



**E-LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: UM CAMPO DE PESQUISA A SER
EXPLORADO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

**E-LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: A RESEARCH FIELD TO BE
EXPLORED IN ORGANIZATIONAL STUDIES**

Waldemir Paulino Paschoiotto

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração UNISUL
Graduado em Direito pela Universidade Federal de Roraima (UFRR)
Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Auditor Federal de Controle Externo (Tribunal de Contas da União)
Endereço: Rua São Francisco, 234 - Centro
88.015-140 – Florianópolis/SC, Brasil
Email: paschoiottow@gmail.com

Cristina Martins

Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração UFSC
Professora Substituta pelo Centro Universitário Municipal de São José - USJ
Pós-Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração UNISUL
Endereço: Rua Trajano, 219 - Centro
88.100-010 – Florianópolis/SC, Brasil
Email: crismartins2611@gmail.com

Jacir Leonir Casagrande

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC)
Professor e Coordenador no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) UNISUL
Endereço: Rua Trajano, 219 - Centro
88.100-010 – Florianópolis/SC, Brasil
Email: jacir.casagrande@unisul.br

RESUMO

A evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação permitiu a criação de novas estruturas organizacionais em substituição às tradicionais fazendo surgir equipes virtuais, dispersas geograficamente e que precisam ser lideradas mediante o uso de meios eletrônicos. Com tal movimento surge o conceito de e-liderança. Acreditando-se que tal formato de trabalho possa contribuir com a Administração Pública, o objetivo do presente artigo é investigar a produção científica sobre a e-liderança no setor público, de 2009 a 2019, nas bases de dados Science Direct, Scopus, JSTOR, Wiley Online Library, Oxford Journals e Emerald. Com uma abordagem mista, a pesquisa foi classificada como descritiva quanto ao

Recebido em 10.05.2020. Publicado em 27.08.2020



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

seu objetivo e bibliométrica com relação aos procedimentos adotados. Entre os resultados se destaca a incipiente produção científica a respeito do tema da pesquisa, sinalizando possível lacuna teórica. Com isso, a contribuição efetiva desse estudo consiste na identificação de uma possível lacuna científica sobre e-liderança no setor público na área de estudos organizacionais. Isso sugere que há campo para estudos futuros que busquem contribuir para essa temática de modo a refletir na gestão das organizações públicas, sobretudo no atual contexto de acentuada adesão ao teletrabalho em virtude da pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: E-liderança. Liderança eletrônica. Setor público.

ABSTRACT

The evolution of Information and Communication Technologies joins the creation of new organizational structures to replace the traditional ones, giving rise to virtual teams, geographically dispersed and that need to be led through the use of electronic means. With this movement comes the concept of e-leadership. Believing that such a work format can contribute to Public Administration, the objective of this article is to investigate a scientific production about leadership in the public sector, from 2009 to 2019, in the databases Science Direct, Scopus, JSTOR, Wiley Online Library, Oxford Journals and Emerald. With a mixed approach, a research was classified as descriptive as to its objective and bibliometric in relation to the adopted procedures. Among the results, the incipient scientific production on the research topic stands out, signaling a possible theoretical gap. Thus, the effective participation of this study consists of the identification of a possible scientific gap on e-leadership in the public sector in the area of organizational studies. This even includes that there is scope for future studies that seek to contribute to this theme in order to reflect on the management of public associations, especially in the current context of accentuated adherence to telework due to the Covid-19 pandemic.

Keywords: E-leadership. Electronic leadership. Public Sector.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento vertiginoso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) permitiu o surgimento de uma nova forma organizacional, com equipes virtuais, distantes entre si e dispersas geograficamente (JARVEMPAA; TANRIVERDI, 2003; STOCKER 2017). Esse novo formato resulta em diversos benefícios para empregados e empregadores, incluindo a redução de tempo de deslocamento e custos, e pode ser adotado por diversas razões, como, por exemplo, para unificar funções ou como resultado de fusões ou aquisições (CASCIO; SHURYGAILO, 2003; GREEN; ROBERTS, 2010).

Trata-se de um fenômeno cujo alcance não ocorre somente no âmbito da iniciativa privada, pois as equipes virtuais estão desempenhando um papel cada vez maior no setor público, com uma elevada necessidade de pesquisa adicional dessa natureza (GREEN; ROBERTS, 2010). Conforme Medrado e Freire (2015) citam ao estudar o pregão eletrônico, a adoção a modalidade virtual, entende-se como eletrônica, traz além de vantagens, celeridade aos serviços do setor público. Esse novo formato virtual modifica as relações tradicionais do líder com sua equipe, fazendo com que inovadoras formas de liderança surjam para atender a

essa configuração organizacional altamente dependente de Tecnologia de Informação e Comunicação (STOCKER, 2017). Surge a liderança eletrônica ou e-liderança.

Segundo Esguerra e Contreras (2016), a e-liderança é um constructo amplo e recente, que vai além de descrever como os e-líderes usam as Tecnologias de Informação. É que a liderança tradicional, face-a-face, é insuficiente para lidar com os novos desafios impostos às organizações, já que variáveis como tempo e espaço são cada vez mais difusas.

Considerando que, segundo Roman et al., (2018), esse impacto da tecnologia sobre comportamento organizacional e liderança tem sido destaque na prática, mas ainda é incipiente na literatura, especialmente em relação a administração pública, realiza-se o seguinte questionamento: o que tem-se produzido cientificamente sobre e-liderança no setor público?

Para responder a esta inquietação buscou-se **investigar a produção científica sobre a e-liderança no setor público, de 2009 a 2019, nas bases de dados *Science Direct, Scopus, JSTOR, Wiley Online Library, Oxford Journals e Emerald***. Como objetivos específicos foram estabelecidos os seguintes: (i) selecionar os artigos relacionados ao tema nas bases de dados internacionais especificadas; (ii) identificar as principais características da produção científica pesquisada; e, (iii) analisar o conteúdo dos resultados encontrados a partir das produções científicas pesquisadas.

Como contribuição do presente estudo para a literatura busca-se a identificação de possíveis lacunas teóricas a serem oportunamente exploradas em agendas de pesquisa voltadas ao avanço da temática. A contribuição prática relaciona-se ao auxílio a futuras pesquisas na área, a partir de um panorama detalhado do que já foi publicado, possibilitando que pesquisadores reduzam etapas e contribuam para a melhoria da gestão das organizações públicas, sobretudo no atual contexto de acentuada adesão ao teletrabalho em virtude da pandemia da Covid-19.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Fundamentam a presente pesquisa os conceitos de equipes virtuais e e-liderança.

2.1 EQUIPES VIRTUAIS

Em razão da internacionalização das empresas e das equipes de trabalhos, novas estruturas organizacionais surgiram e têm substituído as estruturas hierárquicas funcionais e tradicionais. Impulsionados pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), os times virtuais surgiram como uma nova forma organizacional em que os métodos de trabalho são diferentes dos tradicionais, pois as equipes dependem intensamente de tecnologia para se comunicar e disseminar informações e conhecimento (JARVEMPAA; TANRIVERDI, 2003).

Para Green & Roberts (2010), o teletrabalho possui vários benefícios, incluindo a promoção do equilíbrio entre trabalho, vida e tempo de deslocamento, atenuando os níveis de estresse dos funcionários, racionalizando a utilização do tempo e aumentando a satisfação no trabalho.

As equipes virtuais podem ser formadas por diversas razões, como, por exemplo, para unificar funções em toda a organização, integrar os funcionários como resultado de fusões ou aquisições, aumentar oportunidades em organizações com uma localização indesejável ou mesmo para facilitar o recrutamento de funcionários com as habilidades certas, mas que não estejam dispostos a mudar de domicílio (CASCIO; SHURYGAILO, 2003).

Lipnack e Stamps (2000) definem as equipes virtuais como sendo um grupo de pessoas que trabalha, de forma interdependente, com um propósito compartilhado no espaço, tempo e limites organizacionais usando tecnologia. O aspecto mais relevante, como lembram Flavian, Guinalíu e Jordan (2018), é que gerenciar essas equipes é mais difícil do que as equipes tradicionais. Isso porque, como argumentam os autores, nas equipes tradicionais, as relações de trabalho são desenvolvidas naturalmente por meio do contato face a face e troca de informações, no entanto, em uma equipe virtual, na qual a comunicação é realizada através de meios eletrônicos, a coordenação do time se torna muito mais complexa e a comunicação é menos fluida.

O maior grau de complexidade envolvido em liderar equipes virtuais é decorrente de dispersões temporais, físicas e culturais que existem entre os membros do time, o que exige do e-líder uma série de habilidades para influenciar as pessoas. Em contextos virtuais, os trabalhadores estão dispersos geograficamente e eles têm que coordenar as tarefas através de diferentes fusos horários, o que não acontece na maneira tradicional de trabalhar (KAYWORTH; LEIDNER, 2002).

Essas novas configurações das equipes modificam as relações tradicionais do líder com seus colaboradores, fazendo com que surjam inovadoras formas de liderança para atender a esse arranjo organizacional altamente dependente de TICs (STOCKER, 2017). Surge a liderança eletrônica, ou e-liderança: uma abordagem da liderança nascida como resposta natural ao surgimento das equipes virtuais, cujos integrantes podem trabalhar em locais e horários diferenciados (FONSECA, 2015).

2.2 E-LIDERANÇA

Conforme registram Esguerra e Contreras (2016), os primeiros estudos sobre e-liderança surgem no final do século XX, notadamente nas pesquisas de Sosik (1997), Sosik, Avolio e Kahai (1997) e Sosik, Avolio, Kahai e Jung (1998). Navegação desses autores, isso mostra como o conceito é uma definição relativamente recente.

No trabalho seminal sobre o tema, Avolio, Kahai e Dodge (2001) propuseram uma definição inicial da e-liderança, descrevendo-a como um processo de influência social mediada por Tecnologias de Informação avançadas para produzir mudanças nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho entre indivíduos, grupos e organizações. Esta definição foi revista alguns anos mais tarde pelos mesmos autores, que passaram a adotar uma descrição com maior destaque para o papel das TICs. Assim, a e-liderança passou a ser definida como um processo de influência social incorporado em contextos proximais e distais mediada pelas TICs, que pode produzir mudança nas atitudes, nos sentimentos, no pensamento, no comportamento e em performance (AVOLIO; SOSIK; KAHAI; BAKER, 2014).

Van Wart, Roman, Wang, e Liu (2017), ao revisarem os estudos anteriores, preocuparam-se em sugerir uma definição própria, argumentando que a e-liderança é o uso efetivo e mistura de métodos eletrônicos e tradicionais de comunicação, implicando uma consciência de TICs atuais, adoção seletiva de novas TICs para si e para a organização, e competência técnica no uso das TICs selecionadas. Sua contribuição foi destacar o papel fundamental da tecnologia para o exercício da e-liderança.

Embora haja muita consistência nos tipos de habilidades de liderança necessárias em ambientes virtuais e presenciais, esses não são os mesmos e as diferenças são fundamentais para o sucesso e o fracasso das organizações (VAN WART et al., 2017). Isto é, as

organizações precisam de pessoas com habilidades necessárias para liderar, de forma inovadora, uma nova espécie de colaboradores, em um ambiente completamente novo.

Essa nova geração de trabalhadores produzirá problemas significativos de recursos humanos para organizações tradicionais, pois é uma força de trabalho emergente, que atravessa a idade, grupos, gênero, raça e geografia. Esse novo grupo de trabalhadores é impulsionado por um conjunto de valores e expectativas de trabalho totalmente inovador (GREEN; ROBERTS, 2010). O setor público estará apto para integrar essas pessoas e delas extrair a melhor contribuição para a sociedade?

2.3 CONTEXTO NO SETOR PÚBLICO

Estudos sobre os efeitos nos Governos têm sido abundantes no exame de interações governo-cidadão por meio de sites, de mídias sociais e de serviços digitais prestados, mas poucas pesquisas sobre e-liderança no setor público tem sido produzidas, mesmo usando uma definição ampla de e-liderança. O debate sobre como a liderança na Administração Pública tem sido afetada pela revolução digital tem sido curiosamente ausente, indicando uma elevada necessidade de pesquisa adicional sobre o tema (GREEN; ROBERTS, 2010; VAN WART ET AL., 2017).

Citando dados da Administração Federal dos Estados Unidos da América (EUA), Green e Roberts (2010) concluíram que a implementação do teletrabalho pelo Governo Americano não acompanhou a iniciativa privada. O fracasso em implementar plenamente um amplo programa virtual, segundo eles, deve-se a diversos obstáculos, entre os quais se destacam a inexistência de critérios de elegibilidade para os teletrabalhadores, a falta de apoio à gestão e a resistência por parte dos gestores. Os pesquisadores destacam que a compreensão das especificidades das equipes virtuais é importante para a eficácia da e-liderança no setor público.

No cenário nacional, Abdalla, Botelho, Brito e Silva (2016) atentaram para a importância da liderança na consecução dos objetivos organizacionais, concluindo que a liderança na Administração Pública produz uma diferença significativa nas questões atinentes ao planejamento e à gestão da coisa pública.

Cabe reconhecer que existem claras diferenças entre organizações dos setores público e privado no que diz respeito à liderança. A literatura existente destaca os objetivos organizacionais como um dos principais fatores (WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012). Outros fatores de diferenciação são as partes interessadas e expectativas, os níveis de escrutínio público e seus impactos e as fontes de motivação para os empregados (SILVIA; MCGUIRE, 2010; WRIGHT et al., 2012).

O contexto no qual a política pública é gerada envolve um número de fatores, que são menos prementes ou inexistentes em outros tipos de organizações, como nas organizações privadas (ROSE; CRAY, 2010). No setor público, os líderes atuam diretamente na viabilização de novas estratégias governamentais ligadas à inovação e ao dinamismo para suprir às necessidades dos cidadãos (DIAS; BORGES, 2015).

A Administração Pública tem repensado seu modo de prestar serviços aos cidadãos e utilizado recursos tecnológicos para alcançar esses sujeitos (DIAS; COURA; ATHAYDE; FARIAS; DEMO, 2019). Nesse sentido, Van Wart et al. (2017) destacam que Governo eletrônico e e-administração são importantes no nível institucional, mas são os e-líderes individuais que decidem e executam as políticas, que a todos impactam indistintamente. Sendo assim, a e-liderança no âmbito do setor público precisa ser estudada como fenômeno organizacional específico.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Partindo de uma abordagem predominantemente quantitativa, este estudo pode ser classificado como descritivo segundo seus objetivos e bibliográfico relativamente aos procedimentos adotados. A estratégia utilizada para a coleta de dados assume critérios bibliométricos quanto às frequências e indicadores que foram construídos, a partir da seleção de artigos científicos de seis bases de dados de abrangência internacional. Para a análise dos dados de uma perspectiva complementar qualitativa, trabalhando também com a análise de conteúdo.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Os periódicos foram identificados a partir de pesquisa realizada nas principais bases internacionais, que disponibilizam artigos nas áreas das Ciências Administrativas: *Science Direct*, *Scopus*, *JSTOR*, *Wiley Online Library*, *Oxford Journals* e *Emerald*. A escolha das bases teve como fundamento a observação das fontes mais citadas em artigos do campo da Administração, além da abrangência e importância para área.

A partir da escolha das bases de dados, realizaram-se pré-testes com palavras-chave em inglês para identificar combinações que refletissem amplitude e alinhamento com a relação da temática proposta.

Diante disso, decidiu-se pela seguinte combinação: “*e-leadership*” AND “*public sector*”. A escolha foi motivada pelo uso das expressões que representam a essência da problemática em investigação, ou seja, a liderança em sua modalidade virtual representada pela palavra e-liderança no âmbito da Administração Pública.

O passo seguinte foi determinar os critérios para iniciar a pesquisa nas bases, a saber: i) somente artigos vinculados a revistas acadêmicas e; ii) somente artigos publicados entre os anos de janeiro de 2009 a dezembro de 2019. Destaca-se que o corte inicial foi determinado em virtude do conceito de e-liderança ser um fenômeno relativamente recente.

Utilizando-se as palavras-chave supramencionadas foram identificadas 83 publicações. Considerando que a quantidade selecionada assim o permitia, realizou-se, então, a leitura dos oitenta e três títulos e resumos, descartando-se os artigos não alinhados à temática proposta e repetições. Nesta etapa, 17 artigos foram selecionados para realização da leitura integral. Para ilustração do processo de refinamento, apresenta-se a Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição de bases no período de 2009 a 2019

Base	Nº de artigos	%	Amostra final	%
Emerald	50	60,24	5	29,41
Wiley Online Library	16	19,28	3	17,65
Science Direct	7	8,43	4	23,53
JSTOR	5	6,02	1	5,88
Oxford Journals	3	3,61	3	17,65
Scopus	2	2,41	1	5,88
TOTAL	83	100,00	17	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Superada a etapa de refinamento das publicações, ressalta-se que embora apenas 17 artigos tenham sido selecionados com possíveis contribuições ao tema, o que pode limitar o uso da bibliometria, optou-se por mantê-la de forma a garantir a coerência com o objetivo pré-definido. A partir da leitura integral, foi possível identificar percepções e o foco de cada trabalho, indicações de referências mais utilizadas a respeito da temática, o que subsidiou a construção da seção de resultados a partir de indicadores bibliométricos e do esforço de análise de conteúdo realizado a partir das publicações, ao levantar categorias como objetivos, métodos, principais conclusões e, principalmente, a abordavam da e-liderança no contexto do serviço público.

Ressalta-se por fim que o referencial teórico foi construído, essencialmente, a partir das pesquisas que compõem a amostra final (17), com algumas inclusões de referências citadas pelos pesquisadores e visitadas, em sua versão original, pelos autores deste estudo.

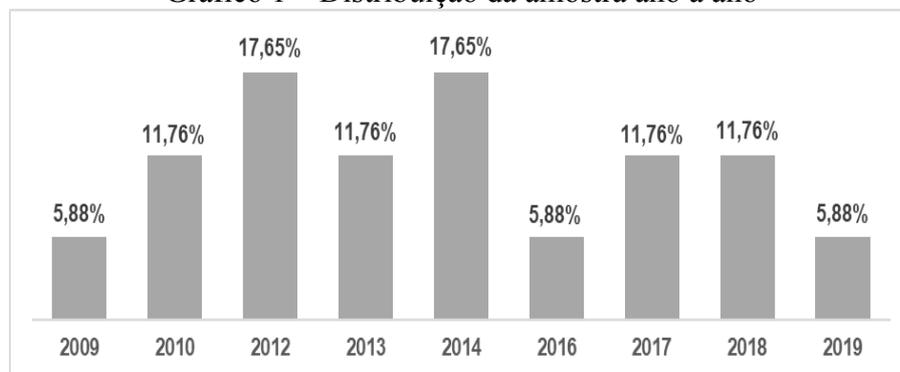
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor disposição, os resultados gerados foram organizados em seções secundárias. Busca-se destacar a evolução das pesquisas ao longo dos anos, a elite de autores dos artigos, a produção por periódicos e a elite de autores referenciados na amostra.

4.1 EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES NO PERÍODO

Observando-se o Gráfico 1, pode-se perceber que a relação dos temas de e-liderança e setor público na amostra selecionada (17 artigos) não demonstra picos de produção que superem 20% em nenhum dos anos. Cabe ressaltar que não foram identificados anos sem a presença ao menos de uma das temáticas de produção.

Gráfico 1 – Distribuição da amostra ano a ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com esse resultado, percebe-se que desde 2009, início do corte amostral da pesquisa, a temática vem evoluindo, embora seu progresso não seja linear, já que perpassou movimento de crescimento, especialmente em 2012 e 2014, representando o período mais produtivo em termos de publicações. Já em 2016, apesar do movimento de subida no ano anterior, o número de publicações acabou decrescendo, seguido de uma estabilização aos patamares médios em 2017 e 2018.

4.2 ELITE: AUTORES DA AMOSTRA

A identificação da elite da pesquisa, isto é, dos autores mais prolíficos, possibilita visualizar os novos pesquisadores do tema e aqueles que mais se destacam. Visando esta identificação foram encontrados no estudo um total de 39 autores diferentes, com destaque para um grupo de quatro autores com três publicações identificadas na amostra, conforme Tabela 2. Ressalta-se que os pesquisadores com apenas uma (1) frequência não estão listados.

Tabela 2 – Elite de autores na amostra

Autores	Vínculo institucional	Freq.
Roman, Alexandru	<i>California State University San Bernardino</i>	3
Liu, Cheol	<i>KDI, School of Public Policy and Management</i>	3
Van Wart, Montgomery	<i>California State University San Bernardino</i>	3
Wang, XiaoHu	<i>City University</i>	3
Green, Daryl D.	<i>Regent University Robertson School of Government</i>	2
Roberts, Gary E.	<i>Regent University Robertson School of Government</i>	2
Schafer, Joseph A.	<i>St. Louis University</i>	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os dados evidenciaram um grupo de autores com destaque na produção de estudos voltados à temática da e-liderança no setor público, com destaque para a *California State University San Bernardino* com dois pesquisadores, que trabalharam conjuntamente na produção de três artigos selecionados na amostra, sendo que a publicação mais recente, de 2018, acrescenta as contribuições de mais dois autores, de países distintos. Isso sugere que esse grupo de estudiosos tem ampliado parcerias para desenvolver o conhecimento sobre o tema em questão.

Também se destacam dois autores com duas publicações selecionadas, os quais estão vinculados a uma Escola de Governo (*Regent University Robertson School of Government*), o que pode explicar sua dedicação aos estudos relacionando a e-liderança e setor público. Quanto aos demais, não se vislumbra concentração, já que cada autor obteve apenas uma frequência nas bases sobre o assunto proposto por este trabalho.

A Tabela 3 apresenta o número de publicações por país. Dos trinta e nove pesquisadores identificados, quinze deles, ou 38,46% do total, são provenientes de instituições localizadas nos Estados Unidos da América (EUA), demonstrando que o grande polo científico em estudos com enfoque na e-liderança e setor público se localiza naquele país.

Tabela 3 – Origem das pesquisas por país

País	nº de autores	%
EUA	15	38,4
Espanha	3	7,6
Reino Unido	3	7,6
Austrália	2	5,1
Canadá	2	5,1
Colômbia	2	5,1
Indonésia	2	5,1

Israel	2	5,1
Coréia do Sul	2	5,1
Bahrein	1	2,6
Dinamarca	1	2,6
Finlândia	1	2,6
Hong Kong	1	2,6
Irlanda	1	2,6
Itália	1	2,6
TOTAL	39	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

É possível perceber que o tema em foco vem sendo pesquisado em diversos países, com representantes na Europa, na América do Norte, na América do Sul, na Ásia e no Oriente Médio. Destaca-se, contudo, a alta concentração nos países de Língua Inglesa com 64% das pesquisas selecionadas. Embora a Espanha apareça na terceira colocação, os três autores daquele país publicaram conjuntamente apenas um artigo selecionado na amostra.

4.3 PRODUÇÃO POR PERIÓDICOS

A Tabela 4 apresenta os periódicos indexados nas bases *Science Direct*, *Scopus*, *JSTOR*, *Wiley Online Library*, *Oxford Journals* e *Emerald* identificados a partir da amostra final.

Tabela 4 – Produção por periódicos

Periódico	Frequência
<i>The Leadership Quarterly</i>	2
<i>Public Personnel Management</i>	2
<i>Canadian Public Administration</i>	1
<i>Contemporary Issues in Business, Management and Education</i>	1
<i>Estudios Gerenciales</i>	1
<i>European Journal of Management and Business Economics</i>	1
<i>International Review of Administrative Sciences</i>	1
<i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>	1
<i>The Journal of Workplace Learning</i>	1
<i>Policing: An International Journal</i>	1
<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	1
<i>Public Administration Review</i>	1
<i>Telematics and Informatics</i>	1
<i>Tourism Review</i>	1
<i>Transforming Government: People, Process and Policy</i>	1
TOTAL	17

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A maioria dos periódicos apresenta apenas uma frequência de aparição na amostra, o que denota que o assunto objeto deste estudo vem atraindo a atenção de diversas publicações,

em especial de dois periódicos que lideram a frequência com duas publicações. Cada um desses periódicos, ambos de frequência trimestral, destacam-se pelo foco no estudo de um dos aspectos da presente pesquisa: enquanto o *The Leadership Quarterly* publica pesquisas voltadas ao estudo da liderança, o *Public Personnel Management* cobre aspectos ligados à Administração Pública.

A distribuição fragmentada, em diversos periódicos, também pode indicar que o tema não vem recebendo a atenção contínua por parte dos editores, seja pela produção incipiente submetida ou mesmo pela falta de interesse na temática por parte dos pesquisadores.

4.4 MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS

Nessa etapa se buscou identificar os métodos de pesquisa adotados pelos pesquisadores envolvidos nos artigos que compõem a amostra, como forma de destacar os procedimentos metodológicos mais frequentes em pesquisas, que abordam a e-liderança e setor público. Os métodos catalogados foram separados de acordo com a abordagem, se qualitativa ou quantitativa, conforme resultados expostos na Tabela 5.

Tabela 5 – Procedimentos metodológicos adotados pelos estudos da amostra

Abordagem	Técnica adotada	Autores	%	% Total
Qualitativa	Estudo de caso	Val Wart et al. (2017), Valente et al. (2014) e Green & Roberts (2010)	17,6%	64,7%
	Revisão de literatura	Esguerra & Contreras (2016), Hassan, Gallear & Sivarajah (2018), Green & Roberts (2012), Lillian (2013), Rose & Cray (2013), Van Wart, Roman, Wang & Liu (2019) e Avolio et al. (2014)	41,2%	
	Entrevista e análise de conteúdo	Bangun & Sukarya (2012)	5,9%	
Quantitativa	Modelagem de equações estruturais	Flavian et al. (2018) e Sarti (2014)	11,8%	35,3%
	Estatística descritiva	Schafer (2010)	5,9%	
	Análise fatorial exploratória	Vigoda-Gadot & Beerli (2011)	5,9%	
	Análise fatorial confirmatória	Roman et al. (2018)	5,9%	
	Revisão sistemática	Dinh et al. (2013)	5,9%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Percebe-se que o percentual mais significativo das publicações analisadas (64,7%) adota abordagem qualitativa de pesquisa, com destaque para as revisões de literatura e estudos de caso. Esse resultado pode ser decorrente da relativa juventude dos conceitos estudados. Conforme Esguerra e Contreras (2016), a e-liderança é um constructo bastante recente, sendo indicados estudos de caráter exploratório quando ainda não existem muitos dados disponíveis sobre o conceito estudado.

Embora a quantidade de estudos de abordagem quantitativa represente apenas 35,3% do total da amostra, destaca-se a existência de estudos que fizeram uso de técnicas estatísticas

elaboradas, como a análise fatorial (confirmatória e exploratória) e a modelagem de equações estruturais. De acordo com Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), a análise fatorial confirmatória é uma forma de testar o quão bem as variáveis medidas representam um número menor de construtos, enquanto a exploratória explora os dados e fornece ao pesquisador informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados. Quanto à modelagem de equações estruturais, os mesmos autores explicam se tratar de uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis.

4.5 AUTORES MAIS REFERENCIADOS

De forma a caracterizar os pesquisadores mais referenciados nas publicações que compuseram a amostra analisada, elencou-se todas as referências da amostra e considerou-se os 20 primeiros colocados e contabilizou-se suas obras individuais e em parceria. Os resultados estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 – Elite de pesquisa dos autores

Autor	Frequência
Avolio, B. J.	46
Bass, B. M.	41
Kahai, S. S.	28
Lord, R. G.	22
Sosik, J. J.	20
Organ, D. W.	11
Hannah, S. T.	10
Jarvenpaa, S. L.	8
Judge, T. A.	8
Roman, A.	8
Van Wart, M.	8
Yukl, G.	8
Baker, B.	7
House, R.	7
Dodge, G. E.	6
Balthazard, P. A.	6
Day, D. V.	6
DeRue, D. S.	6
Brown, M. E.	5
Zaccaro, S. J.	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os resultados sugerem dois pesquisadores como referências principais no estudo da temática objeto deste artigo. O primeiro deles é Bruce J. Avolio, professor de Administração e Diretor Executivo do Centro de Liderança e Pensamento Estratégico da *Foster School of Business* da Universidade de Washington. Avolio é o autor principal do artigo seminal sobre a liderança eletrônica, publicado em 2001, no qual a expressão e-liderança surgiu pela primeira vez. Destaca-se que o citado artigo foi produzido em coautoria com outros dois pesquisadores, que aparecem entre os mais referenciados: Kahai, na terceira colocação, e Dodge, com seis

frequências registradas. Um dos artigos selecionados na amostra é de coautoria de Avolio e Kahai.

Outro pesquisador de destaque é Bernard Morris Bass, o qual foi professor emérito na *School of Management da Binghamton University*, onde também foi Diretor fundador do *Center for Leadership Studies*. Bass foi editor-chefe fundador da *Leadership Quarterly*, o periódico com mais publicações na amostra selecionada, conforme Tabela 4. Convém ressaltar que Bass, mesmo sendo o segundo autor mais referenciado, não era autor de nenhum artigo selecionado.

4.6 CONTRIBUIÇÕES DA AMOSTRA: ANÁLISE DO CONTEÚDO ARTIGO-A-ARTIGO

Para construção deste item foi realizada a leitura completa de todos os artigos da amostra, sintetizando-se os principais pontos de cada um desses nas categorias sinalizadas nos métodos. O intuito desse tipo de análise é buscar possíveis lacunas e contribuições para o estudo do fenômeno da e-liderança no contexto do setor público, com destaque para a confirmação se realmente as pesquisas selecionadas buscavam relacionar os dois conceitos e, sobretudo, descrever possíveis características ou habilidades desejáveis para o exercício da e-liderança no setor público.

Optou-se por apresentar, no Quadro 1, as características dos artigos que atendiam ao requisito principal: abordar a e-liderança no contexto do serviço público. As informações correspondentes aos demais artigos da amostra, as quais justificam a sua não inclusão, no Quadro 1, foram inseridas no Apêndice.

Quadro 1 – Principais características dos artigos sobre e-liderança e serviço público

Artigo 1	<i>Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership</i>
Autores	Montgomery Van Wart, Alexandru Roman, XiaoHu Wang e Cheol Liu
Ano de publicação	2016
Objetivo	Preencher a lacuna na literatura sobre o tema e-liderança no contexto do serviço público, discutindo a definição teórica atual de liderança eletrônica e sugerir uma mais concreta para fins de pesquisa.
Método utilizado	Estudo de caso único em uma Universidade pública.
Base	<i>Scopus</i>
Periódico	<i>Internacional Review Administrative Sciences</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Sim. Faz referências ao exercício da e-liderança no setor público, como por exemplo: "Enquanto governo eletrônico e e-administração são importantes no nível institucional, são os e-líderes individuais que decidem e executam as políticas". Contudo, não explicita possíveis diferenças entre os atributos necessários para o e-líder do setor público em comparação com o privado.
Principais conclusões	<ul style="list-style-type: none"> • Foram identificados 15 problemas mais comuns para o exercício da e-liderança efetiva, como a falta de comunicação, caos em debates em grupo (sobrecarga de comunicação), falta de suporte por parte do e-líder, feedback individual deficiente ou inexistente, má gestão de mudança, subutilização das ferramentas de tecnologia e comunicação, fraca supervisão da diversidade e falta de confiança no e-líder (líder sem rosto). • Os problemas identificados foram agrupados em 6 competências que os e-líderes de sucesso devem ter: e-comunicação, habilidades de e-social, habilidades de construção de equipes eletrônicas, gestão de mudança eletrônica, habilidades tecnológicas e confiabilidade eletrônica. • Ao final, são sugeridas seis proposições teóricas, derivadas das competências, para testes empíricos futuros.

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

Artigo 8	<i>Personnel Implications of Public Sector Virtual Organizations</i>
Autores	Daryl D. Green e Gary E. Roberts
Ano de publicação	2010
Objetivo	Fornecer dados exploratórios sobre a implementação de equipes virtuais dentro do setor público. O artigo aborda dois objetivos principais. O primeiro é identificar as principais questões de recursos humanos associadas às organizações virtuais. Em segundo lugar, oferecer recomendações para os gestores de recursos humanos e líderes organizacionais para melhorar a eficácia em organizações virtuais.
Método utilizado	Estudo de caso, com questionários, entrevista e dinâmica de grupo. Abordagem do método mix (triangulação) para coleta de dados e aproveita os atributos da pesquisa quantitativa e qualitativa. Análise quantitativa realizada com o software SPSS.
Base	<i>Oxford Journals</i>
Periódico	<i>Public Personnel Management</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Sim. O objeto do estudo de caso é um programa de teletrabalho de uma agência federal americana. Ex. "as equipes virtuais estão desempenhando um papel cada vez maior no setor público, com uma elevada necessidade de pesquisa adicional deste tipo". Embora não especifique características próprias da e-liderança no contexto do setor público, destaca que entender as especificidades das equipes virtuais é importante para a eficácia da liderança na Administração Pública.
Conclusões	O estudo indicou que os membros da equipe virtual pesquisada preferem contato pessoal que meios puramente eletrônicos. Destacou também que a confiança é um fator crítico para coesão da equipe virtual. Conclui que é preciso entender a singularidade das organizações virtuais para aumentar a eficácia de e-liderança no setor público.
Artigo 12	<i>Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment</i>
Autores	Alexandru V. Roman, Montgomery Van Wart, Cheol Liu, Soonhee Kim, XiaoHu Wang e Alma McCarthy
Ano de publicação	2018
Objetivo	Discutir a definição de e-liderança relacionada a outros aspectos do Governo digital, bem como sua importância, debatendo quais são os desafios de definir e medir o conceito, especialmente em relação às práticas de liderança e, dado conhecimento empírico e literaturas aplicadas, quais são as competências mais indicadas para o exercício da e-liderança eficaz.
Método utilizado	Aplicação de questionários e avaliação do modelo proposto usando análise fatorial confirmatória.
Base	<i>Wiley Online Library</i>
Periódico	<i>Public Administration Review</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Sim. O estudo destaca, inclusive, a lacuna na literatura sobre o tema da e-liderança no contexto público. Ex. "O impacto da tecnologia sobre comportamento organizacional e liderança tem sido destacado como uma lacuna na literatura sobre a administração pública".
Conclusões	<ul style="list-style-type: none"> • A liderança eletrônica é uma habilidade importante e distintiva que pode levar a um funcionamento organizacional mais eficaz; • Um e-líder efetivo se comunica claramente, fornece interação social adequada e demonstra know-how tecnológico através e dentro de ambientes virtuais; • Em longo prazo, a liderança eletrônica eficaz constrói equipes responsáveis, estabelece processos efetivos de prestação de contas, inspira mudanças e desenvolve confiança virtualmente; • Liderança eletrônica é um conjunto de processos de influência social mediados por tecnologia destinados a mudar atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento e desempenho dentro das organizações; • Seis competências levam à liderança eletrônica eficaz: comunicação eletrônica, habilidades de sociais mediadas eletronicamente, habilidades à mudança no contexto

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

	virtual, habilidades de equipe no contexto virtual, experiência em tecnologia e habilidades para construir confiança por meios das ferramentas de comunicação eletrônicas.
Artigo 14	<i>Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory</i>
Autores	Montgomery Van Wart, Alexandru V. Roman, XiaoHu Wang e Cheol Liu
Ano de publicação	2016
Objetivo	Discutir a definição de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), das funções dos líderes na seleção de TICs, a definição expandida de e-liderança para incluir habilidades de adoção de TICs, o que se pode aprender com a literatura de adoção de tecnologia e na qual essa fica aquém de uma perspectiva da teoria da liderança. A partir dessa lacuna, o artigo discute a adaptação de um modelo de adoção de tecnologia e conceitos mais adequados para o estudo da e-liderança.
Método utilizado	Revisão da literatura
Base	<i>ScienceDirect</i>
Periódico	<i>Telematics and Informatics</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Sim. Trata de e-liderança no setor público com destaque para o uso de Tecnologia de Informação e Comunicação. Ex.: "escolhas iniciais fracas têm enormes efeitos futuros que têm sido amplamente reportados no setor público. O fenômeno digital teve um enorme impacto sobre os Governos em todo o mundo que buscam adotar TICs para aumentar sua eficiência e eficácia".
Conclusões	<ul style="list-style-type: none"> • O foco da e-liderança deve ir além do uso efetivo das TICs através de características, habilidades, estilos e comportamentos, incluindo também a seleção de TICs; • Propõe-se um modelo de adoção de TICs adaptado da literatura, o qual, todavia não foi testado (limitação relatada pelos autores); • São feitas proposições para futuros estudos, das quais se destacam: <ol style="list-style-type: none"> 1) Selecionar características e habilidades levará a melhores práticas de adoção de TICs; 2) Uma consciência ativa das TICs aumentará sua intenção de usar tais ferramentas; 3) A disposição de gastar um esforço considerável para benefícios de longo prazo aumentará a intenção de usar uma TICs.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A análise pormenorizada dos artigos que compõem a amostra deste estudo demonstra que, inobstante as regras de busca e filtragem aplicadas, a maioria dos estudos não trata especificamente da e-liderança no contexto do setor público. Portanto, caracterizando uma possível lacuna teórica para pesquisas futuras.

Ao encontro da análise de conteúdo, a Tabela 7 demonstra que 47,1% dos estudos tratava da liderança tradicional no setor público, sem fazer distinção à liderança de equipes virtuais ou presenciais.

As ilustrações supramencionadas indicam desse modo que, a e-liderança no setor público ainda não despertou tanto interesse no cenário internacional de pesquisas organizacionais, o que encontra confirmação em Avolio et al. (2014), para quem o estudo da e-liderança permanece em “estágios iniciais de desenvolvimento”.

Tabela 7 – Tema principal dos artigos da amostra

Tema	Autores	%
E-liderança e setor público	Val Wart et al. (2017), Green & Roberts (2010), Roman et al. (2018) e Van Wart et al. (2018)	23,5

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

E-liderança	Esguerra & Contreras (2016), Flavian et al. (2018), Lillian (2013), Avolio et al. (2014) e Dinh et al. (2013)	29,4
Liderança presencial e setor público	Hassan et al. (2018), Schafer (2010), Valente, Dredge & Lohmann (2014), Sarti (2014), Vigoda-Gadot & Beerli (2011), Green & Roberts (2012), Rose & Cray (2013) e Bangun & Sukarya (2012)	47,1

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Contudo, conforme destacam Green e Roberts (2010), é preciso entender a singularidade das organizações virtuais para aumentar a eficácia de e-liderança no setor público. Uma vez que as equipes virtuais estão desempenhando um papel cada vez maior na Administração Pública, exsurge uma elevada necessidade de pesquisa adicional deste tipo.

Das 17 publicações selecionadas, apenas quatro (23,5%) tratavam especificamente do escopo definido para a presente pesquisa (e-liderança no setor público). Destaca-se que três desses estudos foram desenvolvidos pelo mesmo núcleo de pesquisadores, justamente os autores que lideram a frequência na Tabela 2, a qual apresenta a elite da amostra ou autores mais referenciados. São eles: Montgomery Van Wart, Alexandru Roman, XiaoHu Wang e Cheol Liu. Isso sugere uma tendência de alta concentração das pesquisas ligadas à e-liderança no setor público, já que poucos, os mesmos poucos pesquisadores têm se dedicado ao tema.

No artigo mais recente, esses pesquisadores buscam discutir a definição de e-liderança relacionada a outros aspectos do Governo digital, bem como sua importância, debatendo quais são as competências mais indicadas para o exercício da e-liderança eficaz no âmbito governamental. Eles concluem, entre outros pontos, que a liderança eletrônica é uma habilidade importante e distintiva que pode levar a um funcionamento organizacional mais eficaz, sendo que em longo prazo constrói equipes responsáveis, estabelece processos efetivos de prestação de contas, inspira mudanças e desenvolve confiança (ROMAN et al., 2018).

Os mesmos autores também evidenciam a importância das TICs para o estudo da e-liderança, destacando o papel do *e-líder* não somente na adoção, mas na seleção de ferramentas para o exercício da e-liderança, pois escolhas iniciais fracas têm enormes efeitos futuros que têm sido amplamente reportados no setor público. O fenômeno digital teve um enorme impacto sobre os Governos em todo o mundo, que buscam adotar TICs para aumentar sua eficiência e eficácia (VAN WART et al., 2017).

Contudo, nem todos os estudos que relacionam e-liderança e setor público evidenciaram características próprias para atuação do e-líder no âmbito da Administração Pública. A respeito disso, Esguerra e Contreras (2016), entendem que o panorama atual, apesar dos avanços registrados, é insuficiente para determinar quais as características desejáveis para o e-líder. Na visão de Ricard, Klijn, Lewis e Ysa (2017), todavia, é possível que a ausência explícita dessa distinção nos estudos, que compõem a amostra se deva às características da gestão pública, que variam entre países, governos e mudanças nas legislações.

Percebeu-se, na análise de forma geral que, o número mais significativo das publicações não abordava apropriadamente as questões suscitadas por este trabalho. Frente a isso, destaca-se como possível lacuna a ser suprida por pesquisas futuras a descrição de habilidades e de características específicas do *e-líder* do setor público, considerando as peculiaridades da Administração Pública, em especial, a brasileira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução das TICs permitiu a criação de novas estruturas organizacionais em substituição às estruturas hierárquicas funcionais e tradicionais, fazendo surgir equipes virtuais, dispersas geograficamente e que precisam ser lideradas mediante o uso de meios eletrônicos. As organizações públicas muito provavelmente precisarão lidar, em futuro não muito distante, com um novo tipo de trabalhadores, os quais devem ser liderados por pessoas com características e habilidades em alguma medida distintas do líder tradicional.

Tendo isso em vista, se buscou investigar na produção científica das bases *Science Direct*, *Scopus*, *JSTOR*, *Wiley Online Library*, *Oxford Journals* e *Emerald* como tem sido abordada a e-liderança no contexto do setor público, no período de 2009 a 2019. A pesquisa proporcionou como resultados a identificação das seguintes características:

(i) a temática vem evoluindo em um progresso não linear, já que demonstra picos de produção em 2012 e 2014, mas queda no ano de 2016 e estabilização no restante do período;

(ii) das 17 publicações da amostra final analisada, 39 autores diferentes foram identificados, porém um grupo de quatro autores trabalharam em conjunto em três publicações da amostra, indicando alta concentração de pesquisadores de instituições norte-americanas estudando o tema;

(iii) da identificação dos periódicos que as publicações estão indexadas, foram destaque: *The Leadership Quarterly* e *Public Personnel Management*;

(iv) o número mais significativo de publicações da amostra (64,7%) adota métodos qualitativos de pesquisa, sobretudo, a revisão de literatura e estudos de caso;

(v) o pesquisador mais referenciado é Bruce J. Avolio, considerado a referência do tema e-liderança;

(vi) somente 23,5% dos artigos da amostra tratavam especificamente de e-liderança no contexto do setor público, confirmando a necessidade de mais pesquisas na área;

(vii) os artigos analisados demonstraram clareza na importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) com o efetivo exercício da e-liderança e, conseqüentemente, alcance dos objetivos organizacionais.

Conclui-se ressaltando que a literatura composta pela amostra selecionada na presente pesquisa indica como possível tendência que as organizações, entre essas as do setor público, serão impulsionadas pelas TICs, fazendo surgir cada vez mais times virtuais, inovadoras formas organizacionais, em que os métodos de trabalho são diferentes dos tradicionais e novos grupos de trabalhadores com valores e expectativas bastante diferentes do habitual (JARVEMPAA; TANRIVERDI, 2003; GREEN; ROBERTS, 2010). Com isso, a contribuição efetiva desse estudo consiste na identificação de uma possível lacuna científica sobre e-liderança no setor público na área de estudos organizacionais. Isso sugere que há campo para estudos futuros que busquem contribuir para essa temática de modo a refletir na gestão das organizações públicas, sobretudo no atual contexto de acentuada adesão ao teletrabalho em virtude da pandemia da Covid-19.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M., BOTELHO, C. F., BRITO, P. N., SILVA, Y. V. Representação Social da Liderança: análise em uma Organização da Administração Pública Federal, **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 2, n.1, p. 52-66, 2016.

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S. S.; DODGE, G. E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 615–668, 2001.

AVOLIO, B. J.; SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S.; BAKER, B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n.1, p. 105–131, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

BANGUN, I. Y. R.; SUKARYA, F. R. Calling for ABG (Academic–Business–Government) Leadership Early Identification of Effective Characteristics of Leadership to Support Triple Helix Model. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v., n.52, p.187–196, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.455>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

CASCIO, W. F.; SHURYGAILO, S. E-Leadership and Virtual Teams. **Organizational Dynamics**, v., n.31, p.362–367, 2003.

DIAS, G. A. F.; COURA, K. V.; ATHAYDE, A. L. M.; FARIAS, J. F.; DEMO, G. A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico: Uma Análise da Produção Científica Internacional. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v.5, n.3, p. 55-74, 2019.

DIAS, J. M. A. M.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n.1, p. 200-221, 2015.

DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v.25, n.1, p. 36–62, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

ESGUERRA, G. A.; CONTRERAS, F. Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. **Estudios Gerenciales**, v.32, n.140, p. 262–268, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

FLAVIAN, C.; GUINALÍU, M.; JORDAN, P. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 28, n. 1, p. 2–24, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ejmbe-11-2017-0043>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

FONSECA, A. P. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n.3, p. 290-310, 2015.

GREEN, D. D., ROBERTS, G. E. Personnel implications of public sector virtual organizations. **Public Personnel Management**, v.39, n.1, p. 47–57, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/009102601003900103>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

GREEN, D. D.; ROBERTS, G. E. Impact of postmodernism on public sector leadership practices: Federal Government human capital development implications. **Public Personnel Management**, v. 41, n.1, p.79–96, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/009102601204100105>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

HAIR Jr.J. F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASSAN, A.; GALLEAR, D.; SIVARAJAH, U. Critical factors affecting leadership: a higher education context. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v.12, n.1, p. 110–130, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/TG-12-2017-0075>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

JARVEMPAA, S. L.; TANRIVERDI, H. Leading virtual Knowledge Networks. **Organizational Dynamics**, v. 31, n., p. 403–412, 2003.

KAYWORTH, TR.; LEIDNER, D. Eficácia da liderança em equipes virtuais globais. **Journal of Management Information Systems**, v.18, n., p.7–40, 2002.

LILIAN, S. C. Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 110, 1251–1261, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

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

MEDRADO, W. J. DE S.; FREIRE P. Pregão Eletrônico E Licitações. **Revista Opara: Ciências Contemporâneas Aplicadas**, v. 5, n. 1 (2015): Jan./Dez.

RICARD, L. M.; KLIJN, E. H.; LEWIS, J. M.; YSA, T. Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. **Public Management Review**, v. 19, n.2, p.134-156, 2017.

ROMAN, A. V.; VAN WART, M.; WANG, X. H.; LIU, C.; KIM, S.; MCCARTHY, A.. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. **Public Administration Review**, p.1–14, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/puar.12980>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

ROSE, W. R.; CRAY, D. Public-sector strategy formulation. **Canadian Public Administration**, v. 53, n. 4, p. 453–466, 2010.

SARTI, D. Leadership styles to engage employees: Evidence from human service organizations in Italy. **The Journal of Workplace Learning**, n.26. p.3-4, 2014.

SCHAFFER, J. A. Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessment, development, and expansion. **Policing**, v.33, n. 4, p. 644–663, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13639511011085060>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

SILVIA, C.; MCGUIRE, M. Leading public sector networks: an empirical examination of integrative leadership behaviours. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 2, 2010.

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

STOCKER, F. E-Leadership: reflexões e desafios da liderança empresarial contemporânea. **Revista Expectativa**, v. 17, n. 2, 2018.

VALENTE, F. J.; DREDGE, D.; LOHMANN, G. Leadership capacity in two Brazilian regional tourism organisations. **Tourism Review**, v.69, n. 1, p.10–24, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/TR-07-2013-0039>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X. H.; LIU, C. Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. **Telematics and Informatics**, v. 34, n. 5, p.527–537, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X. H.; LIU, C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v.85, n.1, p. 80–97, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0020852316681446>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

VIGODA-GADOT, E.; BEERI, I. Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.22, n.3, p. 573–596, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/jopart/mur036>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

WRIGHT, B.E.; MOYNIHAN, D.P.; PANDEY, S.K. Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. **Public Administration Review**, v. 72, n.2, 2012.

APÊNDICE

Artigo 2	<i>Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy</i>
Autores	Gustavo A. Esguerra, Francoise Contreras
Ano de publicação	2016
Objetivo	Descrever e conceituar a noção de liderança eletrônica, as novas formas de relacionamento que esse tipo de liderança implica e o desafio que representa para os líderes.
Método utilizado	Revisão da literatura
Base	JSTOR
Periódico	<i>Estudios Gerenciales</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. Conceitua a e-liderança, buscando diferenciá-las da liderança tradicional, mas não diferencia os contextos de atuação (público ou privado).
Artigo 3	<i>Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader</i>
Autores	Carlos Flavian, Miguel Guinalú e Jordán Pau
Ano de publicação	2018
Objetivo	Examinar, entre as possíveis causas, se a confiança no líder é um dos fatores mais relevantes para o sucesso de uma equipe de trabalho virtual, analisando diferentes antecedentes a confiança e suas consequências
Método utilizado	Foram formuladas oito hipóteses relacionadas à influência que certas características físicas e comportamentais do líder (como atratividade, empatia

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

	e justiça) exercem sobre o grau de confiança das equipes virtuais. Para testar o modelo, realizou-se uma pesquisa com 241 respondentes selecionados da base do LinkedIn e os dados foram analisados por meio de um modelo de equações estruturais.
Base	<i>Emerald</i>
Periódico	<i>European Journal of Management and Business Economics</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. Trata de aspectos ligados à confiança no e-líder, mas não diferencia o contexto de atuação (público ou privado).
Artigo 4	<i>Critical factors affecting leadership: a higher education context</i>
Autores	Ahlam Hassan, David Gallear e Uthayasankar Sivarajah
Ano de publicação	2018
Objetivo	Explorar os fatores que afetaram a liderança no contexto das instituições de ensino superior, considerando que a liderança eficaz no contexto do setor do ensino superior não foi bem abordada na literatura de estudos de liderança.
Método utilizado	A pesquisa é de natureza exploratória, baseada em revisão crítica da literatura existente em torno de práticas de liderança especificamente de um contexto do setor público para identificar fatores afetando a eficácia da liderança.
Base	<i>Emerald</i>
Periódico	<i>Transforming Government: People, Process and Policy</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. Aborda a liderança no setor público, mas não trata de liderança de equipes virtuais (e-liderança) e sim da liderança tradicional, face a face, no contexto do Ensino Superior público.
Artigo 5	<i>Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion</i>
Autores	Joseph A. Schafer
Ano de publicação	2010
Objetivo	Examinar líderes e liderança no Federal Bureau of Investigation (FBI), usando dados derivados de supervisores policiais que participam do National Academy Programme. Consideração específica é dada aos traços e hábitos de forma efetiva e líderes ineficazes, a avaliação da eficácia da liderança, o desenvolvimento de líderes e as barreiras para a expansão de líderes mais eficazes e liderança no policiamento contemporâneo.
Método utilizado	Questionários foram aplicados a mais de 1.000 supervisores policiais. Os entrevistados classificaram os traços e hábitos de líderes eficazes e ineficazes.
Base	<i>Emerald</i>
Periódico	<i>Policing: An International Journal of Police Strategies & Management</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. Aborda a liderança no setor público, mas não trata de liderança de equipes virtuais (e-liderança) e sim da liderança tradicional, face a face, no contexto da segurança pública.
Artigo 6	<i>Leadership capacity in two Brazilian regional tourism organisations</i>
Autores	Flávio José Valente, Dianne Dredge e Gui Lohmann
Ano de publicação	2014
Objetivo	Examinar as práticas de liderança de duas organizações brasileiras de turismo regional usando um estudo de caso exploratório.
Método utilizado	A pesquisa adota uma abordagem de estudo de caso incorporada, permitindo a comparação do fenômeno de liderança em duas organizações de turismo regional (OTRs). Entrevistas semiestruturadas foram realizadas para coletar informações dos executivos e atores das OTRs influenciados diretamente pela liderança, a fim de obter suas percepções sobre a prática de liderança.
Base	<i>Emerald</i>
Periódico	<i>Tourism Review</i>

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. Embora trate das implicações para a prática da liderança em setor específico da organização pública estudada, limita-se ao estudo da liderança tradicional.
Artigo 7	<i>Leadership styles to engage employees: Evidence from human service organizations in Italy</i>
Autores	Daria Sarti
Ano de publicação	2014
Objetivo	Investigar a relação entre diferentes lideranças estilos e engajamento no trabalho dos funcionários de nove organizações de serviços humanitários na Itália.
Método utilizado	Aplicação de questionários (n=251) e uso de modelo de equações estruturadas para testar as três hipóteses suscitadas.
Base	<i>Emerald</i>
Periódico	<i>The Journal of Workplace Learning</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. O estudo relaciona o exercício da liderança ao desempenho em organizações públicas, mas não explora a e-liderança, restringindo-se à liderança face a face.
Artigo 9	<i>Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics</i>
Autores	Eran Vigoda-Gadot e Itai Beeri
Ano de publicação	2011
Objetivo	Introduzir a terminologia relativamente nova da <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) orientada para mudanças a acadêmicos e profissionais da Administração Pública e examinar o significado da OCB orientada para a mudança e sua relação com variáveis potenciais, como estilo de liderança, troca de líder-membro (LMX) e percepções de política organizacional (POPS).
Método utilizado	Aplicação de questionários (n=217) e uso de análise fatorial exploratória para testar as quatro hipóteses construídas a partir da revisão literária.
Base	<i>Oxford Journals</i>
Periódico	<i>Journal of Public Administration Research</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. O estudo trata de mudanças organizacionais no setor público, fazendo referência ao engajamento do servidor público e aos estilos de liderança, mas não explora a sua versão eletrônica, a e-liderança.
Artigo 10	<i>Impact of Postmodernism on Public Sector Leadership Practices: Federal Government Human Capital Development Implications</i>
Autores	Daryl D. Green e Gary E. Roberts
Ano de publicação	2012
Objetivo	Fornecer uma visão exploratória relacionada à teoria da liderança e sua aplicação na era pós-moderna, examinando as implicações da liderança burocrática transacional e transformacional no setor público para o desenvolvimento do capital humano.
Método utilizado	Revisão da literatura
Base	<i>Oxford Journals</i>
Periódico	<i>Public Personnel Management</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. Aborda as principais implicações da literatura de liderança pós-moderna para desenvolvimento de capital humano no Governo Federal, mas não cita e-liderança.

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

Artigo 11	<i>Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders</i>
Autores	Snellman Carita Lilian
Ano de publicação	2013
Objetivo	Adicionar conhecimento sobre arranjos de trabalho virtuais mediados por Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs) e abordar os desafios que os líderes eletrônicos enfrentam na gestão de trabalho de equipes virtuais.
Método utilizado	O artigo se baseia na teoria e na pesquisa existentes, descrevendo e discutindo as descobertas sobre equipes virtuais e liderança eletrônica. Com base na literatura de pesquisa, algumas proposições são feitas.
Base	<i>Wiley Online Library</i>
Periódico	<i>Contemporary Issues in Business, Management and Education</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. Elenca atributos e desafios ligados à e-liderança, mas não busca diferenciar o contexto de atuação (público ou privado).
Artigo 13	<i>Public-sector strategy formulation</i>
Autores	Wade R. Rose e David Cray
Ano de publicação	2010
Objetivo	Delinear algumas das questões mais salientes para gerentes do setor público encarregados de desenvolver estratégias no departamento ou nível organizacional.
Método utilizado	Revisão da literatura
Base	<i>Wiley Online Library</i>
Periódico	<i>Canadian Public Administration</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. O artigo explora as peculiaridades no setor público quanto ao planejamento e estratégia, como exemplo: "Embora muito tenha sido escrito sobre estratégia e planejamento estratégico no setor privado, os pesquisadores têm demorado a aplicar suas ideias para organizações governamentais". Em algumas passagens é citada a liderança tradicional, mas a e-liderança não é abordada pelos autores.
Artigo 15	<i>Calling for ABG (Academic - Business - Government) Leadership Early identification of effective characteristics of leadership to suport Triple Helix Model</i>
Autores	Yuni Ros Bangun e Fenida R. Sukarya
Ano de publicação	2012
Objetivo	Identificar eventual sobreposição de características, habilidades e conhecimentos dos líderes de três setores (academia-negócios-governo) e propor um modelo aprimorado de programa de desenvolvimento de liderança como suporte para a aplicação da teoria da hélice tríplice.
Método utilizado	Pesquisa empírica com 400 entrevistados por meio de questionários semiestruturados. A partir da revisão de literatura relacionada à estrutura de aprendizagem de liderança, caráter, habilidades e conhecimento, foram classificados os principais fatores de sucesso para proposição do modelo.
Base	<i>ScienceDirect</i>
Evento	<i>10th Triple Helix Conference 2012</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. O estudo aborda as características e habilidades necessárias para a liderança efetiva, segundo a teoria da Hélice Tríplice (academia-negócios-governo), mas não trata especificamente de e-liderança.

E-Liderança no Setor Público: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado nos Estudos Organizacionais

Artigo 16	<i>E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission</i>
Autores	Bruce J. Avolio, John J. Sosik, Surinder S. Kahai e Bradford Baker
Ano de publicação	2014
Objetivo	Revisar a literatura sobre e-liderança e atualizar conceitos propostos na última década, destacando as mudanças que ocorreram em termos de liderança frente aos avanços rápidos e uso de Tecnologia de Informação, bem como oferecer um modelo para orientar o trabalho futuro nesta área.
Método utilizado	Revisão da literatura
Base	<i>ScienceDirect</i>
Periódico	<i>The Leadership Quarterly</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. O estudo consiste em uma revisão do artigo seminal dos mesmos autores, por meio do qual foi introduzido o conceito de e-liderança. Todavia, não diferencia as características e particularidades relacionadas ao exercício da e-liderança no setor público.
Artigo 17	<i>Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives</i>
Autores	Jessica E. Dinh, Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, e Jinyu Hu
Ano de publicação	2013
Objetivo	Revisar criticamente a teoria da liderança que surgiu desde 2000 e descrever os desafios que acadêmicos e profissionais devem se dirigir para avançar ainda mais no campo de estudos da liderança.
Método utilizado	Revisão sistemática
Base	<i>ScienceDirect</i>
Periódico	<i>The Leadership Quarterly</i>
Aborda e-liderança no contexto do serviço público?	Não. O texto cita a e-liderança como uma abordagem nascente dentro da teoria da liderança, mas não detalha suas características nem a relaciona com o contexto de atuação das organizações (público ou privado).