

## LIDERANÇA HÍBRIDA E O DESAFIO DA COORDENAÇÃO

HYBRID LEADERSHIP AND THE CHALLENGE OF COORDINATION

LIDERAZGO HÍBRIDO Y EL DESAFÍO DE LA COORDINACIÓN

Mônica Teixeira<sup>1</sup>

 <https://doi.org/10.57108/iesj.2026.6-1.4>

### RESUMO

O presente estudo objetivou analisar o impacto da descentralização da função administrativa, impulsionada pelo *empowerment* e pelo avanço tecnológico, sobre os papéis da Liderança Formal e Informal no contexto dos modelos de trabalho híbrido e *home office*. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, sustentada nas obras de referência da Teoria Geral da Administração (TGA), Gestão de Pessoas (GP) e Comportamento Organizacional, com foco em autores como Chiavenato (2014; 2017), Pupo (2019), Treff (2019), Presti & Mendes (2023) e Serpa, Guerra & Gonçalves (2025). Os principais resultados demonstram uma redefinição do papel da liderança: o líder formal migra de controlador de processos para coordenador de sinergia, utilizando controles dinâmicos para integrar resultados a distância. Esta nova função exige o domínio de sistemas de gestão por objetivos e competências (Treff, 2019). O líder informal, por sua vez, emerge como o principal agente de coesão social, garantindo a manutenção dos usos e costumes e das normas sociais da organização informal (Chiavenato, 2014), preenchendo o vácuo de orientação cotidiana criado pela ausência física. As considerações finais apontam que o sucesso dos novos modelos de gestão reside na capacidade da Administração de harmonizar a racionalidade formal com a espontaneidade informal, garantindo que o capital intelectual se converta em valor agregado e competitividade (Chiavenato, 2014; 2017).

**Palavras-chave:** liderança híbrida; *empowerment*; liderança informal; organização informal; gestão de pessoas.

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of the decentralization of administrative functions—driven by *empowerment* and technological advancements—on the roles of Formal and Informal Leadership within hybrid and home-office work models. The methodology adopted was a qualitative bibliographic research, supported by reference works in General Theory of Administration (GTA), People Management, and Organizational Behavior, focusing on authors such as Chiavenato (2014; 2017), Pupo (2019), Treff (2019), Presti & Mendes (2023), and Serpa, Guerra & Gonçalves (2025). The main results demonstrate a redefinition of leadership roles: the formal

---

<sup>1</sup> Mestranda em Ciências da Administração na Ivy Enber Christian University. E-mail: modudurenato@gmail.com

leader shifts from a process controller to a synergy coordinator, using dynamic controls to integrate remote results. This new function requires mastery of management-by-objectives and competency-based management systems (Treff, 2019). The informal leader, in turn, emerges as the main agent of social cohesion, ensuring the maintenance of traditions, behaviors, and social norms of the informal organization (Chiavenato, 2014), filling the daily guidance gap created by physical absence. The final considerations indicate that the success of new management models lies in the Administration's ability to harmonize formal rationality with informal spontaneity, ensuring that intellectual capital is transformed into added value and competitiveness (Chiavenato, 2014; 2017).

**Keywords:** hybrid leadership; *empowerment*; informal leadership; informal organization; people management.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la descentralización de la función administrativa, impulsada por el *empowerment* y el avance tecnológico, sobre los roles del Liderazgo Formal e Informal en el contexto de los modelos de trabajo híbrido y home office. La metodología adoptada fue una investigación bibliográfica de naturaleza cualitativa, sustentada en obras de referencia de la Teoría General de la Administración (TGA), Gestión de Personas y Comportamiento Organizacional, con enfoque en autores como Chiavenato (2014; 2017), Pupo (2019), Treff (2019), Presti & Mendes (2023) y Serpa, Guerra & Gonçalves (2025). Los principales resultados demuestran una redefinición del rol del liderazgo: el líder formal deja de ser un controlador de procesos para convertirse en un coordinador de sinergia, utilizando controles dinámicos para integrar los resultados a distancia. Esta nueva función exige dominio de sistemas de gestión por objetivos y por competencias (Treff, 2019). El líder informal, a su vez, surge como el principal agente de cohesión social, garantizando el mantenimiento de los hábitos, costumbres y normas sociales de la organización informal (Chiavenato, 2014), llenando el vacío de orientación cotidiana generado por la ausencia física. Las consideraciones finales señalan que el éxito de los nuevos modelos de gestión reside en la capacidad de la Administración para armonizar la racionalidad formal con la espontaneidad informal, garantizando que el capital intelectual se convierta en valor agregado y competitividad (Chiavenato, 2014; 2017).

**Palabras clave:** liderazgo híbrido; *empowerment*; liderazgo informal; organización informal; gestión de personas.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo é caracterizado por uma instabilidade e turbulência crescentes, exigindo que as organizações desenvolvam uma alta capacidade de adaptação, no que Chiavenato (2017, p. 42) chama de darwinismo organizacional. Esta era de mudanças céleres, impulsionada pela globalização e pelo forte impacto da tecnologia (Chiavenato, 2014), e drasticamente acelerada pelo contexto da pandemia de COVID-19 (Presti & Mendes, 2023), tem transformado os paradigmas da Administração (Pupo, 2019). O processo administrativo clássico — Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar — é colocado sob

pressão em um cenário de trabalho distribuído e de alta autonomia (Chiavenato, 2014b; Pupo, 2019)

A principal consequência dessa transformação é a migração das estruturas organizacionais rígidas para modelos mais flexíveis (Chiavenato, 2017). A tecnologia, ao desenvolver a comunicabilidade e os controles dinâmicos a distância, permitiu a descentralização do trabalho (Pupo, 2019). Esta tendência culmina na onda do empowerment, que descentraliza a atividade administrativa, colocando cada pessoa como responsável por administrar seu próprio trabalho (Chiavenato, 2017). O impacto da pandemia consolidou o modelo híbrido como a principal realidade do trabalho, tornando urgente a redefinição das práticas de Gestão de Pessoas e Liderança (Presti; Mendes, 2023).

Esta descentralização, contudo, ameaça a estabilidade da Organização Formal, definida como a estrutura racional e lógica de cargos, normas e diretrizes (Chiavenato, 2014a; 2014b). A Liderança Formal, apoiada na autoridade legítima do cargo (Siqueira, 2014) e na "demasiada ênfase dada à estrutura" da Teoria Clássica (Chiavenato, 2014, p. 186), perde sua eficácia como mecanismo de controle direto (Treff, 2019).

Neste vácuo, a Liderança Informal ganha proeminência. A Teoria das Relações Humanas, baseada na Experiência de Hawthorne (Roethlisberger e Dickson, *apud* Chiavenato, 2014), já demonstrava que o comportamento individual é regido pela organização informal — o conjunto de interações espontâneas que se traduzem em normas sociais, usos e costumes (Chiavenato, 2014). No modelo híbrido, a manutenção da cultura e da coesão social depende criticamente do poder de referência e de especialista do líder informal (Siqueira, 2014).

Dada a urgência de compreender essa reconfiguração de poder e influência, e a necessidade de a Gestão de Pessoas se tornar cada vez mais estratégica para lidar com o capital intelectual (Chiavenato, 2014; Treff, 2019), o presente estudo se justifica.

O objetivo do trabalho é analisar o impacto da descentralização da função administrativa, impulsionada pelo *empowerment* e pela tecnologia, sobre os papéis da Liderança Formal e Informal no contexto dos modelos de trabalho híbrido e *home office*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O RACIONALISMO DA ORGANIZAÇÃO FORMAL E A CRISE DA DIREÇÃO

A Organização Formal é o resultado de processos sociais lógicos e racionais, estabelecidos pela empresa, constituída pela estrutura, cargos e relações funcionais (Chiavenato, 2014a). Sua característica mais importante é o racionalismo, baseando-se no princípio de que "seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas" (Chiavenato, 2014a, pag 186). A Liderança Formal está ligada a esta estrutura, exercendo o poder de posição ou poder legítimo (Siqueira, 2014, p. 108).

A Teoria Clássica, ao restringir-se a aspectos como hierarquia e autoridade, deu uma "demasiada ênfase dada à estrutura" (Chiavenato, 2014a; p 186). Contudo, a descentralização imposta pela tecnologia e a necessidade de velocidade minam a eficácia deste controle estrutural (Pupo, 2019). A função Dirigir, essencial no processo administrativo (Chiavenato, 2014b, pupo, 2019) , sofre a maior transformação, exigindo que o líder migre do controle de presença para a gestão de resultados e competências (Treff, 2019).

### 2.2 A EMERGÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO INFORMAL E A LIDERANÇA POR INFLUÊNCIA

A Organização Informal existe em paralelo à formal, sendo um conjunto de interações e relacionamentos estabelecidos de forma espontânea, sem objetivo determinado, consciente

ou preciso (Chiavenato, 2014). O comportamento dos grupos sociais está condicionado por ambos os tipos de organização: a formal (racional) e a informal (natural) (Chiavenato, 2014).

Os estudos de Hawthorne, relatados por Roethlisberger e Dickson (*apud* Chiavenato, 2014), concluíram que o comportamento dos indivíduos não pode ser compreendido sem se considerar a organização informal da fábrica. Ela se concretiza nos usos e costumes, nas tradições, nos ideais e nas normas sociais (Chiavenato, 2014).

A Liderança Informal é exercida por meio do poder de influência (Siqueira, 2014). As bases de poder do líder informal são o poder de referência (ser admirado) e, crucialmente, o poder de especialista (possuir conhecimento ou competências valiosas) (Siqueira, 2014, p. 108). É o líder informal quem garante a norma social do grupo, exercendo o controle do ritmo de trabalho e a satisfação social (Chiavenato, 2014).

### 2.3 O IMPERATIVO DO *EMPOWERMENT* E A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS

A tecnologia de controle a distância permitiu a adoção em larga escala do *empowerment* (Pupo, 2019). O processo de *empowerment* é central para a nova configuração do trabalho e exige uma definição clara de seus impactos na função administrativa:

O processo de empowerment significa dar poder, autonomia, liberdade e, sobretudo, responsabilidade às pessoas. Ele descentraliza a função administrativa, transferindo-a do topo para a base da organização: cada pessoa passa a administrar seu próprio trabalho, no sentido de planejar, organizar, dirigir e controlar o seu próprio trabalho. Contudo, haverá sempre alguém para coordenar, alinhar, aglutinar, integrar os resultados coletivos no sentido de obter sinergia, valor agregado. Assim, a chefia se transforma em coach, mentor, facilitador ou conselheiro. (Chiavenato, 2017, p. 22)

Essa transição para a autogestão do trabalho (Chiavenato, 2017) no contexto do *home office* exige uma mudança de foco na Gestão de Pessoas. A mudança de foco exige que a Gestão de Pessoas se torne estratégica, pois a vantagem competitiva passa a estar na maneira de utilizar o conhecimento e as competências das pessoas (Chiavenato, 2014). O desafio é



lidar com os diferentes valores e expectativas das diversas gerações, o que pode ser subsidiado pelo *people analytics* (Treff, 2019), mas a coesão cultural e o alinhamento de conduta dependem de mecanismos que vão além dos dados.

#### 2.4 A TECNOLOGIA E OS CONTROLES DINÂMICOS: SUBSTITUINDO O CONTROLE DE PRESENÇA

A tecnologia de comunicação não apenas viabilizou o trabalho distribuído, mas também alterou fundamentalmente o mecanismo de controle dentro da organização (Pupo, 2019). O líder formal, que antes dependia do controle físico, passa a operar com controles dinâmicos (Pupo, 2019). Estes novos controles estão intimamente ligados à gestão por objetivos e competências, onde o foco da avaliação migra do *input* (horas trabalhadas) para o *output* (resultados alcançados) (Treff, 2019). A influência mais significativa da tecnologia, segundo Pupo (2019), foi justamente na comunicabilidade entre as pessoas e nas formas de controles dinâmicos, permitindo a gestão eficaz de equipes a distância.

O impacto da pandemia reforçou a necessidade de uma migração rápida e definitiva para esses controles baseados em resultados. Conforme Presti & Mendes (2023), as organizações foram forçadas a adaptar seus sistemas de RH, exigindo maior flexibilidade, foco na saúde mental e, principalmente, em métricas de desempenho que substituíssem a supervisão presencial.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente investigação adota a abordagem metodológica da pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. Conforme a definição de Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida exclusivamente com base em material já elaborado, como livros, artigos e periódicos científicos. A escolha por essa técnica se justifica pela necessidade de sustentar as ideias do artigo a partir de conceitos e teorias consolidadas da Teoria Geral da Administração

(TGA) e do Comportamento Organizacional, fornecendo uma base robusta para a análise do fenômeno contemporâneo da liderança híbrida.

O caráter qualitativo do estudo é estabelecido pela profundidade da análise e da interpretação dos construtos teóricos centrais — Liderança Formal, Organização Informal e *Empowerment* — e sua aplicação ao novo contexto do trabalho distribuído. Buscou-se realizar uma revisão sistemática da literatura, utilizando fontes de referência (Chiavenato, Siqueira, Pupo, Treff) e integrando artigos científicos empíricos e revisões integrativas (Leonardo, Farina, Andreoli & Lima, 2019; Presti & Mendes, 2023; Serpa, Guerra & Gonçalves, 2025) para dar suporte à discussão sobre a interação de redes e a gestão do desempenho no trabalho não presencial.

As fontes primárias utilizadas incluem as obras de Chiavenato (2014, 2017), Siqueira (2014), Pupo (2019) e Treff (2019), além dos artigos de Leonardo *et al.* (2019), Presti & Mendes (2023) e Serpa *et al.* (2025), garantindo a sustentação de cada seção do artigo com referência a esses autores, conforme a exigência metodológica.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO: A LIDERANÇA HÍBRIDA COMO MECANISMO DE INTEGRAÇÃO E SINERGIA**

A descentralização imposta pelo *empowerment* (Chiavenato, 2017) e acelerada pela tecnologia (Pupo, 2019) resultou em uma crise do modelo de controle da Organização Formal (Chiavenato, 2014). Esta seção discute como a Liderança Formal e a Liderança Informal redefinem seus papéis para garantir a sinergia dos esforços individuais no ambiente distribuído.

#### 4.1 O LÍDER FORMAL: DO CONTROLADOR DE PROCESSO AO COORDENADOR DE VALOR AGREGADO

A principal mudança no papel do líder formal é a migração da atividade de supervisão direta para a coordenação estratégica (Chiavenato, 2017). Não se trata de abdicar do poder, mas de transformá-lo. O *empowerment* descentraliza as tarefas, mas "haverá sempre alguém para coordenar, alinhar, aglutinar, integrar os resultados coletivos no sentido de obter sinergia, valor agregado" (Chiavenato, 2017, p. 22).

Para tal, o líder deve dominar os controles dinâmicos (Pupo, 2019), focando na Gestão por Objetivos (GPO), que se baseia nas competências das pessoas e não mais no tempo de trabalho (Treff, 2019). O líder formal deve intencionalmente criar canais de comunicabilidade (Pupo, 2019) que garantam que as metas e os padrões estratégicos sejam claros, permitindo ao colaborador exercer a liberdade de planejar e dirigir o seu próprio trabalho (Chiavenato, 2017). A Liderança Formal no modelo híbrido, portanto, atua como um hub de informações e alinhamento, garantindo que a racionalidade da estrutura formal seja mantida através da integração dos resultados, e não mais da fiscalização dos processos (Chiavenato, 2014a, 2014b).

#### 4.2 A GESTÃO DO DESEMPENHO E O CONTEXTO INSTITUCIONAL DO TRABALHO NÃO PRESENCIAL

O trabalho não presencial exige a redefinição das métricas de desempenho. Estudos recentes, como o de Serpa, Guerra e Gonçalves (2025), sobre o desempenho do Judiciário brasileiro no contexto do trabalho não presencial, demonstram que, mesmo em instituições fortemente regidas por normas (Organização Formal), as alterações nas regras de trabalho (Resoluções do CNJ) são uma resposta às pressões institucionais do novo ambiente. Embora o estudo tenha identificado tendências de piora em métricas como a Taxa de Congestionamento Líquida (TCL), ele sublinha que a reforma normativa para acomodar o trabalho a distância é

inevitável. Isso reforça a tese de que o líder formal precisa não apenas de novos controles (Pupo, 2019), mas de um novo arcabouço normativo que formalize a gestão de resultados em detrimento do controle de horas.

#### 4.3 O LÍDER INFORMAL: O AGENTE DE CULTURA E COESÃO SOCIAL A DISTÂNCIA

A distância física inerente ao modelo híbrido cria um vácuo social que a Organização Informal preenche (Chiavenato, 2014). O Líder Informal torna-se o vetor primário de coesão, assumindo o papel de principal agente de manutenção da cultura organizacional (Treff, 2019), pois ele é quem dissemina os usos e costumes e as normas sociais do grupo (Chiavenato, 2014).

O poder do líder informal, baseado na influência e no conhecimento (Siqueira, 2014), é a principal ferramenta para garantir que a autonomia do *empowerment* não resulte em dispersão. O comportamento do indivíduo no trabalho é profundamente influenciado pelas sanções sociais (Chiavenato, 2014), e o líder informal utiliza esse poder para:

1. Garantir o Engajamento Ético: Manter o ritmo de trabalho e a produtividade, uma vez que a lealdade ao grupo informal é frequentemente mais forte do que à organização (Chiavenato, 2014).
2. Mitigar o Isolamento: Promover a satisfação social e o ambiente amistoso (Chiavenato, 2014), fatores vitais para a saúde mental e o desenvolvimento das equipes distribuídas.

#### 4.4 A INTERAÇÃO DAS REDES: FORMAL, INFORMAL E A SINERGIA DO DESEMPENHO

A Liderança Híbrida eficaz é, fundamentalmente, aquela em que os Líderes Formais e Informais compreendem a interdependência das redes (Leonardo, Farina, Andreoli & Lima,

2019). No contexto do trabalho distribuído, a rede formal (responsável pela execução da tarefa) é sustentada e potencializada pela rede informal (responsável pelo elo social e cultural).

O estudo de Leonardo *et al.* (2019) sobre a interação dessas redes sugere que as relações interpessoais informais não são apenas um subproduto da organização, mas sim um fator crítico de sucesso. Quando a rede informal é forte, a comunicação flui melhor, o senso de pertencimento é mantido (mitigando o isolamento do *home office*) e o alinhamento com os objetivos formais é facilitado.

A Liderança Formal (coordenador) deve, portanto, atuar como um catalisador, não reprimindo, mas sim encorajando o desenvolvimento saudável da rede informal a distância, pois é a partir dessa coesão social que a liberdade do *empowerment* se converte em lealdade mútua e sinergia de esforços (Chiavenato, 2017).

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo cumpriu seu objetivo ao analisar o impacto da descentralização administrativa sobre a Liderança Formal e Informal no trabalho híbrido. A revisão sistemática da literatura confirmou que a gestão de pessoas e a liderança enfrentam uma reconfiguração definitiva imposta pelo *empowerment* e pela tecnologia (Treff, 2019; Pupo, 2019), acelerada pelo contexto da pandemia (Presti & Mendes, 2023).

As principais conclusões apontam para a necessidade de um modelo de Liderança Híbrida onde a Liderança Formal assume o papel de coordenador de valor agregado, focado no alinhamento de objetivos e na integração de resultados descentralizados (Chiavenato, 2017). Este líder deve dominar o controle dinâmico de metas e um novo arcabouço normativo para o desempenho a distância, como evidenciado pelas mudanças institucionais analisadas por Serpa, Guerra e Gonçalves (2025).

Em contrapartida, a Liderança Informal assume um papel crucial de agente de coesão social, garantindo a sobrevivência da cultura organizacional por meio da manutenção das normas sociais do grupo (Chiavenato, 2014). O sucesso da gestão híbrida reside, fundamentalmente, na capacidade de o líder formal harmonizar a racionalidade da estrutura com a espontaneidade da organização informal, aproveitando o poder de especialista do líder informal para sustentar a sinergia e o engajamento a distância (Siqueira, 2014; Leonardo *et al.*, 2019).

Sugere-se, para estudos futuros, a realização de uma pesquisa de campo que utilize o *people analytics* para medir a correlação entre a intensidade da Liderança Informal e os índices de retenção e desempenho em organizações que adotaram o modelo híbrido de forma definitiva.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2014b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Para onde vai a Administração**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONARDO, Sandra Bergamini; FARINA, Milton Carlos; ANDREOLI, Taís Pasquotto; LIMA, Ana Paula Morais Boteon de. **Relacionamentos Interpessoais Formal e Informal: Interação das Redes no Ambiente Acadêmico**. *Revista de Administração Contemporânea*

(RAC), v. 23, n. 3, art. 6, p. 395-415, maio/junho, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180045>.

PRESTI, Michael Joseph; MENDES, Diego Costa. **Qual o impacto da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura.** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 63, n. 6, p. 1-19, dez. 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020230604x>.

PUPO, Fabrício Palermo. **Fundamentos de Administração.** 1ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.

SERPA, Saulo Augusto Félix de Araújo; GUERRA, Mariana; GONÇALVES, Andrea de Oliveira. Uma análise institucional do trabalho não presencial e do desempenho no judiciário brasileiro. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 59, n. 3, p. 1-22, 2025. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612e20240377>.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

TREFF, Marcelo. **Gestão de Pessoas.** 1ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.