ambientes presenciais e remotos? Se sim, explique um pouco mais como isso acontece. **(Responde o Objetivo Específico 1)**
- Como você percebe a eficácia das estratégias de liderança em um ambiente híbrido? **(Responde o Objetivo Específico 1)**

3. Comunicação e TICs

- Quais ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) são utilizadas pelos seus líderes? Como você as avalia em termos de eficácia? **(Responde o Objetivo Específico 3)**
- Como você avalia a comunicação com seus líderes no ambiente híbrido? **(Responde o Objetivo Específico 3)**

4. Impacto das estratégias de liderança

- Como você sente que as estratégias de liderança afetam sua produtividade, motivação e bem-estar? **(Responde os Objetivos Específicos 2 e 3)**
- Você enfrenta desafios específicos ao trabalhar em um ambiente híbrido? Quais são eles? **(Responde o Objetivo Específico 2)**
- Você percebe diferença no seu nível de engajamento quando trabalha remotamente e presencialmente? Se sim, explique quais diferenças são essas e quais estratégias você adota para aumentar seu engajamento no ambiente em que possui menos. **(Responde o Objetivo Específico 3)**

5. Feedback e sugestões

- O que você acha que poderia ser melhorado nas práticas de liderança na AIESEC? **(Responde o Objetivo Específico 4)**

6. Encerramento

- Agradecimento e abertura para comentários adicionais.