



E-LEADERSHIP: REFLEXÕES E DESAFIOS DA LIDERANÇA EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA

E-LEADERSHIP: REFLECTIONS AND CHALLENGES OF CONTEMPORARY BUSINESS LEADERSHIP

Fabricio Stocker

Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) com ênfase em Estratégia Corporativa. Mestre em Administração na linha de Estratégia e Análise Organizacional pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Pós-MBA em Executive Management pela London Business School - University of London - UK e MBA Executivo em Estratégia Empresarial. Graduado em Ciências Econômicas e Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) e Formação em Administração. Pesquisador membro dos Grupos de Pesquisa de Stakeholders & Networks (FEA/USP), Estratégia e Processo Decisório (UFPR). Atualmente é Gestor Editorial na RBGN - Review of Business Management / Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Qualis/A2). Experiência na Docência e Pesquisa nas áreas de Estratégia, Gestão de Stakeholders, Processo Decisório e Negócios Internacionais.
E-mail: fabriciostocker@hotmail.com

E-LEADERSHIP: REFLEXÕES E DESAFIOS DA LIDERANÇA EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA

Resumo: Em razão da internacionalização das empresas e das equipes de trabalhos, novas estruturas organizacionais surgiram e têm substituído as estruturas hierárquicas funcionais e tradicionais. Impulsionados pela tecnologia da informação e comunicação, os times virtuais surgiram como uma nova forma organizacional, emergindo novas competências e especificidades na relação hierárquica entre a equipe e seus superiores, o que denomina-se *e-leadership* - a liderança virtual. O objetivo deste estudo consiste em analisar as diferenças entre a liderança tradicional e a liderança virtual e propor algumas reflexões e desafios acerca do tema. Para atingir os objetivos propostos, o estudo empírico utilizou-se de pesquisa de caráter descritivo-qualitativo, tendo como técnica de coleta de dados predominante a entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os principais resultados apontam para o fato de há benefícios por parte das empresas com a utilização da forma de trabalho virtual, no entanto há uma lacuna de pesquisas e informações para entender como se dá a interação na forma de gestão, a liderança virtual e sobre esta nova estrutura e dinâmica organizacional. Por fim, é possível reforçar o desafio de estudar o fenômeno da liderança virtual, posicionando-o como um novo paradigma na gestão contemporânea oferecendo uma gama oportunidades e desafios para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Liderança Empresarial. Liderança Virtual. *E-Leadership*.

E-LEADERSHIP: REFLECTIONS AND CHALLENGES OF CONTEMPORARY BUSINESS LEADERSHIP

Abstract: Due to the internationalization of companies and work teams, new organizational structures have emerged and have replaced functional and traditional hierarchical structures. Driven by information and communication technology, virtual teams have emerged as a new organizational form, emerging new skills and specificities in the hierarchical relationship between the team and its superiors, which is called *e-leadership*. In this sense, the objective of this study is to analyze the differences between traditional leadership and virtual leadership and to propose some reflections and challenges about the theme. In order to achieve the proposed objectives, the empirical study was based on a descriptive-qualitative research, with a semi-structured interview as data collection technique. The data were analyzed through content analysis. The main results point to the fact that there are benefits on the part of companies with the use of virtual work, however there is a lack of research and information to understand how the interaction occurs in the form of management, virtual leadership and on this new structure and organizational dynamics. Finally, it is possible to reinforce the challenge of studying the phenomenon of virtual leadership, positioning it as a new paradigm in contemporary management offering a range of opportunities and challenges for future research.

Keywords: Business Leadership. Virtual Leadership. *E-Leadership*.

1 INTRODUÇÃO

A liderança está em destaque na discussão a respeito da gestão empresarial, o que a torna foco de muitas pesquisas de interesse empresarial, especialmente porque o sucesso de muitas ações empresariais depende da forma como são conduzidas pelos seus executivos. No entanto, são várias as abordagens que se tem desenvolvido sobre esse tema, entre elas pode-se destacar a diferenciação entre liderança e gerenciamento, a existência e o uso apropriado do poder na liderança e ainda os diversos modelos de liderança que podem levar ao sucesso empresarial.

Em razão da internacionalização das empresas e das equipes de trabalhos, novas estruturas organizacionais surgiram e têm substituído as estruturas hierárquicas funcionais e tradicionais (MCGREGOR; MAGEE; CAPUTI; IVERSON, 2016). Impulsionados pela tecnologia da informação e comunicação, os times virtuais surgiram como uma nova forma organizacional e com eles diferentes formas de liderança surgiram ou se adaptaram para atender a essa nova configuração organizacional, como o *e-leadership* - a liderança virtual.

Considerando que times virtuais são grupos de “trabalhadores do conhecimento” geograficamente, temporalmente, e/ou organizacionalmente dispersos, porém reunidos no tempo e espaço por meio de tecnologia da informação e da comunicação (POWEL; PICCOLI; IVES; 2004), de que forma os gestores e executivos estão lidando para liderar essas pessoas fisicamente separadas e como o trabalho é afetado quando o relacionamento se limita à comunicação digital ou escrita?

De acordo com Montgomery, Roman e Pierce (2016) esta é uma questão pouco explorada pelos pesquisadores organizacionais. As pesquisas sobre liderança têm se dirigido quase que exclusivamente para questões relacionadas à liderança face-a-face e pouco se tem estudado sobre questões contemporâneas como a liderança virtual - *e-leadership* (PAUNOVA, 2017).

No cenário atual, com tantas mudanças a que são submetidas as empresas e as equipes de trabalho, diante da diversidade de pessoas, culturas, valores e estratégias existentes no contexto das empresas é preciso que os gestores estejam preparados para conduzir suas equipes. Assim, o objetivo empreendido neste trabalho é analisar o fenômeno da liderança no contexto de times virtuais e presenciais. Espera-

se como objetivos secundários, analisar as diferenças na forma de liderança nas estruturas virtuais e presenciais e propor reflexões e desafios para o aprofundamento do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A cada década as mudanças e transformações no mundo empresarial apresentam-se rapidamente com grande relevância. Um dos destaques hoje diz respeito à liderança, ou da falta dela dentro da organização, pois se tem verificado que muitos administradores estão apenas gerenciando as atividades empresariais e esquecendo-se de que é preciso também liderar. Nesse sentido McGregor et al (2016) afirmam que é preciso entender que os líderes são aqueles capazes de contagiar as pessoas através de seu carisma e criatividade e conduzi-las às mudanças necessárias, reduzindo ao máximo o impacto das mudanças organizacionais.

Nos últimos anos, a pesquisa sobre liderança vem recebendo atenção, particularmente sobre o papel dos gerentes como líderes (AFSAR; BADIR, SAEED, 2014). Como os contextos relacionados ao trabalho são intensivamente baseados em conhecimento, os gerentes atuam como líderes e motivam os funcionários a inovar em ambientes de trabalho contemporâneos (AFSAR *et al.*, 2014). Aqui, os estudos se concentraram nos estilos de liderança e como estes influenciam o trabalho virtual no contexto de times baseados no conhecimento e de trabalho a distância (NUSAIR; ABABNEH; BAE, 2012, AKRAM; LEI; HAIDER, 2016; GONÇALVES; BRANDÃO, 2017; SEIJTS; CROSSAN; CARLETON, 2017).

Nesta revisão da literatura, serão apresentados o conceito de liderança, na visão tradicional dos estudos de gestão de pessoas, em seguida será discutido a temática dos times virtuais, como uma nova estrutura organizacional e por fim, a liderança virtual, como uma nova função gerencial em razão do surgimento e aumento das atividades virtuais nas organizações.

2.1 APRESENTAÇÃO CONCEITUAL SOBRE LIDERANÇA

Para Dubrin (2006, p.264) liderança é definida como a “habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o

desempenho”. De acordo com essa definição o bom líder não se surpreende diante das dificuldades ou dos resultados alcançados, mas ao contrário ele surpreende a equipe sendo o primeiro a perceber as dificuldades do dia a dia e orientando a equipe na superação dessas dificuldades, possuindo características de confiabilidade e disponibilidade em apoiar seus liderados.

A liderança não deve ser confundida com chefia ou gerência. Para Knapik (2006), o gerenciamento apresenta uma conotação mais administrativa, fazendo uso de técnicas gerenciais e organizacionais, enquanto que a liderança tem uma conotação mais interpessoal, valendo-se de sentimentos, motivações e valores pessoais.

Segundo Chiavenato (1994) liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. De acordo com Mandelli e Loriggio (2018) a liderança organizacional pode ser entendida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação social para a consecução dos objetivos pretendidos pela organização.

Outro aspecto que deve ser considerado, é ressaltado por Liu et al (2018) quando afirma que a liderança é como habilidade se faz por meio das características do gestor e pela sua postura no trabalho e não simplesmente pela sua posição hierárquica. Sendo assim reforça-se o conceito já apresentado, ao considerar que a liderança é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais (GONÇALVES; BRANDÃO, 2017).

De acordo com Krause, (1988, p. 71) “o líder precisa considerar o ser humano como algo a ser respeitado muito, e ter habilidades para lidar (lhe dar) com elas, visto que a liderança depende da aceitação integral do líder pelo grupo.”.

No cenário atual de competitividade empresarial o líder precisa desenvolver novos conhecimentos de sabedoria, filosofia e psicologia para melhor utilizar o potencial de sua equipe, afim de envolvê-los nas metas e objetivos organizacionais. Um líder eficaz deve possuir habilidades cognitivas apropriadas, ou habilidade mental e conhecimento, por exemplo, a habilidade eficaz para a solução de problemas (PAUNOVA, 2017). Outro requisito cognitivo é a competência técnica e profissional, ou seja, o conhecimento da empresa, como por exemplo se estabelecer objetivos

coerentes que possam ser alcançados, assim como deve conhecer os recursos para conseguir influenciar os liderados no alcance dos objetivos.

2.2 TIMES VIRTUAIS

Novas estruturas organizacionais têm substituído as estruturas hierárquicas funcionais e matriciais com times de negócios integrados, empoderados e flexíveis, que demandam comunicação horizontalizadas por conta das atividades interdisciplinares (*cross-functional*) e da cooperação mútua (LIPNACK; STAMPS, 2000; GIBSON *et al.*, 2014; MCGREGOR *et al.*, 2016). Tem emergido, desse modo, uma nova forma organizacional viabilizada pela tecnologia de informação e comunicação, que são os times virtuais.

De acordo com, Powel, Piccoli e Ives (2004), times virtuais são grupos de “trabalhadores do conhecimento” geograficamente, temporalmente, e/ou organizacionalmente dispersos, porém reunidos no tempo e espaço por meio de tecnologia da informação e da comunicação. Maznevski e Chudoba (2000) enfatizam o fator global no conceito de times virtuais focando na característica da distribuição e do trabalho de âmbito internacional. Segundo esses autores, os times virtuais globais são grupos de pessoas distribuídas internacionalmente, e que possuem um mandato, uma autoridade organizacional para tomar ou implementar as decisões com os componentes e implicações internacionais.

Este contexto, onde as organizações são confrontadas com a realidade da transformação constante do modelo de negócio e do desenvolvimento exponencial da tecnologia, reflete um clima favorável à evolução dos times virtuais (LIPNACK; STAMPS, 2000). O avanço e a qualidade oferecida pela comunicação suportada pela tecnologia têm facilitado a sua crescente adoção pelas organizações (GIBSON *et al.*, 2014; LICHTENTHALER; FISCHBACH, 2018).

Na tentativa de superar o problema teórico referente à conceituação de times virtuais, as definições mais recentes têm considerado o seu grau de virtualidade (MARTINS *et al.*, 2004; KIRKMAN *et al.*, 2004). De acordo com Kirkman *et al.* (2004), a virtualidade descreve o grau em que os times usam a tecnologia para se comunicar e coordenar suas atividades e esforços. A maioria das pesquisas buscava comparar os times tradicionais com os times virtuais, mas de acordo com Gibson e Gibbs (2006),

os pesquisadores têm evitado tal dicotomia para, ao invés, focar no grau de virtualidade, em reconhecimento ao fato de que hoje em dia a maioria dos times utiliza a TI de uma forma ou de outra.

Malhotra e Majchrzak (2014) corroboram com essa ideia de descrever os times como tendo diferentes dimensões de virtualidade e consideram que a percepção situacional nos times (o conhecimento do que cada membro sabe, quando e onde estão presentes), suportada pela tecnologia, é também uma dimensão de virtualidade, uma vez que não se trata apenas de adequar a melhor tecnologia à atividade (MAZNEVSKI; CHUDOBA, 2000), mas também casar a tecnologia para as necessidades de coordenação delas (LI; LIU; BELITSKI; GHOBADIAN; O'REGAN, 2016).

A partir desta perspectiva, a virtualidade torna-se um aspecto que passa a ampliar a compreensão do trabalho em grupo de uma forma geral. Além das controvérsias e diversidade de definições, existe também um pluralismo teórico no estudo de times virtuais. Este pluralismo teórico não é uma novidade para a área de teoria organizacional uma vez que nenhuma teoria unificadora de times virtuais existe atualmente (POWELL *et al.*, 2004; SCHILLER; MANDVIWALLA, 2007, BJØRN; NGWENYAMA, 2010; LI *et al.*, 2016, LICHTENTHALER; FISCHBACH, 2018).

Os principais construtos encontrados nas pesquisas de times virtuais, de acordo com Powell, Piccoli e Ives (2004), foram: entradas do time (*team inputs*), processos do time (*team processes*) e resultados do time (*team outputs*). Segundo esses autores, o *framework* de pesquisa dos times virtuais pode ser dividido em quatro áreas: (1) *design* e composição dos times virtuais; (2) processos socioemocionais; (3) processos de tarefas; e (4) resultados de projeto. Todavia, Bjørn e Ngwenyama (2010), defendem o alinhamento da tecnologia como uma nova área de investigação desse campo, uma vez que a relação entre tecnologia como um artefato ativo e as práticas colaborativas dos times virtuais têm sido negligenciada nas pesquisas. Os autores ponderam o alinhamento da tecnologia nos times virtuais como um processo iterativo inicial e continuado em que a tecnologia e a colaboração se transformam mutuamente (BJØRN; NGWENYAMA, 2010; LI *et al.*, 2016).

Tradicionalmente, os pesquisadores consideram que o funcionamento do time é prejudicado quando os membros passam a se basear primordialmente na TI (MARTINS *et al.*, 2004; GIBSON; GIBBS, 2006). No entanto, Kirkman *et al.* (2004)

defenderam que a virtualidade em si não é um fator inibidor de desempenho se os membros são capazes de usar as formas mais adequadas de tecnologia no momento certo (por exemplo, ferramentas de planejamento, repositórios de conhecimento, etc.), concluindo que a virtualidade não promove impeditivos e pelo contrário, pode potencialmente tornar-se um ativo estratégico

2.3 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA E *E-LEADERSHIP*

Diversas abordagens teóricas têm sido elaboradas com relação as definições e conceituações sobre liderança, desde as teorias clássicas (comportamentais) até as teorias contemporâneas (liderança carismática, transformacional e etc.). No entanto, cabe ressaltar a distinção entre o que é “líder” e o que é “estilo de liderança”. Líder é a pessoa no grupo à qual, formal ou informalmente, lhe foi atribuído a posição de liderança, cuja responsabilidade existe no fato de coordenar as atividades relacionadas a uma tarefa, é uma posição de responsabilidade. Já o estilo de liderança é a forma como o líder realiza sua função de liderança, ou seja, a maneira pela qual o líder influenciará e dirigirá as demais pessoas (HOGAN; KAISER, 2005).

Se a liderança é importante para inspirar e motivar os funcionários dispersos geograficamente, precisamos oferecer alguma orientação sobre como liderar nesse contexto (ROBBINS *et al*, 2010). Relembrando que consideramos inicialmente liderança como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para o alcance de objetivos comuns, independente de seu papel formal de líder.

De acordo com Robbins (2005), atualmente cada vez mais se vê a liderança no contexto de equipes, o que aumenta a importância do papel do líder, pois ele precisa desenvolver certas habilidades que antes talvez não eram tão perceptíveis como confiança, senso de justiça, auto liderança, inteligência emocional. No cenário empresarial de hoje, temos várias estruturas organizacionais onde os líderes estão inseridos, não mais apenas naquelas estruturas onde a liderança precisa estar presente em um mesmo local e utilizando a comunicação verbal e contato pessoal.

Com o aumento do número de empresas internacionalizadas e uso intensivo das ferramentas de comunicação, novas estruturas organizacionais tornaram-se necessárias, surgindo assim, os times virtuais. Diferente das estruturas funcionais e tradicionais os times virtuais foram implantados como uma nova opção organizacional

e com isso emergindo também o *e-leadership* - a liderança virtual.

De acordo com Robbins *et al* (2010), esta é uma questão pouco explorada pelos pesquisadores organizacionais. As pesquisas sobre liderança têm se dirigido quase que exclusivamente para questões relacionadas à liderança face-a-face e pouco se tem estudado sobre questões contemporâneas como a liderança virtual - *e-leadership* (AVOLIO; KAHAI; DODGE, 2001; MCGREGOR *et al*, 2016; PADOUVA, 2017; LIU *et al*, 2018).

Com isso, o mercado tende a se preocupar cada vez mais com a dinâmica de trabalho dos times virtuais e assim a liderança virtual, *e-leadership*, vem ganhando cada vez mais espaço e “competindo” com a liderança tradicional face a face. No entanto, há significativas diferenças entre as características dessas formas de liderança, seja no processo de interação, na estrutura de comunicação, nos mecanismos de controle e de supervisão e no estabelecimento de confiança.

Longe de julgar qual o tipo de liderança pode ser a mais eficaz, o objetivo deste trabalho é o de diferenciar as lideranças, descobrindo assim quais são as abordagens que os líderes tomam em relação aos assuntos pontuados acima e quais são os desafios para essa forma de liderança contemporânea.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização deste estudo, utilizou-se a pesquisa de caráter descritivo-qualitativo, considerando que seu objetivo é a descrição das características de determinado fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos (ROESCH, 2006). Como o propósito deste artigo é de analisar as diferenças entre a liderança tradicional e a liderança virtual e propor algumas reflexões e desafios acerca do tema, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso comparativo entre duas organizações, uma de atuação local, cuja liderança concentra-se principalmente na relação face-a-face, e outra de atuação global, cuja liderança é estritamente virtual.

Por meio da estratégia de investigação estudo de caso em profundidade Yin (2010) apresenta a definição técnica para o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu

contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

A técnica de coleta de dados utilizada predominantemente foi a entrevista semiestruturada. Devido à natureza virtual de uma das empresas, assim como à característica global da organização estudada refletida na empresa multinacional, optou-se por operacionalizar as entrevistas também de forma virtual, ou seja, por meio de videoconferência. A caracterização das empresas e das entrevistas realizadas é apresentada conforme Tabela 1. Em razão de restrição por parte das empresas participantes da pesquisa, as empresas serão nomeadas conforme seu foco de atuação – local e global.

Tabela 1 - Identificação das empresas e dos respondentes

Empresa	Entrevistado / Função	Código do Entrevistado	Data	Duração (minutos)
Empresa A - Local N.de empregados > 200	Gestor de Projetos 1 – Líder	Entrevistado 1	10/07/17	45
	Gestor de Projetos 2 – Líder	Entrevistado 2	12/07/17	55
	Coordenador de Recursos Humanos	Entrevistado 3	12/07/17	60
	Gerente de Unidade	Entrevistado 4	14/07/17	35
Empresa B – Global N.de empregados > 500	Gestor de Projetos 3 – Líder	Entrevistado 5	17/07/17	45
	Engenheiro de Software 1 – Líder de Equipe	Entrevistado 6	19/07/17	30
	Engenheiro de Software 2 – Líder de Equipe	Entrevistado 7	19/07/17	35
	Supervisor de RH	Entrevistado 8	28/07/17	50

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Pela necessidade de se considerar a importância da escolha das organizações para o estudo de caso comparativo (YIN, 2010), optou-se por duas empresas da área de Tecnologia da Informação. A escolha atende ao critério denominado por Creswell (2010) de proposital. Esse critério é usado para selecionar casos que possibilitem a compreensão do contexto em estudo, além da abertura para pesquisa e uma base comparativa entre eles (CRESWELL, 2010). Com relação a escolha das empresas,

uma está localizada no Brasil, com estrutura organizacional tradicional, com equipes de trabalhos e liderança dispostos no mesmo espaço, e outra empresa do mesmo segmento com unidades nos Estados Unidos, Austrália e Filipinas, porém com seus times de trabalho e líderes trabalhando virtualmente em diferentes lugares do mundo

Enquanto método para analisar as entrevistas, a pesquisa utilizou a análise de conteúdo. Ela emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que visa obter indicadores que permitam construir conhecimentos referente às variáveis inferidas das mensagens (BARDIN, 2006, p. 37). A intenção da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006, p.34): “é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta, que recorre aos indicadores (quantitativos ou não)”. Essa técnica pressupõe uma estrutura organizada, dividida em três etapas, sendo primeiramente organizada em uma etapa de pré-análise, posteriormente, na etapa da exploração dos dados coletados e, por último, na etapa do tratamento dos resultados que irá culminar nas inferências e interpretações do pesquisador (BARDIN, 2006).

Utilizou-se o software Atlas.ti para analisar os dados, em razão do grande volume de dados textuais coletado. Para tanto, foi criada uma unidade hermenêutica, onde todo o processo de codificação e análise dos dados foi concentrado. As entrevistas foram gravadas, transcritas e transferidas para o software Atlas.ti. Em seguida, os códigos foram utilizados para mapear os relatos considerados essenciais e captar seu significado para a consecução dos objetivos propostos, conforme evidenciado na Tabela 2.

Tabela 2 – Descrição da codificação dos dados

Unidade	Código	Unidade	Código
Liderança Tradicional	Motivação da Equipe	Liderança Virtual	Motivação da Equipe
	Confiança		Confiança
	Inteligência Emocional		Inteligência Emocional
	<i>Auto Liderança</i>		<i>Auto Liderança</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Após a etapa de codificação dos dados, revisão da transcrição das entrevistas e outros dados coletados, foram gerados relatórios do software Atlas.ti e, com base nos relatórios com os dados já codificados, foi construída a análise dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

No processo de desenvolvimento das entrevistas foram identificados nos discursos dos líderes entrevistados considerações sobre dificuldades de liderança, motivação da equipe, criação e manutenção de confiança, inteligência emocional e auto liderança, e percepções sobre vantagens e desvantagens sobre os tipos de liderança, tradicional e *e-leadership*.

Para os entrevistados, a função da liderança virtual, considerando que além de influenciar as pessoas para trabalhar visando resultados e atingindo metas e objetivos, precisa também, assim como na liderança tradicional, ouvir os membros da equipe, estimulá-los, explicar o propósito de cada tarefa e da importância do projeto que ele está envolvido.

Quando os membros da equipe já estão acostumados com o trabalho virtual à liderança é facilitada, pois é possível enviar instruções detalhadas e claras para o projeto fluir. O maior desafio é a demora de alguns membros para responder e-mails, pois o trabalho online precisa ser ágil, já que a maioria dos prazos é em curto prazo. Esse desafio foi destacado em estudos recentes como Li et al (2016) e Lichtenthaler e Fischbach, (2018) com relação a dimensão do tempo no gerenciamento dos trabalhos virtuais e a dinâmica da liderança nessa estrutura de trabalho.

Em uma temática relacionada com relacionamento e a dinâmica de trabalho entre as equipes, os entrevistados foram questionados sobre o papel da liderança no time e a eficácia dos líderes e a forma de trabalho destes em um ambiente virtual ou físico. Nesse sentido percebe-se a naturalidade em que o líder virtual fala sobre a falta de contato direto com o líder ao contrário do relato do líder presencial, mesma percepção percebida em trabalhos como de Paunova (2017) onde o estreitamento físico deixa de ser relevante com profissionais acostumados com o trabalho virtual, mas em condições de trabalhos presenciais, ainda é uma característica relevante para o envolvimento da equipe.

Para os latino-americanos, principalmente no Brasil, mesmo que em times virtuais, muito se fala sobre a necessidade de estar próximo do seu líder. Em alguns casos, nos times virtuais, os funcionários estão no espaço físico da empresa, porém estão envolvidos em projetos e trabalham com pessoas diferentes das que estão nesse local, algumas vezes o líder do time ou o gerente está ao seu lado ou está em outro país.

Uma grande diferença entre as lideranças e desafio apresentado pela liderança virtual é evidenciado pelo discurso em que principalmente no Brasil, ou em times presenciais, os trabalhos muitas vezes são resultado de amizade ao invés de resultado do próprio trabalho, sem considerar o relacionamento adquirido com o líder e o seu liderado.

Foi possível observar que o relacionamento pessoal, seja com os membros da equipe, ou nesse caso com a liderança, reflete muito no empenho que será dado pelo funcionário na hora do trabalho. Para o trabalho virtual, essa pode ser uma das grandes dificuldades quando estamos lidando com a virtualidade do trabalho. No papel de liderança, conforme já mencionado por Lichtenthaler e Fischbach (2018) o líder precisa entender que o tratamento e o relacionamento com alguns membros da equipe vão gerar mais motivação e assim poderá ter resultados mais positivos, é um processo adaptativo, de pessoa para pessoa, de cultura para cultura.

Tradicionalmente, com relação à motivação, na liderança tradicional, conforme resultado das entrevistas, acontece por meio de uma criação de harmonia no relacionamento entre a equipe, reforço a auto-estima dos colaboradores e a abertura da comunicação. Nos times virtuais, as lideranças reconhecem também a necessidade de reconhecimento do trabalho, reforço de auto-estima, no entanto é preciso ainda atenção para que os membros da equipe não se sintam sozinhos durante o processo de trabalho, assim estratégias de motivação como respostas rápidas às solicitações, elaboração de instruções claras e detalhadas, redação escrita com a linguagem mais humana, interação via videoconferência e contato visual, pois se acredita que o excesso de formalismo nos meios de comunicação pode afastar a pessoa e prejudicar o desempenho dos times de trabalho (LICHTENTHALER; FISCHBACH, 2018).

Com relação ao trabalho do desenvolvimento da liderança e a manutenção da confiança, em ambos os casos de lideranças fora destacado que a importância de

feedback e acompanhamento ao trabalho. No trabalho da liderança virtual, há uma constante do trabalho executado, conferindo a qualidade do que se foi feito e fornecendo *feedback* positivo, o que ajuda o liderado a se sentir seguro e confiante nele mesmo e em quem o está liderando.

Na mesma visão, durante o trabalho da liderança presencial, o acompanhamento equipe e busca alternativas para facilitar o trabalho é constante, é realizado um trabalho de “ouvir” as necessidades e realizar treinamentos, orientações, *feedback*, capacitações, tentando manter um relacionamento harmonioso e respeitoso com os liderados. Dessa forma, em ambas as lideranças é evidenciado a importância do quesito *feedback* para manter uma boa relação e confiança.

Outros argumentos relacionados a estratégias de inteligência emocional, participação nas tomadas de decisão, *feedback* contínuo, estímulo a auto liderança, foram muito citados no processo de *e-leadership*. Ainda, nessa configuração de liderança, é mais evidente também as ferramentas tecnológicas avançadas para o desenvolvimento do trabalho e para a interação entre o líder e os membros da equipe, sendo citados recursos de reunião eletrônica, calendário compartilhado, ferramentas de comunicação instantânea, treinamentos online além da possibilidade de conversas via videoconferência com tradução simultânea, onde os conflitos de comunicação e problemas de linguagem são diminuídos, ainda mais considerando que os membros dos times virtuais além de estarem dispersos geograficamente pelo mundo, também possuem nacionalidades e línguas maternas diferentes.

Outro questionamento realizado foi o confronto entre as duas formas de liderança pelos próprios entrevistados, assim como confrontado em outros estudos como Montgomery, Roman e Pierce (2016) e Liu *et al* (2018). Durante a entrevista com a líder virtual questionou-se sobre os pontos positivos e negativos no estilo de liderança tradicional-presencial. Para o entrevistado, o ponto positivo é que se passa mais horas em contato direto com os colaboradores, estreitando relações, por outro lado o ponto negativo é que se tende falar demais sobre assuntos não relacionados ao trabalho, tornando as pessoas menos produtivas aumentando as chances de focos e desconfortos entre as pessoas, o que pode comprometer o trabalho de uma equipe toda.

Da mesma forma, foi realizado a mesma intenção de pergunta para a líder presencial, questionando quais seriam, na sua percepção, os pontos positivos e

negativos no processo de liderança virtual. A entrevistada ressaltou que os pontos positivos são: a comunicação ágil, e maior disponibilidade de materiais de leitura/vídeos que melhora o processo de aprendizagem, treinamento e adaptação a nossos processos de trabalho. Já para os pontos negativos ressaltou-se o fato de pôr não vivenciar situações in loco isso possa prejudicar a tomada de decisão, nessa percepção a vivencia ou pratica faz diferença para com os resultados e a falta de percepção ou participação das atividades poderia tornar a liderança fraca, sem grandes possibilidades de melhorar o trabalho e o rendimento das equipes.

Em fase final de discussões, retomamos que com a dinâmica de trabalho dos times virtuais, a liderança virtual - *e-leadership*, ganha cada vez mais espaço e acaba substituindo o trabalho da liderança tradicional face a face. Porém, como enfatizado pelos resultados da pesquisa há significativas diferenças entre as características dessas formas de liderança, seja no processo de interação, na estrutura de comunicação, nos mecanismos de controle e de supervisão e no estabelecimento de confiança, corroborando com outras pesquisas da temática (LI *et al*, 2016; MCGREGOR *et al*, 2016; PAUNOVA, 2017; LICHTENTHALER, FISCHBACH, 2018), onde se faz necessário um aperfeiçoamento maior e desenvolvimento de técnicas mais direcionadas a essa nova configuração de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo deste estudo foi analisar o fenômeno da liderança no contexto de times virtuais e presenciais e a partir disso entender as diferenças na forma de liderança nas estruturas virtuais e presenciais pode-se concluir que há benefícios por parte das empresas com a utilização da forma de trabalho virtual, tanto na visão dos resultados da pesquisa, quanto ao que já foi apresentado nesta revisão da literatura, no entanto há uma lacuna de pesquisas e de informação para que haja uma interação na forma de gestão e liderança virtual.

A contribuição e importância do estudo do tema liderança fundamenta-se no reconhecimento de que os tipos de líderes da atualidade devem conhecer bem e explorar adequadamente o mundo empresarial, ajudando nas competências e eficácia, agregando conhecimentos, habilidades e técnicas, ajudando o executivo a transitar por estes domínios, todos ou qualquer um isoladamente e principalmente

melhorar o desempenho. Uma modalidade que, por si só deve propiciar uma melhoria na qualidade daqueles que se envolvem nas mudanças e transformações distintas que se fazem na sociedade.

Em fase de conclusão do estudo, considera-se que apesar da prevalência crescente dos times virtuais pouco se sabe sobre esta nova estrutura e dinâmica organizacional. A pesquisa sobre esse tema e principalmente sobre *e-leadership*, objeto deste estudo, ainda está em seus estágios iniciais. Assim, pode-se considerar que há oportunidades para estudar o fenômeno da liderança virtual e ampliar este escopo de pesquisa.

Para agenda de estudos futuros, sugere-se explorar os aspectos mais cognitivos dos times e dos líderes, as influências multiculturais envolvidas nessas estruturas e outras reflexões necessárias e pertinentes à temática de liderança. Acredita-se que diferentes aspectos culturais poderão emergir em comparação a outros sistemas de valores e culturas e também de empresas de outros setores produtivos. Junto com as vantagens de adoção e desafios da liderança virtual – *e-leadership*, discutidos no decorrer deste estudo, apresentam-se também muitos desafios, principalmente os relacionados aos aspectos sociais e humanos como a comunicação, o conhecimento compartilhado, entre outros fatores que a falta da co-presença suscita.

REFERÊNCIAS

AFSAR, B., BADIR, Y. F., & SAEED, B. B. Transformational leadership and innovative work behavior. **Industrial Management & Data Systems**, 114(8). 2014.

AKRAM, T., LEI, S., & HAIDER, M. J. The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in the IT industry of China. **Arab Economic and Business Journal**, 11(2), 153-161. 2016.

AVOLIO, B.J; KAHAI, S; DODGE, G.E; E-Leadership: implications for Theory, Research and Practice. **Leadership Quarterly**. p.615-668, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 3 ed. 2006.

BJØRN, P.; NGWENYAMA, O. Technology alignment: a new area in virtual team research. **IEEE Transactionson Professional Communication**, v. 53, n. 4, p. 382-400, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makro Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas. O Passo decisivo para a Administração participativa**. Ed. 2ª. São Paulo: Makron Books, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.

GIBSON, C. B., HUANG, L., KIRKMAN, B. L., SHAPIRO, D. L. Where Global and Virtual Meet: The Value of Examining the Intersection of These Elements in Twenty-First-Century Teams. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 217-244, 2014.

GIBSON, C. B.; GIBBS, J. L. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, n. 3, p. 451-495, 2006

GONÇALVES, L., & BRANDÃO, F. The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. **International Journal of Organizational Analysis**, 25(4), 687-702. 2017.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005.

KIRKMAN, B. L. *et al.* The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2004.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

KRAUSE, W. M. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.

LI, W; LIU, K; BELITSKI, M; GHOBADIAN, A; O'REGAN, N. E-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. **Journal of Information Technology**, v. 31, n. 2, p. 185-206, 2016.

LICHTENTHALER, P. W; FISCHBACH, A. Leadership, job crafting, and employee health and performance. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n.5, p-620-632, 2018.

LIPNACK, J; STAMPS, J. **Virtual teams: People working across boundaries with technology**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

LIU, C; READY, D; ROMAN, A; VAN WART, M; WANG, X; MCCARTHY, A; KIM, S. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n. 7, p-826-843, 2018.

MALHOTRA, A; MAJCHRZAK, A. Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. **Human Relations**, v. 67, n. 4, p. 389-411, 2014.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. Exercendo liderança: **O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional**. Editora Vozes Limitada, 2018.

MARTINS, L.; GILSON, L.; MAYNARD, M. T. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 805-835, 2004

MAZNEVSKI, M. L.; CHUDOBA, K. M. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. **Organization science**, v. 11, n. 5, p. 473-492, 2000.

MCGREGOR, A; MAGEE, C.A; CAPUTI, P; IVERSON, D.L. A job demands-resources approach to presenteeism. **Career Development International**, v. 21, n. 4, p. 402-418, 2016.

MONTGOMERY, V. A. N.; ROMAN, A; PIERCE, S. The Rise and Effect of Virtual Modalities and Functions on Organizational Leadership: Tracing Conceptual Boundaries Along the E-Management and E-Leadership Continuum. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 12, n. SI, p. 102-122, 2016.

NUSAIR, N., ABABNEH, R., & BAE, Y. K. The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. **International Journal of Commerce and Management**, 22(3), 182-201. 2012.

PAUNOVA, M. Who gets to lead the multinational team? An updated status characteristics perspective. **Human Relations**, v. 70, n. 7, p. 883-907, 2017.

POWELL, A.; PICCOLI, G.; IVES, B. Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. **ACM Sigmis Database**, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS quarterly**, p. 81-113, 2000.

ROBINNS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

ROBINNS, Stphen P. **Comportamento Organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P, JUDGE, T. A e SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHILLER, S. Z.; MANDVIWALLA, M. Virtual team research an analysis of theory use and a framework for theory appropriation. **Small group research**, v. 38, n. 1, p. 12-59, 2007.

SEIJTS, G., CROSSAN, M., & CARLETON, E. Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence. **Organizational Dynamics**, 46(1), 30-39. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.