

Resumo: O uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na liderança levou ao surgimento de um novo paradigma, a e-liderança. Contudo, não se pode chamar à liderança com apoio nas TIC e-liderança. Na e-liderança todos os processos de liderar decorrem com recurso às TIC e apenas excepcionalmente há recurso a encontros face a face. Semelhante dependência obriga a que haja alterações em todas as facetas da liderança, como sejam as características do líder, da equipa e mesmo do tipo de relação que há entre ambos. As TIC também alteram a forma como se cria e gere a informação e o conhecimento dentro das equipas, agora e-equipas. Num estudo, verificou-se que 35% das empresas inquiridas possuem equipas virtuais. Claramente, a existência de equipas virtuais dentro das empresas dependerá da sua dimensão, maturidade, assim como do mercado em que se inserem.

Palavras-chave: e-liderança; Informação empresarial; Liderança; Tecnologias da Informação e Comunicação

Abstract: The use of information and communication technologies (TIC) has led to the emergence of a new paradigm in leadership, the e-leadership. However, one cannot call the leadership with ICT support e-leadership. In e-leadership all leading processes occur using ICT and only exceptionally there is the appeal to meetings face to face. Such dependence requires changes in all other angles of leadership, such as the characteristics of the leader of the team and even the type of relationship between them. ICTs also changed the way how information and knowledge are created and managed within the teams, which now are e-teams. We found, in a study, that about 35% of companies surveyed have virtual teams. Clearly, the existence of virtual teams within companies depends, in a certain way, of their size, their maturity as well as the market in which they operate.

Keywords: e-Leadership; Business information; Leadership; Information and Communication Technologies

1. Introdução

As tecnologias da informação e comunicação (TIC) proporcionaram alterações a um nível nunca antes visto em várias áreas: na saúde, nas engenharias, nas tecnologias e, também, nos serviços.

Este é um tema ainda embrionário em Portugal. Por um lado, há poucos autores que se tenham debruçado sobre esta temática, e por outro, uma sensação de que este tipo de liderança é pouco ou nada existente, essencialmente na cultura Portuguesa. Este trabalho pretende colmatar a falta de estudos sobre esta área e, também, perceber se a sensação referida é real.

Numa primeira fase, será apresentada a definição de *e*-liderança considerada, dando a conhecer as definições de diferentes autores. A segunda fase faz a caracterização do *e*-líder apresentado alguns desafios com que se deparará nesta nova realidade. A terceira fase caracteriza-se a relação entre o *e*-líder e a *e*-equipa, focando de forma particular a questão da gestão do conflito. A quarta fase apresenta a forma como é feita a gestão de informação na *e*-liderança, nomeadamente sobre a forma de partilha de informação e conhecimento, gestão de documentação criada. Na quinta fase, serão indicadas algumas ferramentas utilizadas para dar suporte à *e*-liderança. Finalmente, a sexta fase apresenta um estudo que visa perceber a realidade da *e*-liderança.

2. Revisão da literatura

2.1. A *e*-liderança

“Virtual teams are teams whose members are geographically distributed, requiring them to work together through electronic means with minimal face-to-face interaction”.

(Malhotra, et al., 2007:60)

É difícil encontrar alguma área que não tenha sido atingida pelas TIC e que não tenha sido radicalmente alterada. A liderança não é exceção. Quando nos falamos de uma reunião estamos habituados à imagem tradicional, de uma reunião numa sala, com todos os intervenientes a comunicarem entre si da forma mais primitiva que existe, cara a cara. As tecnologias da informação e comunicação fizeram com que esse modelo tradicional deixasse de ser uma necessidade absoluta e, agora, há equipas que operam quando os seus elementos estão geograficamente dispersos sem que nunca se tenham cruzado uns com os outros. Este novo modelo leva a que tenha surgido uma nova forma de liderança: a *e*-liderança.

Diversos autores tentam definir a *e*-liderança tentando englobar várias vertentes da mesma nas organizações.

São vários os autores que falam sobre este assunto, aqueles que apresentam uma definição mais abrangente são Avolio e colaboradores, eles relacionam a *e*-liderança com a tecnologia demonstrando que a segunda modifica a primeira. Para Avolio et al. (2000), a *e*-liderança significa que o líder e a sua equipa estão em pontos distintos do globo e, por isso, interagem recorrendo à tecnologia. No seu ponto de vista, indica que a *e*-liderança é um processo de influência social mediado pelas TIC de forma a provocar alterações nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho dos indivíduos, grupos ou organizações. A *e*-liderança pode acontecer a qualquer nível hierárquico dentro das organizações, pode acontecer numa relação de um para um ou um para muitos (um líder e um elemento a ser liderado ou um líder e vários elementos a serem liderados), e pode, também, estar associada a um ou a vários indivíduos que estejam em locais diferentes e, possivelmente, em fusos horários diferentes.

Avolio e Kahai (2003) recusam-se a aceitar a definição redutora de que *e*-liderança é, apenas, a liderança tradicional num suporte, media ou estilo diferente. Já DasGupta (2011) afirma que a *e*-liderança se assemelha à liderança tradicional com a única diferença de recorrer às tecnologias e defende que a *e*-liderança implica alterações na

forma de liderar sendo que o líder terá à sua disposição possibilidades e desafios diferentes obrigando-o a adquirir novas competências.

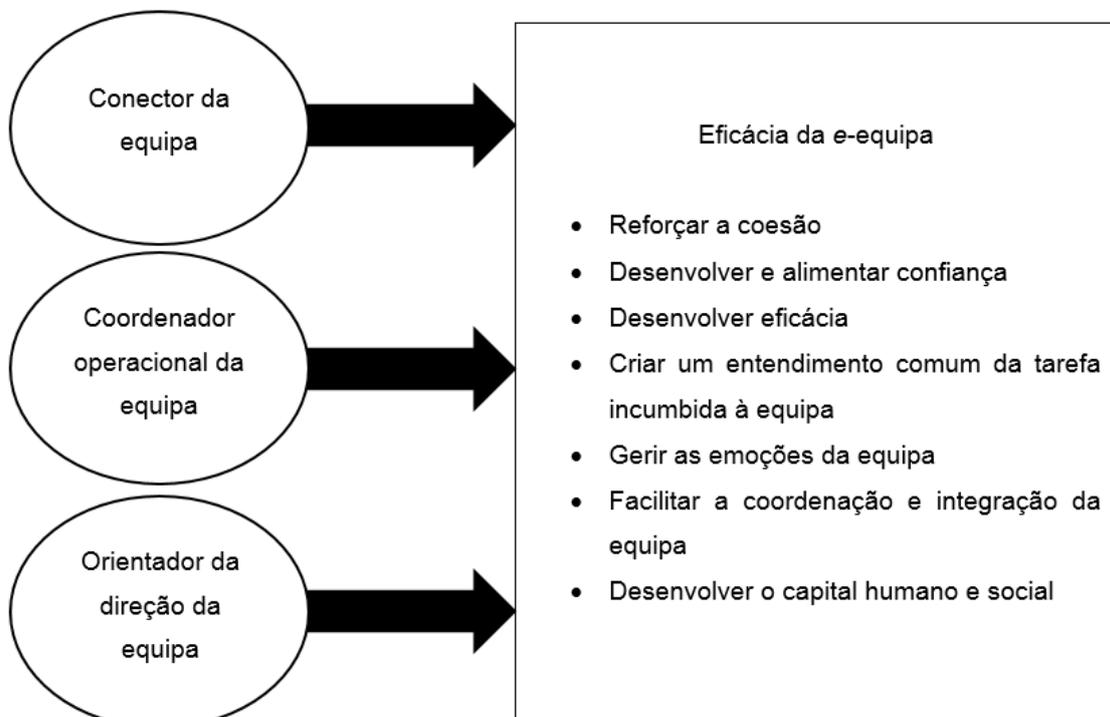
Para Malhotra et al. (2007), a *e*-liderança implica uma equipa com membros geograficamente dispersos pelo globo que têm de trabalhar conjuntamente com recurso a meios eletrónicos e com encontros presenciais muito reduzidos ou inexistentes.

Mohammad (2009) afirma que a *e*-liderança é uma consequência do *etrabalho*, mais conhecido como teletrabalho, que surgiu devido ao desenvolvimento das novas tecnologias da informação e comunicação e à forma como foram integradas nos processos das organizações.

3. O e-líder

Numa equipa, o líder assume um papel muito importante, numa *e*-equipa, isso não é diferente. O líder deve ser um elo de ligação entre os diferentes membros, ser mediador de situações, solucionador de conflitos e deve garantir que todos os membros da equipa têm acesso ao que precisam para desenvolver as suas funções. A adicionar a estes aspetos, deve ainda manter um ambiente saudável na equipa, propício ao sucesso dos projetos (ZACCARO e BADER, 2003).

Fig. 1 – Papéis do líder de uma e-equipa



Fonte: ZACCARO e BADER (2003)

3.1. Os desafios de liderar uma e-equipa

Apesar de os desafios de uma equipa tradicional também se apresentarem numa equipa virtual, uma vez que o *e-líder* não tem a sua equipa diante de si e os encontros face a face (f2f) poderão nunca acontecer, tem de saber lidar com situações que não são habituais na liderança tradicional. É, por isso, importante que esteja apto para novos desafios (DASGUPTA, 2011, SIVUNEN, 2008), tais como:

- Transmitir entusiasmo através de comunicações eletrónicas;
- Conseguir transmitir e construir confiança através de meios eletrónicos, com um conjunto de pessoas que nunca conheceu e que poderá nunca vir a conhecer pessoalmente. É fulcral saber escolher a ferramenta certa para vencer esse desafio;
- Motivar todos os membros da equipa à distância. Neste especto, é importante realçar que diferentes pessoas têm diferentes razões para se sentirem motivadas, pelo que o mesmo método poderá não funcionar para toda a equipa. Sendo esta motivação realizada à distância torna-se ainda mais difícil conseguir identificar o que motiva e inspira alguém;
- Fazer a correta gestão e orientação da equipa, tal como na liderança presencial, mas com a agravante de ter de o fazer à distância onde é mais fácil escaparem informações;
- Acompanhar as relações e a dinâmica social do grupo fazendo com que os elementos do grupo sintam que este está presente (virtualmente, claro);
- Ter competências técnicas para lidar com as tecnologias e disponibilidade para um trabalho de 24 horas por dia, 7 dias por semana.

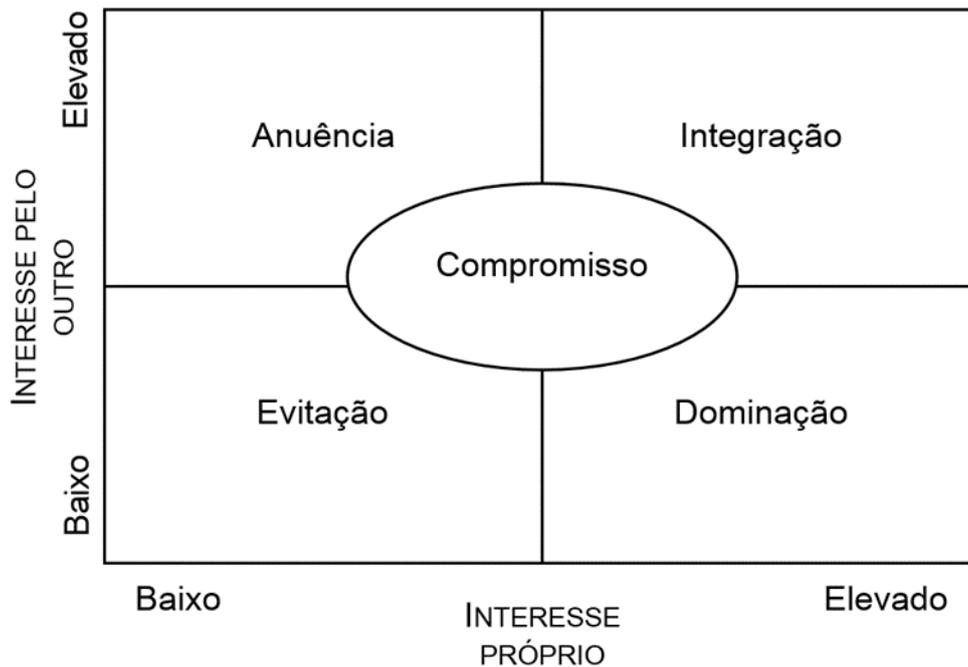
4. A relação entre o e-líder e a e-equipa

Hambley et al. (2007) direcionam a sua atenção para as relações entre o *e-líder* e a sua *e-equipa*. Neste contexto é mais difícil criar um laço entre a equipa e o líder. A confiança é mais difícil de se obter, pelo que também é mais difícil prever que ações podem ser despoletadas por cada membro. Nas equipas virtuais, o nível de confiança entre os elementos da equipa está directamente ligado ao tipo de líder que a equipa possui. Se é um líder optimista, positivo e dinâmico, a equipa terá um nível de confiança mais elevado. Mas se, pelo contrário, for um líder estático, destrutivo e negativo, os membros da equipa não terão qualquer tipo de confiança uns nos outros. O líder é a ligação entre todos, estimula a confiança se promover reuniões entre a equipa, se dividir o trabalho equitativamente pelos membros e se for dando um *feedback* da evolução do projecto a todos os membros. Ninguém sendo excluído, todos se sentem como parte de algo, e assim começa a confiança.

A distância e os diferentes suportes à comunicação podem propiciar situações de conflito que não existiriam na liderança tradicional. Há cinco formas de lidar com o conflito

dentro de uma organização: a competição, evitação, colaboração, compromisso e a acomodação (CHANG e LEE, 2013).

Fig. 2 – Modelo bidimensional dos cinco estilos de gestão de conflito



Fonte: CUNHA e LEITÃO (2012)

A competição surge quando os elementos da equipa começam a criticar e a julgar o trabalho dos outros elementos cujas ideias não estão de acordo com as suas. Implicitamente, acaba por funcionar como um modo de garantir vantagem das suas ideias sobre as dos outros.

Por vezes, alguns elementos, quando se vêem no meio de um conflito, tentam evitar a pessoa ou a situação que o originou, não resolvendo de todo o conflito.

Quando a colaboração é a forma escolhida para gerir o conflito, todas as partes ganham, cooperando e esforçando-se por ultrapassar a situação.

No caso do compromisso, todos os envolvidos analisam a situação e decidem por uma solução que beneficie a todos, assumindo, cada elemento, o compromisso com o outro.

A acomodação talvez seja das piores escolhas. Neste caso, o elemento, mesmo não estando de acordo, será conivente com as decisões tomadas, quer sejam boas ou más. Para além de impedir que o conflito se resolva, faz com que este fique cada vez maior.

A resolução de conflitos é um enorme desafio para o qual o *e-líder* tem de estar preparado e, também, preparar a sua equipa dando algumas dicas sobre como evitar este tipo de situações.

Para além dessas normas, que o *e-líder* deve implementar para que os membros da equipa sigam e evitem conflitos por mal-entendidos, pode, também, se necessário, recorrer a ferramentas que possibilitem uma comunicação verbal ou encontros f2f de forma a resolver conflitos. Esta é uma das questões que, para a liderança f2f, se torna mais fácil de resolver do que na liderança virtual (ZACCARO e BADER, 2003).

5. Gestão da informação na e-liderança

Nas últimas décadas, o uso das tecnologias da informação dentro das organizações evoluiu encontrando-se agora na sua quarta fase, a era da *e-tecnologia*, indo de encontro à situação da liderança (MOHAMMAD, 2009). Esta nova realidade obrigou a que a gestão da informação e do conhecimento fosse, juntamente com todos os outros fatores, alterada.

O conhecimento que mais valor traz para as organizações é o conhecimento tácito coletivo. Não se pode transmitir, não se pode imitar nem se pode mudar as suas características. Este conhecimento tácito, com a ajuda da aprendizagem e da comunicação, pode ser transformado em conhecimento explícito e, a partir desse momento, estar disponível para todos usufruírem.

5.1. A partilha de conhecimento e informação nas organizações

Segundo Ipe (2003), há três características que diferenciam a informação do conhecimento. A primeira é que o conhecimento é uma função de uma perspetiva, intenção ou postura de cada indivíduo, logo, é intrínseco ter crenças. A segunda é que o conhecimento tem um propósito, serve para algo, ou seja, o conhecimento tem a ver com ação. A terceira é que o contexto do conhecimento é específico e relaciona-se com o envolvente, logo tem a ver com significado.

O conhecimento, dentro de uma organização, tem três classificações: Pode ser individual, grupal ou organizacional. Falaremos, aqui, apenas do conhecimento individual, apesar de, após a partilha, passar a ser organizacional.

A criação de conhecimento devia ser vista, pela organização, como o conhecimento de cada indivíduo, em conjunto com o dos outros, fundido e amplificado como parte de uma base de conhecimento da organização. Assim, o conhecimento seria criado através da interação de todos os indivíduos da organização.

As organizações, por si só, não são capazes de criar conhecimento, esse é criado pelos indivíduos, só eles têm capacidade cognitiva que não pode ser levada a cabo pelas organizações e, se esse conhecimento não for partilhado, não terá qualquer influência no desempenho da organização.

O conhecimento individual é aquele que só uma pessoa possui e que pode ser aplicado em diferentes problemas ou atividades. Como as pessoas têm limitações quanto ao

armazenamento e processamento de conhecimento, o que elas possuem é especializado num determinado domínio. O ser humano não pode saber tudo sobre tudo, mas pode saber “tudo” sobre um determinado assunto. Tornando-se um especialista.

Há três tipos de conhecimento individual: o **saber fazer**, famoso *know-how*; o **saber o que** (*know what*) e o **conhecimento disposicional**. O *know-how* é o conhecimento que o indivíduo vai adquirindo ao longo do tempo com base nas suas experiências, é tácito e subjetivo. O **saber o que** é o conhecimento que o indivíduo adquire ao realizar tarefas, é objetivo. O **conhecimento disposicional** é um conhecimento mais pessoal uma vez que tem a ver com as capacidades, habilidades, aptidões e talentos do indivíduo (IPE, 2003).

Como já foi dito anteriormente, as organizações não criam conhecimento, as pessoas sim. Logo, a partilha de conhecimento depende das pessoas e da forma como elas conseguem transferir esse conhecimento entre elas e como o recetor irá percebê-lo, absorvê-lo e usá-lo. Cada indivíduo terá consciência que o conhecimento não é propriedade sua, pode, ao mesmo tempo, ser recetor e emissor de conhecimento. Esta partilha de conhecimento é enriquecedora quer para cada indivíduo quer para a organização uma vez que vai permitir, a ambos, crescer e desenvolver-se da melhor forma.

Uma empresa lida com o conhecimento de quatro formas: a aquisição de conhecimento, a distribuição de conhecimento, a interpretação do conhecimento e a memória organizacional. A partilha de conhecimento implica as duas primeiras formas (IPE, 2003).

5.2. Factores que influenciam a partilha de conhecimento e informação

Como qualquer outro tema, a partilha de conhecimento também tem fatores que a influenciam, nomeadamente a natureza do conhecimento, a motivação para a partilha, oportunidades de partilha e cultura organizacional.

Como natureza do conhecimento, temos o conhecimento tácito e o explícito, as principais diferenças entre eles residem nos mecanismos de transferência, metodologia para a aquisição e acumulação e a possibilidade de ser recolhido e distribuído. Grande parte do conhecimento que um indivíduo tem não pode ser explicado facilmente, esse é o conhecimento tácito, aquele que faz parte de cada um e foi adquirido com as experiências do seu dia-a-dia. Logo, o conhecimento tácito, por si só, é um impedimento à partilha de conhecimento dentro de uma organização. O conhecimento explícito, ao contrário do tácito, pode ser facilmente codificado, transferido, armazenado e usado por qualquer indivíduo sendo mais fácil de distribuir.

Ainda dentro da natureza do conhecimento, podemos refletir sobre o valor do mesmo. Estamos todos de acordo quando dizemos que o conhecimento se tem tornado um bem com um valor inestimável dentro das organizações estando presente em todas as decisões que estas tomam.

Quando os indivíduos se apercebem que o conhecimento que possuem pode ser, ao mesmo tempo, um produto/mercadoria, a partilha de conhecimento passa a ter de ser mediada no sentido em que se tem de decidir o que partilhar, quando e com quem.

Em algumas organizações em que a detenção de conhecimento significa *status*, perspectivas de subida na carreira e reputação, a partilha de conhecimento pode transformar-se numa atividade difícil de levar a cabo. Quando um indivíduo tem consciência que o valor que tem para a organização reside no valor do conhecimento que possui e que, se o partilhar, o seu valor vai diminuir, esse mesmo indivíduo pode não querer partilhar toda ou qualquer informação por forma a tornar-se indispensável em casos de fusões ou aquisições de organizações.

Quanto à motivação para a partilha, esta encontra-se dividida em dois fatores, os internos, que incluem o entendimento do conhecimento como poder e a reciprocidade do conhecimento, e os externos, que incluem a relação com o recetor e recompensas por partilhar.

Entender o conhecimento como poder cruza-se com o que foi dito anteriormente, quando o indivíduo se apercebe que o conhecimento que possui é muito valioso poderá ter medo de o partilhar e perder o valor que ele mesmo tem.

Quanto à reciprocidade, quando os indivíduos se apercebem que ao doar conhecimento também o vão receber depois e, assim, ninguém perde, pelo contrário, todos ganham, há um valor acrescentado para ambos, têm mais disponibilidade para a partilha.

A relação com o recetor tem dois elementos fulcrais: a confiança e o poder e *status* do recetor. A confiança, à semelhança do que acontece na relação entre o líder e a sua equipa na *e-liderança*, é dos fatores que mais influenciam as ações dos indivíduos nas organizações. Se não se confia numa pessoa, dificilmente se irá partilhar conhecimento com ela.

O poder e *status* do recetor influenciam, curiosamente, a partilha de conhecimentos dentro da organização. Estudos (IPE, 2003) indicam que os indivíduos que têm um *status* baixo partilham mais facilmente conhecimento com indivíduos com *status* mais elevado que o seu. Por outro lado, indivíduos com *status* elevado partilham conhecimento com outros indivíduos de nível igual ou superior. Parece que, aqui, não há lugar para a partilha de conhecimento de forma descendente.

Relativamente às recompensas por partilhar, ou penalizações por não o fazer, as opiniões são divergentes. Uns dizem que sem recompensas o sistema não funciona, outros dizem que os indivíduos devem partilhar por saberem que vão melhorar o desempenho da empresa e essa é a única recompensa que precisam. Estará um pouco em sintonia com os estilos de liderança transacional e transformacional, ou seja, aqueles que acreditam que é necessário haver recompensas ou penalizações pelo trabalho feito pela equipa adotariam um estilo de liderança transacional, enquanto que os que são a favor da equipa partilhar o seu conhecimento simplesmente porque é o melhor para todos sendo, já, recompensados pela própria partilha adotariam um sistema de liderança transformacional.

Para que os indivíduos partilhem conhecimento têm de ter a oportunidade de o partilhar. Essas oportunidades surgem de duas formas, a formal e a informal. Nos canais formais existem, por exemplo, as ações de formação, as equipas de trabalho estruturadas e sistemas baseados em tecnologia que facilitam a partilha de conhecimento e estão desenhados para adquirir e distribuir conhecimento. Os canais informais são as relações interpessoais e as redes sociais que agilizam a aprendizagem e disseminação de conhecimento.

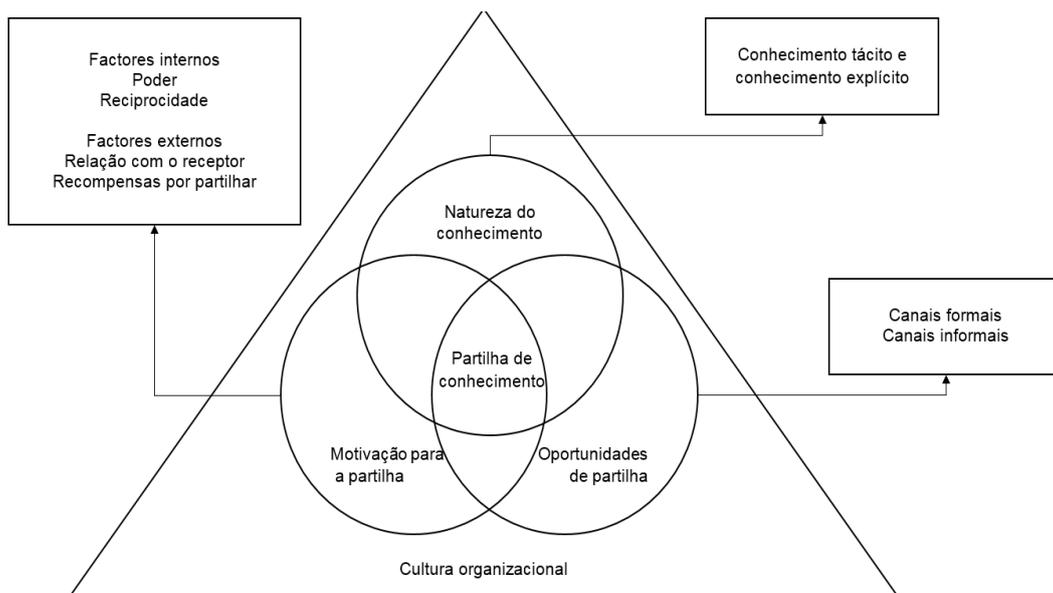
Formalmente, é mais fácil transmitir conhecimento, primeiro porque se cria o ambiente para tal e, segundo, porque os indivíduos têm ao seu dispor todas as ferramentas de que necessitam para o fazer. Este canal tem um senão, o conhecimento que aqui é transmitido é, essencialmente, explícito.

Estudos indicam que a maior parte do conhecimento é transmitida via canais informais. Estes permitem aos indivíduos comunicação f2f o que facilita a criação de confiança entre os indivíduos e, logo, o aumento de partilha de comunicação entre eles. Os canais informais possibilitam interações muito mais complexas e completas do que os canais formais, assim, os indivíduos conseguem desenvolver sentimentos de amizade e respeito entre si. Ultimamente, isso vai influenciar o seu comportamento e partilha de conhecimento.

A cultura organizacional é das maiores barreiras à criação, partilha e uso de conhecimento. Isto porque parte de certos pressupostos e, se esses pressupostos funcionarem bem, não se pode fazer alterações. Sendo assim, a organização funciona de uma forma e é essa forma que vai ser incutida e ensinada aos novos elementos que a ela se juntarem.

A cultura organizacional define como as relações entre os diferentes níveis (organizacional, grupal e individual) de conhecimento vão acontecer. É ela que controla o ambiente em que as interações sociais vão decorrer. É ela que escolhe como o conhecimento vai ser disseminado e distribuído dentro da organização. É, também, a cultura que vai dizer o que fazer e o que não fazer quanto ao processamento de conhecimento dentro das organizações. Basicamente, determina tudo. E esse tudo é o maior influenciador da forma como o conhecimento é, ou não, partilhado.

Fig. 3 – Factores que influenciam a partilha de conhecimento dos indivíduos dentro de uma organização



Fonte: IPE (2003)

5.3. A criação e partilha de conhecimento nas equipas virtuais

Depois de se ter falado da criação e partilha do conhecimento nas organizações em ambiente tradicional, importa, também, discutir de que forma as organizações se adaptaram e se continuam a adaptar no sentido de conseguirem realizar as mesmas atividades mas com o conhecimento globalmente disperso através das suas equipas virtuais.

Malhotra e Majchrzak (2004) discutem esse assunto analisando as atividades de 55 e-equipas bem-sucedidas. Referem que o conhecimento é global, pelo que viaja entre os diferentes membros das equipas sem que seja necessário um portador para tal. Afirmam que ainda há muito por ser investigado no que diz respeito à criação e partilha de conhecimento por parte de membros de uma equipa que estão em pontos distintos do globo, mas também do conhecimento que “pertence” a diferentes organizações.

Nas equipas virtuais podemos encontrar, ao nível do conhecimento, problemas como a sua distribuição não equitativa, comunicações privadas que possam levar a que certos membros da equipa fiquem num estado de desinformação, ou mesmo falha de comunicação entre os elementos da equipa.

Numa equipa virtual, os elementos podem pertencer a departamentos diferentes mas também a organizações diferentes. A motivação para a partilha de conhecimento pode cair vertiginosamente devido à falta de confiança nos recetores do mesmo e do desconhecimento do futuro que lhe pode ser dado. Para que se crie confiança é preciso comunicação. Mas para que haja comunicação é necessário, muitas vezes, que haja confiança de parte a parte. Cria-se, assim, um círculo vicioso.

Na Tabela 1 apresentam-se algumas das práticas mais adequadas para uma comunicação de sucesso em equipas virtuais.

Para que se consiga criar e partilhar conhecimento com eficiência nas equipas virtuais é necessário ter disponíveis TIC que se possam adaptar a esta realidade.

Malhotra e Majchrzak (36) identificam dois tipos de categorias de tecnologias a serem usadas: aquela que se adapta a uma comunicação síncrona (**ao mesmo tempo, mas possível lugar diferente**, como, por exemplo, videoconferência ou *chat*) e aquela que permite uma comunicação assíncrona (para **tempo diferente, lugar diferente**, como, por exemplo, discussões segmentadas ou repositórios de documentos).

Tabela 1 – As melhores práticas para uma comunicação de sucesso em equipas virtuais

Problemas	Melhores práticas
<p>Reduzir os conflitos através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação frequente; • Comunicação descentralizada; • Comunicação externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sincronizar as comunicações de todos os membros da equipa pelo menos uma vez por semana; • Estabelecer normas para que todos os membros da equipa estejam informados sobre o progresso de cada um; • Identificar os recursos de conhecimento fundamental a que os membros da equipa têm acesso (quem sabe o quê).
<p>Criar um entendimento comum quanto aos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e metas; • Requisitos das suas tarefas e interdependências; • Papéis e responsabilidades; • Fluxo de informação e comunicação; • Progresso e disponibilidade dos membros; • Especialidades de cada membro; • Como é que as reuniões irão decorrer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar, explicitamente, áreas de entendimento comuns; • Educar os membros para os perigos de não partilhar informação; • Assegurar que todos os membros têm o mesmo acesso à informação; • Analisar falhas em conjunto; • Explicar sem usar gíria local; • Comunicar, explicitamente, o progresso dos elementos e da equipa; • Começar por estabelecer normas reuniões, horários e tecnologia a ser usada.
<p>Construir confiança entre os membros da equipa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer normas para se proceder aos comentários construtivos sobre o trabalho dos outros; • Assegurar a troca de informação proactiva e encorajar a participação de todos os membros da equipa; • Assegurar a explícita verbalização de compromisso, entusiasmo e otimismo; • Encorajar a escuta ativa de ideias por parte de todos os membros.

Fonte: MALHOTRA e MAJCHRZAC (2004)

5.4. CIO – O líder na gestão de informação

Nas equipas virtuais o *e*-líder tem de ser capaz de identificar os problemas que existem e definir quais as melhores práticas para os ultrapassar, isso também acontece na transmissão de informação em que terá de escolher qual a melhor forma e a melhor altura para se transferir conhecimento e informação. Esse papel caberá ao CIO (*Chief of Information Officer*), apesar da evolução e da aceitação da sua importância, ainda hoje há quem o considere acessório ou desnecessário (Peppard, [et al.], 2011).

6. Ferramentas de suporte à *e*-liderança

As ferramentas de apoio à *e*-liderança incluem aplicações colaborativas que permitem a comunicação entre o líder e a equipa, confirmam que todos os membros da equipa estão dispostos a colaborar, permitem a realização de reuniões e a monitorização e o acompanhamento dos passos da equipa (Malhotra et al., 2007).

Segundo Lalonde (2011), com a ajuda das TIC as *e*-equipas podem ajudar as organizações a atingir um nível de flexibilidade e resposta nunca antes visto.

Nas equipas virtuais já se vão utilizando as designadas salas de conversa, ou salas de *chat* (seja usando ferramentas mais recentes, como sistemas de mensagens instantâneas que permitem a conversa entre vários intervenientes ao mesmo tempo, seja usando tecnologias mais antigas, como os célebres IRC – Internet Relay Chat) bem como os sistemas de mensagens instantâneas (seja o antigo Messaging (MSN) da Microsoft, ICQ da Yahoo, ou mais recentemente o XMPP do qual o Google Talk é o exemplo por excelência, ou o Skype, agora da Microsoft) de forma a possibilitar a comunicação entre membros fisicamente dispersos.

À medida que a tecnologia vai sendo utilizada durante mais tempo e por mais equipas repara-se que essas ferramentas já não são (ou possivelmente nunca foram) suficientes para suprimir as dificuldades de comunicação que possam existir.

É necessária uma ferramenta colaborativa para a discussão e cooperação dos elementos que permita outras funcionalidades (Sutanto et al., 2011).

O *e*-líder deverá ser capaz de verificar o uso que cada membro da equipa faz da ferramenta, permitindo-lhe saber a quem deve dar apoio para a sua melhor utilização (seja a nível tecnológico ou mesmo a nível de produtividade). Esse controlo pode ser feito pelo número de vezes em que o utilizador se autenticou no sistema ou pelo número de vezes e/ou o tipo das contribuições realizadas. Se o número de acessos ou realização de contribuições for abaixo do desejado, o *e*-líder poderá entrar em contacto com o membro para saber o porquê da situação e ajudá-lo, se necessário. O mesmo poderá acontecer em sentido inverso, tendo o membro da equipa de ser avisado se estiver a sobre-utilizar a ferramenta de uma forma pouco produtiva.

Para ajudar no uso da tecnologia, muitas vezes, os líderes optam por utilizar apenas algumas das funcionalidades que determinada aplicação providencia e, consoante o caminho que o projeto leve, ou a facilidade com que a equipa se ambienta ao uso da ferramenta, vão sendo introduzidas novas funcionalidades. Evitam, assim, a frustração

por parte da equipa quando lhes são apresentadas tantas funcionalidades que não são usadas (Malhotra et al., 2007).

7. Estudo

Para se verificar a realidade da *e*-liderança em Portugal, no que toca a todos os pontos anteriormente descritos, foi realizado um questionário a várias empresas de Norte a Sul do país assim como algumas exteriores a Portugal.

7.1. Objetivos

Pretende-se compreender qual a realidade da *e*-liderança caracterizando o as empresas com equipas virtuais, o seu *e*-líder, o CIO, a forma de gestão de informação e as ferramentas/plataformas de apoio à *e*-liderança.

Pretende-se, também, verificar se as seguintes hipóteses se confirmam:

1. as empresas com mais funcionários têm mais probabilidade de ter equipas virtuais;
2. a satisfação com a supervisão está relacionada com o estilo de liderança adotado;
3. a satisfação com a supervisão está relacionada com a forma de gestão de conflito adotada;
4. as empresas com CIO gastam mais tempo na pesquisa de informação.

7.2. Metodologia

Foram consultadas diferentes fontes de informação, tais como bases de dados (EBSCO, SCOPUS, Web of Science, ProQuest Dissertations and Thesis e Google Académico), procedeu-se ao resumo e comparação de diferentes textos e definiu-se a problemática e foram constituídas as hipóteses.

Foi permitido que qualquer pessoa¹ respondesse ao inquérito de modo a obter um número de respostas suficiente para sustentar as conclusões que daí fossem retiradas.

Escolheu-se a técnica de amostragem aleatória sistemática (Hill e Hill, 2005) e, enviou-se o questionário a várias grandes empresas mundiais através de *e*-mail ou por formulário disponível no sítio *web* das mesmas. Não tendo um número satisfatório de respostas, optou-se pela aquisição de uma base de dados de empresas nacionais constituída por 650 mil contactos de *e*-mail de diferentes empresas². Na impossibilidade de enviar *e*-mail a

¹ Sabe-se que a abertura do questionário a qualquer pessoa torna as respostas menos credíveis, pois não há garantias de quem respondeu (ou mesmo se mais que uma pessoa da mesma empresa respondeu ao questionário). No entanto, optou-se pela crença na boa-fé de todos os respondentes.

² Infelizmente, a lista não continha apenas *e*-mails de empresas, pelo que os *e*-mails foram filtrados usando alguns padrões de endereços de *e*-mail generalizados típicos, como os *e*-mails da Google, Hotmail, Sapo, entre outros.

todas (devido à possível confusão com *spam*) foram aleatoriamente escolhidas 20 mil empresas.

7.3. Resultados

Ao analisar os 133 questionários disponíveis, foi possível verificar que 35% das empresas que responderam tinham equipas virtuais. Tal valor superou as expectativas³.

Conseguimos, então, traçar um perfil das empresas que têm equipas virtuais.

7.3.1. Perfil da empresa com e-equipas

A empresa com equipas virtuais:

- Tem mais de 20 anos;
- Tem menos de 25 funcionários ou mais de 100;
- Pertence ao sector das tecnologias;
- Adota o estilo de liderança participativo;
- Escolhe, como forma de gestão de conflito, a colaboração;
- Tem funcionários satisfeitos com o seu líder;
- Não tem um CIO, mas quando tem este é do sexo masculino, tem entre 45 e 49 anos, tem um mestrado ou equivalente e desempenha as suas funções desde há 7 até 10 anos;
- Considera a informação técnica a mais importante;
- Dedicar menos de 5 horas semanais à pesquisa de informação;
- Recorre com mais frequência às fontes eletrónicas para procurar informação;
- Prefere fontes de informação que sejam acessíveis e fáceis de utilizar;
- Utiliza a informação recolhida para aprender sobre o ambiente de negócio e para as operações do dia-a-dia;
- Armazena a sua informação em repositórios;
- Aposta na circulação formal de informação;
- Não usa qualquer tipo de plataforma de apoio à e-liderança;
- Utiliza o e-mail como ferramenta de suporte à e-liderança, seguido da videoconferência e do *chat*.

³Embora sem qualquer tipo de suporte, pode-se imaginar que as empresas convidadas a responder ao inquérito não o tenham feito por saberem que o foco seria a existência de equipas virtuais, e saberem, também, que as suas instituições não as incluem.

7.3.2. Resultados das hipóteses

A primeira hipótese colocada não se confirmou uma vez que, conforme o perfil de empresa com equipas virtuais, estas tanto podem ter menos de 25 funcionários como mais de 100.

A segunda e a terceira hipóteses confirmaram-se, não havendo qualquer surpresa enconstatando-se que os funcionários mais satisfeitos com a sua supervisão têm como estilo de liderança o participativo e gerem o seu conflito através do compromisso. A situação ideal em ambos os casos.

A quarta, e última, hipótese também não se confirmou, pensamos que por haver um número muito reduzido de respostas que não permitiu tirar qualquer conclusão.

8. Conclusões

Neste trabalho, pretendeu-se estudar uma nova forma de liderança, a *e*-liderança, que surgiu pela necessidade de gerir equipas de colaboradores distribuídos pelo planeta, usando as tecnologias da informação e comunicação. Nesse sentido, inicialmente realizou-se uma análise da bibliografia da área, estudando as definições de *e*-liderança de diferentes autores.

Se inicialmente se poderia ter a noção, incompleta, de que a *e*-liderança se trata, apenas e só, da liderança com a ajuda das tecnologias da informação e comunicação, a verdade é que essa continua a ser a liderança tradicional, só que tirando partido das TIC.

Verificou-se que a *e*-liderança é aquela que só existe se houver, necessariamente, o uso das TIC, e que sem elas não possa de todo existir. Assim, as TIC não são, somente, um suporte mas são tudo o que possibilita a existência de *e*-liderança.

Esta nova forma de liderar exigiu novas atitudes, novas características e novos desafios. Assim, o *e*-líder, como conector de equipa que é, terá um esforço maior ao nível do desenvolvimento de confiança dentro de uma equipa, da coordenação, integração assim como comunicação e partilha de informação.

Se as características de um *e*-líder são diferentes das de um líder, as de uma *e*-equipa são, também, bastantes díspares de uma equipa tradicional. Começando pela possibilidade de não haver limitações quanto ao tempo e espaço, em que não há a necessidade dos membros se encontrarem no mesmo sítio à mesma hora, permitindo a uma *e*-equipa ser constituída por membros de qualquer parte do mundo, logo, a sua qualidade será, potencialmente, melhor, contudo a sua diversidade, cultural, social e política pode, obviamente, criar dificuldades de comunicação e de integração.

As diferenças que existem nos atores da *e*-liderança vão fazer com que a relação entre eles seja bastante diferente da relação existente no ambiente de liderança tradicional. A distância e os diferentes suportes à comunicação podem propiciar situações de conflito que não existiriam na liderança tradicional. Quer num caso quer noutra, os conflitos não devem ser evitados mas sim geridos, dentro de uma equipa pode haver cinco formas de lidar com o conflito, através da acomodação, colaboração, competição, evitação ou

compromisso sendo que o ideal será, claramente, o compromisso em que há um interesse pelo bem-estar próprio assim como pelo bem-estar do outro. Lencioni (25) afirmava mesmo que uma equipa de sucesso deve conflitar, pois o medo do conflito é prejudicial à equipa. Muitas vezes o problema da gestão das relações de trabalho em *e*-equipas passa pela personalização da relação, com as idiossincrasias típicas de cada um, isto é, deve o líder ser justo com todos, mas adotar o sistema relacional que mais se adapta a cada personalidade dos seus elementos de equipa. Ter um discurso quando em grupo, mas adaptar-se em diádes comunicacionais mais vantajosas para o sucesso. Poderá mesmo ter que optar por meios de comunicação diferentes segundo o seu interlocutor se isso for o mais adequado.

Como a *e*-liderança obriga a utilização das TIC, o *e*-líder, para além de ter de escolher o que dizer à sua equipa terá, também, de escolher as ferramentas com que o vai fazer.

Nas últimas décadas, o uso das tecnologias da informação dentro das organizações evoluiu e obrigou a que a gestão da informação e do conhecimento fosse, juntamente com todos os outros fatores, alterada.

Numa organização, há três tipos de conhecimento, o individual, o grupal e o organizacional: a partilha do conhecimento individual dentro de uma equipa faz com que se transforme em conhecimento grupal e, depois, organizacional quando é transmitido para todos. Nem sempre este processo de partilha de conhecimento é fácil, quer seja por falta de confiança que exista entre os membros ou porque, simplesmente, haja medo de perder valor se partilhar informação.

Por último, foi realizado um questionário que visava, inicialmente, comparar o estado da *e*-liderança em Portugal com o resto do mundo. Tal não foi possível devido ao reduzido número de respostas de empresas com sede fora de Portugal.

Foi com alguma surpresa que se verificou que 35% das empresas respondentes afirmam ter equipas virtuais, já que se estava à espera de um valor mais reduzido. Essas empresas, na sua maioria, têm mais de vinte anos de existência o que pressupõe a necessidade de ter alguma maturidade para se evoluir para a *e*-liderança.

Futuros estudos poderão abranger apenas Portugal fazendo uma análise por região para se saber quais as regiões que mais apostam nas equipas virtuais. Poderão, também, ser feitos acordos com instituições de ensino de outros países para que seja possível comparar duas nacionalidades, ou mais.

Referências bibliográficas

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.

2003 Adding the "E" to e-leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*. 31:4 (2003) 325-338.

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.; DODGE, G. E.

2000 E-leadership: implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*. 11:4 (2000) 615-668.

CHANG, W.-L.; LEE, C.-Y.

2013 Virtual team e-leadership: the effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*. 44:6 (2013) 986-999.

DASGUPTA, P.

2011 Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*. 4:1 (2011) 1-36.

HAMBLEY, L. A.; O'NEILL, T. A.; KLINE, T. J. B.

2007 Virtual team leadership: the effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 103:1 (2007) 1-20.

HERTEL, G.; GEISTER, S.; KONRADT, U.

2005 Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 15:1 (2005) 69-95.

HILL, M. M.; HILL, A.

2005 *Investigação por questionário*. 2ª ed rev. e corrigida. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

IPE, M.

2003 Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*. 2:4 (2003) 337-359.

LALONDE, K.

2011 *Communication among virtual teams*. Ann Arbor: The College of St. Scholastica, 2011.
Dissertação de mestrado.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.

2004 Enabling knowledge creation in far-flung teams: best practices for IT support and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 8:4 (2004) 75-88.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B.

2007 Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*. 21:1 (2007) 60-70.

MOHAMMAD, K.

2009 E-Leadership: the emerging new leadership for the virtual organization. *Journal of Managerial Sciences*. 3:1 (2009) 1-21.

PEPPARD, J.; EDWARDS, C.; LAMBERT, R.

2011 Clarifying the ambiguous role of the CIO. *MIS Quarterly Executive*. 10:,1 (2011) 31-44.

SIVUNEN, A.

2008 The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realisation in leaders' computer-mediated communication. *Journal of eWorking*. 2:1 (2008) 47-60.

SUTANTO, J. [et al.]

2011 Emergent leadership in virtual collaboration settings: a social network analysis approach. *Long Range Planning*. ISSN 44:5/6 (2011) 421-439.

ZACCARO, S. J.; BADER, P.

2003 E-Leadership and the challenges of leading E-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*. 31:4 (2003) 377-387.

Patrícia Alves Martins | patricialvesmartins@hotmail.com

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto

Manuel Salvador Gomes Araújo | salvador.araujo@eu.ipp.pt

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto

Alberto Manuel Brandão Simões | ambs@ilch.uminho.pt

Centro de Estudos Humanísticos, Universidade do Minho