

# ***e-Liderança* – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras**

## **CAPSI'2012**

João Samartinho<sup>1</sup>, Paulo Silva<sup>2</sup>, Jorge Faria<sup>3</sup>

1) Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

2) Universidade de Évora, Évora, Portugal

[pfs@uevora.pt](mailto:pfs@uevora.pt)

3) Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal

[jorge.faria@esg.ipsantarem.pt](mailto:jorge.faria@esg.ipsantarem.pt)

### **Resumo**

Este artigo apresenta uma revisão de literatura sobre o paradigma emergente *e-Leadership* (*e-Liderança*). Esta revisão encontra-se orientada para a compreensão do significado do termo *e-Liderança* e para seu o enquadramento com base no processo de influência social mediado por tecnologias que envolve a relação recursiva entre *e-Liderança* e tecnologia na transposição de equipas tradicionais face-to-face (*f2f*) para equipas virtuais (*e-Teams*) com a identificação de competências e características dos *e-Líderes*. Procura-se igualmente interpretar ou entender uma eventual evolução do paradigma e como esta se pode caracterizar.

Apresenta-se a forma como o termo “*e-Liderança*” é caracterizado ou definido pelos autores dos artigos analisados, passando-se de seguida à apresentação e caracterização dos relacionamentos identificados que traduzem a relação tecnológica *e-Liderança versus* equipa virtual (*e-Team*).

Seguidamente é efetuada uma análise e enquadramento baseados nos artigos selecionados que traduz o conceito interpretado de *e-Liderança* enquadrado num contexto organizacional e onde se explana as relações de dependência do *e-Líder* com a tecnologia, nomeadamente ao nível das suas necessidades de aquisição de competências e de compreensão das equipas virtuais com que terá de lidar, num modelo virtual capaz de sustentar a sinergia de equipa. Refere-se a necessidade do *e-Líder* passar a depender de treino em vez de supervisão e aborda-se de forma simples e genérica o aparecimento de uma nova corrente emergente orientada para o papel da estruturação social das relações de liderança em contextos virtuais.

O artigo encerra com a apresentação das considerações finais onde se realça a *e-Liderança* como um processo mediado pelas tecnologias entre *e-Líder* e *e-Teams*, lembrando a carência de modelos que sirvam de referencial ao novo paradigma da *e-Liderança* e se apresenta uma nova corrente de investigadores que defende a mudança de foco da liderança tradicional para a liderança partilhada pelo grupo potenciada pelo aparecimento de tecnologias e ferramentas colaborativas.

**Palavras chave:** *e-Liderança*, liderança virtual, liderança partilhada, Comunidades colaborativas *Online*, equipas virtuais, Líder virtual

**Keywords:** *e-Leadership*, *virtual leadership*, *shared leadership*, *Online Collaboratives Communities*, *e-Teams*, *e-Líder*

## 1. Introdução

Este artigo apresenta uma revisão de literatura sobre o paradigma emergente da *e-Liderança* cujo corpo de conhecimento identificado se encontra organizado em três categorias: *e-líderança*, enquanto forma de liderança utilizada pelo líder onde o “e” significa a utilização de meios eletrônicos; equipas de trabalho (equipas virtuais ou *e-Teams*), enquanto grupos de trabalho que utilizam meios eletrônicos para comunicar; tecnologia, enquanto forma de comunicar entre líder e equipa de trabalho através de meios eletrônicos.

Neste contexto a tecnologia torna-se o denominador comum enquanto forma como é utilizada para o estabelecimento dos relacionamentos 1:1 (um para um) e 1:M (um para muitos) entre líder(es) e membros da(s) equipe(s) virtuais na persecução dos objetivos de liderança que segundo alguns autores [DasGupta 2011], [Jonhson 2010], [Avolio e Kahai 2003], [Avolio *et al.* 2000] não mudaram, mas o *e-líder* passou a ter de os atingir através de meios eletrônicos.

Estudos recentes têm vindo a confirmar que a *e-Liderança* é muito mais que, apenas, transpor a liderança organizacional de equipas de trabalho de uma perspetiva física *face-to-face (f2f)* para uma perspetiva virtual (equipas virtuais), suportada pela componente tecnológica. O que parecia ser apenas uma mudança de “terreno” de atuação do líder organizacional - mudança alicerçada na evolução de equipas tradicionais *face-to-face (f2f)* para equipas virtuais (*e-Teams*) suportadas por tecnologias avançadas de informação (*AIT*), onde seria suficiente ao líder adaptar-se e aprender, escolher plataformas de suporte aos meios técnicos e humanos para os trabalhos e projetos a liderar, treinar habilidades tecnológicas e ajudar a equipe virtual a aprender a explorar os novos ambientes de ação (ambientes tecnológicos) - parece, afinal, exigir mais esforço, complexidade e mudança de atitude da liderança tradicional, que terá de envolver a capacidade do novo líder (*e-líder*) em estimular e garantir o funcionamento de um ambiente virtual colaborativo onde a comunidade *Online* terá a responsabilidade de participar e partilhar a criação do conhecimento necessário à prossecução do sucesso dos projetos e trabalhos organizacionais.

O ponto dois deste trabalho apresenta o estado da arte associado ao paradigma da *e-Liderança* numa perspetiva organizacional, no contexto atual da globalização, e organizado num prisma de evolução temporal das características e competências necessárias à liderança e equipas virtuais integradas na exploração das ferramentas *AIT* e às forças e ambientes virtuais colaborativos aos quais os grupos virtuais, nestes novos contextos, passaram a ter dependência funcional. Encontra-se dividido em duas secções. A primeira secção está orientada para a forma como os autores têm vindo a definir, interpretar ou caracterizar o termo *e-Liderança*. A segunda secção aborda a revisão de literatura efetuada em prol da relação entre a *e-Liderança* e a componente

tecnológica bem como os restantes aspetos associados às equipas virtuais e às formas e como os *e-líderes* devem liderar as equipas virtuais.

O ponto três apresenta uma análise, seguida de enquadramento, do termo *e-Liderança*, suportada na revisão da literatura e nas expectativas especulativas dos autores. São ainda feitas algumas considerações, orientações e enquadramentos do paradigma da *e-Liderança* tendo por base o contexto tecnológico enquanto denominador comum no estabelecimento dos relacionamentos 1:1 (um para um) e 1:M (um para muitos) entre líder(es) e membros da(s) equipe(s) virtuais e a mudança de paradigma à qual está associada a necessidade de uma mudança organizacional nomeadamente ao nível das formas de pensar a liderança e nas formas de envolvimento dos recursos humanos em grupos de trabalho face ao novo paradigma da *e-Liderança*. Termina-se com o registo de uma corrente emergente de investigadores que opina e defende uma nova forma de liderança, alicerçada na exploração de modelos colaborativos potenciados pela participação comunitária na aquisição, partilha e construção do conhecimento.

As considerações finais são apresentadas no ponto quatro. Nelas são expressas de forma narrativa os resultados encontrados pelos autores face aos artigos análises. Fazem referência à relação entre o *e-líder* e a equipe virtual no contexto organizacional e a necessidades do relacionamento do grupo ser mediado por tecnologia, aludindo o facto do *e-líder* necessitar de adquirir competências específicas e de estar preparado para compreender as equipas virtuais. Termina-se com a alusão a tendências de estudos recentes que perspetivam uma mudança do foco da liderança tradicional para uma liderança partilhada, que poderá ser facilitada pelo aparecimento pela emergência de tecnologias e ferramentas colaborativas.

## **2. *e-Liderança* ou liderança virtual: Revisão de literatura**

Este ponto aborda a definição e conceitos associados ao paradigma da *e-Liderança* e as três categorias de conhecimento que lhe estão associadas: *e-Liderança* ou liderança virtual; equipas virtuais ou e-Teams; Tecnologias entendidas num sentido lato desde que utilizadas no processo organizacional de informação e comunicação entre líderes e liderados.

### **2.1. *e-Liderança* ou liderança virtual**

Na última década vários autores têm efetuado estudos sobre o paradigma emergente da *e-Liderança*. Estes tentam definir e conceptualizar o conceito de *e-Liderança* enquadrado nos trabalhos realizados. No entanto parece existir ainda necessidade de compreender e alinhar as várias definições e conceitos revistas na literatura de forma a estabelecer uma ideia global que enquadre o que pode ser definido, ou não, por *e-Liderança* a nível organizacional.

Uma das primeiras definições do termo *e-Liderança* (*e-leadership*) aparece “*para incorporar o novo contexto emergente de liderança*”, [Avolio et al. 2000]. Referem os autores que o termo *e-liderança* está decisivamente associado ao processo de influência social mediada pelas Tecnologias da Informação Avançadas (AIT) “... *para produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e/ou desempenho em indivíduos, em grupos de indivíduos e/ou organizações. E-liderança pode ocorrer em qualquer nível hierárquico numa organização e pode envolver interações um-para-um e um-para-muitos dentro e ao longo de grandes unidades e organizações.*”, [Avolio et al. 2000:617]. Os autores transmitem ainda a ideia que os líderes organizacionais, através de tecnologia AIT colaborativa, podem providenciar estruturas facilitadoras e promotoras de confiança nos membros das equipas virtuais [Avolio et al. 2000:653]. As pesquisas destes autores, indicam também que a tecnologia cria estruturas da organização das quais a liderança é parte e que estas estruturas continuam a ser transformadas pelo impacto do comando (liderança) e da tecnologia. Assim *e-Liderança* e a tecnologia disfrutam de uma relação recursiva, cada uma afetando e sendo afetada pela outra, cada uma transformando e sendo transformada pela outra.

Segundo Avolio et al., “*Liderança virtual envolve liderar pessoas de diferentes departamentos, organizações, países, e algumas vezes até organizações concorrentes*”, [Avolio et al. 2009:439]. Os autores definem *e-Liderança* como formas de “*liderança onde indivíduos ou grupos estão geograficamente dispersos e as interações são mediadas por tecnologia*”, [Avolio et al. 2009:440]. Weisband refere que o *e-líder* e as equipas virtuais têm uma maior probabilidade de ocorrência de desafios “*quando a distribuição do trabalho ocorre em fusos horários diferentes, quando a comunicação local e as infraestruturas humanas falham, quando os membros da equipe utilizam plataformas com diferentes hard e software, ou quando trabalhos locais requerem a atenção imediata dos gestores e trabalhadores locais, criando pressão para prosseguir e dar prioridade às atividades locais preterindo os objetivos dos colaboradores geograficamente distantes*”, [Weisband 2008: 6].

Segundo Zaccaro e Bander, os atuais líderes organizacionais têm de saber lidar com as duas forças interrelacionadas que são: a dispersão global das divisões e unidades, clientes, *stakeholders*, e fornecedores da organização; e a explosão exponencial, das tecnologias da comunicação, o que conduz à necessidade premente do líder saber lidar com os grupos, as equipas virtuais, dispersas geograficamente. Os autores referem que os líderes de negócios atuais tipicamente lideram equipas cujos membros não estão no mesmo escritório, edifício, mas espalhados pelo país ou mesmo por diferentes regiões do globo e que face ao crescimento exponencial da tecnologia e ao seu alcance global, que num futuro próximo a *e-Liderança*

passará a ser rotina, e não exceção, no nosso conceito de liderança organizacional, [Zaccaro e Bander 2003:377].

Avolio e Kahai referem que *e-Liderança* é mais do que uma extensão da liderança tradicional, é uma mudança do modo como os líderes e seguidores se relacionam entre si, dentro e entre organizações. Referem que os fundamentos da liderança se mantêm mas a introdução das *AIT* alteraram o sistema de liderança organizacional, nomeadamente, através da alteração dos padrões de como a informação é adquirida, armazenada, interpretada e difundida, o que por sua vez altera a maneira como as pessoas são influenciadas e como as decisões são tomadas nas organizações, [Avolio e Kahai 2003:327]. Segundo estes autores um *e-Líder* para ter sucesso deve ter capacidade de construir os relacionamentos e a confiança com a sua equipe virtual – e provavelmente terá de o fazer mais rapidamente que em equipas baseadas no *face-to-face*, [Avolio e Kahai 2003:331]. Os autores enfatizam a sua confiança que a *e-Liderança* (liderança mediada por *AIT*) pode apresentar exatamente o mesmo conteúdo e estilo que a liderança tradicional *f2f*. E que a *e-Liderança*, como a liderança *face-to-face*, também pode ser inspiradora, por exemplo através da partilha do orgulho nas realizações das várias equipas reforçando periodicamente estas ações com histórias partilhadas por toda a organização - utilizando *e-mail* ou outros meios eletrónicos.

DasGupta refere *e-Liderança* como a expressão da implementação dos objetivos da liderança através de meios eletrónicos mediados por equipas virtuais dispersas no tempo e no espaço. Refere o autor que a *e-Liderança* traz novas oportunidades das quais identifica a capacidade de comunicar em tempo real, a capacidade de utilizar “talentos” que se encontram fisicamente noutra local, a oportunidade de melhorar o desempenho organizacional através da formação de equipas multifuncionais, a capacidade de melhor prestação de serviços ao cliente 24horas x 7dias, a possibilidade de redução de custos, e a possibilidade de uma melhor gestão do conhecimento. Considera o autor que a *e-Liderança* também tem implícitos novos desafios para o *e-Líder* nomeadamente como: (1) comunicar eficazmente através de meios eletrónicos transmitindo entusiasmo digital; (2) a construção de confiança com alguém que pode nunca ter conhecido fisicamente, a criação de alternativas viáveis de meios eletrónicos (escolha dos meios e ferramentas); (3) conseguir inspirar e promover motivação à distância ao membros da equipa; (4) gerir e orientar as equipas virtuais; (5) acompanhar e monitorizar a componente social do grupo fazendo igualmente fazer sentir a sua presença no ambiente virtual; (6) a falta de competência técnica que pode afetar o desempenho equilíbrio do 24x7, [DasGupta 2011:29-30]. O autor refere ainda que os *e-Líderes* devem adquirir novas competências como: (a) habilidades de comunicação escrita; (b) habilidades de relacionamento social; (c) mentalidade global e multicultural; (d) maior sensibilidade relativamente à motivação do grupo ou equipa; (e)

habilidades de orientação do modelo baseado em 24x7 onde o autor sugere uma abordagem *Follow-the-Sun*, [DasGupta 2011:9].

Samartinho e Faria referem a “...*importância estratégica as organizações poderem evoluir para novos modelos de liderança (...) em que os líderes devam estar preparados para os desafios que a globalização (...) numa perspectiva das competências em liderança; na identificação das competências necessárias às equipas de trabalho; e numa perspectiva de formação especializada em aprendizagem ao longo da vida alicerçados em modelos de ensino colaborativo*”, [Samartinho e Faria 2009:5].

## **2.2. A relação e-Liderança versus equipa virtual**

A *e-Liderança* encontra-se associada ao processo de liderança em grupos de trabalho inseridos em ambientes virtuais. Deve-se no entanto ressaltar que os elementos das *e-Teams* não têm forçosamente que estar em locais fisicamente distantes. Eles são caracterizados por partilharem trabalho de equipa em ambientes virtuais através de ferramentas de suporte, partilha e execução. Porém nestes ambientes não existe a “*riqueza*” de informação disponível nas equipas *f2f* pelo que as equipas virtuais têm de aprender a trabalhar e comunicar através de um conjunto de ferramentas virtuais onde é muito mais difícil e complexo implementar e manter a confiança entre elementos da equipa. Este aspeto tornando-se uma das principais desvantagens das *e-Teams* pois a não existência de interação física representa, segundo [Cascio e Shurygailo 2003], a perda de sinergias dos ambientes *f2f* e uma maior dificuldade do *e-Líder* em promover e inspirar a confiança necessária aos elementos das *e-Teams* para a facilitação do sucesso e prossecução dos objetivos do grupo de trabalho. É igualmente motivo de preocupação, nestas circunstâncias, a capacidade das *e-Teams* em serem fiáveis, previsíveis e manterem uma interação social de grupo ativa e saudável. O treino do grupo e o fortalecimento da confiança entre *e-Líder* e *e-Teams* é crítico e pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Nesta linha de pensamento [Zaccaro e Bader 2003] apresentam nos seus trabalho as funções que um *e-líder* deve desempenhar enquanto facilitador da mudança e promotor da confiança de equipa que são respetivamente: a necessidade de uma ligação efetiva à equipa virtual, olhando e interpretando os acontecimentos da equipa e do meio ambiente global; o de definir uma visão, um caminho, uma direção que garanta que todas as ações têm um propósito específico que está em consonância com os objetivos gerais da equipa; e a função de coordenador operacional que inclui a facilitação e criação de motivação dos membros da equipa, orientada para o esforço de concretização das tarefas, minimizando assim as perdas do processo.

Também [Kerfoot 2009] refere que os *e-Líderes* têm a função de gerir as fronteiras relacionais entre os membros da equipa virtual e de concentrar-se na interface desta com o ambiente.

Lembra que é exigência para os *e-Líderes* saberem lidar com as dimensões do espaço e do tempo assim como ultrapassar as barreiras culturais dos membros da equipa virtual. Nestas condições o *e-Líder* passa a depender de “*treino*” em vez de “*supervisão*” [Kerfoot 2009:115].

Outros autores [Colfax *et al.* 2009] referem a necessidade de adotar e expandir a *e-Liderança*, bem como a comunicação virtual, pois estas desafiam as formas convencionais de negócio. Acentuando que as *e-Teams* são críticas e obrigam o *e-Líder* ao desenvolvimento de um novo paradigma de gestão virtual o que, obriga o *e-Líder* a estar preparado e treinado, tendo para isso que recorrer a treino regular bem como a treinar as suas *e-Teams*, devendo ainda ser facilitador para o estabelecimento de confiança total entre o grupo de trabalho pois só assim conseguirá que seja aceite a delegação de poderes e a comunicação inclusiva [Colfax *et al.* 2009:134-138].

Para implementar a confiança nos elementos da equipa virtual [Zaccaro e Bader 2003] sugerem, um modelo em três fases: a primeira fase é a criação de confiança, ao ser constituída a equipa virtual, no ato do reconhecimento pelos membros do grupo que é benéfico trabalhar juntos para a prossecução dos objetivos organizacionais. Este reconhecimento gera sinergias que são facilitadoras e permitem que os elementos do grupo se vão conhecendo e fortalecendo os laços que os unem; a segunda fase é a confiança baseada no conhecimento. Esta vai-se cimentando à medida que os membros da equipa virtual se começam a conhecer melhor uns aos outros e a serem capazes de antecipar ações ou comportamentos entre eles; a terceira fase é a do estabelecimento da confiança de identidade. Esta não é mais do que uma forma mais profunda de confiança que se desenvolve quando os elementos da equipa começam a partilhar os mesmos valores, objetivos e intenções. Este último nível de confiança não é atingível em períodos de tempo curto, mas quando conseguido promove a unidade do grupo em termos de perceção e orientação futura [Zaccaro e Bader 2003]. Estudos efetuados estimam que a confiança no desempenho e comportamento em novos membros de equipas virtuais, pode não ser possível em curtos períodos de tempo, tendo-se estabelecido para o efeito períodos de tempo entre 3 a 9 meses. [Oertig e Buergi 2006].

Outro aspeto importante na relação *e-Liderança vs e-teams* reporta ao estilo de liderança que o *e-Líder* deverá adotar para liderar as equipas virtuais. [Lee 2010] salienta a importância de compreender os estilos de liderança apropriados para as equipas de projeto virtuais e que a transição para os novos estilos de liderança é uma parte importante para o sucesso da gestão dos recursos humanos e da gestão de projetos virtuais. Afirma que as funções emergentes de liderança e conceitos de gestão de equipas virtuais incluem vários modelos de liderança e a sua aplicação é fundamental para a evolução do comportamento organizacional na vertente do virtual, [Lee, 2010: 445-446]. O trabalho realizado por [Lee 2010] efetua uma revisão de

conceitos ao nível dos estilos de liderança orientados para modelos de controlo de liderança, para os estilos de liderança transacional e transformacional, para lideranças que capacitem membros da equipa para a sua autogestão, para estilos de liderança situacionais e contingenciais. Defende que “*num ambiente de projeto virtual o gerente pode necessitar de utilizar tantos estilos diferentes quantos os necessários para a conclusão bem sucedida do projeto*”, [Lee 2010:445].

Estudos para determinação dos comportamentos de liderança em equipas virtuais foram também realizados por autores como [Hambley *et al.* 2007] que identificaram cinco comportamentos principais estritamente relacionados com características de liderança transacional: a capacidade de transmitir a função a desempenhar pelo elemento da equipa com clareza e objetividade; a capacidade de trabalhar em conjunto com a equipa; a capacidade em construir o relacionamento dentro da equipa, habilidades de relacionamento; a capacidade de efetuar reuniões eficazes com a sua equipa; e a capacidades de gestão de projeto, [Hambley *et al.* 2007:14-19]. Os líderes transacionais são definidos como líderes que inspiram os seguidores a trabalhar motivando-os a completar objetivos, identificando claramente os papéis que estes desempenham e enquadrando os objetivos na sua visão [Lee 2010:446].

Autores como [Colfax *et al.* 2009] reconhecem que os estilos de liderança atuais não são adequados às novas necessidades dos negócios globais num mundo virtual e afirmam que os líderes de hoje “*terão de mudar as suas abordagens*” a tempo de “*atender às necessidades e exigências*” das alterações a nível mundial das operações de negócio globais para uma prática mais “*verde e eficiente*”, [Colfax *et al.* 2009:134]. Os autores entendem que ao *e-líder* é imperativo desenvolver um estilo de gestão que tire proveito das tecnologias disponíveis e minimize os ambientes *face-to-face* forçados.

[Purvanova e Bono 2009] analisaram os aspetos da liderança transformacional em contexto de equipas virtuais e de equipas tradicionais *f2f*. A análise participada por 39 líderes revelou níveis médios idênticos em liderança transformacional para ambos os grupos de equipas. Mas os líderes mais eficazes acabaram por se revelar os que aumentaram o seu estilo de liderança na componente transformacional nas equipas virtuais. O nível das equipas também foi notada que em ambientes de liderança transformacional se verificou um melhor desempenho nas equipas virtuais face às equipas *f2f*. Os resultados da satisfação pelo projeto demonstrado pelos membros das equipas mostraram que as equipas virtuais sentiam maior satisfação no trabalho e maior apreço pelo líder transformacional. Assim os autores concluíram que a liderança transformacional se faz sentir de forma mais intensa em equipas virtuais, que utilizam apenas comunicação mediada por computadores, e que os líderes que melhoraram os seus estilos de

liderança transformacional ao longo do projeto obtiveram níveis superiores de desempenho das equipas, [Purvanova e Bono 2009].

Independentemente do estilo de liderança é consenso generalizado que só um *e-líder* deve ser capaz de promover uma liderança eficaz e saber tirar proveito oportunidades dos ambientes virtuais e multiculturais caracterizando-se pelo conhecimento e sensibilidade, pela forma de lidar com as forças de trabalho diversificadas da equipa, pela capacidade de identificar e disponibilizar recursos que possam fortalecer e melhorar a qualidade de vida dos elementos da equipa virtual, pela capacidade de comunicar abertamente com os membros da equipa virtual sobre as diferenças culturais, pela capacidade de criar e implementar estratégias que permitam ao líder em particular e à equipa em geral funcionarem como agentes de mudança de forma a maximizar os benefícios de uma força de trabalho multicultural, e demonstrando capacidade de gerir e alinhar a sua vida pessoal, familiar, com as exigências da gestão de uma equipa virtual que se encontra ativa as *24 horas x7dias* [McCuiston *et al.* 2004].

Também Johson identifica um conjunto de funções básicas e competências exigidas aos líderes virtuais [Johson 2010:1-2] referindo os estudos feitos por [Zigurs 2003] para enfatizar que os papéis da liderança podem transformar ou mudar quando utilizando em ambientes tecnológicos que integram alteração da dinâmica de grupo. O autor defende que quando a equipe virtual é criada caberá ao líder virtual garantir o desenvolvimento de uma unidade de trabalho coerente e bem integrada, onde cada elemento da equipe deve adquirir capacidades de autogestão, e que isto é conseguido através da criação, pelo *e-líder*, de uma orientação da equipa que inclui fatores motivacionais como a promoção de um objetivo comum, que crie afeto positivo e molde as perceções dos elementos da equipa. Uma vez criado este ambiente há duas funções primordiais de liderança segundo [Hunsaker e Hunsaker 2008] a gestão do desempenho do grupo virtual e o desenvolvimento das equipas. Johnson identifica sete competências e liderança para líderes globais e apresenta ainda um conjunto de competências adicionais fundamentadas no conceito de que nem todos os papéis de liderança virtual são iguais.

Shriberg refere que hoje em dia as empresas não necessitam ter escritórios em outras cidades ou países para alavancarem a gestão e equipas virtuais. Defende por isso que os líderes virtuais precisam de construir sistemas de apoio técnico e humano para sustentar as sinergias da equipa virtual ou seja devem construir ou adotar ferramentas de suporte e promoção ao trabalho de equipa de forma e a que possa existir colaboração entre os seus membros [Shriberg 2009].

Assim e de forma cada vez mais presente nos estudos efetuados pela comunidade científica, que envolvem o paradigma da *e-Liderança*, vem-se revelando consensual a necessidade de ferramentas de suporte e de apoio às sinergias das equipas virtuais, ferramentas cada vez mais

com configurações colaborativas e capazes de suportar os ambientes sociais colaborativos dos grupos de trabalho bem como servirem ao mesmo tempo de sistemas aprendizagem enquanto base de treino necessário ao *e-Líder* e à *e-Team*. [Sutanto *et al.*2011] referem no seu estudo “*Emergent Leadership in Virtual Collaboratin Settings: A Social Network Analysis Approach*” que enquanto estudos tradicionais abordaram o estilo e “*traços*” de liderança, referindo os estudos de “(Avolio *et al.*, 2009; Cascio and Shurygailo, 2003; Hertel *et al.*, 2005; Kahai and Avolio, 2008)”, eles efetuaram um estudo empírico pioneiro onde examinaram diretamente o papel da estruturação social das relações de liderança em contextos virtuais, no caso particular de ferramentas sociais mediadas por configurações colaborativas, [Sutanto *et al.* 2011:14-15]. Os autores referem que o estudo, fornece algumas implicações práticas para os gestores sobre práticas eficazes de líderes na exploração de ferramentas sociais colaborativas, citando [Malhotra *et al.* 2007]. A primeira implicação é que o mapeamento de redes sociais e perceções de liderança em ambientes virtuais colaborativos, pode ser útil como ferramenta de diagnóstico para tratar em *MNCs* (companhias multinacionais) desafios associados ao planeamento, implementação e execução de tarefas específicas que exigem a participação e experiência de empregados fisicamente dispersos; a segunda implicação para a prática, diz respeito à gestão das equipas dinâmicas em ambientes complexos. Muito do trabalho organizacional está estruturado em torno de projetos, com grupos de trabalho em constante mutação, os grupos passam a integrar ou a desagregar elementos de forma a melhor enfrentarem os requisitos específicos e as contingências de cada projeto, [Sutanto *et al.* 2011:14-15]. Assim este estudo contribui, na opinião dos autores para a compreensão em como um líder emergente em sistemas de *software* social se deve comportar e promover na equipa uma efetiva colaboração virtual.

Igualmente [Malhotra *et al.*2007] no seu estudo sobre liderança em equipas virtuais, efetuado em quinze países europeus, com a utilização de tecnologias colaborativas, identificaram seis práticas de liderança em equipas virtuais que consideram poder servir de base, de fundação, para o treino de futuros líderes de equipas virtuais, nomeadamente: estabelecer e manter confiança através da utilização de tecnologia de comunicação; assegurar que a diversidade distribuída (colaborativa) é compreendida e apreciada pelos membros da equipe; gerir o ciclo de vida virtual do projeto sessões/reuniões (“meetings”); acompanhamento e monitorização do progresso da equipe utilizando tecnologia; aumentar a visibilidade e premissas dos membros virtuais dentro da equipe e fora da organização; permitir que os membros partilhem o conhecimento em equipe, [Malhotra *et al.* 2007:60]. Os autores referem, que conseguir a sincronização necessária para operacionalizar equipas virtuais diversificadas a nível geográfico, cultural e técnico, não acontece por magia mas exige esforços. As primeiras prioridades passaram pela construção de relações de trabalho, onde os membros de cada equipe pudessem

partilhar os conhecimentos livremente, alavancar as competências coletivas, antecipar as ações uns dos outros e sentirem a confiança de que todos os membros da equipe estão a contribuir e participar objetivamente no projeto e para o sucesso da equipe.

Isto significa, cada vez, o reconhecimento de um novo paradigma onde a liderança partilhada ou colaborativa é a base do desenvolvimento, sucesso e aquisição de conhecimento organizacional. Esta liderança de grupo (liderança partilhada) [Dias 2012] reforça o plano da relação (1:1) e (1:M) quando se perde a marca territorial (quando se sai de um espaço físico e se passa a atuar no ciberespaço - espaço virtual) bem como da forma como se pode construir o conhecimento ao abordar a temática da avaliação, do conhecimento e da liderança em comunidades *Online*. Parece claro, e igualmente adaptado às características necessárias a novos modelos de liderança mediadas por *AIT*, o facto de ao se trabalhar em comunidades *OnLine* se ter de entender que estas têm implícitos conceitos de rede, de interação, de participação, e de partilha. É a convergência destes conceitos que permite o desenvolvimento num sentido de partilha ou interação, que vai refletir a experiência de um grupo e assim criar, dessa forma, um vínculo identitário de um conjunto de narrativas que constituem a identidade - a identidade do grupo. [Dias 2012] refere que o sentido de partilha dá forma a uma comunidade e caracteriza o que ele chama de “*emersão social e cognitiva dos membros dessa comunidade*” que representa ou constitui a capacidade dos membros da Comunidade procurarem informação e alimentarem as suas próprias redes de conhecimento. O autor lembra que “*A aprendizagem é fundamental num processo social*”, citando [Brown e Dugrid 2010] e é social na medida em que implica os membros do grupo para a construção da aprendizagem, [Dias 2012:6’35’].

Finalmente [Avolio *et al.*2009] apontam três tendências no capítulo da *e-Liderança* e equipas virtuais que servem de orientação a estudos e trabalhos a realizar no futuro: a primeira envolve uma visão mais holística da liderança, envolvendo diferentes ângulos da liderança, onde se incluem modelos e estudos sobre o líder, o seguidor, os contextos, os níveis e a sua interação dinâmica; a segunda envolve a avaliação de como o processo de liderança realmente acontece, sugerindo a integração de trabalhos na área da psicologia cognitiva, com a liderança estratégica; a terceira tendência envolve a derivação de formas alternativas para examinar a liderança. Os autores defendem assim que parte da investigação e da evolução da teoria da liderança passará por “*definir o que realmente constitui a liderança a partir de uma perspetiva de conteúdo, por exemplo liderança autentica, liderança transformacional, ou visionária, e uma perspetiva de processo, por exemplo liderança compartilhada, complexa ou estratégica.*”, [Avolio *et al.* 2009:439-442].

### **3. e-Liderança: análise e enquadramento**

No ponto anterior foi efetuada revisão de literatura associada ao paradigma emergente da *e-Liderança* numa perspetiva organizacional tendo-se apresentado a forma como os autores têm vindo a definir, interpretar ou caraterizar o termo *e-Liderança* assim como relação recursiva entre *e-Liderança* e tecnologias na abordagem às equipas virtuais.

As interpretações e definições de *e-Liderança* num contexto organizacional, onde se abordam o estilo e traços de liderança, que refletem uma orientação para a função do *e-líder* e a sua forma de interagir com a equipa virtual, numa base de entendimento que estes grupo se encontravam em locais geograficamente diferentes e por isso a necessidade das equipas serem mediadas por *AIT* revê-se em autores estudados como [DasGupta 2011], [Jonhson 2010],[Hunsaker e Hunsaker 2008],[Avolio *et al.* 2009],[Kahai e Avolio 2008],[Hambley *et al.* 2007],[McCuiston *et al.* 2004],[Zaccaro e Bander 2003],[Cascio e Shurrygailo 2003],[Avolio e Kahai 2003],[Zigurs 2003],[Avolio *et al.* 2000].

Neste enquadramento a interpretação do termo *e-Liderança* poderia definir-se como: “*um processo de influência social mediada pelas tecnologias da informação avançadas para produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e/ou desempenho em indivíduos, em grupos de indivíduos e/ou organizações.*”, adaptado de [Avolio *et al.* 2000:617].

Vários autores sustentam que os objetivos da liderança não mudaram, continuam a focar-se nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração, confiança. Mas o *e-líder* passou a ter necessidade de implementar esses objetivos eletronicamente num ambiente onde possa mediar as equipas virtuais dispersas geograficamente e no tempo [DasGupta 2011], [Jonhson 2010],[Avolio e Kahai 2003],[Avolio *et al.* 2000].

Este novo estado de liderança encontra-se definitivamente associado às mudanças económicas globais, à transformação do modelo de negócio das organizações - que se tem vindo a adaptar às novas realidades do mercado global, às dimensões tempo e espaço - só possíveis com este entendimento pela emergência das *TIC* (tecnologias da informação e da comunicação) que são o elo tecnológico neste paradigma da liderança organizacional e condição «*si ne qua non*» para a ligação (*link*), para o estabelecimento da comunicação, entre *e-leaders* e *e-Teams*. Neste enquadramento é aceite pela generalidade dos autores a necessidade dos líderes virtuais carecerem de sistemas técnicos e de sistemas de suporte humano capazes de sustentar a sinergia de equipa [DasGupta 2011], [Jonhson 2010] ,[Avolio *et al.* 2009],[Shriberg 2009],[Malhotra *et al.* 2007].

É uma evidência que a *e-liderança* obrigará o *e-líder* à aquisição de competências (*skills*) específicas, tornando-se fundamental que este as saiba identificar. Só assim o *e-líder* pode compreender se se encontra apto a liderar as equipas virtuais e/ou se necessita de se “treinar”. Até porque o “... *desconhecimento do grau de aptidão que as pessoas com responsabilidade pela gestão dos processos de mudança possuem, representa uma limitação, à possibilidade de desenhar ações de formação/desenvolvimento dessas pessoas no sentido de as habilitar com as aptidões (leadership skills) necessárias*”, [Faria 2012:4]. É cada vez mais uma constatação a necessidade dos líderes virtuais passarem depender de treino em vez de “*supervisão*”, [Kerfoot 2009:115],[Colfax *et al.* 2009],[Malhotra *et al.* 2007].

Paralelamente existe a necessidade de compreender as equipas virtuais através de abordagens orientadas para a estrutura, forma de comunicação, aspetos multiculturais e éticos, estabelecimento de confiança entre o líder e os elementos da equipe, assim como a necessidade de discutir os modelos tecnológicos que podem suportar a *e-liderança* e as equipas virtuais, [Lee 2010],[Avolio *et al.* 2009],[Shriberg 2009],[Hambley *et al.* 2007].

A carência de modelos que sirvam de referencial para o novo paradigma da *e-liderança*, que possam ajudar os *e-líders* a maximizar o seu desempenho, bem como o das equipas que lideram, encontra-se intimamente relacionada com o reconhecimento pela generalidade dos autores que os atuais estudos são ainda insuficientes e que mais investigação é necessária para melhor conhecimento do *Paradigma e-Leadership* [DasGupta 2011],[Sutanto *et al.* 2011],[Lee 2010],[Avolio *et al.* 2009],[Carreno 2008],[Hambley *et al.* 2007],[Hanna 2007],[Gurr 2004].

Nos últimos anos e com o desenvolvimento de tecnologias emergentes e o aparecimento de sistemas gestão de aprendizagens colaborativas, estudos têm vindo a surgir orientados para o papel da estruturação social das relações de liderança em contextos virtuais como Comunidades colaborativas *Online*, que integram ferramentas colaborativas, [Dias 2012],[Sutanto *et al.* 2011],[Luther e Bruckman 2010]. Nestes ambientes a procura e alimentação redes de conhecimento é conseguida através da emersão social e cognitiva dos membros dessa comunidade, [Dias 2012]. Estes estudos sugerem que se devem repensar os modelos tradicionais de liderança e que uma nova forma de liderança – liderança de grupo – emerge a partir das relações entre redes de pessoas motivadas, que possam partilhar e participar na definição das direções a seguir, enfrentar os desafios, assumir compromissos [Pulley e Sessa 2001]. Estes modelos, capazes de suportar e centrados em dinâmicas sociais colaborativas, revelam-se pelas suas características de conseguir promover a criatividade e inovação em redes de inovação colaborativa, construir e partilhar conhecimento em rede, [Dias 2012] mas também com capacidade para rapidamente se adaptarem à constante mudança e complexidade

organizacionais [Sutanto *et al.* 2011], [Jonhson 2010] ,[Luther e Bruckman 2010],[Malhotra *et al.* 2007].

#### **4. Considerações finais e orientações futuras**

O paradigma emergente da *e-Liderança*, tem vindo a acompanhar as complexas e constantes mudanças organizacionais num contexto de globalização. Nutre de uma relação recursiva com a tecnologia, o que «per si» gera evidência de garantia de estar alicerçada num ciclo de desenvolvimento evolutivo, interativo e constante. No contexto organizacional o paradigma reflete uma orientação para a função do *e-líder* e a sua forma de interagir com a equipa virtual caracterizada pela dispersão geográfica o que confirma a necessidade das equipas serem mediadas por *AIT*.

O *e-Líder* garante os objetivos da liderança tradicional continuando a focar-se nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração, confiança mas terá de os implementar eletronicamente, em ambiente virtual. Para isso o *e-Líder* passa a carecer de um sistemas capaz de suportar o ambiente virtual bem como de incrementar e potenciar as sinergias de equipa. Neste enquadramento o *e-líder* necessitará de competências (*skills*) específicas que terá de identificar para as poder adquirir através de treino. Ao mesmo tempo o *e-Líder* terá de estar preparado para compreender as equipas virtuais, através de abordagens orientadas para a estrutura, forma de comunicação, aspetos multiculturais e éticos, estabelecimento de confiança entre o líder e os elementos da equipa, assim como a necessidade de escolher o(s) modelo(s) tecnológico(s) que melhor suportem a *e-liderança* e as equipas virtuais. Existe no entanto uma carência de modelos que sirvam de referencial para o novo paradigma da *e-liderança* e que possam ajudar os *e-líderes* a maximizar o seu desempenho bem como o das equipas que lideram.

Nos últimos anos, com a evolução e desenvolvimento de tecnologia emergente e de sistemas de gestão de aprendizagens colaborativas mais avançados, surgiu uma corrente de investigadores que olham para a *e-Liderança* numa perspetiva partilha alicerçada no papel da estruturação social das relações de liderança em contextos colaborativos de comunidades virtuais. Nestes ambientes a procura (e alimentação) de redes de conhecimento é conseguida através da emersão social e cognitiva dos membros dessa comunidade. Esta corrente sugere que se devem repensar os modelos tradicionais de liderança e que os modelos futuros devam ser centrados em dinâmicas sociais colaborativas, que permitam promover a criatividade e inovação em redes de inovação colaborativa, construir e partilhar conhecimento em rede.

No atual contexto de globalização, onde as organizações são confrontadas com a realidade da transformação do modelo de negócio e de crescimento exponencial das tecnologias encontra-se

um clima favorável à evolução do paradigma da *e-Liderança*. A mudança do foco da liderança tradicional para ambientes colaborativos em comunidades *online*, o aparecimento de ferramentas colaborativas potenciadoras da criação de conhecimento em rede, a necessidade de construir modelos capazes de suportar apoio técnico e humano às organizações, constituem algumas das áreas evolução associadas à *e-Liderança*. Ao líder, *e-líder*, caberá um papel determinante expresso na vontade de prosseguir por novos caminhos de mudança, assegurando e garantindo o sucesso da organização num mundo global em constante e complexa evolução.

Assim o novo paradigma da *e-Liderança* espera do *e-Líder* a responsabilidade, dentro da realidade contingencial da organização, de alinhar os projetos pelos quais é responsável com os recursos humanos multifuncionais, bem como a responsabilidade de escolher o sistema (a plataforma) de suporte aos seus projetos, com características de ambiente colaborativo, capaz de se adaptar às constantes mudanças a que hoje a sociedade está sujeita e igualmente capaz de minimizar as perdas ao nível das constantes agregações e desagregações a que as atuais equipas de trabalho virtuais estão sujeitas. Será igualmente sua a responsabilidade de promover o treino necessários aos elementos da *e-Team* de forma a criar e fortalecer as suas capacidades e desempenho na exploração e partilha da plataforma. É ainda crucial a capacidade do *e-Líder* em construir e alicerçar da confiança total do grupo.

Como orientações futuras e após o trabalho realizado, parece clara a necessidade de produzir um protótipo, um modelo de suporte ao trabalho das *e-Teams*, caracterizado em plataforma *learning manage system*, com características de aprendizagem colaborativas, capaz de permitir a formação, a troca de informação e a partilha do conhecimento aos membros da *e-Team*. Caberá ainda ao *e-Líder* ser promotor e facilitador da confiança entre os membros do grupo virtual e promover a plataforma enquanto ferramenta capaz de disponibilizar e absorver toda a criatividade e iniciativa de cada elemento da *e-Team*.

## 5. Referências

- Avolio, B. J., Kahai, S. e Dodge, G.E., “E-leadership: Implications for theory, research, and practice”. *The leadership Quarterly*. 11(4) (2000).
- Avolio, B. J. e Kahai, S., “Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership”. *Organizational Dynamics*. 31(4) (2003).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F.O. e Weber, T.J., “Leadership: Current theories, research, and future directions”. *Annual Review of Psychology*. 60(1) (2009) 421-449.
- Brown, J.S. e Dugrid, P., *A Vida Social da Informação*, Makron Books, 2010.

- Carreno, I.G., "E-mentoring and e-leadership importance in the quality of distance and virtual education Century XXI". Paper from m-ICTE 2009: *Research, Reflections and Innovations in Integrating ICT in Education*. (2008). <http://www.formatex.org/micte2009/book/728-732.pdf> (11 de Outubro de 2011) 2008.
- Cascio, W.F. e Shurygailo, S., "E-leadership and virtual teams". *Organizational Dynamics*. 31 (2003), 362-376.
- Colfax, R.S., Santos, A.T. e Diego, J. "Virtual leadership: A green possibility in critical times but can it really work?". *Journal of International Business research*. 8(2) (2009).
- DasGupta, P., "Literature Review: e-Leadership". *Emerging Leadership Journeys*. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship. ISSN 1930-806X. 4(1) (2011).
- Dias, P., *Avaliação das Aprendizagens nas comunidades On-Line*, <http://bitly.com/eRRPauloDias>, (11 de fevereiro de 2012), 2012.
- Faria, J., *Liderança e Gestão Pública em Portugal: características e Implicações no Desempenho Organizacional*, Bubok Publishing S.L., 1ª ed. ISBN: 978-84-686-0421-3, 2012.
- Gurr, D., "ICT, leadership in education and e-leadership". *Discourse*. 25(1) (2004) 113-124.
- Hambley, B.A., O'Neill, T.A. e Kline, T.J.B., "Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 103 (2007) 1-20.
- Hanna, N.K., "E-Leadership institutions for the knowledge economy". *Washington, D.C.:The World Bank*. (2007).
- Hunsaker, P. L., e Hunsaker, J. S., "Virtual Teams: A Leaders Guide". *Team Performance Management*, 14(1/2) (2008) 86-101.
- Johnson, K., "Virtual Leadership: Required Competencies for effective Leaders", *Spring*, Cornell University, IRL School, 309 Ives Hall, Cornell University, Ithaca, NY 14853-3901, (2010), [http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/whitepapers/upload/spring10Mtng\\_VirtualLeadership.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/whitepapers/upload/spring10Mtng_VirtualLeadership.pdf) (12 de outubro de 2011).
- Kahai, S.S. e Avolio, B.J., "Effects of leadership style and anonymity on the discussion of an ethical issue in an electronic meeting system context". Weisband, S., ed. *Leadership at a Distance: Research* (2008) 97-126. in *Technologically-Supported Work*. New York: Erlbaum Whittington, J.L., Pitts, T.M., Kageler, W.V. e Goodwin, V.L.. "Legacy

- leadership: the leadership wisdom of the Apostle Paul". *The leadership Quarterly*. 16 (2005) 749-770.
- Kerfoot. K.M., "Listening to see: The key to virtual leadership". *Nursing Economics*. 28(2) (2009) 114-115.
- Lee, M.R., *E-leadership For Project Managers: A Study Of Situational Leadership And Virtual Projects Success*. Tese de Doutoramento. Capella University. UMI Number: 3409339. Copyright 2010 by ProQuest LLC. (2010).
- Luther, K. e Bruckman, A., "Flash collabs: Collaborative innovation networks in online communities of animators". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4) (2010) 6571-6581.
- McCuston, V. E., Wooldrige, B.R., Pierce, C. K., "Leading the diverse workforce". *Leadership & Organization Development*, 25(1) (2004) 73-92.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. e Rosen, B., "Leading virtual teams". *Academy of Management Perspective*. 21 (2007) 60-70.
- Oertig, M., e Buergi, T. , "The Challenges of Managing Cross-Cultural Virtual Project Teams". *Team Performance Management*, 12(1/2) (2006). 23-30.
- Pulley, M.L. e Sessa, V.I., "E-leadership: tackling complex challenges", *Industrial and commercial Training, ABI/INFORME Global*, 33, 6/7 (2001) 225.
- Purvanova, R.K. e Bono, J.E., "Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams", *The leadership Quarterly*, 20 (2009) 343-357.
- Samartinho, J. e Faria, J., "A e-Liderança nos Projectos em Empresas de Inserção (EI) de Economia Social Enquanto Potenciadoras da Construção de Pontes para a Estratégia de Emprego e de Inclusão Social", *V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social, Livro de Resumos*, Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, (2009). in *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal* <http://hdl.handle.net/10400.15/75>, (2010).
- Shriberg, A., "Effectively leading and managing a virtual teams". *The Business Review*. 12(2) (2009).
- Sutanto, J., Tan, C., Battistini, B. e Phang, C. "Emergente Leadership in Virtual collaboration Settings: A Social Network Analysis approach". *Long Range Planning*, doi:10.1016/j.lrp.2011.09.001. (2011).

- Weisband, A. "Research challenges for studying leadership at a distance". Weisband, S., ed. *Leadership at a Distance: Research* (2008) 3-12. in *Technologically-Supported Work*. New York: Erlbaum Whittington, J.L., Pitts, T.M., Kageler, W.V. e Goodwin, V.L..
- "Legacy leadership: the leadership wisdom of the Apostle Paul". *The leadership Quarterly*. 16 (2005) 749-770.
- Zaccaro, S.J. e Bader, P., "E-leadership and the challenges of leading e-Teams: Minimizing the bad and maximizing the good". *Organizational Dynamics*. 31(4) (2003).
- Zigurs, I., "Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?", *Organizational Dynamics*, 31(4) (2003) 339-351.