



JUNIO 2015

## **EQUIPES VIRTUAIS E O PAPEL DA LIDERANÇA: UM LEVANTAMENTO DAS PRÁTICAS ESSENCIAIS PARA O SEU SUCESSO**

**Talitha Cristina Braga<sup>1</sup>**

**Vanessa Perestrelo<sup>2</sup>**

**Paulo Eduardo Ribeiro<sup>3</sup>**

**Resumo:** A globalização fez surgir um novo cenário organizacional. Empresas expandem-se geograficamente e, para aumentar suas possibilidades de crescimento em um mercado de alta concorrência, buscam como vantagem competitiva a redução de custos operacionais e a otimização do tempo. Dessa forma, a tecnologia da informação, cada vez mais avançada, aparece como ferramenta estratégica para atender essas necessidades, tanto na economia com transporte e hospedagem de colaboradores como na obtenção de retorno rápido de informações, uma vez que possibilita o acesso imediato a qualquer pessoa em qualquer lugar. Assim, o uso de equipes virtuais vem crescendo nas organizações, tornando-se uma tendência mundial e uma realidade cada vez mais comum para as gerações futuras que vão ingressar no mercado de trabalho. No entanto, líderes do século 21 enfrentam desafios cada vez mais complexos na gestão de equipes virtuais e precisam, a cada dia, desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais frente ao novo cenário da era digital. Diferente do líder presencial, o líder virtual precisa influenciar sua equipe à distância por meios de comunicação que precisa dominar e constantemente atualizar, demandando, assim, novas competências de liderança. Assim, este trabalho tem como objetivo elencar e compreender quais são as práticas exercidas pela liderança virtual, cruciais para alcançar seus objetivos de forma eficaz, e que se caracterizam como fator diferencial para o sucesso das equipes virtuais. Com o intuito de responder ao objetivo do trabalho, foi utilizado o método de análise documental. Foram selecionados três artigos encontrados em periódicos científicos que abordam o tema "liderança virtual". O estudo identificou que os três artigos concordam que as competências essenciais na gestão virtual são a Gestão do Desenvolvimento Individual e o Conhecimento Técnico, e que a Gestão de Processos precisa ser mais assertiva e direcionada. No entanto, as competências reconhecidas como fundamentais para a excelência na função.

**Palavras-chave:** Liderança virtual, líder virtual, gestão virtual, equipes virtuais

### **VIRTUAL TEAMS AND LEADERSHIP ROLE: A SURVEY OF PRACTICES ESSENTIAL TO YOUR SUCCESS**

**Abstract:** A new organizational scenery came up with globalization. Companies have expanded geographically and, in order to increase their opportunities to grow in a highly competitive market, they seek for, as a competitive advantage, operational costs reduction and time optimization. Thus, information technology comes as a strategic tool to meet those needs, both saving money with transportation and employee accommodation and receiving information quickly, since it enables immediate access to anyone in anywhere. Virtual teams at the companies are becoming a global trend and an increasingly common reality for generations

---

<sup>1</sup> e-mail: bragatalitha@hotmail.com - Graduada em Marketing e Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo.

<sup>2</sup> e-mail: perestrelo1979@gmail.com - Psicóloga e Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo.

<sup>3</sup> e-mail: p.eduardo.ribeiro@uol.com.br - Mestre em Psicologia da Saúde - Professor de Graduação e Pós Graduação da Universidade Cidade de São Paulo. Rua Cesário Galeno 448/475, CEP: 03071-000 - Tatuapé/SP - Brasil

who will enter the labor market over the next years. However, twenty-first century leaders face increasingly complex challenges in managing virtual teams and need to develop and enhance, on a daily basis, their managerial skills against the backdrop of the new digital era. Unlike traditional leaders, the virtual leaders need to influence their distant team through a communication they should dominate and constantly update, meaning that they should acquire new leadership competencies. This study aims to list and understand which practices are used by virtual leadership to achieve goals in an effective way and then succeed. In order to respond to the purpose of the study, the method of document analysis was used. Three scientific articles have been selected as for "virtual leadership". This study has identified that those three articles are in agreement that Individual Development Management and Technical Knowledge are essential competencies of virtual leadership, and that Process Management should be more assertive. However, the traditional competencies of a leader (for virtual leadership or not) are fundamental to achieve excellence in the role.

**Key-words:** Virtual leadership, virtual leader, virtual management, virtual teams

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Acompanhar a evolução do mundo não tem sido uma tarefa fácil nos dias atuais, mesmo com o surgimento da *internet*, que mudou a forma de comunicação e relacionamento das pessoas e se estabelece como um marco na história da humanidade: o início da era digital.

Segundo Negroponte (1995) apud (RIBEIRO, 2011), a base em que se assenta a era digital se dá pela transformação de átomos em bits, ou seja, a passagem do físico para o digital.

O desafio do homem que vive na era digital se dá pela principal característica dessa era: a velocidade da informação e, conseqüentemente, a velocidade em que o mundo se transforma, exigindo atualizações constantes por parte das pessoas.

Para London (2013), as pessoas passam diariamente de 10 a 12 horas na frente de computadores, *games*, TVs, *tablets* e *smartphones* e, sem contar as horas de sono, utilizam o restante do dia para outras atividades, ressaltando que muitos já executam essas atividades ao mesmo tempo em que interagem com telas. Assim, London (2013, p. 20) prevê: "... o fim do aprendizado da escrita cursiva, a transmissão e a recuperação de informações cérebro a cérebro. Estar conectado enquanto dormimos está previsto para 2040".

O autor alerta que trabalhadores do século XXI ainda pensam como seus antepassados, acreditando que o que fazem e sabem hoje será o padrão até o final de suas vidas, mas as organizações devem ter em mente que o tempo tecnológico é curto e as ferramentas atuais em breve se tornarão obsoletas. Ele comenta: "A tecnologia é, como todos os processos humanos, autôfaga e inesperada" (LONDON, 2013, p. 28).

É possível observar na sociedade os efeitos das rápidas mudanças que o mundo vivencia e das previsões do futuro tecnológico, e essa nova realidade não é diferente com relação ao mundo organizacional.

Ribeiro (2011) afirma que os impactos da era digital vão obrigar as empresas a buscarem a inovação; outras mais resistentes às mudanças podem ficar pelo caminho e, nessa nova dinâmica, enquanto algumas profissões deixam de existir, novas surgem e, com elas, novas oportunidades de negócios e novos mercados.

Como consequência, surgirão novos líderes, tanto na gestão quanto na política, e as organizações precisam se reinventar e tornar seus negócios mais inovadores.

Charan (2013) evidencia a nova dinâmica organizacional ao afirmar que as empresas vivenciam novos tempos, tendo de enfrentar desde mudanças na política governamental a uma reviravolta tecnológica e instabilidade na economia global. Centros econômicos tradicionalmente reconhecidos em países de primeiro mundo deslocam-se para países em desenvolvimento, dentre eles o Brasil. As oportunidades de riqueza estão em constante transição e a concorrência deixou de acontecer apenas entre empresas, passando a existir também entre países, na busca de espaço no mercado.

À medida que as distâncias diminuem, a concorrência fica mais acirrada, surgindo novos desafios e, conseqüentemente, demandando novas competências dos gestores e de

suas equipes.

Há muito tem se falado sobre equipes e as organizações têm enfatizado cada vez mais o assunto, uma vez que elas são definitivas para a promoção do alto desempenho organizacional que visa melhores resultados. Pode-se considerar que as equipes de trabalho são vitais para as empresas e a forma como são organizadas interfere no processo produtivo e na qualidade do resultado ou produto alcançado.

Para Robbins (2001), equipes são formadas por dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se unem para alcançar um determinado objetivo.

Já Katzenbach e Smith (1999) apud (CLUTTERBUCK, 2008, p. 45) defendem que as equipes são formadas por um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares e comprometidas com propósito, metas de desempenho e abordagens comuns e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.

Existe uma grande variedade de definições sobre grupos ou equipes de trabalho. Machado (1998, p. 7) define equipe como: "... um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas que são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e objetivos mútuos".

O desenvolvimento de equipes ocorre frequentemente nas organizações, constituindo uma estratégia que proporciona aumento da produtividade, maior qualidade dos produtos e serviços, possível redução de custos, maior satisfação e interação dos indivíduos e melhora na comunicação.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **NOVO CENÁRIO ORGANIZACIONAL**

Para quem percorre os cenários organizacionais, é evidente que a adoção de equipes de trabalho (também chamados de grupos de trabalho, círculos de qualidade, comitês de gestão, ou simplesmente times) tem se incrementado nos últimos anos.

Para Katzenbach e Smith (2001), a formação de equipes virtuais talvez seja a melhor representação para definir a evolução das equipes no decorrer dos tempos.

A principal característica das equipes virtuais é a distância geográfica entre seus membros. Essa característica pode ser encontrada na definição de diversos autores.

Gordon (2005) apud (NEWSTROM, 2008, p. 314) define equipes virtuais como: "Grupos que se reúnem mediante o uso de ferramentas de tecnologia sem que todos os seus membros estejam fisicamente presentes no mesmo lugar".

Hall (2009, p. 19) comenta que: "Equipes que atuam em conjunto, em várias localidades, passam mais tempo colaborando umas com as outras por meio de tecnologias da comunicação do que cara a cara".

Clutterbuck (2008, p. 181) descreve equipe virtual como: "... aquela em que os membros estão geograficamente separados e se comunicam basicamente por meios eletrônicos". No entanto, adverte que o conceito é um pouco mais complexo. Em alguns casos, essas características podem ser adotadas esporadicamente, no caso de viagem de um ou mais integrantes da equipe que, distantes, utilizam a comunicação eletrônica, mas isso não a configuraria como equipe virtual.

Katzenbach e Smith (2001) explanam mais sobre o assunto. Entendem que a comunicação por meios eletrônicos é utilizada todos os dias até mesmo por equipes não virtuais, que estão instaladas no mesmo local, trabalhando em departamentos diferentes e interagem pela mesma tecnologia, facilitando todos os tipos de comunicação. "Portanto, até mesmo colegas de trabalho que dividem a mesma sala e a mesma equipe compartilharão muitos momentos virtuais..." (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 14). Nesse caso, o trabalho é virtual, e não a equipe.

Diferente da vasta literatura sobre equipes, o conceito de equipes virtuais ainda carece de literatura, provavelmente por se tratar de algo recente, uma vez que surge a partir a década

de 1990, quando se deu a explosão da *internet*.

## COMUNICAÇÃO NA ERA DIGITAL

As empresas tornaram-se mais competitivas e, para se diferenciarem no mercado, promoveram mudanças por meio da inovação de produtos, processos, introdução de novos modelos de negócios e novas formas de comunicação.

Elas se encontram inseridas em um mundo sem fronteiras, na realidade de um mundo online cheio de informações, possibilitando a busca por profissionais de todas as regiões e permitindo que sejam formadas equipes virtuais com facilidade, confiabilidade e baixos custos.

O acesso à tecnologia da informação encontra-se cada vez mais ao alcance de todos, não só nas grandes organizações, mas também em empresas de pequeno porte, otimizando a comunicação entre os profissionais.

Para Kunsch (1997), a comunicação excelente é aquela planejada e administrada visando alcançar objetivos e equilibrar as necessidades de seus principais públicos, utilizando-se da comunicação simétrica de duas mãos, ou seja, aquela que melhora o entendimento entre os públicos em um processo de ir e vir.

De acordo com Maximiano (2000, p. 282): “Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são “dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomadas de decisões”. Assim, no ambiente organizacional, a comunicação é uma ferramenta indispensável para se ter acesso ao outro, criando-se um meio de integração entre todos.

## UM NOVO DESAFIO: GERENCIAR À DISTÂNCIA

O desafio dos gestores aumenta quando é preciso gerenciar à distância, ou seja, a equipe está distribuída não só em cidades ou bairros, mas em mais de uma cidade, estado ou até países. Acompanhar, gerenciar, aconselhar e medir com eficácia a *performance* de seus subordinados à distância se torna um grande desafio.

O gestor ou gerente sempre vai precisar trabalhar duro para manter o espírito de equipe, independentemente do local de trabalho. Para enfrentar esses desafios, os gestores precisam se concentrar em três áreas-chave: sistemas, ferramentas tecnológicas e comunicação clara e assertiva.

Em uma sociedade cada vez mais digital, para conhecer esse mundo, também é necessário ter o domínio dessas tecnologias utilizadas na relação entre as pessoas e seu relacionamento social nesse ambiente (SILVA, 2005, p. 35-36).

Ou seja, o não domínio na utilização da tecnologia, que faz a ponte entre equipes virtuais e o líder virtual, pode se tornar uma barreira na comunicação, exigindo da liderança a competência de comunicar, influenciar e gerir por meios eletrônicos.

## AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ESSA NOVA LIDERANÇA VIRTUAL

Porém, as competências da liderança não se desenvolvem de uma hora para outra. Elas exigem perseverança e um pequeno progresso a cada dia. Por muito tempo, a liderança foi considerada uma habilidade que nascia com o indivíduo. Mas, para Chiavenato (2004, p. 201): “A liderança não é uma habilidade privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte de seu cotidiano”.

Poucas pessoas nascem com características para ser líder e, além disso, o ideal seria aperfeiçoar essas características para se desenvolver um excelente líder, já que a liderança pode ser aprendida. “Muitas vezes promovemos pessoas antes da hora, pelo potencial que elas têm, sem oferecer treinamento e *coaching* em liderança” (CHIAVENATO, 2004, p. 201).

O papel do líder é importante para que a organização evolua e produza, ocasionando nesse processo tão importante o vínculo entre empresa, líder e colaborador. A demanda por soluções cada vez mais voltadas à estratégia de negócios vem aumentando a responsabilidade

de líderes e executivos. Por isso, o nível de exigência dos programas de liderança está cada vez maior, levando as organizações a buscarem soluções que efetivamente contribuam para os resultados do negócio.

Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (2013), a tendência de treinamento para 2014 e para os próximos anos está na implementação de programas de liderança, sendo prioridade para 80% das empresas pesquisadas. O que chama atenção na pesquisa é a priorização de programas voltados para a comunicação e o *feedback*, justificando que quanto mais a sociedade se conecta, mais necessidade tem de reaprender a usar os princípios básicos da comunicação.

Dessa forma, o líder ou a liderança virtual vem sendo a grande novidade e necessidade para as empresas. O grande desafio desse tipo de liderança é conseguir a confiança de sua equipe, uma vez que esta se mantém em outro campo de trabalho e raramente o contato face a face irá existir.

Esse novo tipo de liderança é desafiador, e o líder é o grande responsável por criar laços de confiança entre os membros de sua equipe, deixando as estratégias claras e os objetivos bem definidos, para que todos se envolvam na busca do resultado final.

Lojeski (2009) apud (PORTO, 2010) acredita que existem dois fatores essenciais para lidar com os problemas que podem ser gerados diante de uma liderança distante. São eles: os conhecimentos tecnológicos do líder e sua inteligência emocional. Se o líder estiver preparado nesses quesitos, certamente possibilitará atitudes assertivas no que diz respeito a sua equipe, uma vez que, frente a um problema, ele saberá qual seria o meio de comunicação mais cabível e como agir de maneira coerente.

Para Vieira (2005), existem competências que são comuns a todos os tipos de líderes; contudo, o líder virtual tem de estar atento a diversos aspectos: deve transmitir para sua equipe a visão, a missão e os valores da empresa; preocupar-se em garantir recursos de comunicação eficazes e eficientes para o andamento do trabalho; manter-se atento às diferenças de fuso horário, feriados, políticas e culturas dos membros de sua equipe.

Para Boog (2010), os líderes precisam se manter atualizados, ler muito, ter tempo para administrar a relação com sua equipe, reler suas correspondências antes de enviá-las (para evitar que erros de português ou mensagens com possíveis erros gerem interpretação incorreta) e buscar novas ferramentas para facilitar o relacionamento, suplantando as distâncias físicas entre os membros das equipes.

O autor completa dizendo que independentemente da necessidade de sua atuação à distância, o líder deve exigir algumas reuniões presenciais, pois o contato humano não pode ser 100% substituído para se manter uma relação de confiança.

O líder é responsável por manter a motivação e o foco da equipe, criar um ambiente criativo e incentivar a inovação, mesmo à distância.

Segundo Chiavenato (1993), o líder deve estimular o desenvolvimento das relações interpessoais dentro de sua equipe de trabalho, podendo ser através de cursos e atividades do dia a dia. Dentro de uma equipe, assim como em qualquer relacionamento, as pessoas precisam umas das outras, o que envolve expectativas e responsabilidades, e precisam de um clima harmonioso, o que fortalece o desempenho profissional, fazendo com que aumentem a produtividade e agreguem valores aos negócios da empresa.

Os seres humanos se envolvem mutuamente, influenciando uns aos outros em suas atitudes e, devido às suas limitações individuais, são obrigados a cooperarem uns com os outros para atingirem seus objetivos, algo necessário para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 1993).

Para Moscovici (1995), o líder virtual deve estar constantemente se fazendo presente em sua equipe, para que os membros se sintam amparados e seguros frente aos obstáculos que inevitavelmente aparecem quando existe distância e a inexistência da comunicação face a face. Uma das formas de minimizar os possíveis erros e falhas na comunicação, assim como para diminuir a distância do líder, é a troca de *feedback* constante.

Para o autor, um *feedback* útil é descritivo (que tenha a essência do tema), específico (mostrando objetividade), compatível com as necessidades do comunicador e do receptor (que

atenda a cada um de maneira igualitária), dirigido (indicar claramente a quem está dirigido o *feedback*), solicitado (sempre estar disponível quando solicitado), oportuno (para que haja fluência no relacionamento) e esclarecido (o outro lado precisa saber exatamente que se trata de um *feedback*).

A utilização do *feedback* é uma das alternativas encontradas para maior fortalecimento da relação entre os membros de uma equipe de trabalho.

Conseguir vantagem competitiva, junto com avanços tecnológicos que aparecem constantemente no dia a dia das empresas, reduzir custos operacionais e otimizar o tempo faz com que, por exemplo, reuniões virtuais, antes restritas a poucos executivos e a um público específico, sejam utilizadas com maior frequência por empresas, pois promovem retorno rápido das informações às equipes que estão geograficamente distantes de seu gestor imediato.

## **BENEFÍCIOS DA GESTÃO REMOTA**

Os principais benefícios para empresas gerados pelo modelo de gestão remota estão na redução de custos com a manutenção de infraestrutura, gastos com deslocamento constante das equipes para reuniões presenciais, na otimização dos mecanismos de compartilhamento de conhecimento e a divisão mais efetiva de responsabilidades e metas.

Dessa forma, as organizações tendem a aproveitar toda tecnologia disponível para alcançarem seus objetivos e estar, simultaneamente, em todos os lugares importantes para a ampliação de suas possibilidades de negócios.

Um em cada cinco trabalhadores do mundo é remoto e a previsão é que em 2016, os EUA terão 43% de sua força de trabalho exercendo sua função de forma remota. No Brasil, 64% das empresas declaram já trabalhar esporadicamente algumas áreas, como a comercial, de forma remota, enquanto 11% dizem ter uma política fixa e válida para todos os funcionários. Ainda segundo a pesquisa, mais de 150 grandes empresas no Brasil já utilizam esse modelo e fazem a gestão de suas equipes virtualmente, muitas vezes como parte de um programa de horário flexível. Entre elas estão Gol Linhas Aéreas, HSBC, Kimberly Clark, Volvo Trucks, Cisco Systems, Ericsson, Unilever, Kraft Foods (Mondelez), Ticket, Shell, O Boticário, Nissan, DuPont, Dell, Merck e Natura, entre outras (SILVA, 2013).

Para que o modelo remoto seja eficiente, os líderes devem estar preparados para coordenar pessoas sem manter contato direto com elas, o que tende a ser bastante desafiador para aqueles que estão acostumados ao contato pessoal com suas equipes.

Buscando compreender algumas das condições que favoreceriam a gestão de equipes virtuais, o presente trabalho tem como objetivo identificar, com base na literatura disponível e da análise de três artigos, as práticas necessárias e as características da liderança virtual, que promovem o sucesso dessa nova organização de equipes.

## **RESUMO DOS ARTIGOS**

Para melhor compreensão e contextualização do trabalho, foi feito um resumo de cada um dos artigos selecionados para nosso estudo, considerando seus pontos principais.

### **Artigo 1 - ModoCompete e-Líder: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a Compreensão de Competências Específicas e Características em e- Liderança**

O artigo destaca as principais competências e características específicas do e-Líder para o assertivo desempenho de sua função e administração dos seus recursos para a liderança, utilizando o processo Delphi com Q-Sort para gerar amostragem e destacar itens associados às competências.

Para esse estudo foram selecionados participantes com cargos de chefia e os grupos foram divididos em duas fases. Realizou-se também um *Focus Group*, para melhor compreensão dos dados levantados com representantes de empresas de administração pública e ensino. Esse estudo revelou a importância crítica de uma efetiva coordenação operacional, onde o líder deve construir uma comunicação assertiva e diretiva, transmitindo

seus propósitos e certificando-se de que seus liderados se encontram alinhados com o objetivo da empresa.

O artigo salienta também a capacitação técnica do e-Líder e a importância da transmissão de confiança para sua equipe, em que o líder deve utilizar diversos estilos de liderança de acordo com o que for necessário para essa construção, considerando que o modelo de competência utilizado pelas lideranças deve ser o adequado para cada situação, adaptando-se às mudanças do ambiente organizacional e seu mercado global.

## **Artigo 2 - Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais**

O artigo analisa os discursos sobre a virtualização do trabalho em uma organização de desenvolvimento de software no escopo das tratativas de processos, tecnologia e pessoas.

A virtualização do trabalho é descrita como toda forma de realização das atividades laborais proporcionada pelo uso de recursos tecnológicos que favoreçam a interação entre os envolvidos e a execução das atividades de forma que a presença dos profissionais dentro da organização seja dispensável para o alcance dos objetivos da empresa.

Para o estudo foi utilizada a metodologia qualitativa com o método de análise do discurso especificando as percepções explícitas e implícitas dos envolvidos nas relações virtualizadas em suas atividades.

A construção da pesquisa se deu a partir da elaboração de questões abertas que permitiram aos entrevistados a exposição livre sobre a transição do trabalho presencial convencional ao virtual. O estudo identifica a dificuldade, por parte dos envolvidos, em aceitar a total desvinculação presencial do trabalho, a busca por soluções em processos mais rígidos que garantam o controle das tarefas realizadas virtualmente, a preocupação com uma comunicação efetiva e o novo papel que o gestor deve assumir no ambiente virtual.

## **Artigo 3 - e-Liderança: Um Processo de Influência Social Mediado por Tecnologia. O Papel do e-Líder na Transição das Equipes *face-to-face* (f2f) para Equipes Virtuais (*e-Teams*)**

O artigo evidencia que os líderes virtuais devem buscar os melhores recursos para minimizar as pequenas divergências que podem ocorrer na transição de equipes *face a face* e equipes à distância.

O líder deve se manter atualizado frente às novas tendências do mercado, assim como os facilitadores, para uma liderança colaborativa, que abra espaço para as ideias de sua equipe e para o estímulo e o desenvolvimento das relações interpessoais.

O autor mostra que tanto os líderes quanto os liderados devem desenvolver novas competências, o que irá potencializar as relações humanas e o resultado do trabalho.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atingir o objetivo do trabalho, foi utilizado o método de análise documental.

Para Casarin H. C. S. e Casarin S. J. (2011, p. 46), a pesquisa documental é aquela realizada "... por meio de documentação escrita ou de algum tipo de registro, como filmes, fotografias etc."

Segundo Diehl e Tatim (2004 p. 59), "... a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo do trabalho".

Por meio da análise do conteúdo de três artigos encontrados na literatura especializada, foi realizado um levantamento sistemático das práticas exercidas pela liderança virtual que foram determinantes para o sucesso de suas equipes.

Os dados coletados foram categorizados e, em um processo indutivo, analisados pela frequência com que aparecem bem como o contexto em que estão inseridos.

Com base nos dados apresentados, exploramos as ligações entre eles, passando então a combiná-los, separá-los ou reorganizá-los, buscando compreender o fenômeno.

Para a escolha dos documentos estudados, foram priorizados os trabalhos mais recentes. Vale ressaltar que o tema abordado neste trabalho é atual, pouco explorado e ainda não apresenta muitos estudos nacionais. Os artigos analisados foram:

**Artigo 1** - ModoCompete e-Líder: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e- Liderança.

Autor: João Samartinho e Paulo Silva e Jorge Faria Periódico: Repositório Científico do Instituto Politécnico de Santarém / RCAAP Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal / Simpósio Internacional. Ciberespaço: Liderança, Segurança e Defesa na Sociedade em Rede, 7, Lisboa, 2013 Link: <http://hdl.handle.net/10400.15/871/> Acesso em: 18 ago. 2013.

**Artigo 2** - Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais.

Autor: Daniel Jardim Pardini, Carlos Alberto Gonçalves, Angela Maria Martins Paiva e Alexandre Teixeira Dias Periódico: Cadernos EBAPE.BR Periódico On Linev. 11, n 1, 2013 Link: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7194> / Acesso em: 27 jul. 2013

**Artigo 3** - e-Liderança: um processo de influência social mediado por tecnologia. O papel do e-Líder na transição das equipes face-to-face (f2f) para equipes virtuais (e-Teams).

Autor: João Samartinho e Paulo Silva e Jorge Faria Periódico: Repositório Científico do Instituto Politécnico de Santarém / RCAAP Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal CAPSI 2012: Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, 12, Guimarães, 2012 Link: <http://hdl.handle.net/10400.15/730> / Acesso em: 3 ago. 2013

## ANÁLISE

### COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA VIRTUAL

Com base nos artigos apresentados anteriormente, foram extraídas as competências presentes na liderança virtual e em seguida categorizadas em sete competências-chave, como apresentado no quadro 1.



Competências	Artigo 1	Artigo 2	Artigo 3
Confiança	- Eficácia na transmissão e na construção de confiança; - Interação da equipe como um time; - Ética e disciplina.		- Construção de confiança baseada no conhecimento técnico da função; - Comportamento técnico disciplinar.
Comunicação	- Comunicação assertiva frente a diferentes culturas; - Alinhamento dos objetivos por meio da comunicação.	- Comunicação diretiva; - Interação e otimização dos encontros presenciais.	
Gestão de Processos	- Coordenação operacional da equipe; - Construção de um fluxo operacional regionalizado.	- Incisão em prazos; - Processo e eficácia na entrega; - Organização.	
Gestão de Mudanças	- Habilidade de adaptação; - Visão estratégica do mercado.	- Atitude de readaptação e adaptação; - Gerenciamento de conflitos.	
Conhecimento Técnico	- Utilização direcionada de ferramentas tecnológicas; - Especialista técnico; - Atualização contínua do ambiente tecnológico.	- Definição e utilização rígida do trabalho no contexto de ferramentas virtuais.	- Escolha da melhor ferramenta para utilização de acordo com a necessidade; - Conhecimento de ferramentas tecnológicas; - Atualização tecnológica.
Relacionamento Interpessoal	- Construção da sinergia no grupo; - Identificar melhor estilo de liderança para cada perfil de liderado.	- Interação e conhecimento pessoal dos colaboradores; - Gestão de conflitos pessoais; - Gestão da sinergia do grupo.	
Gestão do Desenvolvimento Individual	- Identificação de competências no grupo e seu desenvolvimento. - Motivação e direcionamento.	- Realização de feedbacks assertivos; - Construção do autogerenciamento.	- Transmissão de valores e construção de objetivos técnicos profissionais.

**Quadro 1 – Competências da liderança virtual. Fonte: Os autores**

## **DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS**

### **CONFIANÇA**

A capacidade que o líder virtual tem de criar e implementar a confiança em sua equipe aparece nos artigos 1 e 3.

Para Hosmer (1995 apud COTTA, 2010), a confiança é uma expectativa dos envolvidos em uma relação quanto a comportamentos moralmente aceitos, baseados nos princípios da análise ética.

Luhmann (1979 apud COTTA, 2010) define confiança como uma ferramenta básica para reduzir a incerteza, uma vez que torna possível criar pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros.

No âmbito organizacional, Coleman (1990 apud COTTA, 2010) entende que o conceito de confiança e risco está relacionado, uma vez que a confiabilidade pode favorecer o processo decisório dos negócios de uma empresa, trazendo a minimização de riscos.

Navarro e Gasalla (2007) apresentam uma definição mais completa, reconhecendo a confiança como um fenômeno emocional capaz de mobilizar e encorajar as pessoas a interagir, trocar, cooperar, transferir conhecimentos e expressar ideias sem medo de punição, favorecendo a inovação e a quebra de barreiras defensivas e colaborando com o fluir da organização. Os autores acrescentam que a confiança pode ser a chave para navegar pelos novos cenários organizacionais, repletos de complexidade e incertezas.

Para Zanini (2007, p. 107), “os estudos sobre as relações de confiança têm se tornado ainda mais importantes devido à crescente demanda pelo trabalho mais complexo e especializado...”.

Segundo Oliveira (2004), a necessidade de estruturar uma relação de confiança nas organizações se dá pelas intensas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, que impõem que as empresas enfrentem desafios voltados para inovação, qualificação e variedade de produtos e serviços.

Assim, diante desse cenário, Oliveira (1997) afirma que é necessário desenvolver os vínculos de confiança, tanto internos como externos à organização, pois ela é verdadeira trilha para a inovação na economia global e as empresas que não estabelecerem a confiança não serão capazes de competir.

Segundo Putnam (2002), a confiança é a base da construção de capital social, sendo este um sustentáculo para o desenvolvimento da organização.

Zanini (2007, p. 28) corrobora essa opinião ao afirmar que: “A confiança que pode ser gerada torna-se um ativo intangível, na forma de capital social, dentro de uma organização”.

Ainda para o autor, a confiança é uma variável mediadora relacionada à satisfação, à motivação e ao comprometimento dos colaboradores. Um estilo de gestão baseado na confiança significa a opção pela implantação de um sistema particular de incentivos que promovem relações cooperativas baseadas em normas de reciprocidade e benefício mútuo entre os membros cooperativos. Também é uma opção estratégica pela aplicação de mecanismos mais consensuais e cooperativos, em detrimento da monitoração e do controle formal, que são mecanismos coercitivos. Ele completa dizendo que os relacionamentos baseados em confiança requerem menos monitoração e controle, consumindo também menos tempo e energia com esses sistemas. Assim, líderes podem dedicar mais tempo aos processos de decisão em vez de gastá-lo gerenciando relações de baixa confiança.

Para Boog (2010), existem diversos fatores, dentre eles a confiança, que o líder em todos os tipos de equipes, virtuais ou presenciais, deve saber aplicar corretamente para garantir a excelência da equipe.

Boog (2010) e Lojeski (2009 apud PORTO, 2010) concordam que a construção da confiança é importante em todos os tipos de liderança, mas é mais crítica na liderança virtual, onde a interação física é inexistente.

## COMUNICAÇÃO

Comunicação é uma palavra derivada do termo latino *communicare*, que significa “partilhar, participar algo, tornar comum”.

Uma comunicação eficiente é um dos fatores mais importantes para o sucesso de pessoas, equipes e organizações; o sucesso ou o insucesso na organização se dá pela comunicação, ou falta dela.

A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal-entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa (MARTINIANO, 2007).

Comunicar pode ser tanto um processo fácil como complicado, dependendo de como cada indivíduo transmite ou recebe a mensagem; contudo, as informações devem fluir com clareza e transparência dentro das empresas, pois se trata de uma ferramenta de extrema importância e determinante para o sucesso de qualquer organização.

A comunicação envolve a transição entre as pessoas, como um processo de passar informações e compreensão de uma pessoa para outra (CHIAVENATO, 2003).

Hoje vemos que cada vez mais as empresas estão se adequando e tomando medidas que auxiliam na agilidade das informações, facilitando sua chegada a todos os colaboradores.

A comunicação tem grande influência nas transações entre as pessoas, tendo em vista que cada vez mais todos devem estar mais atentos à rapidez das mudanças e à velocidade do avanço tecnológico, sendo uma das principais competências necessárias a todo ser humano, principalmente no mundo em que vivemos em uma época de constantes mudanças.

Carvell (1982) define comunicação como algo utilizado pelo homem para se expressar,

para se mostrar ao mundo, para entender o meio em que vive e as coisas que nele estão e, concomitantemente, para compreender as diferenças individuais.

Observamos nos artigos 1 e 2 que a comunicação aparece como um ponto muito forte; é necessário que as organizações reconheçam as características das várias formas de comunicação, pois cada uma influenciará tanto no planejamento comunicacional como no administrativo estratégico.

Como abordam os artigos, a utilização mais intensa dos recursos de informática para a produção e a circulação das mensagens torna mais ainda necessária a reflexão sobre as características da comunicação virtual, onde as equipes virtuais definem-se como grupos de pessoas que não compartilham a mesma localidade física, mas utilizam a comunicação em formato eletrônico para o desenvolvimento do trabalho.

Para Srour (1998, p. 27), “as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornarem-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas através das tecnologias do teleprocessamento e da computação”.

Comunicar é uma aptidão que personaliza os processos internos e externos, conduzindo de forma qualificada e eficaz um diálogo organizacional. É preciso ter enfoque estratégico, para alinhar as ideias e conduzi-las da melhor forma; compreender o processo como um todo e organizar as ações do momento, buscando sempre a solução mais adequada de comunicação.

Assim vemos que uma comunicação bem administrada oferece à organização mais agilidade nas soluções dos problemas organizacionais, percebendo com facilidade a autoridade da mesma na vida de uma organização, pela sua influência no processo de relacionamento pessoal.

“Hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação” (BUENO, 2005, p. 9).

Katzenbach (2001) fala sobre a comunicação síncrona e assíncrona na gestão virtual. O autor entende que reuniões em videoconferência permitem a discussão imediata e síncrona da equipe, enquanto a maioria das outras ferramentas tecnológicas permite somente a comunicação assíncrona, quando uma pessoa faz um documento, tem o *feedback* no dia seguinte, reenvia depois o documento com alterações e assim por diante.

A comunicação síncrona permite a revisão imediata do trabalho, agilizando este processo, mas, em contrapartida, pode ser menos cuidadosa, considerando variáveis em relação à equipe como: pressão para respostas, pressa para outros compromissos e outras preocupações em mente.

Na comunicação assíncrona, existe a oportunidade de fazer comentários importantes que vêm à tona mais tarde. Também facilita a exposição de opiniões que não seriam encorajadas na reunião síncrona, diante de expressão ou entonação de desagrado. A informação fica concentrada em seu conteúdo, protegida pela imparcialidade da leitura ao invés da linguagem corporal do grupo.

Por outro lado, essa imparcialidade pode trazer limitações pela interpretação de quem lê sobre as palavras de quem escreve, gerando desencontro nas reações.

Também limita a criatividade, pois a falta de interação direta reduz colaborações espontâneas. Para Katzenbach (2001, p. 149), “esse tipo de criatividade em grupo origina-se na presença física”.

O autor também entende que a tecnologia como ferramenta para a comunicação da equipe tende a individualizar o trabalho, principalmente quando há diferença significativa de fuso horário, pois se torna difícil programar e manter chamadas de teleconferência que cubram horários diversos. Dessa forma, a gestão deve cuidar para a equipe não prefira ferramentas de comunicação assíncrona em detrimento de interações diretas.

Para Boog (2010), é importante ter cautela na comunicação escrita, para evitar que possíveis erros gerem uma interpretação incorreta.

## GESTÃO DE PROCESSOS

Toda organização, de uma forma ou de outra, faz uso de pessoas, processos e tecnologia para execução de seus negócios e todo trabalho importante realizado faz parte de um processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Em um sentido mais amplo, chamamos de processo de trabalho a maneira particular de realizar um determinado conjunto de tarefas, sob o ponto de vista dos especialistas em análise do trabalho humano (CAMERON et. al., 1995 apud GONÇALVES, 2000).

É preciso que as empresas tomem o devido cuidado para que os processos sejam desempenhados corretamente e com excelência para que a organização se estabeleça e continue em crescimento. Surge nesse momento o papel do líder que irá acompanhar os processos e desenvolvê-los juntamente com as estratégias da empresa.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para obtenção do máximo do trabalho. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (MARTIN, 1996 apud GONÇALVES, 2000).

O líder, para liderar, precisa conhecer a área em que atua; conhecer os processos, a rotina da área, precisa estar em constante procura pelo conhecimento: se quer liderar, precisa aprender (MAXWELL, 2008, p. 142).

Estar em contínuo processo de aprendizagem facilita o desenvolvimento e a capacitação das pessoas, além de fazer com que ambos, líder e liderado, cresçam juntos; o líder que não busca sabedoria e autodesenvolvimento não consegue se desenvolver e crescer e menos ainda fazer com que seus liderados evoluam. O líder deve ser facilitador, treinador, professor e aprender junto com seus liderados.

O potencial de aprendizagem é um conceito que se refere ao potencial para aprender e, principalmente, ao potencial de aprender a aprender. O potencial para aprender a aprender requer um tipo especial de autoconhecimento: conhecer a forma que se aprende. Implica a apropriação do conhecimento às práticas organizacionais em diferentes situações, estimulando o processo de reflexão acerca de sua efetividade (SENGE, 1990 apud VERGARA, 1999).

O líder deve estar atento ao mercado, para que possa conhecer e utilizar as ferramentas necessárias para desenvolver cada vez melhor os processos, principalmente quando realiza a gestão virtualmente; assim, será mais fácil identificar um problema no desempenho dos processos e implementar soluções necessárias (PAIM, et. al., 2009).

É um grande desafio para o líder desempenhar e alinhar os processos junto à empresa, incluindo a liderança do grupo, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromisso e o suporte ao funcionamento das equipes. (GRAHAM, 1994 apud GONÇALVES, 2000).

## GESTÃO DE MUDANÇAS

Nos artigos 1 e 2 foram evidenciadas competências referentes à Gestão de Mudanças, como habilidade de adaptação e readequação, visão estratégica do mercado e gerenciamento de conflitos. Com base nos artigos, diante do cenário de mudança, o líder deve incentivar as pessoas a aprender e a inovar continuamente. O velho e o obsoleto devem ser substituídos pelo novo, e as organizações precisam se adaptar às novas e diferentes circunstâncias para sobreviver e competir.

A Gestão de Mudanças parte do princípio da necessidade de adaptação das organizações diante da intensidade e da volatilidade de fatores internos e externos, grande desafio uma vez que as mudanças acabam por atingir o comportamento das pessoas.

Para Cury (2000), a mudança organizacional está relacionada a qualquer mudança que tenha uma alteração significativa, onde são atingidos componentes de cunho comportamental, tecnológico, estrutural e estratégico.

Segundo Montana e Charnov (1998), a mudança é descrita como um processo de transformação do comportamento de um indivíduo, ou de uma organização, para uma

adequação às novas condições ambientais, sendo que a mudança engloba o desconhecido e, como consequência, reações que poderão provocar novas mudanças sucessivamente.

Chiavenato (1999) descreve que a mudança é um aspecto essencial da criatividade e da inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Drucker (1999) acredita que a necessidade de se adequar continuamente diante das novas condições sugere que cada empresa construa uma mudança dentro de si mesma.

O trabalho virtual muda profundamente os hábitos arraigados de uma equipe de trabalho, porém mudanças são comuns em equipes, virtuais ou não, pois ocorrem por diferentes motivos como orçamento, agenda, prioridades, desempenhos etc.

O líder virtual deve utilizar diferentes recursos em diferentes equipes, ou seja, necessita ter habilidade de adaptação e ter visão estratégica para conduzir sua equipe.

A competência Gestão de Mudança, identificada nos artigos 1 e 2, é de extrema importância para a condução de equipes. Habilidade de adaptação e readaptação, visão estratégica do mercado e gerenciamento de conflitos devem fazer parte das competências de qualquer líder bem preparado, independentemente de uma liderança presencial ou virtual.

## CONHECIMENTO TÉCNICO

A gestão eficiente do conhecimento, em meio à rápida evolução tecnológica, é um diferencial competitivo que leva os líderes das organizações ao sucesso. Sabemos que a tecnologia que gera, armazena, cria e transmite dados está cada vez mais poderosa e acessível. Sendo assim, a liderança virtual, à distância, obtém diversas ferramentas tecnológicas para gerenciar sua equipe com eficácia e segurança das informações. As empresas que souberem como administrar eficientemente seus dados, convertendo-os em informação, poderão tomar decisões e executar ações mais assertivas junto a seus colaboradores onde quer que estejam.

Através da *Virtual Private Network-VPN*,<sup>4</sup> é possível conectar dois computadores utilizando uma rede pública, como a *Internet* (a rede pública mais utilizada para esse propósito); os colaboradores conseguem acessar todo o banco de dados da empresa onde quer que estejam, facilitando muito o desempenho de sua função e o direcionamento técnico transmitido pelo gestor.

Analisando o contexto dos três artigos, vimos que o Conhecimento Técnico pode ser dividido em duas categorias: a) habilidades puramente técnicas, como contabilidade e planejamento de negócios, e b) habilidades tecnológicas, para identificar a melhor ferramenta para utilização de acordo com a necessidade da transmissão das informações para os colaboradores.

Hamel e Prahalad (1995, p. 233-234) acreditam que as competências organizacionais são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e que consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando em sua *performance* e transformando-a em uma vantagem competitiva. Segundo os autores, a competência essencial é vista “como um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada”. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais.

Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia. Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais. (HAMEL e PRAHALAD, 1995 p. 233-234).

Ainda conseguimos destacar que a competência técnica profissional, ou conhecimento da atividade, é requisito essencial para a eficácia da liderança (DUBRIN, 2006).

---

<sup>4</sup> Rede particular virtual.

Na liderança virtual, diferente da liderança presencial, constantemente o gestor se depara com a necessidade de aprendizado do manuseio de ferramentas e cria expectativa de que a tecnologia disponibilizada pela empresa deve atender às suas expectativas de melhorias de produtividade e eficácia.

Frequentemente, as empresas disponibilizam conteúdo na *Web* e Intranet e dizem aos colaboradores que o mesmo se encontra disponível para o seu uso, ou seja, literalmente empurra-o para eles. Essa abordagem depende da disposição do funcionário para dedicar parte do tempo alocado ao trabalho diário para proceder ao exercício do aprendizado, e para conseguir manter-se atento e interessado ao longo de todo o exercício.

Segundo Ulrich (2000), mesmo na liderança à distância, existe a necessidade de momentos presenciais. A tecnologia com maior eficácia é aquela que se integra ao trabalho diário e aos processos organizacionais e na liderança virtual ela não é uma atividade separada, que os usuários precisam se lembrar de utilizar, pois ela muitas vezes é a única forma de comunicação entre a equipe.

Para melhorar a efetividade, as empresas adotam a utilização de uma base de conhecimentos moderada. Os objetivos e o conteúdo do aprendizado têm de estar amarrados a ações e resultados individuais específicos. Deve haver apoio e responsabilidade na organização para garantir a mudança e os resultados esperados.

## RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Inicialmente, o conceito de Relacionamento Interpessoal está relacionado com o autoconhecimento uma vez que, reconhecendo os próprios sentimentos, ao perceber a realidade externa nos conectamos com os outros, estabelecendo as relações interpessoais. “Dessa forma, o saber trabalhar em equipe origina-se na formação intrapessoal.” (CARLOS, 2012, p. 100).

A procura por pessoas com a habilidade de trabalhar em conjunto é cada vez maior nas organizações, tornando-se uma competência essencial, por conseguirem estabelecer relacionamentos mais produtivos dentro da equipe.

Chiavenato (1993) descreve como se dá o Relacionamento Interpessoal dentro das organizações:

ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos [...] a cooperação entre elas é essencial para a existência das organizações. (CHIAVENATO, 1993, p. 20).

Para Mailhioti (1979, 66 p.), “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Assim, a atuação no trabalho em equipe vai além da busca de um objetivo em comum. Está envolvida nesse processo a necessidade de um relacionamento assertivo entre os indivíduos da equipe, para minimizar os conflitos e favorecer o crescimento dela.

Para Carlos (2012), essa competência deve ser valorizada pela liderança, consciente de que ela é primordial para um ambiente organizacional saudável e estratégica no alcance de objetivos.

Quanto melhor for o Relacionamento Interpessoal, melhor será o rendimento da equipe e, conseqüentemente, mais fácil será o gerenciamento dela para prosperar em metas individuais e coletivas.

## GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Assim como demonstra o artigo 1, a maioria das grandes empresas hoje tem funcionários preparados e treinados para desenvolver modelos de competência e para ajudá-

los a identificar, treinar e promover talentos prováveis no gerenciamento das lideranças. Chiavenato (2004, p. 290) afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade do ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação.

O treinamento está ligado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento. Inicialmente torna-se necessário estabelecer um paralelo entre os termos treinamento e desenvolvimento.

Treinamento pode ser definido como o processo de desenvolver habilidades nos recursos humanos para que eles se tornem mais produtivos e alcancem resultados.

Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato. Sendo assim, desenvolver pessoas é proporcionar-lhes formação básica para incentivar o aprendizado de novas atitudes, conceitos e ideias capazes de influenciar e motivar o aperfeiçoamento de suas capacidades e comportamentos para tornarem-se mais eficazes.

Ambas as vertentes – treinamento e desenvolvimento – integram o processo de aprendizagem e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para a contínua adequação do colaborador à empresa.

Como tratado no artigo 2, hoje um dos desafios dos gestores passou a ser a formação de equipes auto gerenciadas, capazes de assumir iniciativas, promover mudanças e aperfeiçoar processos.

Dessa forma, conforme Zarifian (2001), as competências dos colaboradores vêm ganhando dimensão cada vez mais abrangente e as tradicionais metas financeiras tendem a ser substituídas por estratégias não lineares que, por sua vez, dependem cada vez mais das competências individuais dos colaboradores.

Os três artigos destacam o desenvolvimento no colaborador de competências individuais e profissionais. Parry (1988) apud Wood e Picarelli (1999, p. 126) consideram as competências individuais como:

O agrupamento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, querer fazer), correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém. Relacionam-se com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Destaca-se que as competências individuais seriam uma junção de conhecimento, qualificação, atribuições, *performance*, desempenho e transmissão de confiança, podendo ser medidas, e de certa forma aperfeiçoadas, através de treinamentos e desenvolvimento.

Segundo Goleman (2012), para o líder facilitar a ampliação das habilidades primeiramente ele deve identificar os pontos fracos das pessoas e dar orientação para que elas possam supri-los. Deve reconhecer os pontos fortes das pessoas e enaltece-los com comentários através de *feedback* positivo e orientar para uma evolução através do *feedback* negativo, porém propondo tarefas que estimulem o desenvolvimento das aptidões das pessoas.

A competência profissional no colaborador é vista por Zarifian (2001, p. 66) como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso da corporação. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. Nesse contexto podemos destacar a transmissão de valores e ética trabalhada no colaborador pela liderança.

Segundo Kim e Renee (1992 apud DUBRIN 2006, p. 264), a liderança é tida como a habilidade de inspirar confiança entre as pessoas. De fato, os líderes influenciam seguidores. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estar estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não tem os mesmos conceitos.

Esse desenvolvimento pode ser transmitido através do *coaching* diário, de forma muito mais constante na liderança presencial do que na liderança virtual.

Segundo Rezende (2006), o coaching é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar seu desempenho.

Ele ainda reforça que a missão do líder e sua contribuição de buscar o máximo de cada um muitas vezes contrariam interesses, mas ele deve seguir suas convicções buscando sinergia com o colaborador e o melhor para sua equipe, sendo fundamental que o líder monitore intensamente sua relação com os colaboradores em momentos de sucesso e insucesso, prática que se torna muito mais factível na liderança presencial, visto que, na liderança virtual, essa sinergia deve surgir de forma intensa em determinados momentos à distância.

Segundo Tulgan (2007), quando você conversa com um funcionário cara a cara, de forma presencial, fala sobre expectativas solicita relato de seu desempenho e repassa resultados do trabalho dele, você está realizando um *feedback*. Alguns gestores sentem-se despreparados para o *feedback* particular, individual, e transmitem essas informações de forma generalizada através de reuniões presenciais ou à distância, através de *calls* e *webmeetings*.

Com essa forma generalizada de transmitir o *feedback* à distância, segundo o autor, o gestor deixa de dar atenção direcionada para cada funcionário, onde detalhes fundamentais para sua atuação com assertividade inevitavelmente ficam omitidos. Ao se tratar de desenvolvimento do colaborador, fica claro que a liderança presencial fica melhor direcionada e consegue transmitir direcionamentos mais assertivos do que a liderança virtual, onde a transmissão do conhecimento e de pontos de desenvolvimento individualizado se torna um desafio maior.

Com o intuito de facilitar a visualização e a compreensão de quais competências foram identificadas em cada artigo, foi elaborado o seguinte quadro:

Competências	Artigo 1	Artigo 2	Artigo 3
Confiança	x		x
Comunicação	x	x	
Gestão de Processos	x	x	
Gestão de Mudanças	x	x	
Conhecimento Técnico	x	x	x
Relacionamento Interpessoal	x	x	
Gestão do Desenvolvimento Individual	x	x	x

**Quadro 2 – Competências identificadas em cada artigo. Fonte: Os autores**

Fazendo um comparativo das competências encontradas nos três artigos, no quadro 2, é possível observar que as sete competências-chave foram abordadas no artigo 1.

O artigo 2 aborda as mesmas competências do artigo 1, com exceção da competência Confiança.

No entanto, a competência Confiança – que está ausente no artigo 2, além de estar presente no artigo 1, como já citado anteriormente – aparece também no artigo 3, junto com as competências Conhecimento Técnico e Gestão do Desenvolvimento Individual.

Estas duas últimas foram citadas nos três artigos, ou seja, Conhecimento Técnico e Gestão do Desenvolvimento Individual foram apresentadas como competências do líder virtual, estando em concordância nos três artigos selecionados.

A análise das informações obtidas nos três artigos também mostra que essas competências são necessárias na liderança presencial. O quadro 3 apresenta uma comparação entre competências para liderança presencial e virtual.



Competências	Liderança Presencial	Liderança Virtual	Semelhanças	Diferenças
Confiança	X	X	Ambas as lideranças precisam desenvolver a confiança em sua gestão.	Na liderança virtual pode haver maior dificuldade devido à distância e a construção da confiança pode ser mais crítica.
Comunicação	X	X	A comunicação para a liderança é fundamental na transmissão de informações, orientações, direcionamentos e alinhamento de estratégias.	Na liderança presencial, o processo de comunicação é completo, pois há uma devolutiva imediata do entendimento. Na liderança virtual, a comunicação feita por meio de ferramentas tecnológicas não traz total efetividade de entendimento do que foi transmitido; por vezes, a comunicação se torna incompleta, pois não há uma devolutiva imediata.
Gestão de Processos	X	X	O bom entendimento do fluxo dos processos da empresa é fundamental para a liderança identificar como eles devem ser gerenciados pela equipe a fim de atingir com excelência os resultados.	Na liderança virtual, a gestão dos processos precisa ser mais rígida, precisa e bem direcionada, pois à distância não pode ser constantemente monitorada. Uma falha processual na equipe à distância pode demorar para ser identificada, impactando diretamente nos resultados esperados.
Gestão de Mudança	—	X	Ambas, necessitam de adaptação das lideranças nas organizações diante da mutação de fatores internos e externos do mercado.	Na liderança virtual, há necessidade de adaptação às questões de mercado, e adaptação ao gerenciamento de pessoas com diferentes culturas e percepções devido à regionalidade da equipe.

**Quadro 3 – Comparativo das competências na liderança presencial e virtual. Fonte: Os autores**

Conhecimento Técnico	—	X	O conhecimento técnico do gestor e a transmissão dele para a equipe é comum em ambas as formas de gestão.	Na liderança virtual, o gestor frequentemente se depara com a necessidade de aprendizado do manuseio de ferramentas tecnológicas novas disponibilizadas pela empresa para atender às suas expectativas de otimização de resultados.
Relacionamento Interpessoal	X	X	A gestão do bom relacionamento entre a equipe e a boa relação do gestor com seu liderado são pontos fundamentais para o sucesso.	Na liderança virtual, o relacionamento por vezes é muito impessoal. A falta de contato pessoal do gestor com o liderado por um determinado período pode gerar afastamento e esfriamento da relação bem como do espírito de equipe, deixando o grupo muito individualizado em suas funções.
Gestão do Desenvolvimento Individual	X	X	Em ambas as formas de liderança, a gestão do desenvolvimento do colaborador é uma competência fundamental que o líder deve ter. Por meio de <i>coaching</i> , o líder deve trabalhar o potencial das pessoas de forma a maximizar seu desempenho profissional.	A liderança virtual tem a necessidade de maior ênfase na construção de uma equipe autogerenciável, que seja madura a ponto de, por vezes, tomar as próprias decisões diante das estratégias da empresa.

**Quadro 3 – Comparativo das competências na liderança presencial e virtual (continuação). Fonte: Os autores**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo destaca que liderar pessoas hoje em um mercado totalmente interconectado com competições acirradas - em que o conhecimento se torna fundamental e as necessidades de recursos tecnológicos são imprevisíveis — é um desafio para qualquer gestor. Suas habilidades e competências se tornam evidenciadas e a forma com que a gestão das pessoas é conduzida, seja ela presencial ou à distância, faz com que o líder adapte as competências necessárias para alcançar o sucesso da organização.

Conforme apontado ao longo do trabalho, os autores evidenciam que dos desafios das competências na liderança virtual – onde o relacionamento com os subordinados é por vezes impessoal e condicionado de acordo com as diferentes culturas devido à regionalidade da equipe – destaca-se o Desenvolvimento Individual do colaborador, uma vez que o direcionamento e a condução do seu desenvolvimento são feitos por meio de ferramentas tecnológicas que interferem no bom entendimento do que foi transmitido.

Os autores ressaltam também que o conhecimento técnico na liderança virtual é indispensável, pois o gestor deve enfrentar os desafios voltados para a inovação na qualificação da variedade de produtos e serviços que a empresa disponibilizará para ele exercer sua função com excelência.

As competências de um gestor, seja ele um líder virtual ou presencial, baseiam-se no bom relacionamento com a equipe e na construção da confiança. Através da comunicação assertiva, com o direcionamento estratégico e o posicionamento dos processos da empresa, o líder consegue direcionar a equipe ao sucesso por meio de orientação e não só por autoridade.

Ao longo do estudo, vimos que as organizações estão cada vez mais empenhadas em montar equipes virtuais que otimizem os resultados esperados, fazendo com que a liderança de forma virtual seja cada dia mais utilizada. Porém, é um tipo de gestão novo e existem poucos estudos sobre o tema. Neste momento, com o levantamento, a leitura dos artigos e o apoio dos autores, pode-se evidenciar algumas das necessidades de aprimoramento desse tipo de liderança.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Retrato do treinamento no Brasil 2013 / 2014**. T&D Inteligência Corporativa, São Paulo, v 4, n 181, p. 33-43, out. 2013. Disponível em: < <https://bc.pressmatrix.com/en/profiles/93eb6586267e/editions>>. Acesso em: 7 abr. 2014
- BOOG, G. G. **Os desafios das equipes virtuais**. São Paulo, fev. 2010. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/220210-os+desafios+das+equipes+virtuais.shtm>>. Acesso em: 9 abr. 2014
- BUENO, W. C. **Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI**. In: \_\_\_\_\_. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. 1. ed. São Paulo: All Print, 2005 p. 9-25. cap. 1
- CARLOS, J. **Definições de relacionamentos interpessoais**. Revista Intellectus, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 99 – 105, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.revistaintellectus.com.br/EdicaoAnterior.aspx?id=38>>. Acesso em: 18 mai. 2014
- CARVELL, F. J. **Relações humanas nos negócios**. Tradução Jorge Milton Moreira Nunes 1. ed. São Paulo: Zahar, 1982
- CASARIN, H. C. S; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da pesquisa à prática**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2011
- CHARAN, R. **Ruptura global: Liderando seus negócios através da grande transformação do poder econômico mundial**. Tradução Edson Furmankiewicz. 1. ed. São Paulo: HSM Editora, 2013
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1993
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2004
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. Tradução de: Maria Silvia Mourão Netto. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008
- COTTA, C. M. **Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo**. Pedro Leopoldo, 2010. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdades Pedro Leopoldo, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, 2010
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000
- DIEHL, A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1. Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000
- HALL, K. **Os 4 Cs nos negócios: maneiras rápidas e simples de administrar equipes e projetos nas organizações**. Tradução de: Otto Alexandre Monteiro Altorfer. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2009
- HAMEL, GARY; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. 3ª reimpressão Ed. Campus, 1995
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Tradução de: Edite Siegert Sciulli. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001
- KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997
- LONDON, J. **Adeus, facebook: o mundo pós-digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: Valentina, 2013.
- MACHADO, M. S. **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. 1998
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976
- MARTINIANO, R. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2007
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Thomaz Nelson Brasil, 2008
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1998
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995
- NAVARRO, L.; GASALLA, J. M. **Confiança: a chave para o sucesso pessoal e empresarial**. 1. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2007
- NEWSTROM, J. W. **O comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução de: Ivan Pedro Ferreira Santos. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008
- OLIVEIRA, A. D. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, 2004
- PAIM, R. et. al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Artmed, 2009
- PORTO, E. **Como ser um líder virtual**. Época Negócios, São Paulo, v 2, n 36, 4 fev. 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI120264-16366,00-COMO+SER+UM+LIDER+VIRTUAL.html>>. Acesso em: 8 abr. 2014
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002
- REZENDE, B. R. **Transformando suor em ouro**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006
- RIBEIRO, N. **O início da era digital**. Diário de Notícias, Lisboa, 29 jul. 2011. Disponível em: <[http://www.dn.pt/inicio/opiniaio/interior.aspx?content\\_id=1921667](http://www.dn.pt/inicio/opiniaio/interior.aspx?content_id=1921667)>. Acesso em: 05 abr. 2014
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001
- SILVA, A. R. C. **Gestão de conhecimento: linguagem, forma e impacto na comunicação em redes de informação**. São Paulo, 2005. 250 p. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005
- SILVA, A. R. C. **Home office: novas tecnologias aliadas à sustentabilidade**. São Paulo 2013, 43 p. (BISUS – Boletim de Inovação e Sustentabilidade) BISUS 1, v. 2. Pontifícia

Universidade Católica de São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/pos-graduacao/mestrado-e-doutorado/bisus-boletim-de-inovacao-e-sustentabilidade>> Acesso em: 15 Out. 2013

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Campus, 1998

TULGAN, B. **Não tenha medo de ser chefe**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2007

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2000

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999

VIEIRA, L. **Liderança em comunidades virtuais: o novo patamar do líder**. Revista Brasileira de Administração, Brasília, v 49, p. 43, jun. 2005

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001