



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Gestão de Empresas

Liderança Virtual

Orientador: Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

NUNO ALEXANDRE CÂNDIDO MENDONÇA

MACHADO

2023

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Gestão de Empresas

Liderança Virtual

**Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa
no dia 15/12/2023, perante o júri, nomeado pelo Despacho
de Nomeação n.º: 492/2023, de 27 de novembro de 2023,
com a seguinte composição:**

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa
Arguente: Profª. Doutora Catarina Joana Vieira Gomes
Orientador: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Nuno Alexandre Cândido Mendonça Machado

2023

Epígrafe

“A verdadeira generosidade para com o futuro consiste em dar tudo ao presente.”

Albert Camus

Agradecimentos

Existem momentos em que por vezes não existem palavras suficientes e significativas para demonstrar todo o agradecimento, mas recorro à palavra “Obrigado” para o expressar neste texto, que retrata todo este percurso e uma imensidão de momentos, em que todos eles contribuíram para que fosse possível.

Um trabalho de investigação desta natureza procura algumas formas de apoio e que para o autor podem ser traduzidas ao longo de todo o processo, na motivação, compreensão, colaboração, partilha de ideias, ou apenas na amizade que nos faz mover e acreditar que somos capazes.

Começo por agradecer à Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona, aos docentes, que desde 2021 quando ingressei no Mestrado em Gestão de Empresas, fizeram parte de todo o percurso académico e que contribuíram para a minha aquisição de conhecimento e competências que culminam numa melhor pessoa e profissional.

Ao orientador, Professor Doutor José Carlos Dias Rouco, pelo apoio permanente e incansável, desde o primeiro minuto que recebeu o convite para orientar este trabalho de investigação e que prontamente aceitou e concordou com a minha ideia. Pelo seu constante incentivo, disponibilidade, desafios propostos ao longo de todo o trabalho e pelas palavras de motivação no momento certo.

À minha família, pela presença incansável em todos os momentos da minha vida e que perante a minha procura constante de novos desafios, sei que estão e estarão sempre comigo.

À empresa Altice Portugal, em especial a todos os intervenientes das direções de Recursos Humanos e Pré-Venda B2B, por toda a ajuda e tempo cedido para a realização do estudo prático. Um agradecimento especial aos 26 membros que integraram o grupo de inquiridos para a realização do estudo. À equipa de Gestão de Produto – ECO, Gestão de Equipamentos de Cliente e OMG, pelo apoio diário e disponibilização do seu tempo para ajudar nas mais diferentes ocasiões.

Aos colegas e amigos do Mestrado, pelo apoio e incentivo constantes, disponibilidade, partilha de conhecimentos e informação e pelo suporte e confraternidade durante a elaboração da dissertação e de todo o Mestrado.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração da presente dissertação e não foram anteriormente mencionados, o meu sincero agradecimento.

A todos, o meu Muito Obrigado!

Resumo

O mundo atual é caracterizado por um cenário de constante mudança e imprevisibilidade, impulsionado pelo avanço tecnológico e pela globalização. As empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos, que exigem uma rápida adaptação de forma a manterem-se competitivas no mercado.

O processo de liderança sofreu inevitavelmente alterações, surgindo o paradigma de liderança virtual para dar resposta às atuais necessidades. Conceptualmente a liderança virtual é o termo utilizado para designar o processo de liderança mediado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC. Assim, esta dissertação tem como objetivo identificar as competências necessárias que um líder virtual deve ter, para continuar a influenciar os seus liderados neste contexto.

A estratégia metodológica utilizada para a elaboração da presente dissertação foi a mista, dado que as análises realizadas necessitam de interpretação, mas também revelam tendência para a quantificação. Para a sua elaboração foi feita uma revisão de literatura referente ao novo paradigma da liderança virtual, a elaboração de um modelo de competências conceptual, baseado nos diferentes autores presentes na literatura e, a validação deste modelo de competências em contexto prático. Numa segunda fase, esta análise teve como base o recurso a questionários e entrevistas, aplicados a dois grupos diferentes, líderes e operacionais, com vista a obter-se uma visão ampla das competências consideradas essenciais em contexto organizacional. A amostra em estudo é constituída por 26 colaboradores, sendo 11 pertencentes à amostra de cargos de liderança e 15 à amostra de cargos operacionais, numa população de 150 colaboradores da direção analisada.

Como resultado, apresenta-se um modelo final composto por 9 competências, sendo as seguintes: Comunicação eficaz; Construção de confiança; Coordenação/gestão da equipa; Mentalidade global/multicultural; Gestão de mudanças; Proficiência tecnológica; Habilidades sociais; Proficiência técnica e Formação contínua.

Palavras-Chave: Liderança virtual; Equipas virtuais; TIC; Competências e Modelo de competências.

Abstract

The current world is characterized by a scenario of constant change and unpredictability, driven by technological advancement and globalization. Companies face increasingly complex challenges that require quick adaptation in order to remain competitive in the market.

The leadership process has inevitably undergone changes, with the virtual leadership paradigm emerging to respond to current needs. Conceptually, virtual leadership is the term used to designate the leadership process mediated by Information and Communication Technologies - ICTs. Therefore, this dissertation aims to identify the necessary skills that a virtual leader must have, to continue influencing their followers in this context.

The methodological strategy used to prepare this dissertation was mixed, given that the analyzes carried out require interpretation, but also reveal a tendency towards quantification. To prepare it, a literature review was carried out regarding the new paradigm of virtual leadership, the elaboration of a conceptual skills model, based on the different authors present in the literature, and the validation of this skills model in a practical context. In a second phase, this analysis was based on the use of questionnaires and interviews, applied to two distinct groups, leaders and operational, with a view to obtaining a broad view of the skills considered essential in an organizational context. The sample under study consists of 26 employees, with 11 belonging to the leadership positions sample and 15 to the operational positions sample, in a population of 150 employees from the analyzed department.

As a result, a final model composed of 9 competencies is presented, as follows: Effective communication; Building trust; Team coordination/management; Global/multicultural mindset; Change management; Technological proficiency; Social skills; Technical proficiency and continuous training.

Keywords: Virtual leadership; Virtual teams; ICT; Skills and Skills model.

Abreviaturas e Símbolos

AIT	Tecnologias da Informação Avançadas
APA	American Psychological Association
B2B	Business to Business
CSO	Chief Sales Officer
DPV	Direção de Produto e Pré-Venda
ECO	Equipamentos de Cliente e OMG
f2f	Face-to-Face
GB	Gigabytes
INSEAD	Instituto Europeu de Administração de Empresas
IoT	Internet of Things
IP	Internet Protocol
OMG	Operação, Manutenção e Gestão
OO	Objetivo Operacional
QI	Questão de Investigação
RVC	Rácio de Validação de Conteúdo
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I - Revisão de Literatura.....	9
1.1 Enquadramento	9
1.2 Liderança Virtual (e-liderança)	11
1.2.1 Benefícios e Desafios da e-liderança	16
1.3 Equipas Virtuais	17
1.3.1 Benefícios e Desafios das Equipas Virtuais	20
1.4 Digitalização e Evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação	22
1.4.1 Benefícios e Desafios das Tecnologias da Informação e Comunicação	27
1.5 Modelo de Competências Conceptual	28
1.5.1 Conceito de Competência	28
1.5.2 Componentes da Competência	29
1.5.3 Modelos de Competências Liderança Virtual	30
1.5.4 Modelo de Competências Conceptual Final - Liderança Virtual	34
Capítulo II - Metodologia e Procedimentos do Estudo de Caso.....	41
2.1 Introdução	41
2.2 Metodologia do Estudo de Caso	43
2.3 Procedimentos de Análise de Dados	49
Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	51
3.1 Introdução	51
3.2 Caracterização Sociodemográfica da População	51
3.3 Questionário - Escala Binária	53
3.4 Entrevistas	55
3.5 Questionário – Escala Lawshe	57
3.6 Síntese dos Resultados e Análise Crítica	61
Conclusões.....	65
Bibliografia.....	69
Apêndices	81
Apêndice I – Modelo de Competências Conceptual	82
I.I. – Descrição de Competências	82
Apêndice II – Caracterização da Empresa	85
II.I. – Visão, Missão e Valores	85
II.II. – Caracterização da População.....	86
Apêndice III – Inquérito por Questionário.....	87

III.I. – Requerimento de Solicitação para Participação no Estudo	87
III.II. – Guião de Questionário – Líderes.....	88
III.III. – Guião de Questionário – Operacionais.....	90
Apêndice IX – Apresentação dos Resultados.....	92
IX.I. – Inquérito – Escala Binária - Líderes	92
IX.II. – Inquérito – Escala Binária - Operacionais.....	93
IX.III. – Análise de Conteúdo – Entrevistas Líderes	94
IX.IV. – Análise de Conteúdo – Entrevistas Operacionais	100
IX.V. – Inquérito – Escala de Lawshe - Líderes	108
IX.VI. – Inquérito – Escala de Lawshe - Operacionais	110

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Trabalho de Investigação: Problema, Tese e Pertinência.	3
Tabela 2 - Processo Estrutural do Trabalho de Investigação.	4
Tabela 3 - Diferenças entre Liderança Virtual e Liderança Tradicional.	13
Tabela 4 - Principais Benefícios e Desafios Associados à e-liderança.....	16
Tabela 5 - Principais Benefícios e Desafios Associados às Equipas Virtuais.	20
Tabela 6 - Principais Benefícios e Desafios Associados às TIC.....	27
Tabela 7 - Modelos de Competências Teóricos - Liderança Virtual.....	31
Tabela 8 - Competências Identificadas - Referência Para Proposta de Modelo Conceptual.....	35
Tabela 9 - Resumo das Competências - Modelos Teóricos.	36
Tabela 10 - Resumo das Competências - Análise Autores.	37
Tabela 11 - Competências e Média Associada com Base em Ambas as Análises Realizadas.	39
Tabela 12 - Descrição das Diferentes Fases até à Elaboração do Modelo de Competências Conceptual Final.	40
Tabela 13 - Questão de Partida e Questões de Investigação.	44
Tabela 14 - Matriz de Codificação Alfanumérica da Entrevista.	45
Tabela 15 - Estrutura do Questionário.	49
Tabela 16 - Caracterização Sociodemográfica da População e Amostras.	52
Tabela 17 - Matriz de Registo de Análise Quantitativa do Questionário de Escala Binária – Líderes.....	54
Tabela 18 - Matriz de Registo de Análise Quantitativa do Questionário de Escala Binária – Operacionais.....	54
Tabela 19 - Síntese da Análise de Conteúdo – Líderes.	56
Tabela 20 - Síntese da Análise de Conteúdo – Operacionais.	56
Tabela 21 - Valor Mínimo de Rácio de Validade de Conteúdo – Líderes.	58
Tabela 22 - Contagem de Ordem de Importância – “Essencial” – Líderes.	59
Tabela 23 - Resultados da Validade de Conteúdo Para Cada Dimensão – Líderes.....	59
Tabela 24 - Valor Mínimo de Rácio de Validade de Conteúdo – Operacionais.	60
Tabela 25 - Contagem de Ordem de Importância – “Essencial” – Operacionais.	60
Tabela 26 - Resultados da Validade de Conteúdo Para Cada Dimensão – Operacionais....	61
Tabela 27 - Resumo dos Resultados Obtidos em Contexto Prático.	61
Tabela 28 - Modelo Final de Competências em Contexto Prático.	62
Tabela 29 - Validação das Questões de Investigação.....	65
Tabela 30 - Descrição das Competências - Modelo Conceptual.	82
Tabela 31 - Respostas do Questionário – Líderes.	92

Tabela 32 - Respostas Questionário – Operacionais.....	93
Tabela 33 - Análise de Resultados da Questão 1 – Líderes.....	94
Tabela 34 - Análise de Resultados da Questão 3 – Líderes.....	94
Tabela 35 - Análise de Resultados da Questão 5 – Líderes.....	95
Tabela 36 - Análise de Resultados da Questão 7 – Líderes.....	95
Tabela 37 - Análise de Resultados da Questão 9 – Líderes.....	96
Tabela 38 - Análise de Resultados da Questão 11 – Líderes.....	96
Tabela 39 - Análise de Resultados da Questão 13 – Líderes.....	97
Tabela 40 - Análise de Resultados da Questão 15 – Líderes.....	97
Tabela 41 - Análise de Resultados da Questão 17 – Líderes.....	98
Tabela 42 - Análise de Resultados da Questão 19 – Líderes.....	99
Tabela 43 - Análise de Resultados da Questão 1 – Operacionais.....	100
Tabela 44 - Análise de Resultados da Questão 3 – Operacionais.....	100
Tabela 45 - Análise de Resultados da Questão 5 – Operacionais.....	101
Tabela 46 - Análise de Resultados da Questão 7 – Operacionais.....	102
Tabela 47 - Análise de Resultados da Questão 9 – Operacionais.....	102
Tabela 48 - Análise de Resultados da Questão 11 – Operacionais.....	103
Tabela 49 - Análise de Resultados da Questão 13 – Operacionais.....	104
Tabela 50 - Análise de Resultados da Questão 15 – Operacionais.....	105
Tabela 51 - Análise de Resultados da Questão 17 – Operacionais.....	105
Tabela 52 - Análise de Resultados da Questão 19 – Operacionais.....	106
Tabela 53 - Respostas ao Inquérito - Escala Lawshe – Líderes.....	108
Tabela 54 - Respostas ao Inquérito - Escala Lawshe – Operacionais.....	110

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura Geral do Trabalho de Investigação.....	7
Figura 2 - Objetivo Operacional 1.	9
Figura 3 - Paradigma e-liderança.....	15
Figura 4 - Características Diferenciadoras Entre Equipas Virtuais e Convencionais.	19
Figura 5 - Evolução do Tráfego Global da Internet.....	23
Figura 6 - Evolução Temporal das Tecnologias da Informação e Comunicação.	26
Figura 7 - Componentes de Competência.....	30
Figura 8 - Descrição do Objetivo Operacional 2.....	34
Figura 9 - Análise de Modelos Teóricos.	36
Figura 10 - Análise de Literatura – Autores.....	38
Figura 11 - Descrição da Metodologia Geral.....	42
Figura 12 - Descrição do Objetivo Operacional 3.....	46
Figura 13 - Descrição da Técnica de Pesquisa Qualitativa e Quantitativa.....	47
Figura 14 - Caracterização Geral da Amostra.	52
Figura 15 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra Quanto ao Género.	53
Figura 16 - Análise Quantitativa do Questionário com Método de Escala Binária - Líderes e Operacionais.....	55
Figura 17 - Análise de Conteúdo da População.....	57
Figura 18 - Modelo de Competências Final - Liderança Virtual.	66
Figura 19 - Valores da organização Altice Portugal.	85
Figura 20 - Organograma da Organização Altice Portugal.....	86
Figura 21 - Requerimento de Solicitação para Participação no Estudo – Email.	87
Figura 22 - Representação Gráfica - Questionário Líderes.....	92
Figura 23 - Representação Gráfica - Questionário Operacionais.....	93
Figura 24 - Representação Gráfica - Escala Lawshe – Líderes.	109
Figura 25 - Representação Gráfica - Escala Lawshe – Operacionais.	111

Introdução

O presente trabalho de investigação científica, enquadrado na estrutura curricular do Mestrado de Gestão de Empresas da Universidade Lusófona - Escola de Ciências Económicas e das Organizações, encontra-se subordinado ao tema: “Liderança Virtual”.

A investigação visa a necessidade de identificar e analisar quais as competências necessárias por parte de um líder virtual, para que este continue a influenciar positivamente os seguidores neste novo contexto.

Em âmbito organizacional, o quotidiano é marcado pela transformação do processo de liderar, nomeadamente na passagem do modelo tradicional de liderar face a face para o modelo virtual, denominado por liderança virtual, ou *e-leadership*. Evidenciando assim a temática do trabalho virtual ou teletrabalho (Stocker, 2018).

Perante um contexto global, empresas e pessoas vêm-se perante a necessidade de adaptação constante, desafiando permanentemente líderes e liderados. A atualidade é marcada pela importância da liderança em equipas virtuais, verificando-se desafios impostos às organizações e pessoas (Agarwal, Ferdousi, Stahl, Mareena, Nalven, 2020).

Paralelamente a esta nova conjuntura, o fenómeno da globalização e constante evolução tecnológica e de inovação, presente no quotidiano das profissões e com impacto nas suas relações e produtividade, tem gradualmente imposto às organizações a exigência de estarem preparadas face a novas e rápidas mudanças, principalmente nos seus modelos de negócio e dinâmicas nos processos de trabalho. Paradigmas foram quebrados, a digitalização, o aumento da competição organizacional em contexto nacional e internacional, a necessidade de potencializar a capacidade produtiva a fim de minimizar custos e prazos, traduzem-se gradualmente numa utilização crescente das equipas virtuais nas organizações, de forma a colmatar estes e outros desafios associados. Tais mudanças, encontram-se relacionadas com a quarta revolução industrial, que tem como meio de produção a internet e variadas ferramentas digitais, que potenciam inclusive, a adoção de novos comportamentos devido à hiperconectividade (Cruz & Neto, 2020; Silva, 2020).

Alicerçado no avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC e na Indústria 4.0, emergiram novas formas organizacionais de trabalho, em que as equipas tradicionais, caracterizadas pelos membros se reunirem num mesmo local para executarem o seu trabalho, agora, são substituídas por equipas virtuais, distantes entre si e dispersas geograficamente, contudo, conectadas por meios tecnológicos (Stocker, 2018). Tal como referido, a diferenciação deste novo tipo de equipas existe, face às tradicionais, mas também por se verificar desafios, benefícios e oportunidades, exigindo por parte do líder virtual a necessidade de os saber gerir. O sucesso organizacional resulta do comportamento de liderança, contudo, em contexto virtual, ainda não existe uma fundamentação concisa do tipo

de líder necessário, quais as habilidades, comportamentos ou práticas que se tornam relevantes para uma liderança eficaz das equipas virtuais (Konradt & Hoch, 2007; Lilian, 2014).

De uma forma geral é reconhecido por parte dos departamentos de Recursos Humanos que a procura de talentos pode ser fundamental para a competitividade organizacional e que, talento, qualificação e competência são imprescindíveis no capital humano necessário. Deste modo, o comportamento de liderança revela-se essencial, dado que, com vista a promover o aumento da capacidade produtiva, alcançar todos os resultados e objetivos planeados, os colaboradores necessitam de estar motivados e comprometidos (Fiaz, Su, Amir & Saqib, 2017; Pontes, Oliveira & Ramos Filho, 2015).

O termo e-liderança encontra-se decisivamente associado ao processo de influência social mediada pelas Tecnologias da Informação Avançadas - AIT, com o objetivo de produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho em indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações (Avolio, Kahai & Dodge 2000). Este paradigma é caracterizado pelo seu corpo de conhecimento identificado encontrar-se organizado em três categorias: e-liderança, enquanto forma de liderança utilizada pelo líder, onde o «e», mencionado ao longo do presente trabalho, significa a utilização de meios eletrónicos; equipas de trabalho - equipas virtuais ou e-teams, enquanto grupos de trabalho que utilizam meios eletrónicos para comunicar; tecnologia, enquanto forma de comunicar, entre líder e equipa de trabalho através de meios eletrónicos.

Tendo em consideração a pertinência atual e futura desta temática, a escolha do tema para este trabalho de investigação encontra-se intimamente relacionada com a atual realidade. Perante um mundo globalizado, o ambiente organizacional passa constantemente por várias mudanças devido às diversas adversidades que têm surgido na sociedade, como a pandemia SARS-CoV-2, resultando na necessidade de preparação, adaptação imediata e avaliação de toda a organização do trabalho (Thomas, Quilter-Pinner, & Verma, 2020). Analisar o papel de um líder num momento caracterizado pela disrupção, rapidez e transformação, torna-se um desafio constante.

O paradigma emergente da liderança virtual impõe a necessidade de as organizações desafiar as convencionais formas de negócio e dos líderes adotarem e expandirem a liderança e comunicação por meio virtual (Colfax, Santos & Diego, 2009).

Por conseguinte, os e-líderes necessitam de estar capacitados de forma a conseguirem criar e gerir grupos virtuais – e-teams, desenvolver um estilo de gestão valendo-se das diversas tecnologias disponíveis e conseguirem minimizar eficazmente os implícitos ambientes face-a-face (Colfax et al., 2009). É retratada a evidência que a e-liderança impõe ao e-líder a aquisição de competências específicas de modo a encontrar-se apto para liderar as equipas virtuais (Colfax et al., 2009; Faria, 2012; Kerfoot, 2010; Malhotra, Majchrzak &

Rosen, 2007). Assim, é possível compreender e identificar as respectivas numa ótica de treino e formação essencial ao e-líder, tendo como objetivo principal a maximização do seu desempenho e a continuidade do seu processo de influência em contexto virtual.

A lacuna constatada na literatura de modelos que sirvam de referencial para o paradigma emergente da liderança virtual, capacitados para auxiliar os e-líderes e contribuir para a maximização do seu desempenho, bem como das respectivas equipas que lideram, corresponde com o reconhecimento generalizado dos autores em como existe a necessidade de maior investigação para melhor conhecimento desta nova realidade (Carreno, 2009; DasGupta, 2011; Gurr, 2004; Hambley, O'Neill & Kline, 2007; Hanna, 2007; Lee, 2010; Sutanto, Tan, Battistini & Phang, 2011). Assim, devido à carência de literatura sobre o tema, principalmente em contexto nacional e no que diz respeito à identificação das competências fundamentais na função de um líder virtual, a realização deste trabalho de investigação visa o aprofundamento sobre a temática e a conceção de um modelo de competências associado a este novo contexto.

Esta perceção ressaltou de imediato o problema central e a questão a que se pretende dar resposta na presente investigação e que, por conseguinte, veio orientar o trabalho de investigação e a sua forma de organização, apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Trabalho de Investigação: Problema, Tese e Pertinência.

Problema	Quais as competências que um líder deve ter para continuar a influenciar os colaboradores em contexto virtual?
Tese	Face ao paradigma da liderança virtual, revela-se atual e pertinente uma proposta de uma ferramenta, orientada para os e-líderes, permitindo facilitar a aquisição de competências, formação, gestão e participação das equipas virtuais.
Pertinência	Desenvolver um modelo de competências específicas teórico e prático para e-líderes.

Deste modo e após a formulação do problema estar identificada, o trabalho foi estruturado com base em quatro objetivos operacionais, com o propósito principal de responder à seguinte questão de investigação: “Quais as competências que um líder deve ter para continuar a influenciar os colaboradores em contexto virtual?”.

Após identificada a necessidade de maior aprofundamento das questões associadas ao paradigma da e-liderança e formulação do problema, surgem, com naturalidade e relevância, as motivações para o estudo às quais se encontram estruturados os quatro objetivos operacionais.

O processo estrutural e os fundamentos deste projeto investigação, encontra-se descrito na Tabela 2. Associado a cada objetivo operacional encontra-se o trabalho desenvolvido para a sua persecução e os resultados e/ou contributos que a realização dos mesmos representaram no âmbito da investigação.

Tabela 2

Processo Estrutural do Trabalho de Investigação.

Objetivos Operacionais	Trabalhos	Resultados e Contribuições
Objetivo Operacional 1 Revisão bibliográfica através de pesquisa documental sobre o paradigma e-liderança	Pesquisa bibliográfica através de artigos - B-On, Web of Science, Google Scholar e, livros	Conceito de e-liderança, benefícios e desafios associados; Equipas virtuais, benefícios e desafios associados; Digitalização e evolução das TIC; Competências necessárias a um líder virtual
Objetivo Operacional 2 Desenvolver um perfil conceptual de competências com base na literatura e nos diferentes autores	Análise bibliográfica - análise de conteúdo de modelos de competências e de autores	Modelo conceptual composto por nove competências
Objetivo Operacional 3 Desenvolver um perfil de competências para o contexto virtual	Entrevistas e questionários - líderes e operacionais	Validação do modelo conceptual em contexto prático
Objetivo Operacional 4 Analisar os resultados	Análise e comparação de ambos os modelos desenvolvidos - conceptual e prático	Conceção de modelo de competências; Apresentação de resultados, conclusões, implicações, contributos, limitações e recomendações resultantes da investigação

Objetivo Operacional 1 - OO1: Revisão bibliográfica através de pesquisa documental

Consiste na análise bibliográfica com base em artigos e livros relacionados com o tema, que possibilite a explanação e abordagem sobre o conceito e características associadas à e-liderança, viabilizando a apresentação das diferentes abordagens dos autores.

Objetivo Operacional 2 - OO2: Modelo de competências conceptual, associado à liderança virtual

Integrado na fase exploratória, consiste na identificação das competências necessárias por parte dos e-líderes, bem como características associadas à e-liderança. A conceção do respetivo modelo de competências consistiu em três diferentes fases:

Fase 1: Com base na literatura foram identificadas 10 competências que se verificaram importantes e de maior constatação ao longo de toda a análise efetuada.

Fase 2: Com base na literatura foram identificados 8 modelos de competências desenvolvidos e que denotam as competências necessárias por parte de um e-líder. Recorrendo às 10 competências identificadas na fase anterior, foi realizada uma análise de conteúdo com recurso ao método de frequência, a fim de se obter quais as competências mais evidenciadas nos modelos em análise. Todas as competências que não se verificaram em pelo menos 3 modelos foram eliminadas - removida 1 competência.

Fase 3: Tendo como conta estas 10 competências identificadas na primeira fase, realizou-se uma análise de conteúdo de 30 diferentes autores, com o objetivo de através do método de frequência, conseguir constatar-se quais as competências mais evidenciadas, tendo no fim, sido eliminadas, todas as competências que não se verificaram em pelo menos 3 autores - removida 1 competência.

Fase 4: A partir dos resultados obtidos em ambas as fases - 2 e 3, procedeu-se à conceção do modelo conceptual final de competências, composto por 9 competências.

Estando definida a questão de partida e, considerando os objetivos operacionais estabelecidos que se pretendem atingir, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação nº 1: Considera-se a comunicação eficaz importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 2: Considera-se a construção de confiança importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 3: Considera-se a coordenação/gestão da equipa importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 4: Considera-se a mentalidade global/multicultural importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 5: Considera-se a gestão de mudanças importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 6: Considera-se a proficiência tecnológica importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 7: Considera-se as habilidades sociais importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 8: Considera-se a proficiência técnica importante em contexto virtual?

Questão de Investigação nº 9: Considera-se a formação contínua importante em contexto virtual?

Objetivo Operacional 3 - OO3: Validação do modelo de competências em contexto prático

Integrado na fase analítica, procedeu-se à recolha de dados através das técnicas definidas ao desenho da investigação, por forma a validar o modelo conceptual de competências desenvolvido no OO2, em contexto prático. Assim, foram aplicadas entrevistas - resposta aberta e questionários com duas escalas distintas - escala binária e método de Lawshe (1975), a líderes e operacionais, de forma diferenciada. Tal procedimento descrito nas seguintes fases:

Fase 1: Formulação de questionário com escala binária, Sim/Não, correspondente às nove competências resultantes do modelo de competências conceptual - OO2, sendo aplicado de igual método em ambos os grupos, líderes e operacionais.

Fase 2: Formulação de guião de entrevista com perguntas de resposta aberta correspondentes a cada competência identificada no modelo de competências conceptual - OO2. Consiste num guião de entrevista aplicado ao grupo de líderes e operacionais de forma diferenciada.

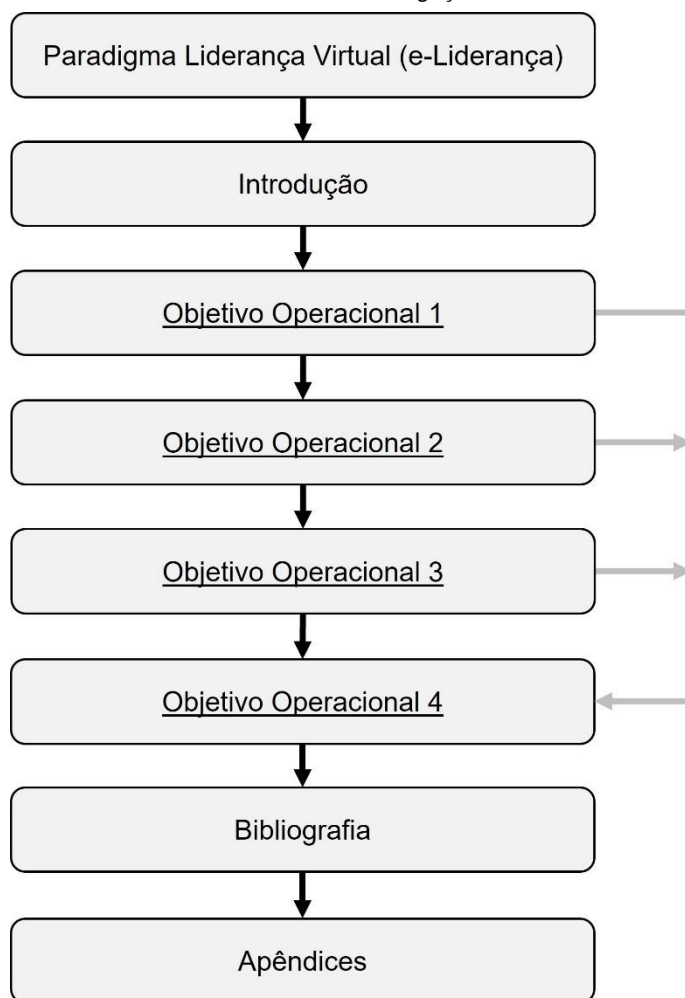
Fase 3: Formulação de questionário sobre as competências identificadas no modelo de competências conceptual - OO2, aplicando o método de Lawshe (1975). Questionário aplicado de igual método em ambos os grupos, líderes e operacionais.

Objetivo Operacional 4 - OO4: Análise de resultados e conclusões finais

Integrado na fase conclusiva, posteriormente foi realizada a análise dos dados, apresentação dos mesmos e, por fim, a explanação dos resultados obtidos, bem como, implícitas conclusões finais.

Através da Figura 1 é apresentado toda a estrutura geral do trabalho de investigação, bem como, evidenciado toda a sequência realizada ao longo do mesmo.

Figura 1
Estrutura Geral do Trabalho de Investigação.



Nota: Elaboração própria.

Para efeitos de referenciação bibliográfica foi seguido o referencial da *American Psychological Association* (2017), e com o Despacho n.º 30/2014 de 07 de julho de 2014 da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Por sua vez, a estrutura do trabalho de investigação encontra-se de acordo com as normas para elaboração e apresentação de teses e dissertações e outros trabalhos académicos da Universidade Lusófona v.6 (Homologada pelo Despacho nº 10/2021, de 5 de março). Tendo em conta que o sistema de normas da instituição não referencia os princípios para identificação de figuras e tabelas, foi opção elaborar de acordo com o referencial da *American Psychological Association* (2017).

O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado em 5 componentes principais, sendo apresentado nos parágrafos subsequentes uma súmula de toda a sua estrutura:

A primeira parte é composta pela Introdução, com a referência ao tema em estudo e associada relevância, sendo também estabelecidos os objetivos operacionais, a metodologia usada e estrutura do trabalho de investigação.

A segunda parte contempla o Capítulo I, concebido de forma a enquadrar a temática da liderança virtual, onde são abordados conceitos que se encontram de forma implícita associados ao tema, como as equipas virtuais e a evolução das tecnologias da informação e comunicação. Com base em toda a literatura tida em conta, é apresentado um modelo de competências conceptual, associado à liderança virtual.

A terceira parte, composta pelo Capítulo II, consiste na apresentação da metodologia utilizada como forma de abordagem à investigação e a sua devida explanação, procedimentos e meios utilizados no decorrer das diferentes fases, como a recolha de dados, e análise dos mesmos.

O Capítulo III, encontra-se relacionado com a questão de partida e questões de investigação, encontra-se também a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, através de tabelas e gráficos. De forma a dar respostas às mesmas questões inicialmente definidas, são apresentadas as conclusões de todos os resultados obtidos, explanadas as reflexões no que concerne às limitações, mas também possibilidades de melhoria para futuras investigações. Por último, são apresentados os documentos consultados e que serviram de apoio a esta investigação.

A quinta parte representa toda a componente pós-textual, caracterizada pelos apêndices, os quais constituem toda a informação que devido à sua dimensão não foi possível a sua integração na parte textual, contudo possuem importância sobre o trabalho realizado e possibilitam a corroboração da informação presente na parte textual.

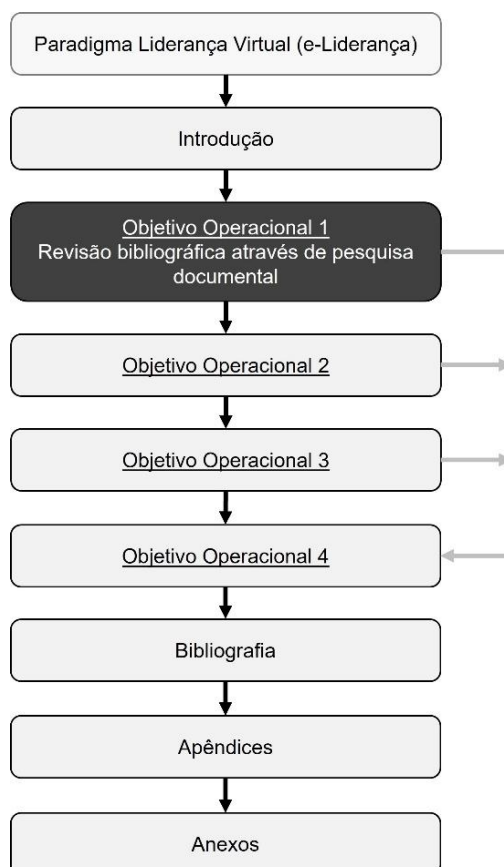
Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1 Enquadramento

A presente revisão de literatura pretende propiciar uma melhor compreensão do trabalho, sendo definido vários conceitos e abordagens dos diferentes campos de estudo, que permitiram dar suporte à pesquisa e consolidar a conceção de conhecimento no decorrer da pesquisa. Assim, os conceitos de liderança virtual, equipas virtuais, tecnologias da informação e comunicação utilizadas em contexto organizacional de informação e comunicação entre líderes e liderados e, competência, encontram-se clarificados neste Capítulo.

O presente Capítulo é caracterizado pelo “Objetivo Operacional 1”, tal como apresentado na Figura 2.

Figura 2
Objetivo Operacional 1.



Nota: Elaboração própria.

O século XXI é caracterizado por uma disrupção das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC, impulsionando a globalização e conseqüentes mudanças drásticas no que diz respeito à gestão das empresas e das pessoas (Junior, 2012).

Há várias décadas que se verifica por parte de variados autores de diferentes setores de atividade um constante prenúncio de que o ambiente organizacional denota uma tendência dinâmica de evolução, no sentido de se caracterizar como mais complexo, dinâmico e incerto. As organizações encontram-se efetivamente cada vez mais pressionadas por alterações tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, numa escala cada vez mais global (Ceitil, 2016).

A sociedade cosmopolita e globalizada do quotidiano instituiu um novo cenário organizacional. As empresas expandem-se geograficamente e, de forma a aumentar as suas possibilidades de crescimento perante um mercado de alta concorrência, procuram como vantagem competitiva a redução dos custos operacionais e a otimização do tempo. Desta forma, as tecnologias da informação e comunicação, devido ao seu desenvolvimento, apresentam-se como aliado estratégico para suprir essas necessidades. No acesso às informações, permitindo o acesso a qualquer pessoa, independentemente do local geográfico em que se encontra, bem como também, na economia, a nível de transporte e alojamento de colaboradores (Braga, Perestrelo & Ribeiro, 2015).

Diante este contexto emerge um novo paradigma, a e-liderança, ou, liderança virtual. Com base em Rouco (2012) e fazendo uma analogia entre liderança face-a-face e liderança virtual, denota-se que o conceito de liderança virtual encontra-se associado ao processo de influenciar pessoas a atingir determinados objetivos, mediado por Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC.

A e-liderança apresenta um desafio contínuo às organizações no que diz respeito às formas convencionais de negócio e aos líderes, de forma a adotarem e expandirem a liderança e comunicação virtuais (Colfax et al. 2009). De acordo com Zaccaro & Bader (2003), as organizações bem como os líderes, devem estar preparados para encarar a dispersão global e o desenvolvimento exponencial das TIC, sendo necessário a aquisição do conhecimento para ultrapassar as dimensões do tempo e espaço, mas também, conseguir transpor as barreiras culturais (Kerfoot, 2010).

O trabalho remoto surgiu como uma nova forma de organização empresarial e de como as equipas atuam no mercado e perante a crise sanitária SARS-CoV-2, foi imposta uma adoção e adaptação por parte das empresas ao trabalho remoto, tendo existido uma aceleração deste processo em amplitude e importância (Pereira & Cunha, 2020).

1.2 Liderança Virtual (e-liderança)

O mundo empresarial do cotidiano é caracterizado pela sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade – VUCA – *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018).

Nas últimas décadas constatou-se mudanças significativas na forma tradicional das atividades profissionais e comportamentos dentro das organizações e, perante um contexto cada vez mais global e imprevisível, existe a necessidade de organizações e líderes estarem preparados e capacitados para as adversidades, adaptando-se rapidamente às alterações e transformações dos modelos de negócio, com foco na vantagem competitiva e sustentabilidade (Wessel, 2018).

Em conformidade e diante da transformação digital e disrupção das tecnologias da informação e comunicação, verificadas a partir do final dos anos 90, o conceito de liderança foi inevitavelmente reconstruído, agora definido por liderança virtual (Mohammad, 2009).

A premissa de como essas tecnologias teriam influência e capacidade de transformação na organização do trabalho, bem como, as suas implicações nos processos de liderança, começaram a ser abordadas por diferentes autores (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014).

A liderança virtual estuda a liderança em ambientes de trabalho sustentados e dependentes das tecnologias, que apresentam impacto nas interações e redes de comunicação eletrônica (Putriastuti & Stasi, 2019).

Consta-se que a liderança tradicional é insuficiente para atender aos novos desafios impostos às organizações, na medida em que variáveis como tempo e espaço são cada vez mais difusas (Paschoiotto, Martins & Casagrande, 2020).

A liderança foi considerada globalmente relevante em diferentes estruturas de uma equipa, em razão da sua influência no comprometimento do trabalhador, na inovação organizacional e no desempenho da equipa (Newman, Ford & Marshall, 2019). O papel dos líderes foi evidenciado como fundamental, para a partilha de uma visão clara, criação de identidade, identificação de objetivos e na orientação da equipa (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). No entanto, com base em Sobral & Peci (2008), a liderança é um conceito que apresenta controvérsia e de difícil definição, sendo verificado pelo grande número de teorias apresentadas por diversos autores na literatura.

Vários autores têm realizado estudos sobre o paradigma emergente da e-liderança, com o objetivo de conceptualizar e compreender as várias definições e conceitos existentes na literatura, de modo a formalizar uma ideia concreta do que pode, ou não, ser definido como e-liderança em contexto organizacional.

O primeiro trabalho teórico que evidenciou o termo liderança virtual foi desenvolvido por Avolio et al. (2000), onde os autores explicam como as tecnologias de comunicação podem interligar-se com os líderes de equipas e os seus membros, no sentido de produzir novas estruturas e culturas (Purvanova & Bono, 2009). Os autores caracterizam o conceito «e-liderança», como um processo de influência social mediada por Tecnologias da Informação Avançadas - *Advanced Information Technology*, com o intuito de produzir mudanças nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho entre indivíduos, grupos e organizações (Avolio et al., 2000).

De acordo com a definição da INSEAD - Instituto Europeu de Administração de Empresas (2014), a liderança virtual é caracterizada pela realização de um objetivo que depende das TIC por meio da direção de recursos humanos e uso das TIC.

Ambas as definições apresentadas identificam a natureza recursiva do relacionamento entre humanos e a tecnologia, com a última a destacar o vínculo entre a liderança das pessoas e seguidores nas organizações modernas estruturadas e mediadas pelas TIC, sobre colaboração e produção organizacional (Radman, 2020).

O paradigma emergente da e-liderança encontra-se assente em três categorias: e-liderança, enquanto forma de liderança utilizada pelo líder onde o «e» significa a utilização de meios eletrónicos; equipas de trabalho - equipas virtuais ou e-teams, enquanto grupos de trabalho que utilizam meios eletrónicos para comunicar; tecnologia, enquanto forma de comunicar entre líder e equipa de trabalho através de meios eletrónicos (Samartinho, Silva & Faria, 2012).

Neste contexto a tecnologia torna-se o denominador comum enquanto forma como é utilizada para o estabelecimento dos relacionamentos: 1:1 - um para um e, 1:M - um para muitos, entre líder(es) e membros da(s) equipa(s) virtuais (Avolio et al., 2000; Avolio & Kahai, 2003; DasGupta, 2011; Johnson, 2010). O surgimento de um novo relacionamento entre líderes e membros não altera os objetivos da liderança, continuando a salientar-se em questões como visão, direção, motivação, inspiração e confiança. No entanto, o e-líder passou a cumprir estes mesmos objetivos em contexto eletrónico, num ambiente onde consiga mediar as equipas virtuais, dispersas a nível geográfico e temporal (Iriqat & Khalaf, 2017).

A utilização das tecnologias apresenta novos desafios e incita os líderes a repensar os tradicionais modelos de liderança (Pulley & Sessa 2001). Avolio & Kahai, 2003, mencionam que a e-liderança é uma alteração ao modo como os líderes e liderados se relacionam mutuamente, dentro e entre organizações. O fator «e» alterou os padrões de como a informação é adquirida, armazenada, interpretada e difundida, resultando na mudança do modo como as pessoas são influenciadas bem como também, das decisões que são determinadas a nível organizacional (Avolio & Kahai 2003).

A Tabela 3 apresenta as diferenças evidenciadas entre a liderança virtual e liderança tradicional, com base em Aggarwal (2014):

Tabela 3
Diferenças entre Liderança Virtual e Liderança Tradicional.

Diferenças	Liderança Virtual	Liderança Tradicional
Comunicação	Baseada em meios eletrônicos, principalmente através da internet	Ocorre <i>face-to-face</i> (f2f)
Construção de relacionamentos	Interações virtuais, as quais podem ser mais impessoais e limitadas, dificultando a construção de relacionamentos	Interações pessoais em ambiente físico permitindo a construção de relacionamento de forma mais fácil
Flexibilidade	Maior flexibilidade relativamente a localização e horário de trabalho	Horário e localização de trabalho definidos - normalmente em ambiente de escritório
Localização de trabalho	Não definida. Os membros podem comunicar independentemente da distância ou local em que se encontram	Definida - normalmente em ambiente de escritório
Gestão de conflitos	Difíceis de detetar e resolver. Uso da tecnologia para facilitar a resolução de conflitos e promover a comunicação aberta	Mais fáceis de detetar – interações pessoais que podem revelar sinais de tensão ou desentendimento
Gestão do tempo	Exige uma gestão de tempo eficaz, uma vez que não têm acesso físico aos membros da equipa	Equipa reunida e a trabalhar no mesmo local

Nota: Baseado em Aggarwal (2014).

Com base na literatura constata-se que a e-liderança é mais do que a transferência da liderança organizacional de equipas de trabalho do ponto de vista f2f, para uma perspetiva virtual - equipas virtuais, corroborada pela componente tecnológica. O que demonstrava ser apenas uma mudança de «local» de atuação do líder organizacional, fundamentada pela evolução das equipas f2f para equipas virtuais e baseada nas tecnologias avançadas de informação - AIT, no qual o líder assumia a necessidade de se adaptar. Escolher plataformas de suporte aos meios técnicos e humanos com o propósito de conseguir liderar projetos e tarefas, treinar habilidades tecnológicas e auxiliar a equipa virtual na aprendizagem e exploração de novos ambientes operacionais - ambientes tecnológicos. Porém, percebe-se que na realidade, existe uma inevitabilidade de maior esforço e complexidade, mas também uma mudança de atitude relativamente à liderança tradicional. O e-líder necessita de possuir a capacidade de inspirar e assegurar o bom funcionamento de um ambiente virtual colaborativo, no qual a comunidade online tem a responsabilidade de criar e partilhar o conhecimento necessário para o sucesso dos projetos e tarefas organizacionais (Samartinho et al., 2012).

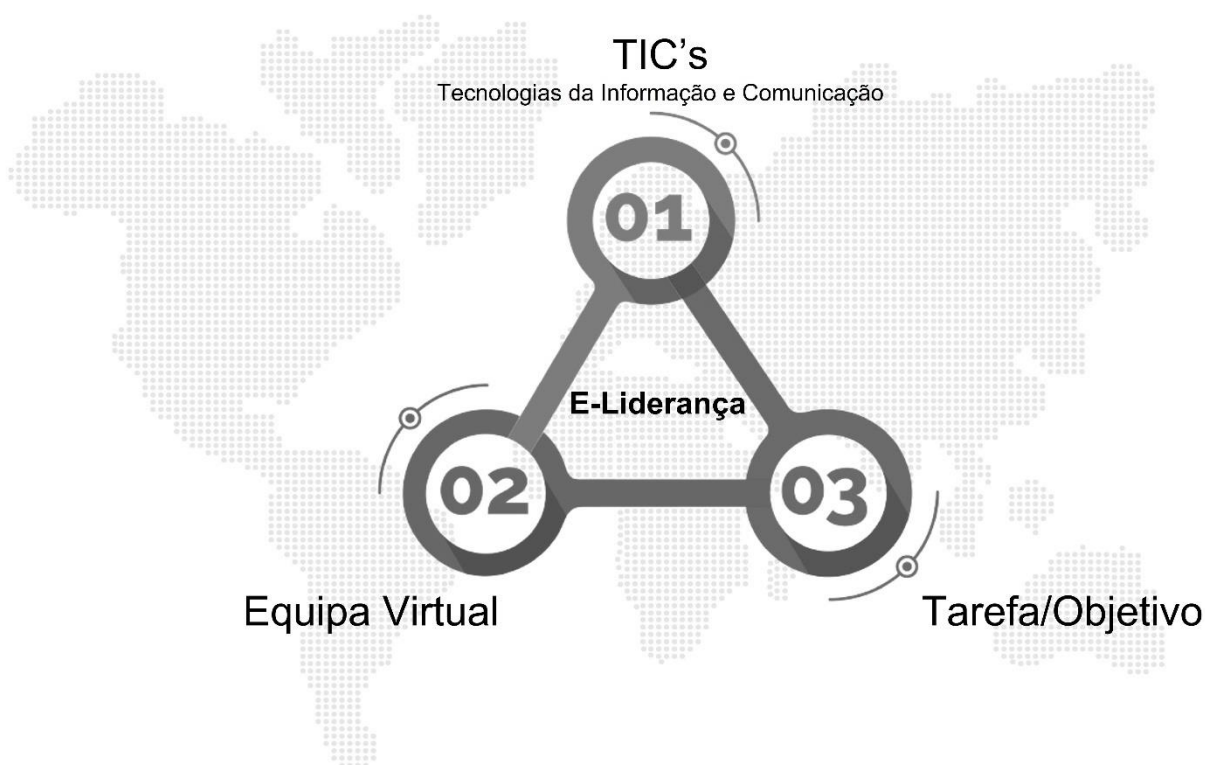
A Deloitte (2020) estabeleceu oito princípios para coordenar a liderança virtual das equipas que se encontram neste contexto:

- (i) Reacender o propósito da equipa e esclarecer funções;
- (ii) Estabelecer um novo ritmo: determinar o que deve ou não se tornar tradições de equipa;
- (iii) Investigar capacidade e progresso;
- (iv) Alavancar tecnologia para colaborar e comunicar estrategicamente;
- (v) Estar disponível com frequência: a distância virtual pode diminuir a confiança do membro da equipa e para contrariar essa distância, é preciso estar disponível;
- (vi) Comunicar estrategicamente: não existe comunicação em demasia quando se trata de liderança virtual;
- (vii) Capacitar e promover a autoliderança: construir confiança e capacitar a equipa para tomar medidas e iniciativas;
- (viii) Garantir o bem-estar: o bem-estar é consideravelmente desafiado pela natureza virtual da equipa e o líder precisa estar mais atento do que nunca para criar as condições certas.

As empresas, não necessitam de possuir escritórios noutras localizações - países ou cidades, para impulsionarem a gestão e as equipas virtuais, contudo, em consequência, existe a necessidade por parte dos e-líderes de garantir/construir sistemas capazes de fornecer apoio técnico no contexto das comunicações, sistemas e plataformas, proporcionando espaços de partilha em ambientes colaborativos, a fim de garantir o apoio humano necessário à sustentação das sinergias das equipas virtuais (Shriberg, 2009). Considera o autor que este tipo de estrutura técnica e humana revela-se fundamental para o desenvolvimento sustentável da liderança de grupos de pessoas, presentes em localizações diferentes, com fusos horários desiguais e distintas linguagens.

De acordo com as diferentes definições de liderança presentes na literatura, a Figura 3, apresenta os principais fundamentos associados ao paradigma da liderança virtual, sendo os respetivos devidamente corroborados na presente figura e devidamente detalhados ao longo do presente trabalho de investigação.

Figura 3
Paradigma e-liderança.



Nota: Elaboração própria.

Segundo DasGupta (2011), é cada vez mais uma certeza que o novo paradigma da e-liderança tem implícitas:

- (i) Novas oportunidades, criadas pelos ambientes virtuais em que as organizações têm de atuar. Tal como, a comunicação em tempo real, possibilidade de trabalhar com pessoas melhor qualificadas numa equipa de trabalho, mesmo que estas não se encontrem fisicamente no mesmo local, a multiculturalidade, possibilidade de melhor gestão do conhecimento, partilha de conhecimento entre elementos das equipas virtuais e a redução de custos;
- (ii) Novos desafios para os e-líderes e as suas equipas, exigindo uma capacitação dos e-líderes para comunicarem com eficácia através dos meios eletrónicos e em ambientes virtuais, capacidade de criar confiança nos

elementos da equipa virtual, capacidade de fazerem sentir a sua presença nos ambientes virtuais em que as equipas operam, transmitir motivação e inspiração aos elementos das equipas, equilibrar a sua vida pessoal e apoiar a vertente social das equipas de trabalho e conseguir acompanhar as equipas 24 horas por 7 dias da semana, num modelo *follow-the-sun*¹;

- (iii) Novas competências necessárias ao e-líder, relativamente à gestão e liderança de projetos virtuais, como, capacidade de comunicar por escrito de forma clara, possuir uma mentalidade global e multicultural, promover o relacionamento social com e entre os membros da equipa, ter sensibilidade e promover a motivação nos seus elementos e, estar presentes, principalmente nas situações que possam ser críticas ou geradoras de dúvida.

1.2.1 Benefícios e Desafios da e-liderança

No que se refere aos desafios enfrentados pelos líderes virtuais, Aggarwal (2014), afirma que a liderança virtual é um novo paradigma, um novo estilo de liderança onde as tecnologias da informação e comunicação modernas desempenham um papel importante, sendo que, os líderes virtuais enfrentam várias oportunidades, mas também desafios, apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4

Principais Benefícios e Desafios Associados à e-liderança.

Benefícios	
Autor(es)	Descrição
Baruch (2000); Cascio (2000); DasGupta (2011); Picu & Dinu (2016)	Redução de custos
DasGupta (2011)	Comunicação em tempo real
	Possibilidade de melhor gestão e partilha do conhecimento
	Multiculturalidade
DasGupta (2011); Hoch & Kozlowski (2014)	Utilização de talentos globalmente dispersos
Filardi, Castro & Zanini (2020)	Flexibilidade de horários
	Melhor qualidade de vida - inexistência do percurso casa-trabalho e vice-versa
Baruch (2000); Cascio (2000); Picu & Dinu (2016);	Aumento da produtividade
Desafios	
Autor(es)	Descrição
DasGupta (2011)	Comunicar através de meios eletrónicos de forma eficaz
	Construir a confiança através da comunicação virtual

¹ Equipas de trabalho geograficamente distribuídas ao longo do planeta, aproveitando diferentes fusos horários para seguir o sol, e oferecer um atendimento 24 horas / 7 dias ao consumidor.

	Criar uma cultura virtual e colaborativa
	Conseguir inspirar e promover a motivação à distância
	Dominar a tecnologia para que não seja um empecilho
Cascio & Shurygailo (2003)	Perder sinergias dos ambientes face a face
Hoch & Kozlowski (2014)	Comprometimento com os objetivos da equipa - fatores que podem impactar negativamente o desempenho da organização)
Gajendran & Joshi (2012)	Reduz a capacidade dos indivíduos de observar o impacto das suas contribuições para a equipa e, assim, poder corroer a conexão psicológica dos membros e diminuir o seu comprometimento
Aderaldo, Aderaldo & Lima. (2017)	As empresas precisam de realizar investimentos tecnológicos, possuir internet, computadores e softwares que garantam a base de trabalho para que o colaborador exerça as suas funções remotamente
Filardi et al. (2020)	Isolamento Social

1.3 Equipas Virtuais

Uma das condições do ser humano dentro da organização social e da cultura é procurar a socialização. É através deste processo que se desenvolve o sentimento coletivo e, a interação contribui para a construção de grupos de pessoas, que se juntam por interesses ou atributos em comum. Os constituintes de um grupo são para si e para quem os vê, considerados como entidade social. São indivíduos interdependentes devido às tarefas que desempenham como membros de um grupo e, enquanto grupo, são incorporados em um ou mais sistemas sociais maiores, por exemplo, uma organização (McGrath & Argote, 2001).

Existem várias definições associadas ao termo «equipa virtual», contudo é relevante fazer uma análise separada de cada conceito. Por «equipa» depreende-se como um número de pessoas com habilidades complementares, as quais partilham os mesmos objetivos e adaptam-se mediante as circunstâncias com o propósito de efetivar os respetivos (Nogueira & Patini, 2012). A execução de uma tarefa por meio «virtual» denota que é desenvolvida com recurso a meios eletrónicos (Nogueira & Patini, 2012), considerando-se como tal, o desempenho simultâneo de funções pelos elementos, com o objetivo de alcançar um propósito comum, apesar de se encontrarem fisicamente separados (Aim Strategies, 2010).

O termo equipa virtual surge em finais do século XX, associado ao aumento do número de empresas que perspetivavam integrar recursos humanos globalmente dispersos, possibilitando assim, aplicar este conceito em zonas como a Ásia e América Latina (Filho & Nery, 2014). As equipas virtuais, revelaram-se como uma nova forma organizacional face à internacionalização das empresas e das equipas de trabalho, surgindo novas competências e especificidades na relação hierárquica entre a equipa e os seus superiores, denominando-se como liderança virtual - *e-leadership* (Stocker, 2018).

Uma das definições mais frequente para descrever o conceito de equipa virtual é, um grupo de indivíduos dispersos no tempo, nas organizações, e/ou por regiões geográficas, que se unem para desempenhar uma ou mais tarefas organizacionais, utilizando como mediador as tecnologias da informação (Abarca, Palos-Sanchez & Rus-Arias, 2020; Alaiad, Alnsour & Alsharo, 2019a; Ebrahim, Shahadat & Taha, 2009; Edwards & Wilson, 2017; Filho & Nery, 2014). Como meio de interação podem ser utilizadas ferramentas como e-mail, áudio e videoconferência (Edwards & Wilson, 2017).

Com base em Colfax et al., (2009), os autores defendem que as equipas virtuais retratam uma necessidade dos negócios globais, mesmo a nível regional, exigindo um novo estilo de gestão considerando as abordagens e gestão virtuais.

A equipa virtual representa uma componente central do trabalho remoto, caracterizada por uma equipa dispersa a nível geográfico, sendo constituída por pessoas que se relacionam, habitualmente, por meios de comunicação eletrónica e que, deste modo, têm pouca - ou nenhuma, interação face a face (Malhotra et al., 2007). É constituída por pessoas que trabalham de forma conjunta, apesar do distanciamento geográfico (Maduka et al., 2018).

Este tipo de equipa é considerado como um novo tipo de entidade onde os seus limites são superados face às equipas tradicionais, devido à sua dispersão geográfica, dimensões temporais e organizacionais (Pontes et al., 2015).

A partir das diferentes abordagens e perspetivas dos distintos autores, embora a definição de virtualidade seja multidimensional, constata-se que as equipas virtuais são caracterizadas pela estruturação com base em quatro dimensões: dispersão geográfica, grau de dependência de equipamentos eletrónicos, diversidade cultural e variações da estrutura. A primeira dimensão respeitante à dispersão geográfica refere-se, geralmente, à diversidade de localizações e fusos horários dos constituintes elementos das equipas. A segunda dimensão corresponde ao grau de dependência de equipamentos eletrónicos, dado que existem equipas que usam somente meios eletrónicos para comunicação e outras que realizam comunicação de forma virtual, mas também presencialmente, articulando ambas as modalidades (Pontes et al., 2015). A diversidade cultural, terceira dimensão, refere-se à heterogeneidade cultural que atualmente se verifica nas equipas, uma vez que são constituídas por elementos das diferentes partes do globo. No que respeita à quarta dimensão, variações da estrutura, o qual se pode verificar uma estrutura estável das equipas, em que os elementos assumem uma posição na equipa permanente, ou uma estrutura em que os membros da equipa vão mudando mediante as necessidades de trabalho verificadas (Pontes et al., 2015).

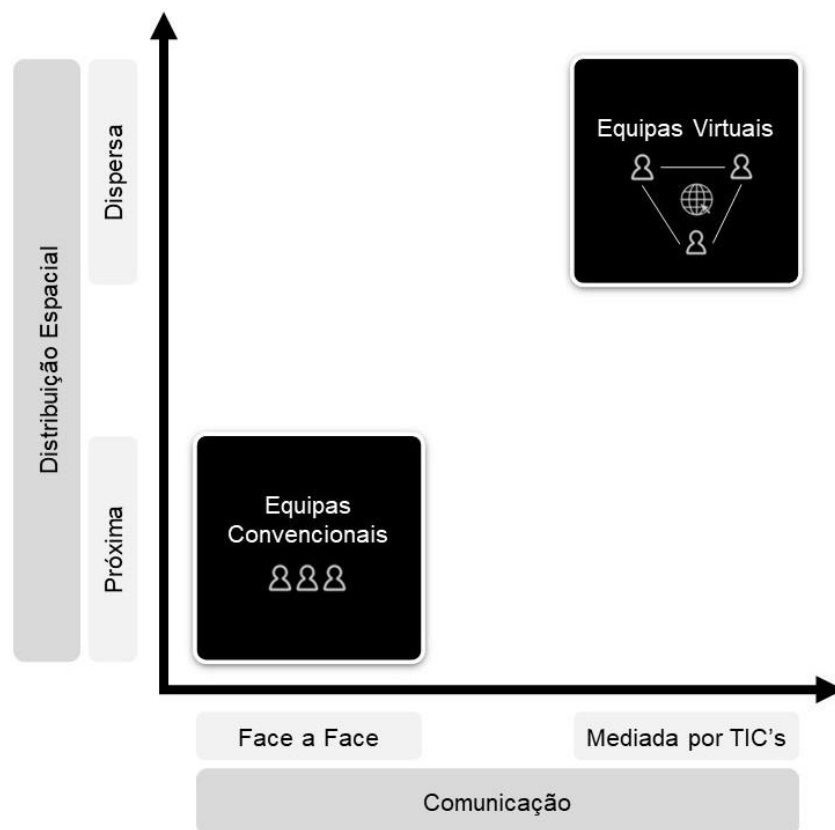
Desta forma, uma equipa virtual não se reporta exclusivamente a teletrabalhadores, dado que, os indivíduos podem-se encontrar em qualquer local público ou privado, mas também a partir do escritório da organização, verificando-se apenas a premissa que os membros da equipa

se encontram geograficamente dispersos (Kaboli, Tabari & Kaboli, 2006). Não existe a obrigatoriedade dos membros de uma equipa virtual pertencerem exclusivamente a uma única organização, mas sim, tenciona-se com as equipas virtuais reunir uma variedade de indivíduos com as habilidades e conhecimentos necessários, independentemente da localização física, ultrapassando as fronteiras organizacionais, culturais e funcionais (Edwards & Wilson, 2017).

Em suma, as equipas tradicionais, caracterizadas pela proximidade dos seus elementos em ambiente organizacional, diferenciam-se das equipas virtuais, onde todos os seus elementos encontram-se separados geograficamente, raramente - ou nunca, ocorrendo a interação de forma face a face entre os respetivos membros, dado que utilizam as diferentes tecnologias da informação e comunicação de forma permanente, tal como evidenciado na Figura 4. Assim, a inexistência de interação proximal é a característica mais relevante que diferencia a equipa virtual da presencial (Bell & Kozlowski, 2002).

Figura 4

Características Diferenciadoras Entre Equipas Virtuais e Convencionais.



Nota: Adaptado de Bell & Kozlowski (2002).

1.3.1 Benefícios e Desafios das Equipas Virtuais

Para Colfax et al. (2009:134-138), está criado o próximo estado de liderança, a e-liderança, que atingirá todo o mundo e gerirá, efetivamente, as equipas virtuais e as operações virtuais. Os autores colocam uma questão final: *“Estarão os líderes e gestores preparados para a mudança? (...) Todos necessitamos de compreender e enfrentar esses desafios para que possamos trazer o sucesso das operações globais nesta nova era verde.”*

Em contexto organizacional, compreender os desafios e benefícios inerentes às equipas virtuais comparativamente às equipas tradicionais, é crucial para entender como deve ser um líder virtual e quais os conhecimentos e habilidades necessárias para ter uma liderança eficaz.

Este novo modo de organização e de trabalho está a mudar o paradigma do mundo do trabalho no atual século e encontram-se associadas várias vantagens face às equipas tradicionais, como a possibilidade dos colaboradores trabalharem e comunicarem em tempo real a partir de qualquer localização do mundo (Pontes et al., 2015).

Devido a ser recente e encontrar-se em fase emergente, os desafios impostos às equipas encontram-se presentes, em razão da complexidade do funcionamento das equipas virtuais e da necessidade de aprofundar informação sobre as melhores práticas a adotar neste contexto. Implicitamente são necessárias adaptações no que diz respeito à transferência do trabalho tradicional para o virtual (Srivastava, 2020).

Assim, com base nos autores, procede-se à apresentação dos benefícios e desafios associados às equipas virtuais e que se consideram relevantes, através da Tabela 5.

Tabela 5
Principais Benefícios e Desafios Associados às Equipas Virtuais.

Benefícios	
Autor(es)	Descrição
DasGupta (2011); Hoch & Kozlowski (2014); Sato (2005)	Possibilidade de recrutamento de pessoas mais qualificadas independentemente da localização
Baruch (2000); DasGupta (2011); Picu & Dinu (2016)	Redução de custos - espaço físico, transporte, entre outros
DasGupta (2011)	Comunicação em tempo real
Ebrahim et al. (2009); Filho & Nery (2014); Thuong (2019)	Possibilidade de melhor gestão do conhecimento, criatividade e desempenho organizacional
Filardi et al. (2020)	Flexibilidade de horários
Ebrahim et al. (2009); Filardi et al. (2020)	Melhor coordenação entre a vida pessoal e profissional
Baruch (2000); Cascio (2000); Ebrahim et al. (2009); Picu & Dinu (2016); Thuong (2019)	Maior produtividade - rapidez e eficácia na tomada de decisão e execução de tarefas
Ebrahim et al. (2009); Thuong (2019)	Facilidade de acesso online a informação e partilha de conhecimento entre os membros
DasGupta (2011)	Capacidade de melhor prestação de serviços ao cliente 24 horas x 7 dias
Hertel et al. (2005)	Diminuição de problemas ambientais associado à redução de viagens

Desafios	
Autor(es)	Descrição
Ebrahim et al. (2009); Filho & Nery (2014); Kaboli (2006); Thuong (2019)	Dificuldade de utilização da tecnologia
Aim Strategies (2010); DasGupta (2011); Ebrahim et al. (2009); Thuong (2019)	Dificuldade de inspirar, promover motivação e desenvolver confiança à distância
Ebrahim et al. (2009); Thuong (2019)	Carência de interação física/ sensação de isolamento
Filho & Nery (2014); Kaboli (2006)	Necessidade de gerir múltiplos fusos horários, culturas e idiomas
DasGupta (2011)	Comunicar de forma eficaz e transmitir entusiasmo utilizando meios eletrônicos
Nogueira & Patini (2012)	Diferenças culturais existentes em equipas virtuais formadas por integrantes de diferentes países
Baruch (2000); Cascio (2000); Cordery et al. (2009); Joshi et al. (2009); Picu & Dinu (2016)	Dificuldade de manter o comprometimento dos colaboradores
Aderaldo et al. (2017)	Necessidade das empresas realizarem investimentos tecnológicos - hardware, software, infraestruturas, para exercício das funções de forma remota
Cascio & Shurygailo (2003)	Perda de sinergias dos ambientes presenciais (<i>face to face</i> – f2f)
Avolio & Kahai (2003); DasGupta (2011)	Estimular e garantir o funcionamento de um ambiente virtual colaborativo

Com base na Tabela 5, depreende-se que são vários os aspetos positivos que se encontram associados às equipas virtuais, salientando-se por exemplo a gestão dos recursos, através da possibilidade de trabalhar a partir de qualquer tipo de localização geográfica, bem como a não necessidade de viagens entre casa - trabalho e vice-versa, resultando numa maior qualidade de vida e de gestão de tempo e na redução dos custos associados.

Porém, os desafios destacam a importância da liderança em equipas virtuais, evidenciando-se problemas relacionados com a tecnologia e dificuldades de utilização das ferramentas tecnológicas, a comunicação eficaz entre os colaboradores, que devido ao distanciamento podem resultar em dificuldades no desenvolvimento de confiança entre os membros, ou barreiras verificadas com os idiomas e a menor perceção de problemas, mas também numa vertente emocional, relacionado com a carência de socialização, sensação de isolamento verificada nestas equipas, ou na necessidade de coordenação da vida pessoal com a vida profissional, na qual em algumas situações, pode representar uma vantagem, mas noutras, evidenciar-se como um desafio. Todavia, estes fatores podem resultar no impedimento ou contrariamente, no impulso para o sucesso da equipa (Lopes, 2015).

As equipas virtuais apresentam características peculiares, contudo, segundo Avolio & Kahai (2003), os autores evidenciam que os benefícios de conectar as pessoas através da tecnologia, eventualmente superam os custos e dificuldades, resultando numa maior aptidão para trabalho conjunto em contexto virtual.

1.4 Digitalização e Evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação

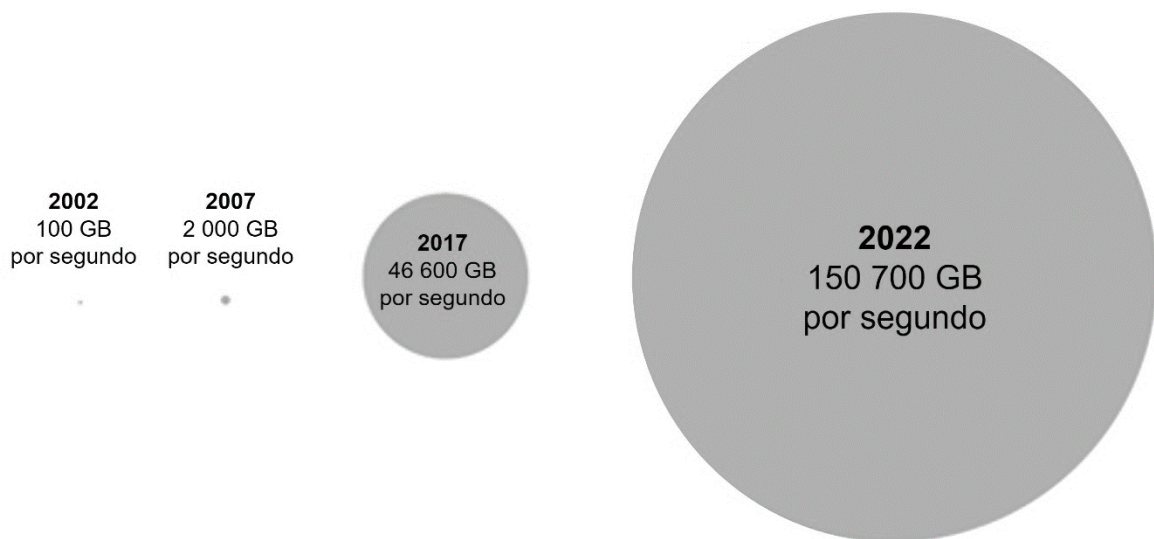
As tecnologias da informação e comunicação encontram-se cada vez mais presentes no quotidiano de cada indivíduo e devido ao seu desenvolvimento contínuo, têm vindo a transformar gradualmente o ambiente socioeconómico e o comportamento humano, tal como aconteceu no passado com o surgimento da máquina a vapor ou a eletricidade (Leduc & Ponge, 2018).

A globalização encontra-se relacionada ao crescimento exponencial das TIC que, associadas à explosão da internet e das ferramentas *web*, difundiram e promoveram o crescimento de uma sociedade global, que veio mudar a forma das organizações atuarem, tendo estas que se adaptar às realidades globais, de forma a poderem integrar as novas realidades de uma economia globalizada, transformando os seus modelos de negócio, reajustando-se às novas exigências, suportados num ciberespaço - deslocalização geográfica (Avolio et al., 2009; DasGupta, 2011; Malhotra et al., 2007; Shriberg, 2009).

A evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC é um dos desenvolvimentos mais relevante e transformador da história humana. A sua utilização foi-se intensificando devido sobretudo à utilização da internet, permitindo a partilha de bens, serviços e produtos em diversos locais, dispersos geograficamente (Vieira, 2019). Segundo o mesmo autor estes limites espaciais e temporais foram superados pelas empresas globais através das novas tecnologias. Conforme a velocidade dos pedidos e respetivos fluxos, o espaço é reduzido e a introdução de novos produtos e serviços no dia a dia das pessoas vai para além da simples relação de compra e venda.

Considerando o volume de tráfego global baseado no Protocolo de Internet – IP, representado na Figura 5, detém-se uma ideia da escala de fluxos, verificando-se a ocorrência de um aumento de 100 Gigabytes – GB, por segundo em 1992 para 2 000 GB por segundo em 2007 e para mais de 45 500 GB por segundo em 2017. Os dados de 2022 remontam para um volume de 150 700GB por segundo, como resultado dos novos utilizadores da Internet e do desenvolvimento e implementação da Internet das Coisas - *IoT*.

Figura 5
Evolução do Tráfego Global da Internet.



Nota: (UNCTAD - United Nations Conference on Trade And Development – Digital Economy Report 2019) based on Cisco.

Num momento tão disruptivo, veloz e vanguardista encontra-se adjacente a variável rapidez, no que diz respeito à necessidade de adaptação e aprendizagem, uma vez que, neste preciso momento já algo mudou, algo novo foi criado e desenvolvido e, o mundo já não é o mesmo.

A história das TIC remonta à primeira revolução industrial, iniciada no final do século XVIII e caracterizada pela introdução das máquinas a vapor, a criação de fábricas e a produção em massa.

Desde então, ocorreram outras revoluções industriais, cada uma apresentando a sua inovação tecnológica. A segunda revolução industrial, iniciada no final do século XVII foi caracterizada pelo surgimento da eletrificação e a produção em massa. Relativamente à terceira revolução industrial, iniciada na década de 1970, trouxe a automação e a digitalização dos processos industriais, resultando na criação de computadores pessoais e da internet.

Atualmente em decurso a quarta revolução industrial, também denominada por Indústria 4.0, é caracterizada pela interconexão de objetos, sistemas e pessoas - Internet das Coisas, e devido ao seu desenvolvimento estão a emergir tecnologias como *bigdata*, *social media*, armazenamento em nuvem - *cloud*, mobilidade, sistemas e cidades inteligentes, realidade virtual, aviões movidos de forma remota, inteligência artificial, robótica, veículos autónomos, impressão 3D, biotecnologia, armazenamento de energia e computadores quânticos, sendo necessário estar consciente de que todos estes desenvolvimentos vão

mudar a maneira de viver, trabalhar e construir relações interpessoais, traduzindo-se num ambiente cada vez mais interconectado e automatizado. (Van Outvorst, Visker & Waal, 2017).

Desde a primeira revolução industrial, a evolução das TIC tem mudado a forma como as pessoas se relacionam, comunicam e interagem, bem como também, como as empresas produzem, distribuem e comercializam produtos e serviços, sendo unânime por parte dos autores o destaque da importância das TIC no desenvolvimento humano e na economia global. Por consequência da rápida evolução da tecnologia, pessoas e empresas comunicam e trabalham em colaboração através de novas maneiras, independentemente da localização geográfica, permitindo o surgimento de novas indústrias e novos modelos de negócio.

A evolução das redes de comunicação móveis representa também um marco importante no desenvolvimento da tecnologia, desde as antigas redes analógicas à atual rede moderna 5G, tornando assim possível a comunicação de forma instantânea e a transferência de dados em tempo real a partir de qualquer lugar do mundo. A sua evolução tem permitindo de forma cada vez mais melhorada e otimizada, a conexão de pessoas e dispositivos, não obstante do tempo e local.

Business intelligence, ou inteligência dos negócios, é outro avanço significativo na história da tecnologia. A análise de dados sempre foi importante para o sucesso dos negócios, mas com o surgimento da tecnologia de computação, tornou-se possível analisar grandes quantidades de dados em tempo real. Isso permitiu a criação de modelos preditivos, o que ajuda as empresas a tomar decisões mais informadas e a otimizar seus processos.

Este processo, denominado de transformação digital tem sido reconhecido como um dos principais fatores de mudança da sociedade e dos negócios (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2022) e está relacionado com a necessidade de as organizações utilizarem as novas tecnologias de forma a seguirem competitivas na era digital, onde serviços e produtos são entregues online e offline (Mergel, Edelman & Haug, 2019).

No cenário organizacional em todo o mundo, tem havido uma confiança crescente na difusão de informações e conhecimentos por meios eletrônicos, em vez dos tradicionais, comunicação face a face (Olson-Buchanan, Rechner, Sanchez & Schmidtke, 2007).

A transformação digital não criou apenas um novo mundo de trabalho, também acelerou a velocidade de mudança enfrentada pelos colaboradores. A digitalização pode ser definida como o aumento da penetração das tecnologias digitais na sociedade, incluindo a forma como os indivíduos se conectam e comportam (Kohnke, 2016). É um processo, introduzido pela evolução e transformação das tecnologias de informação, que impactam os modelos de negócio, as capacidades organizacionais e a estratégia perante o mercado (Li, Su, Zhang & Mao, 2017).

A atualidade demonstra-nos que as empresas estão também cada vez mais dependentes de distintas formas de comunicação a nível digital. Nos dias de hoje, a maioria

dos processos desenvolvem-se continuamente, contando com a preciosa ajuda das tecnologias da informação e comunicação de forma a alcançar os desejados objetivos estratégicos (Esguerra & Contreras, 2016). Tudo isto faz com que a transformação digital se apresente às organizações como um passo obrigatório para o seu desenvolvimento (Leduc & Ponge, 2018).

Assim, não torna difícil concluir que a inclusão e exploração destes novos instrumentos digitais é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam nos dias de hoje e que terão de conseguir encontrar estratégias para o ultrapassar de forma a acompanhar mercado e a não ficar para trás (Hess, Matt, Benlian & Wiesbock, 2016). É também necessário salientar que, para que as empresas possuam êxito na transformação digital, por parte dos líderes tem de existir uma disposição para experimentar e não recear o fracasso (Kane et al., 2018).

O processo de transição digital reflete-se posteriormente na melhoria da produtividade, na redução dos custos e dos prazos, numa maior previsibilidade dos resultados e consequentemente no aumento da capacidade de inovação. Contudo, essas operações estão cada vez mais complexas e nesse sentido, as organizações têm de se concentrar em encontrar formas para os colaboradores utilizarem essas tecnologias no futuro (Esguerra & Contreras, 2016).

Sendo um destruidor e criador de oportunidades de emprego, a digitalização fez evidenciar um novo conjunto de requisitos de trabalho, acabando mesmo por ser denominada de ubiquidade digital (Gerth & Peppard, 2016; Schwarzmüller, Brosi, Duman & Welp, 2018). Essas mudanças tecnológicas impactam as condições de trabalho dos colaboradores e a forma como estes desenvolvem o seu trabalho (Barley, 2015).

No entanto, é importante destacar que as TIC têm trazido muitos benefícios para a sociedade, como o acesso à informação, o aumento da eficiência e a conectividade global. As redes móveis, em particular, têm permitido que as pessoas se comuniquem e trabalhem de maneira mais eficiente e em tempo real.

Os avanços na tecnologia têm mudado a maneira como as pessoas vivem, trabalham e comunicam. A tecnologia permitiu a automação de muitos trabalhos e processos, o que aumentou a eficiência e a produtividade. A tecnologia também tornou a educação mais acessível, com a criação de cursos online e outras ferramentas educacionais. As TIC permitiram também a criação de novas indústrias, como a indústria de tecnologia, que emprega milhões de pessoas em todo o mundo.

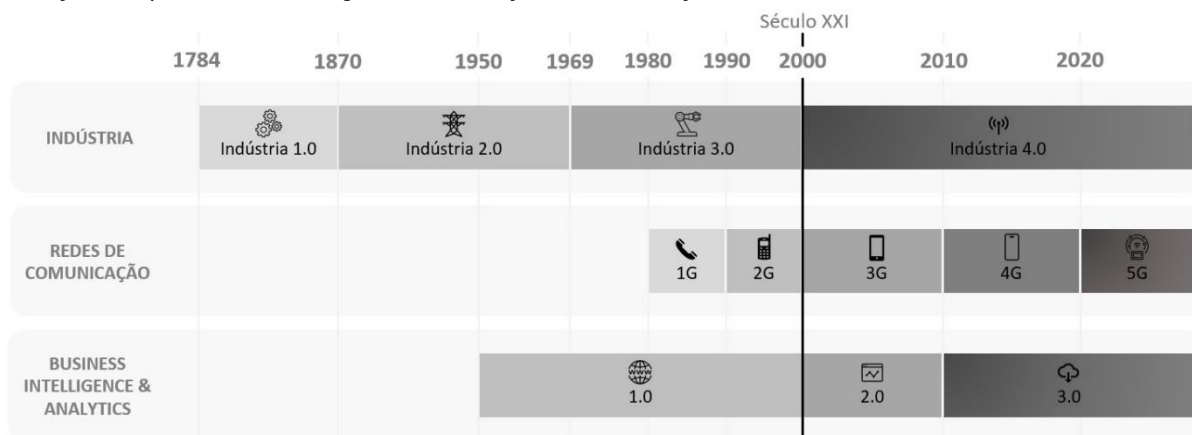
Todas as complexidades que advêm da globalização e da revolução tecnológica, levam a um cenário competitivo com ausência de fronteiras, portanto, há a necessidade de reinvenção, inovação, partilha de conhecimento, de modo a dar resposta às necessidades de desenvolvimento de líderes, as quais são cada vez mais complexas, fruto da sofisticação das

organizações, dos locais de trabalho e dos desafios globais que se tornaram interdependentes e imprevisíveis (Drath et al. 2008; Martin, 2007; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

Na Figura 6 é apresentada a evolução e os avanços mais relevantes no que diz respeito à indústria, redes de comunicação e *business intelligence & analytics*, de forma temporal, existindo uma linha vertical fazendo evidência ao início do século – ano 2000.

Figura 6

Evolução Temporal das Tecnologias da Informação e Comunicação.



Nota: Elaboração própria.

A transformação da Indústria 4.0 não se encontra apenas associada ao âmbito económico. Tem implicações profundas na cultura e na sociedade como um todo, introduzindo-se agora o conceito de, Sociedade 5.0. Apresentado pelo Japão, desde 2016, refere-se à emergência de um modelo social em que a tecnologia esteja totalmente ao serviço do ser humano, propondo uma simbiose do homem como os sistemas inteligentes na resolução de problemas de toda a ordem e aplicado aos diversos quadrantes sociais (Deguchi et al., 2020).

A Sociedade 5.0 é uma visão que visa integrar todas as tecnologias da Indústria 4.0 em todas as áreas do quotidiano e da sociedade, procurando o equilíbrio entre o avanço tecnológico e o desenvolvimento humano (Deguchi et al., 2020).

A transformação da Indústria 4.0 associada à Sociedade 5.0 assinala um momento relevante na interseção entre o avanço tecnológico e o progresso social. Ambos os conceitos estão inerentemente correlacionados, na medida que a evolução da indústria e tecnologia aliam-se com a melhoria da qualidade de vida e do bem comum da sociedade (CSPH-AI, 2019).

Em suma, ambos os conceitos representam um caminho para a harmonização entre a tecnologia e a sociedade, centrada no ser humano, com a proposta da criação de uma sociedade inclusiva, onde o avanço tecnológico pode ser usufruído por parte de todos os indivíduos, tirando partido das vantagens da evolução da indústria e conectividade (Engine, 2018).

1.4.1 Benefícios e Desafios das Tecnologias da Informação e Comunicação

A revolução digital tem como efeito a criação de inúmeras oportunidades, nomeadamente na vantagem competitiva das organizações ter como pilar o conhecimento (Barracho, 2015; Srivastava & Agarwal, 2012).

Contudo, no contexto atual, caracterizado pela introdução das tecnologias, globalização e digitalização, encontram-se inevitavelmente associados desafios (Hecklau, Galeitzke, Flachs & Kohl, 2016; Sparrow, 2007; Stone & Deadrick, 2015; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Face ao exposto, na Tabela 6 são apresentados os benefícios e desafios associados à respetiva evolução e implementação das TIC nas organizações.

Tabela 6
Principais Benefícios e Desafios Associados às TIC.

Benefícios	
Autor(es)	Descrição
Viana et al. (2018)	Eliminação das barreiras espaço/tempo Aumento das oportunidades de acesso a novas informações e conhecimento
Gobble (2018); Legner et al. (2017)	Redução de custos e automatização de processos
Meyer et al. (2018)	Aumento da eficiência e produtividade
Roza (2019)	Melhoria da qualidade de produtos e serviços
Slack, Chambers e Johnston, 2000	Crescimento de inovação
Brito (1997)	Aumento do nível de cooperação
Angeluci et al. (2018)	Viabilizam a alfabetização digital e audiovisual
Slack, Chambers e Johnston, 2000	Aumento da flexibilidade
Price (1996)	Criação de novas indústrias
Desafios	
Nunes & Andrade (2017)	Necessidade de atualização constante
Tezani (2017)	Resistência e dificuldade técnica na utilização de novas tecnologias
WP29 ² (2014)	Privacidade, proteção e segurança de dados e informação
Nunes e Gallota (2011)	Escolha de infraestrutura adequada
Rodrigues (2020)	Isolamento
Morales (2020)	Fomenta o vício
Almeida (2010)	Qualidade das informações
Robbins (2009)	Ausência de comunicação não verbal

Segundo Murphy (2002), os benefícios de TI podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis podem ser definidos como aqueles que afetam diretamente os resultados da empresa, tais como redução de custo e geração de lucros. Os intangíveis são

² Órgão europeu consultor em privacidade e proteção de dados, instituído pelo artigo 29 da diretiva 95/46 CE.

os que causam melhorias de desempenho do negócio, mas não afetam diretamente no resultado da empresa, tais como informações gerenciais, segurança, etc.

1.5 Modelo de Competências Conceptual

1.5.1 Conceito de Competência

O conceito de competência assume uma das definições mais populares da gestão (Nicolai & Dautwiz, 2010), com bastante enfoque na literatura (Garavan & McGuire, 2001; Stevens, 2012), revelando a existência de variadas abordagens e interpretações, sendo importante destacar que se trata de um termo amplo, em constante evolução e que não existe uma única definição que seja aceite por entre os demais autores (Miranda, Orciuoli, Loia & Sampson, 2017).

O seu estudo teve início a partir da década de 60 do século passado e a sua etimologia remonta para o latim, *Competere*, com o sentido de ser benéfico ou conveniente (Silva et al. 2006). Em conformidade com os autores Le Boterf (1997) e Zarifian (2001), a competência não está relacionada com um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim, ao que produz ou realiza no trabalho, em determinado contexto (Dutra, 2002).

Do ponto de vista governamental português, a competência é entendida como a “capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” - Decreto-lei nº 396/2007.

De acordo com McClelland (1973), primeiro autor a conferir o seu contributo neste domínio, o termo é definido como a capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, habilidades, comportamentos e características pessoais, com o objetivo de realizar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas (McClelland, 1973). Baseado no mesmo autor, é uma característica implícita a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Com base nesta perspetiva, surgiram posteriormente novos desenvolvimentos do conceito de competência, que caracterizam a diversidade de interpretações existentes.

Segundo Perez (2005), atualmente o conceito de competência tem como base diferentes contextos e assume-se como flexível - adapta-se ao longo da história, polissémico - assume variados significados, e polimorfo - assume diversas formas, adaptando-se a interesses e condicionantes diversos.

Em suma, a evolução do conceito competência, permite uma melhor compreensão da importância que estas poderão assumir no êxito profissional dos colaboradores no quotidiano, com base na imprevisibilidade do futuro e associada incerteza das competências relevantes, multiplicidade, complexidade e exigência das funções. Devido a estes fatores, existe a necessidade por parte dos profissionais possuírem um conjunto variado de capacidades, habilidades e competências, com vista a um melhor desempenho profissional (Van der Klink, Boon & Schlusmans, 2007), o que reforça a importância do estudo de competências associadas à temática em causa.

1.5.2 Componentes da Competência

Ceitel (2016) corrobora que, para um indivíduo ser competente, ou seja, conseguir desenvolver comportamentos associados às competências que constituem o perfil de exigências de desempenho de um determinado papel ou cargo, é inevitável que possua as seguintes cinco componentes, tal como representado na Figura 7:

- **Saber** - conjunto de conhecimentos que possibilitam a realização dos comportamentos associados às competências, por parte do indivíduo;
- **Saber-Fazer** - conjunto de habilidades e destrezas que, perante problemas em contexto de trabalho, consegue aplicar os conhecimentos que detém, de forma a solucionar os mesmos;
- **Saber-Estar** - relacionado com as atitudes e interesses do titular da função, dado que, para além do desempenho das tarefas de forma eficaz, é igualmente necessário que os mesmos se encontrem de acordo com as normas e regras organizacionais;
- **Querer-Fazer** - relacionado com os aspetos motivacionais inerentes ao indivíduo, uma vez que, o indivíduo deve querer realizar e desenvolver os comportamentos relacionados a competências;
- **Poder-Fazer** - relacionado com os meios e recursos disponível pela organização e que permitem ao indivíduo o desempenho de comportamentos relacionados a competências.

Figura 7
Componentes de Competência.



Adaptado de: Ceitil (2016).

1.5.3 Modelos de Competências Liderança Virtual

Com o objetivo de potenciar as vantagens da transformação digital em contexto organizacional e lidar com as complexidades do virtual, os líderes virtuais precisam desenvolver um conjunto de habilidades. Embora algumas das competências sejam importantes para qualquer ambiente de liderança, a forma como um líder responde em ambiente virtual pode ser muito diferenciado (Schwarz Müller et al., 2018).

Revela-se uma insuficiência de modelos que sirvam de referencial para o novo paradigma abordado, para que suportem os e-líderes na maximização do seu desempenho e das equipas que lideram, encontrando-se associado com a carência de estudos, sendo assim corroborado por vários autores que existe a necessidade de mais investigação para um melhor conhecimento do paradigma e-liderança (Avolio et al., 2009; Carreno, 2009; DasGupta, 2011; Gurr, 2004; Hambley et al., 2007; Hanna, 2007; Lee, 2010; Sutanto et al., 2011).

A necessidade de pensar nas competências e construir modelos, resulta das alterações provenientes da globalização e dos efeitos que teve na sociedade, na economia, na competitividade e na concorrência. A adoção por parte das empresas, de modelos de competências adequados, tem como intuito a possibilidade de possuírem recursos humanos

devidamente preparados, capacitados e com as condições necessárias para responder ao contexto apresentado, caracterizado pela imprevisibilidade e complexidade associada à crescente globalização, bem como também, a multiplicidade, complexidade e exigência das funções (Silva, 2003).

Sanghi (2007) refere que os modelos de competências podem ser utilizados como um instrumento de recursos humanos em processo de seleção, treino/formação e desenvolvimento, ferramenta de avaliação e possibilita estruturar possíveis alterações de cargos numa organização, uma vez que, retratam a combinação de conhecimentos, habilidades e características fundamentais para desempenhar uma determinada função.

Ao longo da pesquisa documental foram identificados oito modelos de competências referentes à liderança virtual e que permitem ter um enquadramento relativamente às diferentes abordagens, no que diz respeito às competências necessárias por parte de um líder virtual.

Na Tabela 7 são apresentados os respetivos modelos, fazendo referência ao(s) autor(es) e associadas competências evidenciadas pelo(s) mesmo(s).

Tabela 7

Modelos de Competências Teóricos - Liderança Virtual.

Autor(es)	Modelo de Competências – Liderança Virtual
DasGupta (2011)	Habilidades de comunicação escrita
	Habilidade de relacionamento social
	Mentalidade global e multicultural
	Maior sensibilidade em relação à motivação da equipa
	Habilidades de orientação do modelo baseado em 24x7
e-Leadership Competence Framework (2020)	Literacia digital
	Trabalho de equipa
	Comunicação
	Empreendedorismo e inovação
	Reputação
	Aprendizagem contínua
	Gestão corporativa
	Organizações, estruturas e funções de negócio
	Estratégia e planeamento de negócio
	Planeamento e análise financeira, definição e gestão de orçamentos
	Análise e planeamento de marketing
	Gestão de risco
	Gestão de mudança no negócio
	Segurança de informação e proteção de dados
	Infraestrutura TIC, software e componentes hardware
	Análise de sistemas TIC
	Gestão de projetos e portfólio TIC
	Gestão de desenvolvimento de software
	Gestão de transformação digital
	Tendências tecnológicas emergentes
Hogan (2007)	Comunicação
	Construção de confiança
	Proficiência em tecnologia
	Inteligência cultural
Kurtzberg (2014)	Liderança intercultural
	Comunicação
	Construção de confiança
	Consciência intercultural

Lee (2021)	Proficiência em tecnologia
	Liderança adaptativa
	Colaboração
	Comunicação
	Construção de relacionamento
	Consciência cultural
	Proficiência em tecnologia
	Adaptabilidade
	Capacitação
Lojeski (2008)	Colaboração
	Comunicação
	Confiança e construção de relacionamento
	Consciência cultural
	Proficiência em tecnologia
	Adaptabilidade
	Capacitação
Roman et al. (2018)	Colaboração
	Gestão de desempenho
	Comunicação
	Habilidades sociais
	Gestão de mudança
	Equipa
	Competências tecnológicas
Samartinho et al. (2012)	Confiança
	Comunicação eficaz
	Construção de confiança
	Coordenação operacional da equipa virtual
	Promoção da eficácia
	Participação na liderança de topo em processos de mudança
	Capacidade de comunicação com membros de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica
	Treino e desenvolvimento; suporte, avaliação e correção das falhas dos líderes virtuais

Cada um dos modelos referidos fornece uma perspetiva única sobre as principais competências necessárias para uma liderança virtual eficaz. Embora possa haver alguma sobreposição entre os diferentes modelos, cada modelo coloca uma ênfase diferente nas principais competências necessárias, de modo a existir uma liderança eficaz por parte dos líderes virtuais.

Segundo DasGupta (2011), o autor evidencia como competências necessárias: Habilidades de comunicação escrita; Habilidade de relacionamento social; Mentalidade global e multicultural; Maior sensibilidade em relação à motivação da equipa e Habilidades de orientação do modelo baseado em 24x7.

Radman (2020), autor da Framework de competências 1.0 associadas à e-liderança, refere as seguintes vinte competências como sendo importantes e imprescindíveis neste contexto: Literacia digital; Trabalho de equipa; Comunicação; Empreendedorismo e inovação; Reputação; Aprendizagem contínua; Gestão corporativa; Organizações, estruturas e funções de negócio; Estratégia e planeamento de negócio; Planeamento e análise financeira, definição e gestão de orçamentos; Análise e planeamento de marketing; Gestão de risco; Gestão de mudança no negócio; Segurança de informação e proteção de dados; Infraestrutura TIC, software e componentes hardware; Análise de sistemas TIC; Gestão de projetos e portfólio

TIC; Gestão de desenvolvimento de software; Gestão de transformação digital; Tendências tecnológicas emergentes.

De acordo com Hogan (2007), o autor enumera as seguintes competências: Comunicação; Construção de confiança; Proficiência em tecnologia; Inteligência cultural; Liderança intercultural.

Kurtzberg (2014), refere as seguintes competências: Comunicação; Construção de confiança; Consciência intercultural; Proficiência em tecnologia; Liderança adaptativa; Colaboração.

Com base em Lee (2021) refere as respectivas competências: Comunicação; Construção de relacionamento; Consciência cultural; Proficiência em tecnologia; Adaptabilidade; Capacitação; Colaboração.

Consoante Lojeski (2008), o autor destaca as seguintes competências: Comunicação; Confiança e construção de relacionamento; Consciência cultural; Proficiência em tecnologia; Adaptabilidade; Capacitação; Colaboração; Gestão de desempenho.

De acordo com Roman et al. (2018), os autores apresentam como principais e de relevância importância, competências como: Comunicação; Habilidades sociais; Gestão de mudança; Equipa; Competências tecnológicas e Confiança.

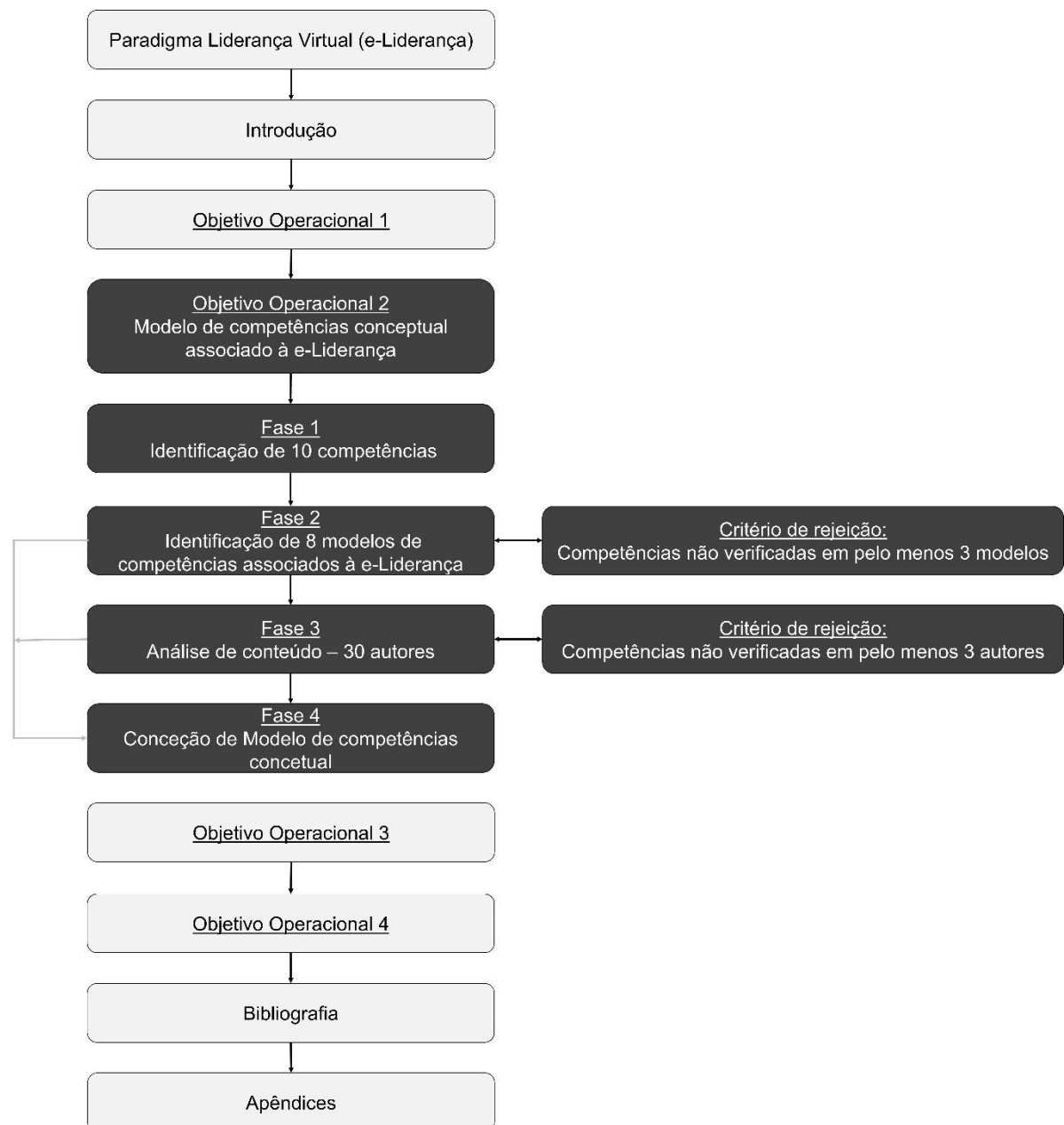
Por último, o autor Samartinho (2013), enumera sete competências que considera como essenciais, sendo: Comunicação eficaz; Construção de confiança; Coordenação operacional da equipa virtual; Promoção da eficácia; Participação de comunicação com membros de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica; Treino e desenvolvimento. Suporte, avaliação e correção das falhas dos líderes virtuais.

1.5.4 Modelo de Competências Conceptual Final - Liderança Virtual

Com o objetivo de elaborar um modelo de competências conceptual, componente integrante do Objetivo Operacional 2 - OO2, procedeu-se à realização de uma Revisão Sistemática de Literatura. A revisão sistematizada da literatura consiste em sintetizar as informações disponíveis em um dado momento sobre um tema específico, de forma objetiva e reproduzível (Lima, Soares & Bacaltchuk, 2000). Com base na Figura 8, é descrito os procedimentos das diferentes fases correspondentes e constituintes do OO2.

Figura 8

Descrição do Objetivo Operacional 2.



Nota: Elaboração própria.

Para a realização do estudo, o paradigma de investigação consiste em identificar as competências necessárias por parte de um líder virtual, de modo a continuar a influenciar em contexto virtual, tendo como base a obtenção dos dados na revisão bibliográfica, através de pesquisa documental.

Não existe um único modelo de competências de liderança virtual que seja universalmente aceite e utilizado por todos os autores. Contudo, existem vários modelos que foram propostos por diferentes investigadores e que complementam a literatura.

Através da coleta dos dados bibliográficos, foram identificados oito modelos de competências associados à liderança virtual e que, diferentes autores descrevem e enumeram as competências que consideram relevantes neste contexto por parte de um líder virtual.

Primeiramente, da literatura analisada e associada ao paradigma da e-liderança, bem como, paralelamente, dos modelos de competências identificados, foram distinguidas dez competências que assumem um maior destaque e reiteração na análise efetuada, permitindo através de um conjunto de constructos, a estruturação de uma tabela de referência, servindo assim de base à proposta do modelo conceptual de competências.

A identificação e escolha dos itens utilizados assume uma elevada relevância para a elaboração do estudo, como se constata através da Tabela 8 e detalhadas de forma individual no Apêndice I.I.

Tabela 8

Competências Identificadas - Referência Para Proposta de Modelo Conceptual.

Competências identificadas para proposta de Modelo de Competências Conceptual - Liderança Virtual	
Comunicação eficaz	Proficiência tecnológica
Construção de confiança	Habilidades sociais
Coordenação/Gestão da equipa	Proficiência técnica
Mentalidade global e multicultural	Formação contínua
Gestão de mudanças	Gestão de desempenho dos elementos

Posteriormente e tendo como base as dez competências previamente referidas, foi realizada a análise dos modelos de competências teóricos. A Tabela 9 apresenta um resumo das competências identificadas nos diferentes respetivos modelos analisados.

Tabela 9
Resumo das Competências - Modelos Teóricos.

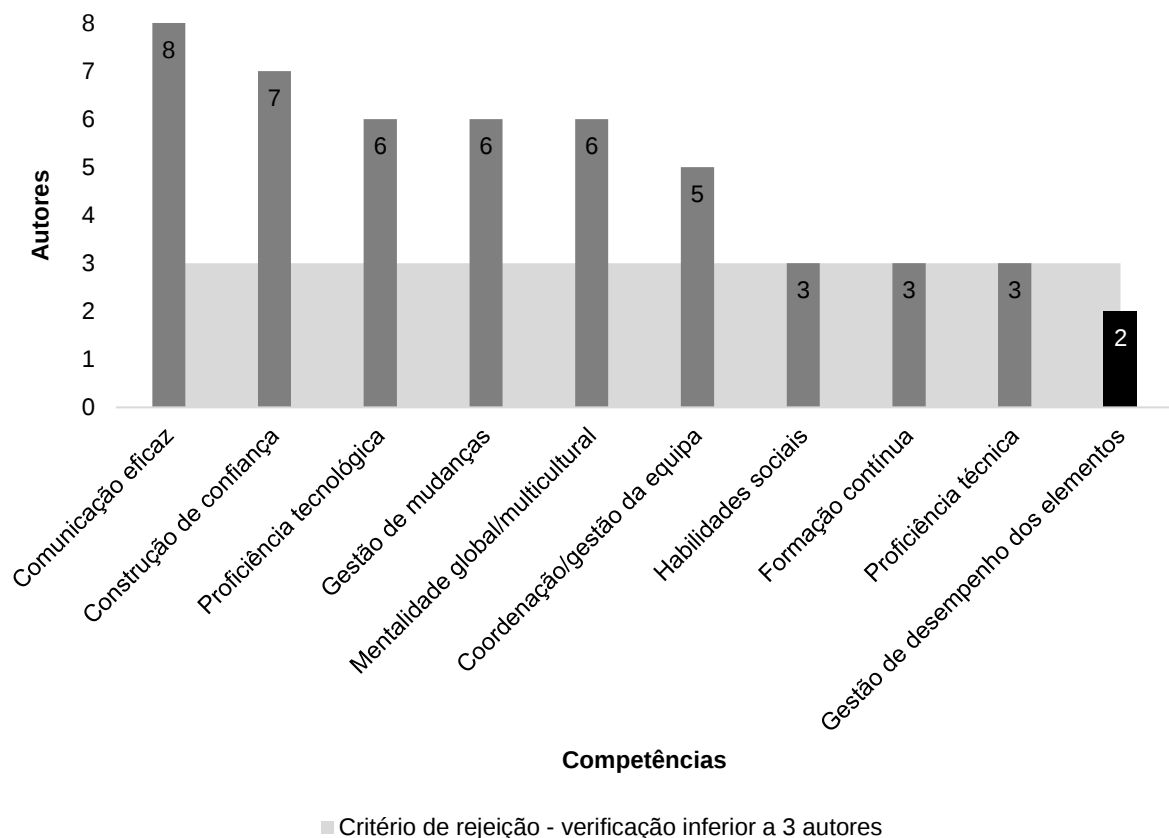
Autor(es)	Competências	Comunicação eficaz	Construção de confiança	Proficiência tecnológica	Gestão de mudanças	Mentalidade global e multicultural	Coordenação / gestão da equipa	Habilidades sociais	Formação contínua	Proficiência técnica	Gestão de desempenho dos elementos
DasGupta (2011)		X				X		X		X	
e-Leadership Competence Framework (2020)		X	X	X	X		X		X		X
Hogan (2007)		X	X	X		X		X			
Kurtzberg (2014)		X	X	X	X	X	X				
Lee (2021)		X	X	X	X	X	X		X		
Lojeski (2008)		X	X	X	X	X	X		X		X
Roman et al. (2018)		X	X	X	X			X			
Samarinho et al. (2012)		X	X		X	X	X		X	X	X
Frequência Autores		8	7	6	6	6	6	3	4	3	2
Frequência Autores (%)		100%	88%	75%	75%	75%	75%	38%	50%	38%	25%

Nota: A cinzento escuro representa a competência inserida no critério de rejeição.

A seleção das competências foi efetuada pelo investigador com base num único critério: Existir pelo menos 3 autores que defendam a importância de tal competência.

Com base na Figura 9 é possível constatar-se graficamente o número de autores evidenciados relativamente a cada competência, tendo em conta os modelos teóricos em análise.

Figura 9
Análise de Modelos Teóricos.



Nota: A negro representa a competência inserida no critério de rejeição.

Devido à competência “Gestão de desempenho dos elementos” ter sido identificada em somente dois modelos de competências, insere-se na condição de rejeição, tendo assim tido sido removida no âmbito desta análise.

Posteriormente, foi realizado o mesmo processo aplicado às habilidades que trinta diferentes autores consideram essenciais e que foram recolhidas ao longo a revisão de literatura realizada, como constatado na Tabela 10.

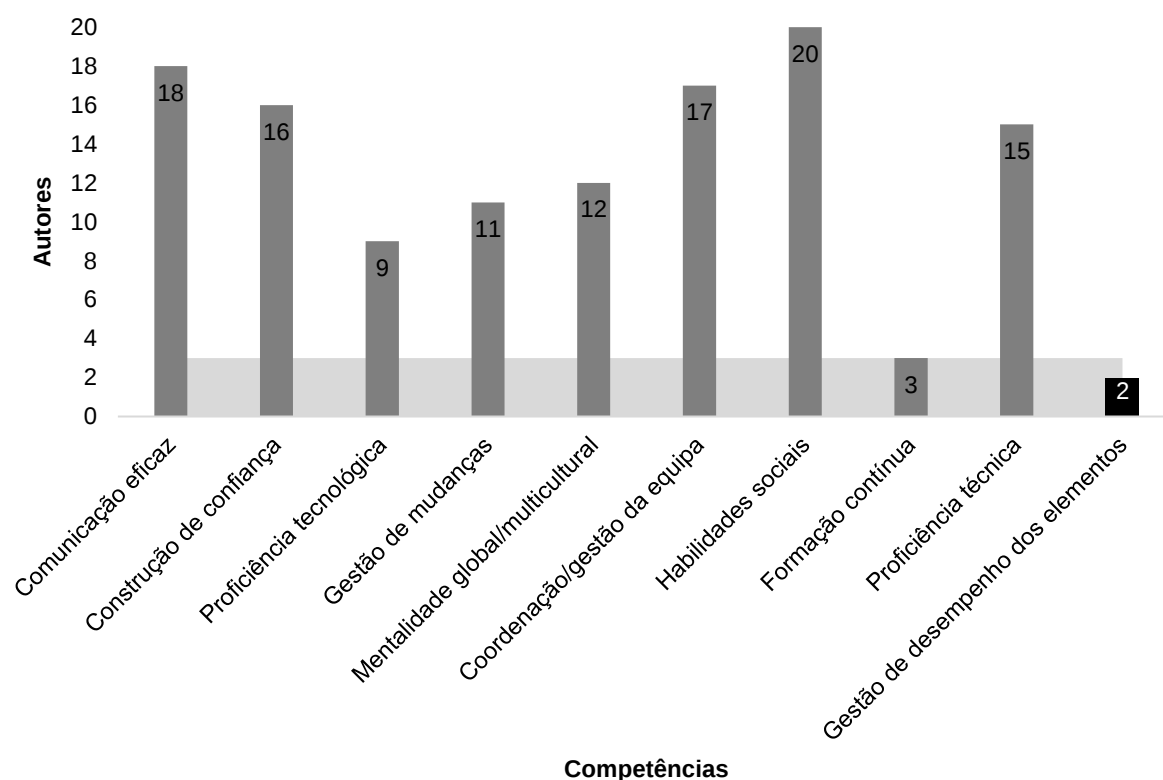
Tabela 10
Resumo das Competências - Análise Autores.

Autor(es)	Competências	Comunicação eficaz	Construção de confiança	Proficiência tecnológica	Gestão de mudanças	Mentalidade global / multicultural	Coordenação / gestão da equipa	Habilidades sociais	Formação contínua	Proficiência técnica	Gestão de desempenho dos elementos
Annunzio & Liesse (2001)		X	X		X		X	X		X	X
Avolio & Kahai (2003)										X	
Avolio et al. (2000)		X		X				X		X	
Avolio et al. (2009), Shriberg (2009)		X				X	X				
Boog (2010)		X					X	X	X	X	
Braga & Perestrelo (2015)		X	X		X	X		X		X	
Brake (2006)			X								
Colfax et al. (2009)					X		X				
Cortellazzo et al. (2019)		X			X	X	X				
DasGupta (2011)		X	X			X		X			
Dias (2012)					X						
Hambley et al. (2007)		X	X				X	X		X	
Hesselbein et al. (2012)		X	X			X					
Horne-Long & Schoenberg (2002)		X				X			X		
Johnson (2010)							X	X		X	
Kissler (2001)			X			X	X	X	X	X	
Klus&Muller (2021)		X		X		X		X	X	X	
Lee (2010)					X						
Lojeski (2008)				X				X			
Malhotra et al. (2007)			X	X			X	X		X	X
Moscovici (1995)		X	X					X			
Samarinho (2013)		X	X				X				
Samarinho et al. (2012)		X	X		X		X	X		X	
Schwarzmueller et al. (2018)				X							
Sousa & Rocha (2017)		X		X	X			X		X	
Stocker (2018)				X							
Toduk (2014)		X	X	X	X	X		X			
Van Wart et al. (2019)		X	X	X	X		X	X			
Vieira (2005)						X	X			X	
Zaccaro & Bader (2003)		X			X	X	X	X		X	
Frequência Autores		18	13	9	11	11	14	17	4	14	2
Frequência Autores (%)		60%	43%	30%	37%	37%	47%	57%	13%	47%	7%

Nota: A cinzento escuro representa a competência inserida no critério de rejeição.

À semelhança da análise realizada anteriormente, devido à competência “Gestão de desempenho dos elementos” ter sido identificada em somente dois modelos de competências, insere-se na condição de rejeição, tendo assim tido sido removida no âmbito desta análise, verificado na Figura 10.

Figura 10
Análise de Literatura – Autores.



■ Critério de rejeição - verificação inferior a 3 autores

Nota: A negro representa a competência inserida no critério de rejeição. A cinzento representa a competência não inserida no critério de rejeição.

Em jeito de suma face a ambas as análises realizadas, na Tabela 11 apresenta-se cada competência com a respetiva média percentual registada.

Tabela 11

Competências e Média Associada com Base em Ambas as Análises Realizadas.

Competências	Média - % $\bar{x}$
Comunicação eficaz	76%
Construção de confiança	67%
Coordenação/gestão da equipa	56%
Mentalidade global e multicultural	55%
Gestão de mudanças	54%
Proficiência tecnológica	51%
Habilidades sociais	48%
Proficiência técnica	41%
Formação contínua	23%
Gestão de desempenho dos elementos	15%

Desta forma, foi possível analisar os dados obtidos e fazer um ajuste no modelo de competências, tendo sido removida uma competência - inicialmente identificada, no entanto, em ambas as análises realizadas, encontra-se validado o critério de exclusão definido - identificação da competência inferior a 3 autores.

Em suma, com base em ambas as fontes de informação e após um aperfeiçoamento do modelo, obteve-se o modelo conceptual composto por 9 competências que se consideram essenciais no desempenho das funções de um líder virtual e que permitem que o mesmo continue a influenciar neste contexto.

Como resultado, a Tabela 12 apresenta as diferentes fases até à conceção do modelo final conceptual.

As competências compostas no modelo são: Comunicação eficaz; Construção de confiança; Coordenação/gestão da equipa; Mentalidade global e multicultural; Gestão de mudanças; Proficiência tecnológica; Habilidades sociais; Proficiência técnica; Formação contínua.

Tabela 12*Descrição das Diferentes Fases até à Elaboração do Modelo de Competências Conceptual Final.*

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Referência de competências identificadas	Análise de modelos teóricos	Análise de autores	Modelo de competências conceptual final
Comunicação eficaz	Comunicação eficaz	Comunicação eficaz	Comunicação eficaz
Construção de confiança	Construção de confiança	Construção de confiança	Construção de confiança
Coordenação/Gestão da equipa	Coordenação/Gestão da equipa	Coordenação/Gestão da equipa	Coordenação/Gestão da equipa
Mentalidade global e multicultural	Mentalidade global e multicultural	Mentalidade global e multicultural	Mentalidade global e multicultural
Gestão de mudanças	Gestão de mudanças	Gestão de mudanças	Gestão de mudanças
Proficiência tecnológica	Proficiência tecnológica	Proficiência tecnológica	Proficiência tecnológica
Habilidades sociais	Habilidades sociais	Habilidades sociais	Habilidades sociais
Proficiência técnica	Proficiência técnica	Proficiência técnica	Proficiência técnica
Formação contínua	Formação contínua	Formação contínua	Formação contínua
Gestão de desempenho dos elementos			

O objetivo final da proposta de modelo conceptual apresentado consiste em apresentar uma estrutura abrangente e atualizada para desenvolver as habilidades e atributos necessários por parte de um e-líder, tendo em vista uma liderança virtual eficaz na era digital.

Capítulo II - Metodologia e Procedimentos do Estudo de Caso

2.1 Introdução

Após concluída a sustentação teórica que permitiu salientar a base de conhecimento e elementos de maior relevância sobre a temática em causa, tendo sido inclusive desenvolvido um modelo de nove competências associado à e-liderança, é essencial fazer-se a correlação com a parte prática, com vista a fundamentar-se uma resposta válida à análise efetuada.

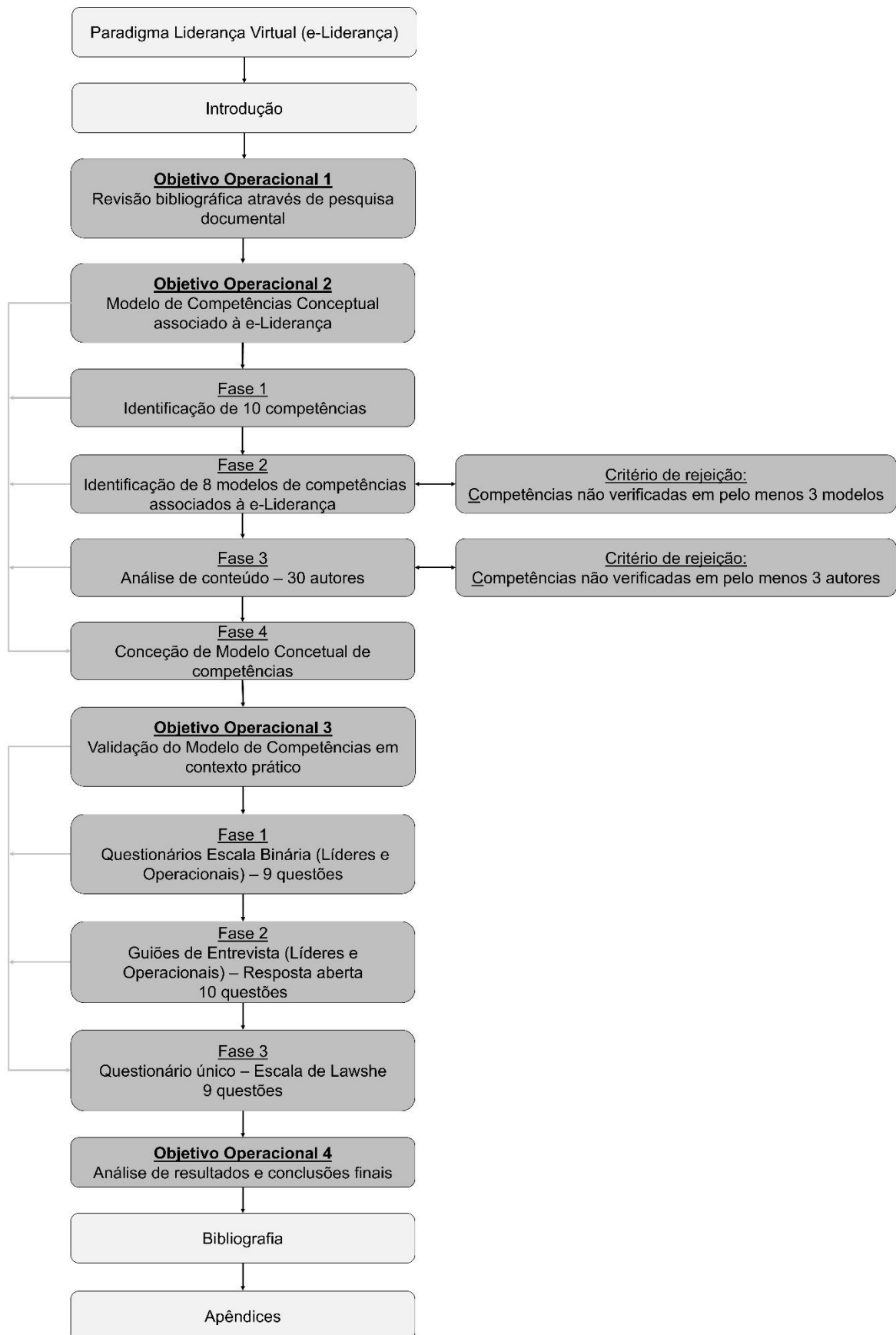
Uma investigação corresponde ao processo pelo qual se revelam realidades, podendo ser compreendida como um método de pensamento reflexivo, que se perfaz por meio de determinados procedimentos formais, sustentados a partir de uma perspetiva qualitativa, quantitativa ou ambas (Melo, 2013). A obtenção de uma resposta válida à problemática de investigação depreende uma análise sobre a abordagem, o método científico, procedimentos de recolha e análise dos respetivos dados (Hill & Hill, 2008).

A metodologia corresponde à estratégia ou plano de ação que relaciona os métodos aos resultados adquiridos no estudo (Creswell & Poth, 2016). Saunders, Lewis & Thornhill, 2016 referem que o modelo metodológico é equivalente ao processo de organização de um percurso, onde o investigador tem de decidir o rumo a seguir e estar ativamente preparado para se adaptar face à decorrente realização em contexto prático e a possíveis necessidades que surjam no processo.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2017) este capítulo introduz e detém todos os procedimentos utilizados na vertente prática desta investigação, evidenciando a metodologia que a delimita e valida todo o processo de evolução, como foi delineado e conduzido todo o processo de investigação, a fim de cumprir os objetivos. Assim, fundamentado pela revisão de literatura, nas seguintes secções são apresentadas todas as componentes que corroboram e definem o uso dos métodos usados na investigação, a exemplo do método de abordagem à problemática em causa e associada justificação, procedimentos utilizados, inclusive na recolha de dados, análises realizadas, respetivas plataformas informáticas e instrumentos utilizados. Por fim são apresentados todos os resultados obtidos e respetivas conclusões finais.

Na Figura 11 apresenta-se as diferentes fases e objetivos operacionais da presente dissertação.

Figura 11
Descrição da Metodologia Geral.



Nota: Elaboração própria.

2.2 Metodologia do Estudo de Caso

Na fase introdutória deste trabalho de investigação foi identificado e evidenciado o problema da investigação, perguntas derivadas da pergunta de partida e respetivas hipóteses, com o propósito de serem respondidas no final do presente trabalho. Deste modo, tornou-se crucial a adoção de uma abordagem face à problemática de investigação, articulando-se vários métodos de investigação.

Com o propósito de desenvolver um progresso coerente no desenvolvimento do presente trabalho, foi constituída uma revisão de literatura, com o intuito de se caracterizar o paradigma da e-liderança, as diferentes abordagens provenientes dos distintos autores que mais se enquadram com a matéria de estudo e, garantir uma sustentação de conteúdo que alicerce todas as decorrentes fases da investigação, uma vez que, embora seja uma temática enquadrada na vertente da liderança, existe uma carência de aprofundamento neste específico tema referente à liderança virtual.

A pesquisa bibliográfica permite ao investigador amplificar o seu quadro teórico e explanar as suas ideias, com base no enquadramento da problemática, conhecimento de resultados, e tomada de consciência do seu ponto de vista. É através da pesquisa e consulta bibliográfica que se prossegue à consolidação do enquadramento teórico que encaminha todo o estudo realizado, mas também, possibilita o desenvolvimento de uma análise crítica sobre todo o conteúdo teórico analisado, ressaltando que, por vezes recorrendo à tradução de originais assume-se a consciência de que pode resultar numa não transcrição fiel do verdadeiro pensamento do autor, revelando-se com um dos muitos condicionalismos que os trabalhos de investigação se encontram sujeitos (Albarello et al., 1997).

A revisão de literatura tem como premissa sustentar o conhecimento para dar resposta à questão de partida, questões derivadas e relacionados objetivos gerais e específicos, sendo intenção particular da mesma:

- Verificar a relevância da temática no atual contexto da sociedade;
- Determinar os principais fundamentos associados ao paradigma da e-liderança;
- Verificar a existência de benefícios e desafios associados à e-liderança;
- Designar as equipas virtuais, fundamentando as suas principais especificidades;
- Verificar a existência de benefícios e desafios associados às equipas virtuais;
- Identificar a evolução das TIC como principal suporte à e-liderança;
- Verificar a existência das competências pertinentes em contexto virtual.

Tendo em consideração a natureza do estudo em desenvolvimento da parte prática, a pesquisa realizada é de cariz exploratória e descritiva, ou seja, qualitativa e quantitativa. De acordo com Richardson (2008), o uso de um estudo exploratório ocorre quando não existem disponíveis informações sobre um tema e se pretende conhecer e esmiuçar sobre este mesmo tema, uma vez que existe carência de informação. O uso de um estudo descritivo é adotado quando se pretende descrever um fenómeno. Com base no mesmo autor, a partir de uma pesquisa qualitativa adquire-se uma compreensão pormenorizada dos significados e características situacionais reveladas pelos inquiridos (Richardson, 2008). Devido à informação que concede sobre a realidade que é objeto de estudo, o instrumento da entrevista é considerado uma técnica surpreendentemente preciosa (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa é usualmente usada em estudos descritivos, o qual o objetivo passa por querer quantificar e identificar as relações entre variáveis. Com recurso a ferramentas estatísticas e através de muitas observações, é possível a apresentação de informações úteis, rápidas e confiáveis (Creswell & Poth, 2016).

Em suma, a presente investigação teve como alicerce uma abordagem do tipo quali-quantitativa, devido à pretensão de se obter uma perspetiva distinta. Numa interpretação mais profunda e com riqueza de detalhes, possibilitando o estudo da população em análise, com vista a reconhecer as relações existentes entre as diferentes variáveis, mas também, através da quantificação dos dados recolhidos possibilitar efetuar análises estatísticas (Gil, 2008).

A Tabela 13 apresenta a questão de partida e as respetivas questões de investigação associadas.

Tabela 13
Questão de Partida e Questões de Investigação.

Questão de partida:	Quais as competências que um líder deve ter para continuar a influenciar em contexto virtual?
Questão de Investigação nº1	Considera-se a comunicação eficaz importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº2	Considera-se a construção de confiança importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº3	Considera-se a coordenação/gestão da equipa importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº4	Considera-se a mentalidade global/multicultural importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº5	Considera-se a gestão de mudanças importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº6	Considera-se a proficiência tecnológica importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº7	Considera-se as habilidades sociais importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº8	Considera-se a proficiência técnica importante em contexto virtual?
Questão de Investigação nº9	Considera-se a formação contínua importante em contexto virtual?

Assim, na Tabela 14 encontra-se apresentada a matriz de codificação, que corresponde às nove competências identificadas no modelo de competências conceptual e associadas na Tabela 13, anteriormente referenciada, deixando em aberto a viabilidade de adição de outras competências, com base na análise proveniente das entrevistas.

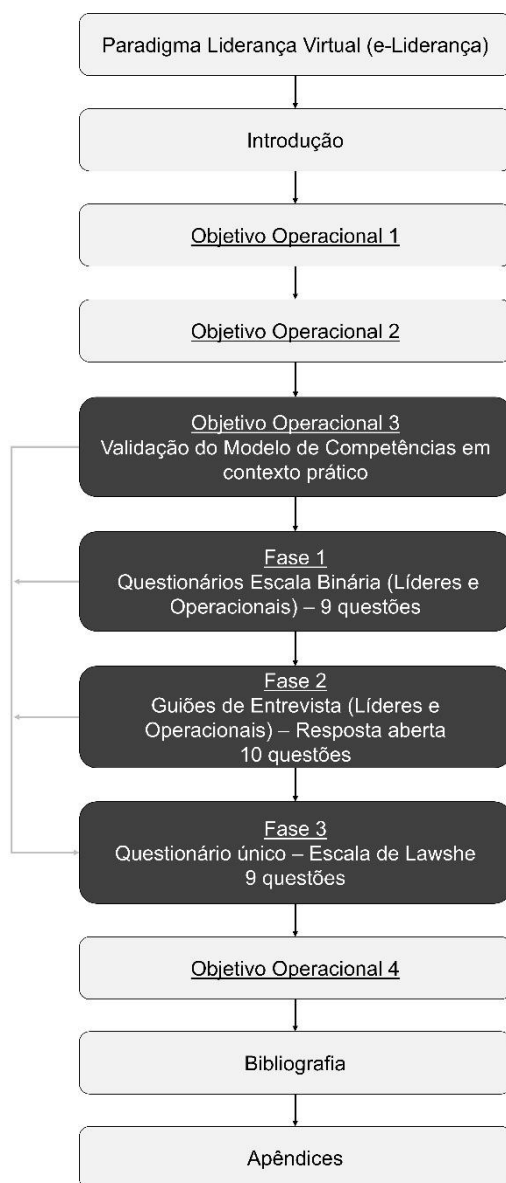
Tabela 14

Matriz de Codificação Alfanumérica da Entrevista.

Segmentos	Unidade de contexto
Segmentação 1.1	Comunicação eficaz
Segmentação 1.2	Construção de confiança
Segmentação 1.3	Coordenação/gestão de equipa
Segmentação 1.4	Mentalidade global/multicultural
Segmentação 1.5	Gestão de mudanças
Segmentação 1.6	Proficiência tecnológica
Segmentação 1.7	Habilidades sociais
Segmentação 1.8	Proficiência técnica
Segmentação 1.9	Formação contínua
Segmentação 1.10	Proposta de adição de competência

Através da Figura 12 é explanado o processo referente ao Objetivo Operacional 3-OO3, apresentando-se a enumeração das diferentes fases.

Figura 12
Descrição do Objetivo Operacional 3.



Nota: Elaboração própria.

Neste seguimento, a técnica de pesquisa qualitativa foi conduzida através de entrevista, estruturada de forma diferenciada face à população-alvo, direcionada para duas amostras da respetiva população-alvo, líderes e operacionais. Os entrevistados foram encaminhados para as questões propostas, concedendo a abordagem livre dos assuntos que surgiram, sendo posteriormente analisadas as suas respostas (Sarmiento, 2013). As nove competências constituintes do modelo conceptual de competências associadas à e-liderança, serviram como base à estruturação dos guiões dos instrumentos de pesquisa utilizados.

Relativamente à técnica de pesquisa quantitativa recorreu-se ao questionário, aplicando-se de igual forma, questionários diferenciados entre os grupos, líderes e operacionais. Em suma, o objetivo passa por validar cada competência através dos três diferentes instrumentos de pesquisa - questionários com duas escalas de análise e entrevista.

Com vista à prossecução dos objetivos propostos e com a devida autorização da empresa para a realização do estudo em âmbito organizacional – Apêndice III.I, ambos os instrumentos de pesquisa utilizados - entrevista e questionário, foram efetivados segundo dois procedimentos. Nomeadamente, em contexto presencial, nas instalações do escritório sede da empresa e de forma não presencial, virtualmente recorrendo à plataforma *Microsoft Teams*. Outro procedimento utilizado na recolha de dados foi o envio do guião de entrevista e questionário através de questionário online, correndo ao *Google Forms*, devido à indisponibilidade dos entrevistados para agendamento.

Tomou-se em consideração a questão ética de não identificação dos inquiridos e do seu anonimato na publicação deste estudo, porém, os dados foram contemplados para a realização da correlação dos dados coletados.

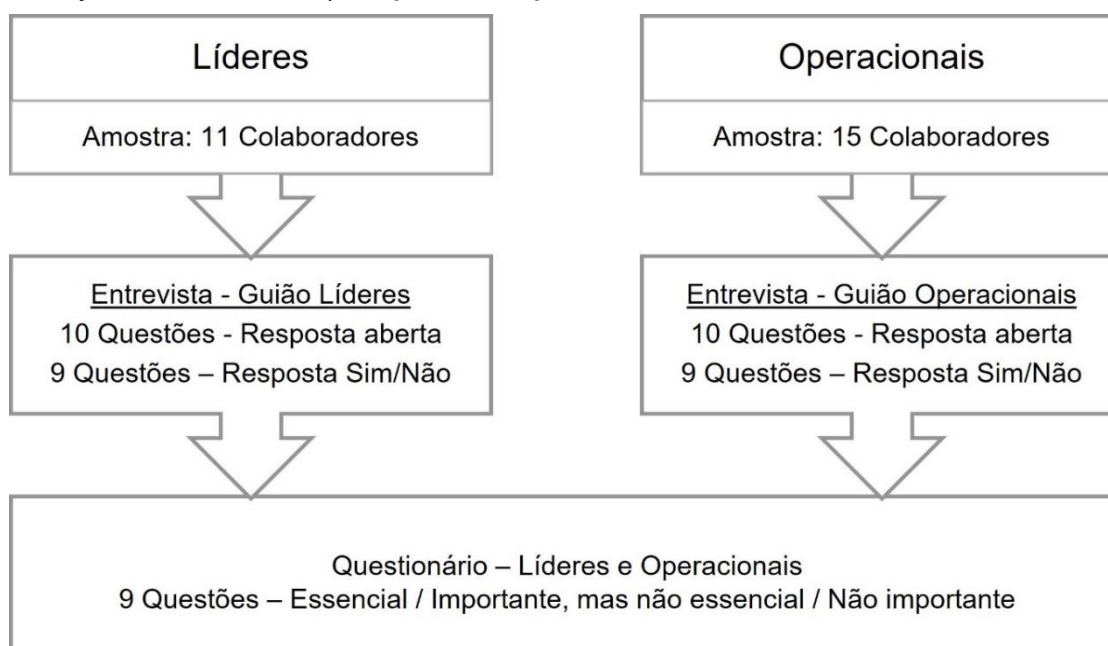
A investigação decorreu no período de 01 de Março e 30 de Abril de 2023, com a consecução de todas as fases de investigação enunciadas.

Os guiões de entrevista e questionário, aplicados a líderes e operacionais foram validados pelo orientador Professor Doutor José Carlos Dias Rouco.

Através da Figura 13 constata-se a descrição da técnica de pesquisa realizada na população do estudo efetuado.

Figura 13

Descrição da Técnica de Pesquisa Qualitativa e Quantitativa.



Nota: Elaboração própria.

A respeito da população-alvo, define-se como um conjunto de indivíduos que detêm as características que se querem obter. Deste modo, a população-alvo do presente estudo é caracterizada por indivíduos a laborar na empresa Altice Portugal, pertencentes à Direção de Produto e Pré-Venda - DPV, no departamento B2B - *Business to Business*. Todos os elementos constituintes da população-alvo têm presente o contexto virtual no seu quotidiano laboral.

A elaboração do presente trabalho foi efetuada através do *Microsoft Office Word®* versão 2303, para redação da componente escrita e transcrição das entrevistas.

Posteriormente à fase de recolha dos dados, proveniente das técnicas acima apresentadas, os dados foram analisados com recurso ao software *Microsoft Office Excel®* – versão 2303, por meio da estatística descritiva com o objetivo de identificar padrões e, particularmente, obter conclusões a respeito da opinião dos respondentes quanto ao objetivo deste estudo.

Instrumento de pesquisa – Questionário

Seguidamente à fase exploratória descrita, as 9 dimensões identificadas determinaram a conceção do inquérito por questionário. Este instrumento permite a recolha de informação sobre definidos aspetos, que após a sua análise e interpretação resulta em conhecimento conclusivo, que visa a confirmação ou não das hipóteses em estudo (Sarmiento, 2013). Caracteriza-se pela sua versatilidade de estrutura, forma e meios de recolha da informação em análise (Norwood, 2000).

O inquérito por questionário final é constituído por duas diferentes partes, com o objetivo de mensurar as variáveis moderadoras em causa, sendo detalhada a sua estrutura na Tabela 15.

Na primeira parte, o questionário usado é constituído por 9 questões, recorrendo-se ao uso da escala binária – Sim/Não.

Na segunda parte, o questionário usado é constituído por 9 questões, com recurso ao uso da escala de Lawshe – Essencial / Importante, mas não essencial / Não essencial.

Correspondente a cada inquirido foi devidamente assinalado com uma cruz – X, no local respetivo à pertinência que cada um atribuiu a cada dimensão, em ambas as partes do questionário.

Tabela 15
Estrutura do Questionário.

Parte	Questões	Escala
I	Nove questões relativas às competências de liderança virtual - modelo conceptual	Escala binária – Sim / Não
II	Nove questões relativas às competências de liderança virtual - modelo conceptual	Escala de Lawshe – Essencial / Importante, mas não essencial / Não essencial

Instrumento de pesquisa - Entrevista

Considerando os objetivos subsequentes da problemática em estudo, foram realizadas vinte e seis entrevistas exploratórias a líderes e operacionais.

A entrevista corresponde a um processo orientado pelo pesquisador ou entrevistador que estabelece previamente um conjunto de perguntas para outra pessoa responder (Richardson, 2008).

O guião de entrevista é composto por dez questões, tendo as mesmas sido elaboradas com base nas competências identificadas no modelo conceptual, com o propósito de validar as respetivas em contexto prático.

Com o devido consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise de forma individual, com recurso à ferramenta do *Microsoft Word* de transcrição de áudio para texto.

2.3 Procedimentos de Análise de Dados

Finalizado o processo de recolha de dados, sucedeu-se o processo de tratamento de toda a informação proveniente dos inquiridos.

Segundo Saccol, Machado, Silva & Azevedo (2012), de forma que os dados recolhidos sejam interpretados e consigam cumprir o objetivo proposto, existem três etapas fundamentais:

- i) redução dos dados, sendo o processo de avaliação e organização de todo o material recolhido, com o objetivo de destacar a sua importância;
- ii) apresentação dos dados, fase no qual se determinam os principais resultados obtidos;

- iii) conclusões, que consistem nos pressupostos relativamente à análise realizada, referenciando padrões, processos e explicações, mas também, proposições para futuros estudos sobre a temática.

No estudo desenvolvido, inicialmente utilizou-se a estatística descritiva para caracterização da amostra em causa, em ambos os grupos analisados.

Perante os dois guiões, procedeu-se à análise das questões de resposta fechada - sim/não, realizando-se uma análise quantitativa, bem como também, a análise das respostas abertas, através da análise de conteúdo, onde se definiu os segmentos de registo, baseados nas unidades de contexto - competências presentes no modelo de competências conceptual, apresentado na Tabela 14. Por último, foi efetuada a respetiva análise quantitativa, com base no registo de frequências constatado, tendo para tal, sido recorrido ao método de Lawshe (1975),

Cada inquirido analisou e respondeu ao questionário de forma individual a fim de evitar influência de opiniões. As suas respostas permitem valorizar a pertinência do estudo de cada dimensão no contexto desta investigação.

Para consecução da manutenção do sigilo dos inquiridos, foram usadas as denominações de ordem numérica dos entrevistados.

Neste sentido, para melhor entendimento dos resultados, procedeu-se à categorização segundo o grupo de amostragem, líderes e operacionais, tendo sido analisado os referentes dados de forma separada, contudo, com a mesma metodologia de análise.

Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

3.1 Introdução

Os instrumentos de recolha de dados utilizados nesta investigação procuram obter dados que permitam, a partir das respostas dos inquiridos, utilizando as variáveis dependentes como objeto de análise descritiva de forma a procurar entendimento sobre as relações existentes.

Nesta secção, será apresentada a análise realizada, que objetivou compreender os resultados obtidos e formular as considerações finais adjacentes. Ressalva-se que, para melhor entendimento dos dados recolhidos, a análise foi dividida em três categorias:

- i) questionário de escala binária;
- ii) entrevistas de resposta aberta;
- iii) questionário de escala Lawshe.

Por último, procede-se à discussão dos respeitantes resultados, confrontados com os resultados obtidos por outros autores e referenciados na revisão da literatura.

Para suporte e organização da informação foram utilizados gráficos e tabelas, apresentados ao longo da investigação ou constantes como apêndices ou anexos.

3.2 Caracterização Sociodemográfica da População

Com recurso à estatística descritiva é possível a análise e apresentação das características da população (Ulbricht et al., 2016).

De acordo com Pocinho (2012), uma amostra é um conjunto de dimensão reduzida que é extraído de população. A informação obtida da amostra é posteriormente generalizada à população em causa, assumindo um determinado nível de confiança e igualmente um nível de erro (Sarmiento, 2013). Com base na autora, este conjunto de dimensão reduzida, denominada por amostra, é representativo e significativo da associada população.

O universo proposto a ser analisado remete para a Direção de Produto e Pré-Venda da organização Altice, realizando-se uma análise a colaboradores com funções de liderança, composta por uma amostra de 11 indivíduos e, uma análise a colaboradores com funções operacionais, composta por uma amostra de 15 indivíduos. No presente estudo a população é constituída por 150 profissionais.

A Tabela 16 apresenta caracterização sociodemográfica da população em estudo, incluindo ambas as amostras.

Tabela 16
Caracterização Sociodemográfica da População e Amostras.

População		150 Colaboradores			
Variável	Critério	Frequência	Frequência (%)	Total	Total (%)
Amostra Líderes	Feminino	7	64%	11	42%
	Masculino	4	36%		
Amostra Operacionais	Feminino	9	60%	15	58%
	Masculino	6	40%		

Dos 26 indivíduos que compõem a amostra, 11 assumem cargos de liderança de equipas, representando uma percentagem de 42% e os restantes 15, assumem cargo de funções operacionais, traduzindo-se numa percentagem de 58%, verificado na Figura 14.

Figura 14
Caracterização Geral da Amostra.

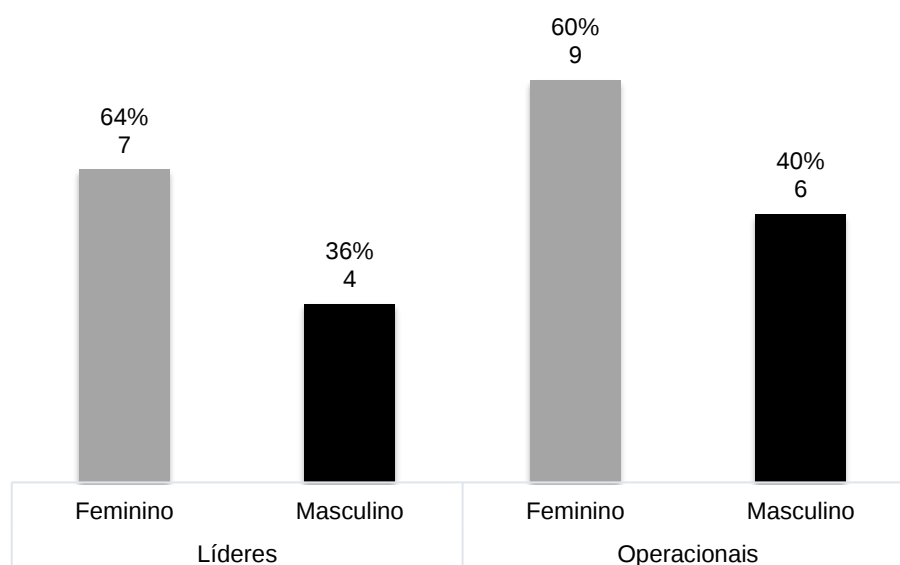


Esta distribuição entre dois grupos com funções laborais diferentes, possibilita a perceção e cruzamento de dados de forma a conseguir-se validar as competências que se assumem relevantes em contexto virtual.

Numa análise mais detalhada, a Figura 15 apresenta a caracterização sociodemográfica da amostra, de ambos os grupos em estudo, no que diz respeito ao género dos inquiridos. O grupo de líderes é constituído por 7 indivíduos do género feminino, correspondendo a 64% desta amostra e 4 indivíduos do género masculino, equivalendo a 36% da respetiva. Relativamente ao grupo de operacionais, é caracterizado por 9 indivíduos do género feminino, representando 60% desta amostra e por 6 indivíduos do género masculino, correspondendo a 40%.

Figura 15

Caracterização Sociodemográfica da Amostra Quanto ao Género.



Nota: Género Feminino representado a cinzento. Género Masculino representado a preto.

Verifica-se uma predominância de indivíduos do género Feminino em toda a amostra, ou seja, em ambos os grupos analisados, constatando-se pelos 62% da população do género feminino e 38% do género masculino.

3.3 Questionário - Escala Binária

De acordo com as respostas obtidas referentes à importância de cada competência, formularam-se as matrizes de registo da análise quantitativa. Uma vez que se trata de respostas de Sim/Não, procedeu-se à codificação das respostas, assumindo, “0” para respostas negativas e “1” afirmativas. Posteriormente, realizou-se o cálculo das referentes frequências, permitindo a validação e obtenção de conclusões para cada uma das nove dimensões em análise.

Através da Tabela 17 é apresentado a análise quantitativa correspondente ao grupo de líderes.

Tabela 17*Matriz de Registo de Análise Quantitativa do Questionário de Escala Binária – Líderes.*

Seg.	Quest.	Componente	Entrevistas - Líderes											Freq.	Freq. (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1.1	2	Comunicação eficaz	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100%
1.2	4	Construção de confiança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100%
1.3	6	Coordenação/gestão da equipa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100%
1.4	8	Mentalidade global/multicultural	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100%
1.5	10	Gestão de mudanças	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100%
1.6	12	Proficiência tecnológica	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	10	91%
1.7	14	Habilidades sociais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100%
1.8	16	Proficiência técnica	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	9	82%
1.9	18	Formação contínua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100%

*Nota: Seg. – Segmentação / Quest. – Questão / Freq. – Frequência.**Não – 0, Sim – 1.*

Relativamente ao grupo de operacionais, a respetiva análise quantitativa é constatada na Tabela 18.

Tabela 18*Matriz de Registo de Análise Quantitativa do Questionário de Escala Binária – Operacionais.*

Seg.	Quest.	Componente	Entrevistas - Operacionais														Freq.	Freq.(%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1.1	2	Comunicação eficaz	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%
1.2	4	Construção de confiança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%
1.3	6	Coordenação/gestão da equipa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%
1.4	8	Mentalidade global/multicultural	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13	87%
1.5	10	Gestão de mudanças	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%
1.6	12	Proficiência tecnológica	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13	87%
1.7	14	Habilidades sociais	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93%
1.8	16	Proficiência técnica	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93%
1.9	18	Formação contínua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%

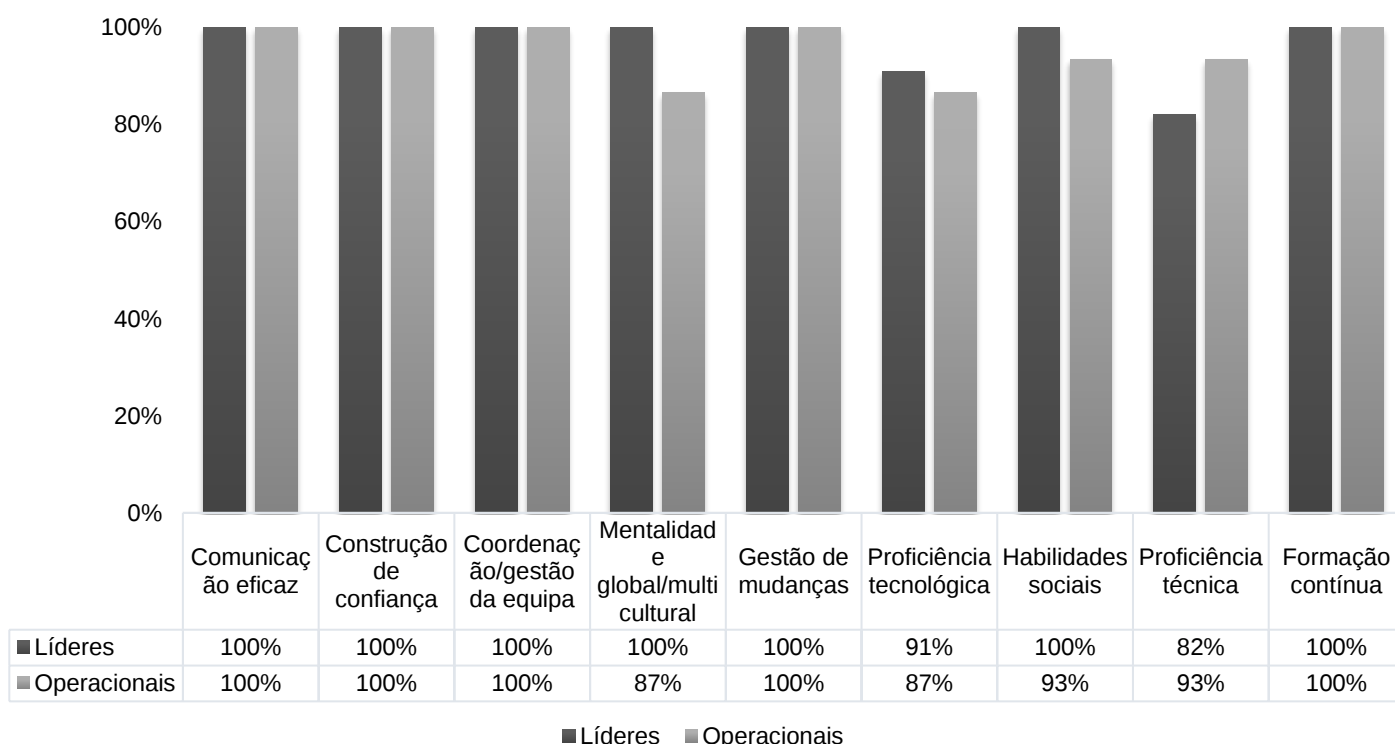
*Nota: Seg. – Segmentação / Quest. – Questão / Freq. – Frequência.**Não – 0, Sim – 1.*

A partir da codificação feita e dos respetivos cálculos de frequências, sucede a apresentação em gráfico dos resultados obtidos no que diz respeito a cada unidade de

contexto analisado e a sua respetiva frequência – em percentagem %, constatada, na Figura 16, compilando-se os dados de ambos os grupos:

Figura 16

Análise Quantitativa do Questionário com Método de Escala Binária - Líderes e Operacionais.



Nota: Líderes representado a cinzento escuro. Operacionais representado a cinzento claro.

Com base nos resultados apresentados, verifica-se que em ambos os grupos de amostragem, os segmentos em análise apresentam uma percentagem de verificação igual ou superior a 82%, considerando-se assim como fator determinante para validação de todas as competências analisadas, associado a este instrumento de pesquisa.

3.4 Entrevistas

Para tratamento das entrevistas, procedeu-se à avaliação qualitativa através da análise do seu conteúdo. Realiza-se o compêndio de cada entrevista, evidenciando os aspetos e ideias importantes, presentes nas respostas dos inquiridos.

Na Tabela 14 encontra-se apresentada a matriz de codificação, que corresponde às nove competências identificadas o modelo de competências conceptual, deixando em aberto a viabilidade de adição de outras competências, com base na análise proveniente das entrevistas.

Seguidamente, após a leitura pormenorizada dos textos, formularam-se as matrizes de registo da análise de conteúdo, com a devida associação às unidades de contexto. Conforme constatado na Tabela 19, procede-se ao cálculo das referentes frequências dos segmentos para o grupo de líderes, permitindo a validação e obtenção de conclusões para cada uma das nove dimensões em análise.

A análise de conteúdo de todas as entrevistas realizadas encontra-se presente nos Apêndices IX.III. e IX.IV., líderes e operacionais respetivamente.

Tabela 19
Síntese da Análise de Conteúdo – Líderes.

Segmentação	Entrevistas - Líderes											Frequência	Frequência (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Dimensão 1													
1.1	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	91%
1.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
1.3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
1.4	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	10	91%
1.5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
1.6	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	10	91%
1.7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
1.8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
1.9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%

Nota: «X» representa a identificação do segmento e a cinzento escuro representa a sua não identificação.

Verificando-se uma frequência - %, igual ou superior a 91% em todas as unidades de contexto em causa, validam-se assim todas as referidas, associadas à amostra de líderes.

De igual forma, realiza-se o mesmo procedimento para o grupo de operacionais, tal como apresentado na Tabela 20.

Tabela 20
Síntese da Análise de Conteúdo – Operacionais.

Segmentação	Entrevistas - Operacionais															Freq.	Freq. (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Dimensão 1																	
1.1	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X	X		11	73%
1.2	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	14	93%
1.3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100%
1.4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	14	93%
1.5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100%
1.6	X	X	X		X	X		X	X	X		X	X	X	X	12	80%
1.7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		14	93%
1.8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100%
1.9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	14	93%

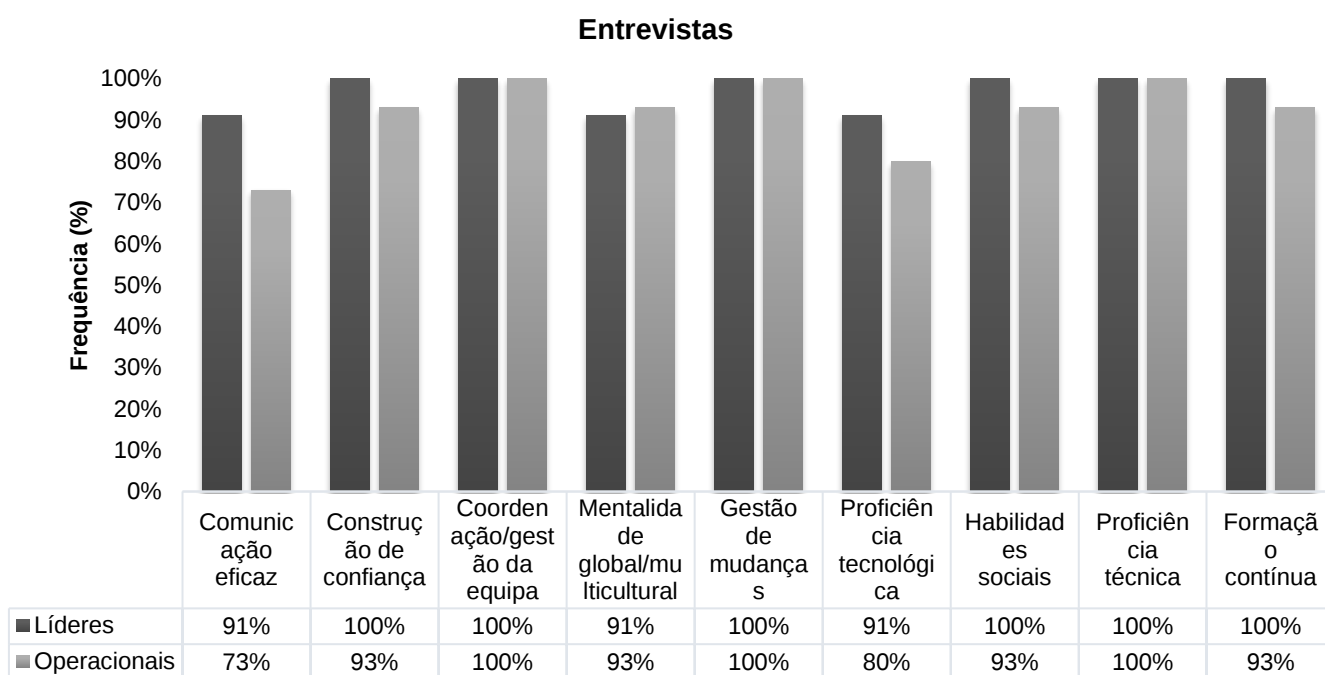
Nota: Freq. – Frequência.

«X» representa a identificação do segmento e a cinzento escuro representa a sua não identificação.

Face à análise da frequência - %, e dado que todos as unidades de contexto apresentam valores iguais ou superiores a 73%, considera-se assim, todos os segmentos analisados como validados.

Em jeito de síntese dos resultados obtidos, provenientes de ambos os grupos de amostragem, na Figura 17 encontra-se apresentado os referidos resultados, com vista à análise e apreciação dos respetivos.

Figura 17
Análise de Conteúdo da População.



Nota: Líderes representado a cinzento escuro. Operacionais representado a cinzento claro.

Uma vez que todas as unidades de contexto em estudo apresentam valores altos de frequência - %, considera-se assim, que todas estas apresentam validação, de acordo com o instrumento de pesquisa, entrevistas.

3.5 Questionário – Escala Lawshe

Submetido este instrumento de pesquisa aos 26 inquiridos – 11 líderes e 15 operacionais, o questionário é composto pelas dimensões contidas no modelo de competências conceptual, tal como apresentado na Tabela 14.

Pretendendo validar e seleccionar as dimensões foi tido em consideração os requisitos dos testes e método de Lawshe (1975), onde, através da submissão dos itens a um conjunto

de inquiridos (N), verifica-se a relevância de cada competência com base nas três opções de resposta: essencial (n); útil, mas não essencial; desnecessário.

Através da fórmula abaixo apresentada, obtém-se o valor correspondente ao rácio de validade de conteúdo - RVC.

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

De acordo com o método, duas suposições são feitas, cada uma das quais é consistente com o estabelecido pelos princípios psicofísicos:

- Qualquer item cujo desempenho seja percebido como «essencial» por mais da metade dos inquiridos, tem algum grau de validade de conteúdo.
- Quanto mais inquiridos - além de 50%, perceberem o item como «essencial», maior a extensão ou grau de sua validade de conteúdo.

Os itens a considerar dependem do número de inquiridos no processo e no número de respostas obtidas como «essencial». Considerando o grupo de amostragem de líderes, dado que este é constituído por 11 indivíduos, com base no método de Lawshe (1975), o valor mínimo de RVC associado é de 0,59, tal como verificado na Tabela 21.

Tabela 21

Valor Mínimo de Rácio de Validade de Conteúdo – Líderes.

Número de Peritos (N)	Min RVC
10	0,62
11	0,59
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Nota: Adaptado de Lawshe (1975).

Com base nos valores do RVC referentes às respostas obtidas no grupo da amostra líderes, de acordo com o método de validação de Lawshe (1975). Neste grupo as competências, “Comunicação eficaz”, “Construção de confiança”, “Coordenação/gestão da

equipa”, “Gestão de mudanças”, “Habilidades sociais” e “Formação contínua” foram validadas, assumindo valor do RVC superior a 0,59. Todas as restantes não assumiram validação neste instrumento de pesquisa, tal como apresentado na Tabela 22.

Relativamente às competências consideradas como não validadas, em conformidade com ambas as suposições acima referenciadas, associadas ao método de Lawshe (1975), quando é verificado que mais de metade dos inquiridos qualificam o item como essencial, este apresenta algum grau de validade de conteúdo (Pedro Ribeiro, 2015).

Tabela 22

Contagem de Ordem de Importância – “Essencial” – Líderes.

Competências	Contagem «Essencial»	Amostragem
Comunicação eficaz	11	11
Construção de confiança	11	
Coordenação/gestão da equipa	11	
Mentalidade global/multicultural	4	
Gestão de mudanças	9	
Proficiência tecnológica	6	
Habilidades sociais	9	
Proficiência técnica	7	
Formação contínua	9	

Nota: A cinzento evidencia-se a competência em que o número de inquiridos verificados é inferior à metade da amostragem.

Assim, por conseguinte, conclui-se que todas as competências em estudo são validadas, com exceção da competência “Mentalidade global/multicultural”, de acordo com os resultados mostrados na Tabela 23.

Tabela 23

Resultados da Validade de Conteúdo Para Cada Dimensão – Líderes.

Segmentação	Competência	RVC	Suposições	Validação Final
1.1	Comunicação eficaz	1,00	Validado	Validado
1.2	Construção de confiança	1,00	Validado	Validado
1.3	Coordenação/gestão da equipa	1,00	Validado	Validado
1.4	Mentalidade global/multicultural	-0,27	Não Validado	Não Validado
1.5	Gestão de mudanças	0,64	Validado	Validado
1.6	Proficiência tecnológica	0,09	Validado	Validado
1.7	Habilidades sociais	0,64	Validado	Validado
1.8	Proficiência técnica	0,27	Validado	Validado
1.9	Formação contínua	0,64	Validado	Validado

Nota: A cinzento evidencia-se os valores de RVC inferiores ao mínimo esperado e a não validação das suposições.

Relativamente ao grupo de operacionais, constituído por 15 indivíduos, o número mínimo RVC que permite a validação de cada segmento é de 0,49, tal como constatado na Tabela 24.

Tabela 24

Valor Mínimo de Rácio de Validade de Conteúdo – Operacionais.

Número de Peritos (N)	Min RVC
10	0,62
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Nota: Adaptado de Lawshe (1975).

Com base nos valores do RVC referentes às respostas obtidas no grupo da amostra operacionais, de acordo com o método de validação de Lawshe (1975). No grupo de operacionais as competências, “comunicação eficaz”, “coordenação/gestão da equipa” e “gestão de mudanças” foram validadas, assumindo valor do RVC superior a 0,49. Todas as restantes não assumiram validação neste instrumento de pesquisa, tal como apresentado.

Relativamente às competências consideradas como não validadas, em conformidade com ambas as suposições acima referenciadas, associadas ao método de Lawshe (1975), quando é verificado que mais de metade dos inquiridos qualificam o item como essencial, este apresenta algum grau de validade de conteúdo (Pedro Ribeiro, 2015).

Através da Tabela 25, apresenta-se a quantificação associada a cada competência da qualificação “Essencial”.

Tabela 25

Contagem de Ordem de Importância – “Essencial” – Operacionais.

Segmentação	Competência	Contagem “Essencial”	Inquiridos
1.1	Comunicação eficaz	15	15
1.2	Construção de confiança	11	
1.3	Coordenação/gestão da equipa	13	
1.4	Mentalidade global/multicultural	9	
1.5	Gestão de mudanças	13	
1.6	Proficiência tecnológica	8	
1.7	Habilidades sociais	10	
1.8	Proficiência técnica	10	
1.9	Formação contínua	8	

Por conseguinte, tal como apresentado na Tabela 26, conclui-se que todas as competências em estudo são validadas.

Tabela 26

Resultados da Validade de Conteúdo Para Cada Dimensão – Operacionais.

Segmentação	Competência	RVC	Suposições	Validação Final
1.1	Comunicação eficaz	1,00	Validado	Validado
1.2	Construção de confiança	0,47	Validado	Validado
1.3	Coordenação/gestão da equipa	0,73	Validado	Validado
1.4	Mentalidade global/multicultural	0,20	Validado	Validado
1.5	Gestão de mudanças	0,73	Validado	Validado
1.6	Proficiência tecnológica	0,07	Validado	Validado
1.7	Habilidades sociais	0,33	Validado	Validado
1.8	Proficiência técnica	0,33	Validado	Validado
1.9	Formação contínua	0,07	Validado	Validado

Nota: A cinzento evidencia-se os valores de RVC inferiores ao mínimo esperado.

3.6 Síntese dos Resultados e Análise Crítica

Nesta secção realiza-se a síntese de todos os resultados obtidos em contexto prático, bem como, a análise crítica comparativa, referente a ambos os grupos em estudo – Líderes e Operacionais, considerando dar uma resposta face à validação das questões de investigação, indicando se as respetivas são validadas, ou se, por outro lado, são colocadas em causa. Todos os resultados obtidos encontram-se presentes detalhadamente no Apêndice IX.

Assim, foi criada a Tabela 27, apresentando-se de forma consolidada todos os dados considerados relevantes.

Tabela 27

Resumo dos Resultados Obtidos em Contexto Prático.

Seg.	Competências	Líderes			Operacionais		
		Escala Binária	Entrevistas	Lawshe	Escala Binária	Entrevistas	Lawshe
1.1	Comunicação eficaz	100%	91%	Sim	100%	73%	Sim
1.2	Construção de confiança	100%	100%	Sim	100%	93%	Sim
1.3	Coordenação/gestão da equipa	100%	100%	Sim	100%	100%	Sim
1.4	Mentalidade global/multicultural	100%	91%	Não	87%	93%	Sim
1.5	Gestão de mudanças	100%	100%	Sim	100%	100%	Sim
1.6	Proficiência tecnológica	91%	91%	Sim	87%	80%	Sim
1.7	Habilidades sociais	100%	100%	Sim	93%	93%	Sim
1.8	Proficiência técnica	82%	100%	Sim	93%	100%	Sim
1.9	Formação contínua	100%	100%	Sim	100%	93%	Sim

Nota: Seg. – Segmentação.

A cinzento evidencia-se a não validação do instrumento de pesquisa.

Com base nos resultados obtidos através dos três diferentes instrumentos de investigação, é possível concluir-se que todas as competências apresentam validação em todos os respetivos meios, à exceção da competência “Mentalidade global/multicultural”, no grupo de líderes, que, segundo o método de Lawshe verifica-se que esta competência não é validada.

Contudo, com base na sustentação dos outros dois instrumentos que validam a referida competência e, com base na sustentação teórica, nomeadamente no modelo de competências conceptual, verifica-se a corroboração da importância desta competência em contexto virtual, assumindo-se desta forma a validação da competência.

Em suma, apresenta-se na Tabela 28 o modelo final de competências associado ao âmbito do contexto prático, com base na análise efetuada ao grupo de Líderes e Operacionais. Constata-se que resulta num modelo composto por nove competências, caracterizado pelas competências: “Comunicação eficaz”, “Construção de confiança”, “Coordenação/gestão da equipa”, “Gestão de mudanças”, “Habilidades sociais”, “Proficiência tecnológica”, “Proficiência técnica” e “Formação contínua”.

Tabela 28

Modelo Final de Competências em Contexto Prático.

Modelo Final de Competências em Contexto Prático	
Comunicação eficaz	Habilidades sociais
Construção de confiança	Proficiência tecnológica
Coordenação/Gestão da equipa	Proficiência técnica
Mentalidade global/multicultural	Formação contínua
Gestão de mudanças	

O Modelo Final de Competências em contexto prático encontra-se intimamente integrado e relacionado com a cultura organizacional – visão, missão e valores da organização apresentados no Anexo II.1.

Em contexto organizacional, as diferentes perspetivas e definições do conceito de e-liderança constituem uma orientação para que o exercício do e-líder e a sua forma de interação com a equipa virtual, dado que todos os elementos se encontram geograficamente distantes, a tecnologia assume o papel de elo mediador, sendo corroborado pelos autores analisados, como, Avolio et al. (2009), Avolio & Kahai (2003), Cascio & Sherrygailo (2003), DasGupta (2011), Hambley et al. (2007), Hunsaker & Hunsaker (2008), Johnson (2010), , Kahai & Avolio (2008), Kissler (2001), McCuiston et al. (2004), Walker (2001), Zaccaro & Bader (2003) e Zigurs (2003). Com base nas diferentes definições de liderança virtual

presentes na literatura, sustentadas pelos diferentes autores, o paradigma encontra-se assente em três principais fundamentos, sendo eles, a equipa virtual, o uso das TIC e, por último, a prossecução da tarefa/objetivo.

O paradigma da e-liderança encontra-se naturalmente associada a um vasto conjunto de novos desafios, onde cabe ao e-líder saber superá-los, principalmente no que diz respeito à emergência exponencial das TIC e à dispersão global organizacional. É imposta a necessidade de adaptação face aos novos padrões de informação, dado que é diferente o modo de como a informação é adquirida, armazenada, interpretada e difundida, mas também, ao nível da maneira de como os elementos das equipas virtuais são influenciados e do processo de tomada de decisão na organização (Avolio & Kahai, 2003; Zaccaro & Bader, 2003).

O que inicialmente considerava-se ser somente uma mudança do terreno de atuação do líder, cada vez mais é validado pelos diferentes autores que a e-liderança representa muito mais do que apenas a mudança das equipas de trabalho presenciais para o contexto virtual (Avolio et al., 2009; Avolio & Kahai, 2003; Colfax et al., 2009; Dias, 2012; Gurr, 2004; Kerfoot, 2010; Malhotra et al., 2007; Shriberg, 2009; Zaccaro & Bader, 2003).

Aos e-líderes passa a ser exigido que consigam ultrapassar as dimensões do tempo e espaço, mas também, barreiras culturais provenientes dos diferentes indivíduos que compõe as equipas virtuais, resultando na necessidade de aquisição de novas competências para a criação e manutenção das respetivas equipas neste contexto. Evidenciado pelos autores, Colfax et al. (2009), Kerfoot (2010), Malhotra et al. 2007, o novo estado de liderança impõe ao e-líder a necessidade de saber identificar e adquirir as competências específicas, pois, só assim o e-líder consegue entender se está capacitado para liderar equipas virtuais e/ou se existe a necessidade de se habilitar.

De acordo com a publicação da Gartner que indica as previsões analíticas até 2028, é referido que até 2027, as organizações que promoverem a capacitação da destreza digital a gestores e funcionários, terão um crescimento de receita mais significativa do que aquelas que não o fizerem (James & Duncan, 2023).

Desta forma, é evidenciado que a e-liderança e o contexto atual económico e organizacional, caracterizado pela constante disrupção e mudança, determina a necessidade de constante adaptação e capacitação ao e-líder com vista ao sucesso organizacional.

Diferentes autores como, Avolio et al. (2009), Carreno (2009), DasGupta (2011), Gurr (2004), Hambley et al. (2007), Hanna (2007), Lee (2010), Sutanto et al. (2011), sustentam que existe na literatura uma lacuna no que diz respeito a modelos que sirvam de referencial para este novo estado de liderança, e-liderança, de forma a auxiliar os e-líderes e associadas equipas virtuais a maximizar o seu desempenho.

Estas mudanças corresponderam à gênese da formulação do problema que conduziu a este trabalho de investigação, sustentado na premissa principal: Identificação das competências necessárias a um e-líder para continuar a influenciar os colaboradores neste contexto.

Para tal, a pertinência estabelecida foi de conceber um modelo de competências necessárias, sustentado de forma conceptual e empírica.

Conclusões

O objetivo do presente trabalho de investigação foi alcançado através do cumprimento dos objetivos operacionais estabelecidos, resposta à pergunta que visa dar uma explicação ao problema identificado e resposta às respetivas questões de investigação. Após a conclusão da análise de resultados e reflexão de todas as fases da investigação, sucede-se assim a resposta à pergunta de partida: “Quais as competências que um líder deve ter para continuar a influenciar em contexto virtual?”.

Salienta-se que o presente estudo foi aplicado a dois grupos com funções laborais distintas, com o objetivo de se conseguir validar um modelo de competências de alinhamento entre unidades de natureza diferente. Assim, com base nos resultados provenientes do estudo, conclui-se que, a perceção entre elementos com funções de liderança e elementos com função operacional são semelhantes, existindo uma correlação entre os resultados de ambos os grupos.

As conclusões provenientes da investigação levaram à validação das questões de investigação formuladas. As nove competências analisadas e identificadas no modelo de competências conceptual foram validadas empiricamente, providenciando a resposta de validação referente às questões de investigação, apresentadas na Tabela 29.

Tabela 29

Validação das Questões de Investigação.

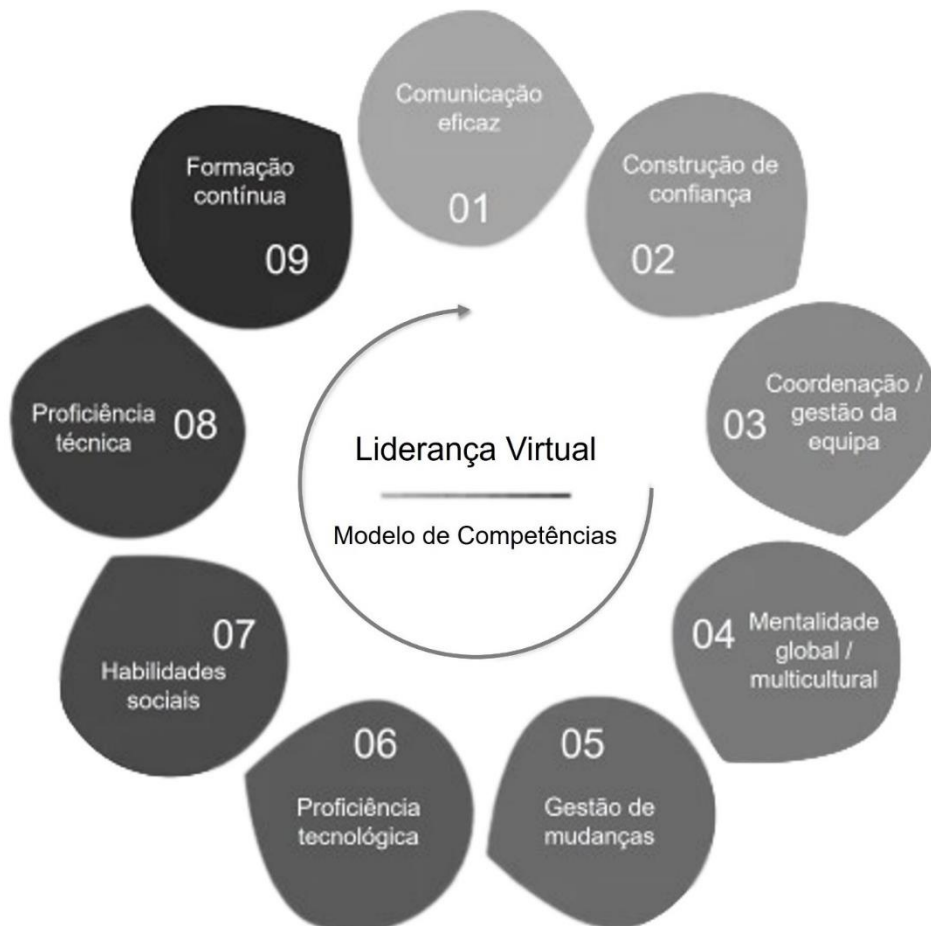
Questão	Validação
QI 1	Validada
QI 2	Validada
QI 3	Validada
QI 4	Validada
QI 5	Validada
QI 6	Validada
QI 7	Validada
QI 8	Validada
QI 9	Validada

A validação das questões de investigação sustentam a resposta à pergunta de partida, concluindo-se assim que, as competências consideradas como essências para influência do e-líder aos colaboradores, em contexto virtual são, a comunicação eficaz, construção de confiança, coordenação / gestão da equipa, mentalidade global / multicultural, gestão de mudanças, proficiência tecnológica, habilidades sociais, proficiência técnica e formação contínua. Por conseguinte e, com base nos resultados obtidos foi possível a criação

e validação de um modelo de competências associado ao paradigma da e-liderança, em contexto conceptual e prático, composto pelas nove competências referidas, tal como apresentado na Figura 18.

Figura 18

Modelo de Competências Final - Liderança Virtual.



Nota: Elaboração própria.

Reconhece-se que os resultados obtidos contribuem para o enriquecimento da literatura existente, evidenciando as características da liderança virtual numa conjuntura de trabalho cada vez mais digitalizada, mas também, pela identificação de novos aspetos que não se encontram amplamente sustentados na literatura, destacando-se as competências que em contexto virtual devem ser tidas em conta pelos líderes com vista ao sucesso organizacional.

O presente trabalho de investigação apresentou efetivamente algumas limitações, sendo uma delas associada à dimensão da população, considerando-se como não representativa o suficiente e com a amplitude pretendida, dada a abrangência do tema e necessidade de maior amplitude. Apesar de ter sido analisado dois grupos de amostragem, compostos por indivíduos com funções de liderança e outro grupo com funções operacionais,

por motivos de gestão de tempo o estudo foi aplicado apenas a uma direção da organização. Contudo, considera-se que, a referida limitação não coloca em causa os resultados obtidos, embora se reconheça que com maior participação os mesmos seriam mais enriquecidos e consolidados.

Além disso, apesar de se ter tido em conta e consideração na forma de apresentação das questões, com vista à acessibilidade e rapidez de resposta, a longa extensão do questionário poderá ter tido efeito para que alguns inquiridos não realizassem a resposta de todas as questões, levando à não submissão das mesmas para contribuição no estudo, principalmente ao grupo que não foi possível realizar a sessão presencial ou através dos meios de comunicação virtuais e que, foi enviado o respetivo questionário. De forma a tentar colmatar esta limitação identificada pelo feedback dos inquiridos procedeu-se à priorização da realização das respostas de forma presencial.

Com base nas limitações descritas anteriormente, apresenta-se uma proposta de sugestões para pesquisas futuras no tema, sugerindo-se:

- i) A amplificação do estudo, envolvendo uma amostra de maior dimensão com vista à obtenção de resultados mais consolidados.
- ii) Poderá ser realizado previamente um teste piloto aos inquiridos de forma a conseguir validar a aceitação do inquérito e ajustar-se, caso necessário, a estrutura e forma de apresentação do respetivo.
- iii) Pesquisas futuras podem estender o âmbito do estudo às características psicográficas, de forma a perceber as competências identificadas como relevantes por parte dos inquiridos face à sua idade.
- iv) O estudo poderá ser aplicado a diferentes níveis de liderança na organização, permitindo identificar possíveis diferentes visões no que diz respeito às competências mais privilegiadas.
- v) A aplicação do estudo a uma multiplicidade de empresas da área tecnológica podem propiciar a aquisição de um modelo de competências mais vasto, uma vez que, diferentes culturas organizacionais e funções laborais, podem destacar como relevantes outras competências.
- vi) A realização do estudo em diferentes países pode providenciar uma diferente abordagem, uma vez que, diferentes culturas e ambientes, podem igualmente destacar diferentes competências face às identificadas no modelo deste trabalho de investigação.

Considerando que se trata de um tema pertinente no presente e futuro das organizações, espera-se que este trabalho de investigação represente uma valorização e aprofundamento sobre o conhecimento do tema em contexto organizacional e de liderança

já existente, ressaltando a importância de adaptação e formação das competências necessárias para atuação em contexto virtual, em particular, a todos os que exerçam ou venham a desempenhar funções de liderança. Providencia-se de igual forma um aumento de tomada de consciência para a importância da liderança neste contexto, com a capacidade de promover o desenvolvimento de futuros estudos, resultando numa melhor compreensão do paradigma da liderança virtual.

A presente investigação provê bases teóricas e empíricas associadas ao paradigma da liderança virtual, ainda assim, o tema não se esgota aqui e como tal, no seguimento desta investigação é proposto que se desenvolva e explore os conceitos e abordagens dos diferentes campos de estudo.

Bibliografia

- Abarca, V. M., Palos-Sanchez, P. R., & Rus-Arias, E. (2020). Working in virtual teams: A systematic literature review and a bibliometric analysis. *IEEE Access*, 8, 168923–168940. <https://doi.org/10.1109/access.2020.3023546>
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Agarwal, S., Ferdousi, S., Stahl, T., Mareena, J., & Nalven, A. (2020). Effective leadership in virtual teams during the COVID-19 pandemic. *Engineering and Technology Management Student Projects*. https://pdxscholar.library.pdx.edu/etm_studentprojects
- Aggarwal, A. R. (2014). E-Leadership- A new and modern style of leadership. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(5), 88–93. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/download/480/418>
- Aim Strategies. (2010). Virtual teams trends report a world that knows no boundaries. *Applied Innovative Management Strategies*, 1, 1–15. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Alaiad, A., Alnsour, Y., & Alsharo, M. (2019a). Virtual teams: Thematic taxonomy, constructs model, and future research directions. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 62(3), 211–238. <https://doi.org/10.1109/TPC.2019.2929370>
- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. de. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Annunzio, S., & Liesse, J. (2001). *Eleadership proven techniques for creating an environment of speed and flexibility in the digital economy*. Free Press.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00062-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00062-x)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Balsanelli, A. P. (2017). Liderança em enfermagem: Desafios e possibilidades. *Acta Paulista de Enfermagem*, 30(1), 3–4. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700001>

- Barley, S. R. (2015). Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 5–35. <https://doi.org/10.5465/amd.2013.0016>
- Barracho, C. J. (2015). Os recursos humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança. *Lusíada. Economia E Empresa*, (18), 173–184. <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/view/1890>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00063>
- Behar, P. A. (2013). *Competências em educação a distância*. Porto Alegre: Penso. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2014.2.17803>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Boog, G. G. (2010). *Os Desafios Das Equipes Virtuais*. São Paulo
- Boterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a explorar. *Revista Pessoal*, 60–63.
- Bovério, M. A., Patino, M. T. O., Amorim, F. R. de, & Abreu, P. H. C. de. (2018). Análise dos impactos da tecnologia na organização do trabalho em uma empresa do setor têxtil. *Ciências Sociais Aplicadas Em Revista*, 18(34), 66–83. <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/19481>
- Braga, T. C., Perestrelo, V., & Ribeiro, P. E. (2015). Equipes virtuais e o papel da liderança: Um levantamento das práticas essenciais para o seu sucesso. *Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales*.
- Brake, T. (2006). Leading Global Virtual Teams. *Industrial and Commercial Training*, 38(3), 116–121.
- Carreno, I. G. (2009). E-mentoring and e-leadership importance in the quality of distance and virtual education century XXI. *Research, Reflections and Innovations in Integrating ICT in Education*, 2, 728–732.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00130-4)
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências (2a Edição)*. Edições Sílabo.
- Colfax, R. S., Santos, A. T., & Diego, J. C. E. (2009). Virtual leadership: A green possibility in critical times but can it really work? *Journal of International Business Research*, 8, 133. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166638981>
- Cordery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B., & Mathieu, J. (2009). Leading parallel global virtual teams: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204–216.

- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019) The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*. 10:1938. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Cruz, M. T. S., & Neto, J. P. B. (2020). *Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas*. Tikibooks. <https://doi.org/10.22491/puc-impactos-ia>
- DasGupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1–36. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:15594230>
- Decreto-Lei nº 396/2007 do Ministério do trabalho e da solidariedade social. (2007). Diário da República: 1.ª Série, nº 25, 9165-9173. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/396-2007-628017>
- Deguchi, A., Hirai, C., Matsuoka, H., Nakano, T., Oshima, K., Tai, M., & Tani, S. (2020). Society 5.0: A people-centric super-smart society. *Springer Open*. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4>
- Deloitte. (2020). Leading virtual teams: Overcoming virtual leadership challenges during covid-19. *Human Capital | Deloitte Denmark*, 1–13. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-leading-virtual-teams-guide-march-2020.pdf>
- Dias, P. (2012). *Avaliação das Aprendizagens: Perspetivas, contextos e práticas*. Universidade Aberta-LE@D.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas modelo, processos, tendências e perspectivas* (7th ed.). Atlas.
- Ebrahim, N. A., Shahadat, S. A. M., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653–2669. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.103369>
- Edwards, A., & Wilson, J. R. (2017). *Implementing virtual teams a guide to organizational and human factors*. Routledge.
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 262–268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Faria, J. (2012). *Liderança e gestão pública em Portugal: Características e Implicações no Desempenho Organizacional* (1a). Bubok Publishing S.L.

- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Filardi, F., Castro, R. M., & Zanini, M. T. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do serpro e da receita federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Filho, A. T., & Nery, A. C. B. (2014). Equipes virtuais: Um estudo de caso de implantação de um sistema na américa latina. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 5(1), 1–20. <http://hdl.handle.net/11449/115275>
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252–1261. <https://doi.org/10.1037/a0028958>
- Galvão, T. F., Pansani, T. S. A., & Harrad, D. (2015). Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: A recomendação prisma. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24(2), 335–342. <https://doi.org/10.5123/s1679-49742015000200017>
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- Gerth, A. B., & Peppard, J. (2016). The dynamics of CIO derailment: How CIOs come undone and how to avoid it. *Business Horizons*, 59(1), 61–70. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.001>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). Atlas.
- Gurr, D. (2004). ICT, leadership in education and e-leadership. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25(1), 113–124. <https://doi.org/10.1080/0159630042000178518>
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>
- Hanna, N. K. (2007). E-leadership institutions for the knowledge economy. *Washington, D.C. : World Bank Group*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/301331468139208730/E-leadership-institutions-for-the-knowledge-economy>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in industry 4.0. *Procedia CIRP - 6th CIRP Conference on Learning Factories*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>

- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). How german media companies defined their digital transformation strategies. *Options for Formulating a Digital Transformation Strategy MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103–119.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (2000). *O líder do futuro*. Publico.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente: Criar a paixão pela mudança* (8th ed.). Actual Editora.
- Horner-Long, P., & Schoenberg, R. (2002). Does e-business require different leadership characteristics? *European Management Journal*, 20(6), 611–619. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(02\)00112-3](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00112-3)
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- James, S., & Duncan, A. D. (2023). *Gartner research - over 100 data and analytics predictions through 2028*. Gartner.
- Johnson, K. (2010). Virtual leadership: Required competencies for effective leaders. *Cornell University ILR School*. <https://hdl.handle.net/1813/73721>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240–252. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
- Junior, J. (2012). *O desenvolvimento de competências de liderança em mundos virtuais tridimensionais: O caso do metaverso second life* [Master's thesis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4979>
- Kaboli, A., Tabari, M., & Kaboli, E. (2006). Leadership in virtual teams. *The Sixth International Symposium on Operations Research and Its Applications (ISORA'06)*, 342–349.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of age (digitally) learning, leadership, and legacy. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*, 59480, 571–582. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/coming-of-age-digitally-learning-leadership-legacy.html>
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: the key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2), 114–118.
- Kissler, G. D. (2001). *E- leadership*. *Organizational Dynamics*, 30, 2, 121-133.

- Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The Digital leader: What one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*, 91(8), 1189–1223. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>
- Kohnke, O. (2016). It's not just about technology: The people side of digitization. *Shaping the Digital Enterprise*, 69–91. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_3
- Konradt, U., & Hoch, J. E. (2007). A work roles and leadership functions of managers in virtual teams. *International Journal of E-Collaboration (IJeC)*, 3(2), 16–35. <https://doi.org/10.4018/jec.2007040102>
- Kurtzberg, T. R. (2014). *Virtual teams: Mastering communication and collaboration in the digital age* (1st ed.). Praeger.
- Lander, J. (2020), *The relationship between principals' pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use* [Doctoral dissertation, Saint John's University]. A Digital Repository at St. John's University. https://scholar.stjohns.edu/theses_dissertations/90
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Le Boterf, G. (1997). Construire la compétence collective de l'entreprise. *Gestion*, 22(3), 82–85.
- Leduc, S., & Ponge, L. (2018). Transformation numérique et changements organisationnels: Quelles réponses de l'ergonomie? *Laboreal*, 14(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.609>
- Lee, M. R. (2010). E-leadership for project managers: A study of situational leadership and virtual projects success [Doctoral dissertation, Capella University]. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151173337>
- Lee, M. R. (2021). *Leading virtual project teams: Adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations*. CRC Press.
- Lee, M.R. (2010). *E-Leadership for project managers: A study of situational leadership and virtual projects success* [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest. <https://www.proquest.com/openview/ae937dee13b1f4b8d5673f9802338e10/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Lima, M. S., Soares, B. G., & Bacaltchuk, J. (2000). Psiquiatria baseada em evidências. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 22(3), 142–146. <https://doi.org/10.1590/s1516-44462000000300010>
- Lojeski, K. S. (2008). *Leading the virtual workforce: How great leaders transform organizations in the 21st century*. John Wiley & Sons.

- Lopes, I. A. Q. (2015), *Ferramentas de colaboração online: Contribuem para melhorar o trabalho em equipa?* [Master's thesis, ISCTE]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/11176>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696–712. <https://doi.org/10.1108/bij-08-2016-0124>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*.
- Martin, R. (2007). How successful leaders think. *Strategic Direction*, 23(10). <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623jad.007>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McCuiston, V. E., Ross Wooldridge, B., & Pierce, C. K. (2004). Leading the diverse workforce. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 73–92. <https://doi.org/10.1108/01437730410512787>
- McGrath, J. E., & Argote, L. (2001). Group processes in organizational contexts. *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, 603–627. <https://doi.org/10.1002/9780470998458.ch25>
- Melo, M. F. (2013). *Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise*, 7. <http://hdl.handle.net/1822/23973>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., & Sampson, D. (2017). An ontology-based model for competence management. *Data & Knowledge Engineering*, 107, 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2016.12.001>
- Mohammad, K. (2009). E-Leadership: The emerging new leadership for the virtual organization. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 1–21.
- Moretto, V. P. (2002). *Construtivismo: A produção do conhecimento em aula* (3rd ed.). DP&A.
- Moscovici, F. (1995). *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento Em Grupo* (5th ed.). José Olympio.
- Murphy, T. (2002). *Achieving business value from technology: A practical guide for today's executive*. John Wiley & Sons.
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2019). Virtual team leader communication: Employee perception and organizational reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>

- Nicolai, A. T., & Dautwiz, J. M. (2010). Fuzziness in action: What consequences has the linguistic ambiguity of the core competence concept for organizational usage? *British Journal of Management*, 21(4), 874–888. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00662.x>
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Remote work and managers's Chalers. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 9(4). <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Norwood, S. L. (2000). *Research strategies for advanced practice nurses*. Prentice Hall Health.
- Olson-Buchanan, J. B., Rechner, P. L., Sanchez, R. J., & Schmidtke, J. M. (2007). Utilizing virtual teams in a management principles course. *Education + Training*, 49(5), 408–423. <https://doi.org/10.1108/00400910710762968>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Paschoioto, W. P., Martins, C., & Casagrande, J. L. (2020). E-leadership in the public sector: A research field to be explored in organizational studies. *Revista Opara: Ciências Contemporâneas Aplicadas*, 10(2), 14–36.
- Pereira, R., & Cunha, C. J. (2020). Liderando equipes à distância: Uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *Anais Do X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi)*, 1–16. <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.873>
- Perez, M. I. L. (2005). Competência: Uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Práxis Educacional - Dossiê Temático: Trabalho e Educação*, 1(1), 57–65. <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/480/384>
- Picu, C. G., & Dinu, A. (2016). Research on the current telecommuting trends in United States and european union markets. *Management and Economics Review*, 1(2), 194–202. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:55391478>
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e comunicação do Conhecimento Científico*. Lidel.
- Pontes, P., Oliveira, S., & Ramos Filho, A. (2015). Gestão de equipes virtuais em projetos de desenvolvimento e manutenção de software: o caso de uma multinacional de tecnologia da informação. *Sistemas & Gestão*, 10(3), 426–440. <https://doi.org/10.7177/sq.2015.v10.n3.a7>
- Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 102–109.
- Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-Leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225–230. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>

- Putriastuti, B. C., & Stasi, A. (2019). How to lead the millennials: A review of 5 major leadership theory groups. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2). <https://doi.org/10.22146/jlo.46562>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais* (7th ed.). Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2nd ed.). Gradiva - Publicações.
- Radman, G. (2020). *E-leadership competence framework 1.0*. Algebra d.o.o. Retrieved September 15, 2022, from <https://eleadspeed.eilab.eu/wp-content/uploads/2020/09/e-Leadership-Competence-Framework.pdf>.
- Ravesteijn, P., & Ongena, G. (2019). The role of e-leadership in relation to it capabilities and digital transformation. *12th IADIS International Conference Information Systems 2019*. https://doi.org/10.33965/is2019_2019051022
- Richardson, R. J., Sousa, P. J. A. de, Vieira, W. J. C., Correia, L. M., & Melo, P., Maria de Holanda de. (2008). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3rd ed.). Atlas.
- Robbins, S. P. (2003). *A verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade* (1st ed.). Prentice Hall.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Rouco, J.C.D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [Doctoral dissertation, Universidade Lusíada de Lisboa]. Repositório das Universidades Lusíada. <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/136>
- Saccol, A., Machado, L., Silva, L. V. da, & Azevedo, D. (2012). *Metodologia de pesquisa em administração: Uma abordagem prática*. Editora Unisinos.
- Samartinho, J. P. R. da S. (2013). Modelo de compreensão das competências específicas e características da e-liderança (e-Leadership) em ambientes de gestão de aprendizagem (LMS – Learning Management System). *Instituto Politécnico de Santarém*, 1–23.
- Samartinho, J., Silva, P., & Faria, J. (2012). E-liderança – revisão de literatura, desafios e orientações futuras. *CAPSI'2012*.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2nd ed.). Sage Publications India PVT Ltd.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (Vol. 1). Universidade Lusíada Editora.
- Sato, A. A. (2005). *Diferenças sociocomportamentais entre o trabalho em equipes virtuais e equipes presenciais* [Master's thesis, Centro Universitário Álvares Pentead - UNIFECAP]. Repositório Digital da FECAP. <http://tede.fecap.br:8080/handle/tede/300>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revu*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? key themes of change in work design and leadership. *Management Revu*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Shriberg, A. (2009). Effectively leading and managing virtual teams. *The Business Review*, 12(2), 1–3.
- Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A. E., & Antão, G. L. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do oficial do exército oriundo da academia militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7-39.
- Silva, J. L. A. (2020). *Competências na era digital e indústria 4.0: O gestor de tecnologia nos bancos brasileiros* [Master's thesis, Universidade Católica de São Paulo]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/23094/2/Jos%c3%a9%20Luiz%20Alves%20da%20Silva.pdf>
- Silva, P. R. (2003). Estudo comparativo de modelos de gestão das competências (uma visão da Europa). *X Encontro Nacional de SIOT*.
- Sobral, F. J., & Peci, A. (2008). *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2017). Skills for Disruptive Digital Business. *Journal of Business Research*, 94, 257–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 845–867. <https://doi.org/10.1080/09585190701249164>
- Srivastava, E., & Agarwal, N. (2012). The emerging challenges in HRM. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(6), 46–48.
- Srivastava, P. R. (2020). Communication, collaboration & trust: Interpersonal challenges in virtual collaboration team. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5(4), 1273–1278. <https://doi.org/10.22161/ijels.54.66>

- Stevens, G. W. (2012). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86–107. <https://doi.org/10.1177/1534484312456690>
- Stocker, F. (2018). E-leadership: reflections and challenges of contemporary business leadership/ e-leadership: Reflexões e desafios da liderança empresarial contemporânea. *Revista Expectativa*, 17(2), 162+. <https://link.gale.com/apps/doc/A582203627/AONE?u=anon-db2962fb&sid=googleScholar&xid=93055727>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Sutanto, J., Tan, C.-H., Battistini, B., & Phang, C. W. (2011). Emergent leadership in virtual collaboration settings: a social network analysis approach. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 44(5–6), 421–439. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.09.001>
- Thomas, C., Quilter-Pinner, H., & Verma, P. (2020). The innovation lottery: Upgrading the spread of innovation in the NHS. *Institute for Public Policy Research*. www.ippr.org/publications/the-innovation-lottery
- Thuong, N. U. (2019). Virtual teams in the digital age. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 128(5C). <https://doi.org/10.26459/hueunijed.v128i5c.5121>
- Toduk, Y. (2014). *2023 lideri: Dijital çağın Liderlik Sırları:türkiye'nin dönüşümcü Liderleriyle Yapılan röportajlarla*. Ceo Plus.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Ulbricht, L., & Beraldo, L. (2016). Análise de dados quantitativos. In W. Ripka (Ed.), *Pesquisa científica - do planejamento à divulgação* (1st ed., Vol. 1, pp. 165–203). essay, Paco Editorial.
- Van der Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: Presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40, 71-89.
- Van Outvorst, F., Visker, C., & Waal, B. D. (2017). Digital leadership: The consequences of organizing and working in a digital society. *Proceedings of the 5th International Conference on Management, Leadership and Governance ICMLG 2017*, 463–471.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

- Viana, F. R., Vasconcelos, J. S. de L., & Silva, L. K. S. da. (2018). Práticas inclusivas digitais no contexto do atendimento educacional especializado – interfaces possíveis. *Prometeu*, 4, 1–17.
- Vieira, A. C. S. (2019), *Os sistemas de informação e a eficiência da auditoria* [Master's thesis, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/15127>
- Vieira, L. (2005). Liderança em comunidades virtuais: o novo patamar do líder. *Revista Brasileira de Administração*, Brasília, 49, 43.
- Wessel, M. (2018). The new leadership imperative: Embracing digital transformation. *Rotman Management Magazine*, 47–51. <https://www.hbsp.harvard.edu/product/ROT353-PDF-ENG>
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00129-8)
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. Atlas.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00132-8)

Apêndices

Apêndice I – Modelo de Competências Conceptual

I.I. – Descrição de Competências

Tabela 30

Descrição das Competências - Modelo Conceptual.

Item	Descrição genérica	Autor(es)
Comunicação eficaz	Refere-se à habilidade do líder virtual comunicar de forma clara e organizada através das plataformas digitais, evitando erros e falta de comunicação, incorreta compreensão da mensagem transmitida. O e-líder deve garantir que a comunicação virtual não seja excessiva ao ponto de impedir a capacidade dos liderados realizarem o seu trabalho.	Avolio & Kahai (2003); Braga et al. (2015); Boog (2010); Colfax et al. (2009); Cortellazzo et al. (2019); DasGupta (2011); Johnson (2010); Hambley et al. (2007) Klus & Muller, 2021; Lee (2010); McCuiston et al. (2004); Roman et al. (2018); Van Wart (2019); Samartinho et al. (2012); Zigurs (2003).
Competências sociais	Refere-se à capacidade do líder virtual de criar uma condição de trabalho otimista e aprimorar a colaboração, tendo como base uma variedade de meios de comunicação virtual.	Avolio et al. (2000); Boog (2010); Braga et al. (2015); DasGupta (2011); Hambley et al. (2007); Horner-Long & Schoenberg (2002); Johnson (2010); Kissler (2001); Klus & Muller (2021); Malhotra et al. (2007); McCuiston et al. (2004); Moscovici (1995); Roman et al. (2018); Samartinho et al. (2012); Schwarz Müller et al. (2018); Sousa & Rocha (2017); Van Wart (2019); Zaccaro & Bader (2003).
Competências tecnológicas	Refere-se à capacidade do líder virtual estar constantemente informado sobre os desenvolvimentos e aprimoramentos das TIC, de forma a garantir que em uso são eficazes. Promove a adoção de tecnologia facilitadora, transformadora e capaz de sustentar as dinâmicas de grupos das equipas virtuais e nos ambientes de intervenção no tempo e no espaço.	Avolio et al. (2000); Braga et al. (2015); Dias (2012); Horner-Long & Schoenberg (2002); Kerfoot (2010); Klus & Muller (2021); Lander (2020); Ravesteijn & Ongena (2019) Roman et al. (2018); Samartinho et al. (2012); Malhotra et al. (2007); Schwarz Müller et al. (2018); Sousa & Rocha (2019); Sutanto et al. (2011); Van Wart (2019).
Competências técnicas	Refere-se à capacidade do líder virtual possuir conhecimentos técnicos, de acordo com a função, e capacitar-se de forma a ter aptidão para empregar os meios disponíveis, visando alcançar os objetivos estabelecidos.	Avolio & Kahai, (2003); Avolio et al. (2000); Boog (2010); Braga et al. (2015); Hambley et al. (2007);

		Horner-Long & Schoenberg (2002); Johnson (2010); Kerfoot (2010); Kissler (2001); Klus & Muller (2021); Malhotra et al. (2007); McCuiston et al. (2004); Roman et al. (2018); Samartinho et al. (2012); Schwarz Müller et al. (2018); Sousa & Rocha (2017); Toduk (2014); Vieira (2005).
Coordenação/Gestão da Equipa	Capacidade do líder virtual garantir o desenvolvimento das equipas virtuais, conseguir construir uma equipa de trabalho coerente, integrada e capaz de se autogerir e atuar em ambiente virtual. Permanecer em estreita proximidade com a sua equipa virtual, saber coordenar, interpretar os acontecimentos, orientar o caminho a seguir, com o objetivo de alcançar o objetivo proposto e garantir que todas as ações têm um propósito delineado e específico, em concordância com os objetivos gerais da equipa.	Avolio et al. (2009); Boog (2010); Colfax et al. (2009); Cortellazzo et al. (2019); DasGupta (2011); Johnson (2010); Kissler (2001). Lee (2010); Malhotra et al. (2007); McCuiston et al. (2004); Roman et al. (2018); Shriberg (2009); Van Wart (2019); Vieira (2005); Zaccaro & Bader (2003); Hambley et al. (2007).
Gestão de mudanças	Refere-se à capacidade do líder virtual de lidar com a gestão de mudanças de forma eficiente, por meio das TIC, uma vez que a mudança é um fenómeno característico de ambientes complexos em evolução e incontornável nas organizações.	Braga et al. (2015); Colfax et al. (2009); Cortellazzo et al. (2019); DasGupta (2011); Dias (2012); Johnson (2010); Lee (2010); Roman et al. (2018); Samartinho et al. (2012); Sutanto et al. (2011); Van Wart (2019); Zaccaro & Bader (2003); Samartinho et al. (2012).
Construção de confiança	Refere-se à capacidade do líder ao usar as TIC conseguir criar um senso de confiança, ser percebido como honesto, íntegro, consistente com todos os membros e justo.	Avolio & Kahai (2003); Braga et al. (2015); Brake (2006); DasGupta (2011); Kissler (2001) Malhotra et al. (2007); Moscovici (1995); Samartinho et al. (2012); Toduk, 2014; Van Wart (2019); Zaccaro & Bader (2003).
Mentalidade global/multicultural	Capacidade do líder virtual conseguir a harmonização necessária para operacionalizar equipas virtuais diversificadas em contexto geográfico, cultural e técnico. Exige por parte do líder virtual um esforço, aquisição de habilidades e definição de prioridades.	Cortellazzo et al. (2019); DasGupta (2011); Kissler (2001) Klus & Muller (2021); McCuiston et al. (2004); Vieira (2005); Zaccaro & Bader (2003).
Gestão de desempenho dos elementos	Refere-se à capacidade do líder virtual em reconhecer para motivar e, ao mesmo tempo, responsabilizar os membros da equipa em contexto virtual. Promover nos elementos da equipa virtual capacidades, competências, motivação e	Hunsaker & Hunsaker (2008); Kissler (2001); Lee (2010); Samartinho et al. (2012); Zaccaro & Bader (2003).

	afeto, no sentido de conseguirem gerir o seu tempo de participação no projeto, promoverem os objetivos comuns da equipa e identificarem-se com o seu grupo, permitindo ao líder virtual potenciar a missão de equipa.	
Formação contínua	Refere-se à capacidade do líder virtual de adquirir habilidades e formação ao longo da vida. A agilidade de aprendizagem tem implícita duas competências: o entusiasmo e a capacidade de ao aprender ser-se capaz de transpor essa aprendizagem para outras situações.	Dias (2012); Faria (2012); Kissler (2001); Samartinho et al. (2012);

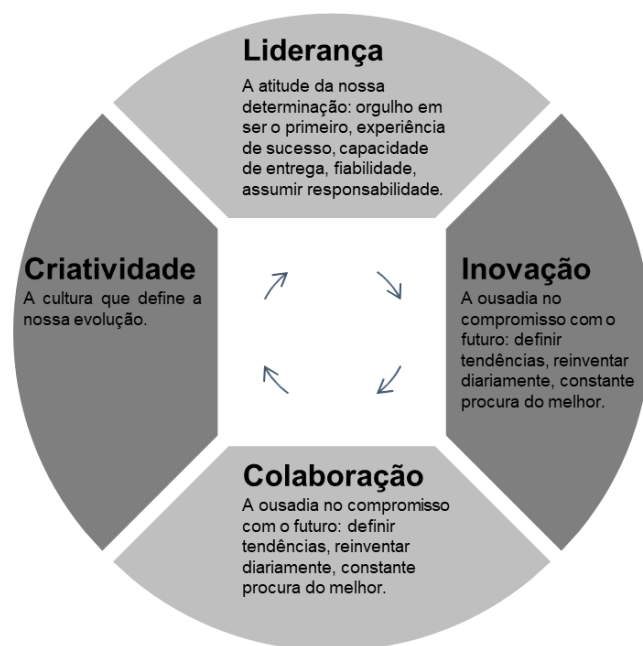
Apêndice II – Caracterização da Empresa

II.1. – Visão, Missão e Valores

A visão da Altice Portugal consiste em liderar o futuro e apresenta-se com a missão de liderar a transformação tecnológica e digital através da inovação, potenciando uma sociedade mais humana.

Os valores da organização são apresentados, de acordo com a Figura 19:

Figura 19
Valores da organização Altice Portugal.



Nota: Elaboração própria.

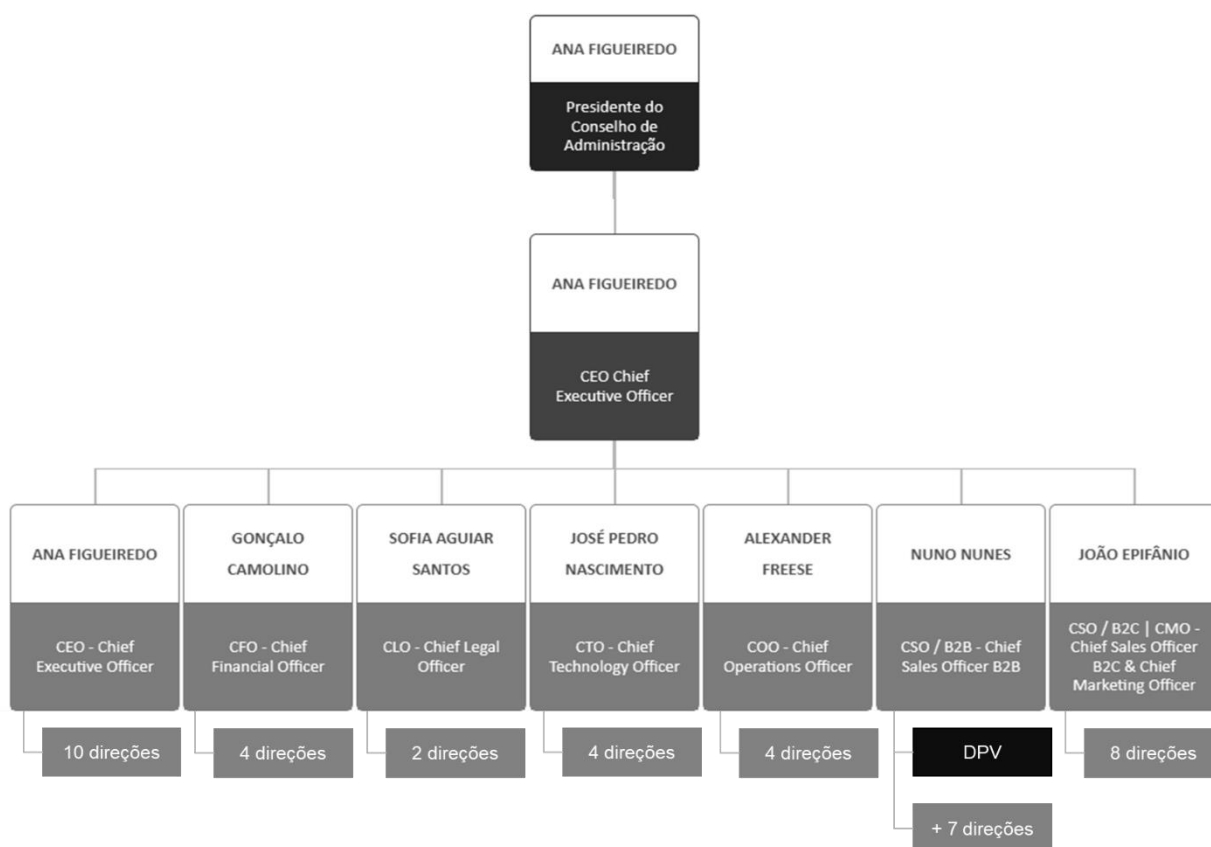
II.II. – Caracterização da População

Dentro do departamento de Produto e Pré-Venda (DPV) foram identificados dois perfis para a aplicação do respetivo estudo: Função de Líderes e Operacional.

Foi desenvolvido um guião de entrevista para colaboradores com função de líder e, um guião de entrevista para colaboradores com função operacional.

A Altice Portugal apresenta a seguinte estrutura organizativa, tal como apresenta a Figura 20.

Figura 20
Organograma da Organização Altice Portugal.



O presente estudo foi aplicado na direção de CSO/B2B liderado por Nuno Nunes, no departamento de Produto e Pré-Venda - DPV.

Apêndice III – Inquérito por Questionário

III.I. – Requerimento de Solicitação para Participação no Estudo

Figura 21

Requerimento de Solicitação para Participação no Estudo – Email.

Dissertação Liderança Virtual | Mestrado Gestão de Empresas



Nuno Alexandre Cândido Mendonça Machado
To

↩ Reply ↩ Reply All → Forward ...

Boa tarde,

Nas últimas décadas, o trabalho remoto tem sido um tema em crescente evidência, bem como também, mudado o modo de como as organizações e as equipas operam.

Esta é uma tendência que não apresenta indícios de abrandamento, numa sociedade cosmopolita e globalizada do quotidiano. Pelo contrário, perante a crise causada pelo Covid-19, muitas empresas foram obrigadas a aderir e a adaptarem-se ao trabalho remoto. Os líderes da atualidade enfrentam desafios cada vez mais complexos na gestão de equipas virtuais e necessitam, a cada dia, desenvolver e aprimorar as suas capacidades de gestão face ao novo cenário da era digital.

No seguimento do mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona, estou presentemente a desenvolver um trabalho de investigação (dissertação) na área da Liderança Virtual, com o objetivo de compreender quais as competências necessárias por parte de um líder para continuar a influenciar em contexto virtual. Neste contexto, o objetivo principal é a elaboração de um modelo de competências de liderança, destinado a todos os líderes virtuais.

Assim, peço a colaboração aos interessados para a realização de uma entrevista.

O trabalho supracitado tem apenas finalidades académicas, pelo que serão salvaguardados a proteção dos direitos e liberdade dos indivíduos que estejam dispostos a colaborar nesta investigação. Será garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados, assim como não serão utilizados os dados de investigação para outros fins que não aqueles constantes nos objetivos do estudo.

Qualquer questão adicional estou ao dispor.

Obrigado,

Os melhores cumprimentos



Nuno Machado
DPV - Gestão de Produto e Pré-venda
968694595
nuno.a.machado@altice.pt
Av. Fontes Pereira de Melo, 38/40, 2º Piso
1060-300 Lisboa
altice.pt

Na Altice Portugal respeitamos o tempo de todos os nossos colegas e parceiros, como tal, não esperamos que este e-mail seja respondido fora do seu horário de trabalho.

III.II. – Guião de Questionário – Líderes

- 1.** Como é que virtualmente consegue influenciar os colaboradores?
Resposta aberta
- 2.** Considera a comunicação eficaz uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
- 3.** Como é que virtualmente tenta usar uma comunicação eficaz perante os seus colaboradores?
Resposta aberta
- 4.** Considera a construção de confiança uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
- 5.** Como é que virtualmente tenta usar a construção de confiança perante os seus colaboradores?
Resposta aberta
- 6.** Considera a coordenação/gestão da equipa uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
- 7.** Como é que virtualmente tenta usar a coordenação/gestão da equipa perante os seus colaboradores?
Resposta aberta
- 8.** Considera a mentalidade global e multicultural uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
- 9.** Como é que virtualmente tenta usar a mentalidade global e multicultural perante os seus colaboradores?
Resposta aberta
- 10.** Considera a gestão de mudanças uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
- 11.** Como é que virtualmente tenta usar a gestão de mudanças perante os seus colaboradores?
Resposta aberta
- 12.** Considera a proficiência tecnológica uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
- 13.** Como é que virtualmente tenta usar a proficiência tecnológica perante os seus colaboradores?
Resposta aberta
- 14.** Considera a habilidades sociais uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐

15. Como é que virtualmente tenta usar a habilidades sociais perante os seus colaboradores?

Resposta aberta

16. Considera a proficiência técnica uma competência importante para o líder virtual?

Sim ☐ Não ☐

17. Como é que virtualmente tenta usar a proficiência técnica perante os seus colaboradores?

Resposta aberta

18. Considera a formação contínua uma competência importante para o líder virtual?

Sim ☐ Não ☐

19. Como é que virtualmente tenta usar a formação contínua perante os seus colaboradores?

Resposta aberta

Competência	Essencial	Importante, mas não essencial	Não importante
Comunicação eficaz			
Construção de confiança			
Coordenação/gestão da equipa			
Mentalidade global/multicultural			
Gestão de mudanças			
Proficiência tecnológica			
Habilidades sociais			
Proficiência técnica			
Formação contínua			

III.III. – Guião de Questionário – Operacionais

1. Como é que virtualmente considera existir uma liderança eficaz por parte do seu líder?
Resposta aberta
2. Considera a comunicação eficaz uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
3. Como é que virtualmente considera existir uma comunicação eficaz por parte do seu líder?
Resposta aberta
4. Considera a construção de confiança uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
5. Como é que virtualmente considera que o seu líder exerça eficazmente a construção de confiança?
Resposta aberta
6. Considera a coordenação/gestão da equipa uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
7. Como é que virtualmente considera que deva ser a coordenação/gestão da equipa de forma eficaz?
Resposta aberta
8. Considera a mentalidade global e multicultural uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
9. Como é que virtualmente o líder deve de demonstrar uma mentalidade global e multicultural?
Resposta aberta
10. Considera a gestão de mudanças uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
11. Como é que virtualmente considera que o líder deva demonstrar ter gestão de mudanças?
Resposta aberta
12. Considera a proficiência tecnológica uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐
13. Como é que virtualmente considera que seja demonstrado pelo líder a sua proficiência tecnológica?
Resposta aberta
14. Considera a habilidades sociais uma competência importante para o líder virtual?
Sim ☐ Não ☐

15. Como é que virtualmente o líder deve demonstrar as suas habilidades sociais?

Resposta aberta

16. Considera a proficiência técnica uma competência importante para o líder virtual?

Sim ☐

Não ☐

17. Como é que virtualmente o líder deve demonstrar a sua proficiência técnica?

Resposta aberta

18. Considera a formação contínua uma competência importante para o líder virtual?

Sim ☐

Não ☐

19. Como é que virtualmente considera que seja demonstrado pelo líder a formação contínua?

Resposta aberta

Competência	Essencial	Importante, mas não essencial	Não importante
Comunicação eficaz			
Construção de confiança			
Coordenação/gestão da equipa			
Mentalidade global/multicultural			
Gestão de mudanças			
Proficiência tecnológica			
Habilidades sociais			
Proficiência técnica			
Formação contínua			

Apêndice IX – Apresentação dos Resultados

IX.I. – Inquérito – Escala Binária - Líderes

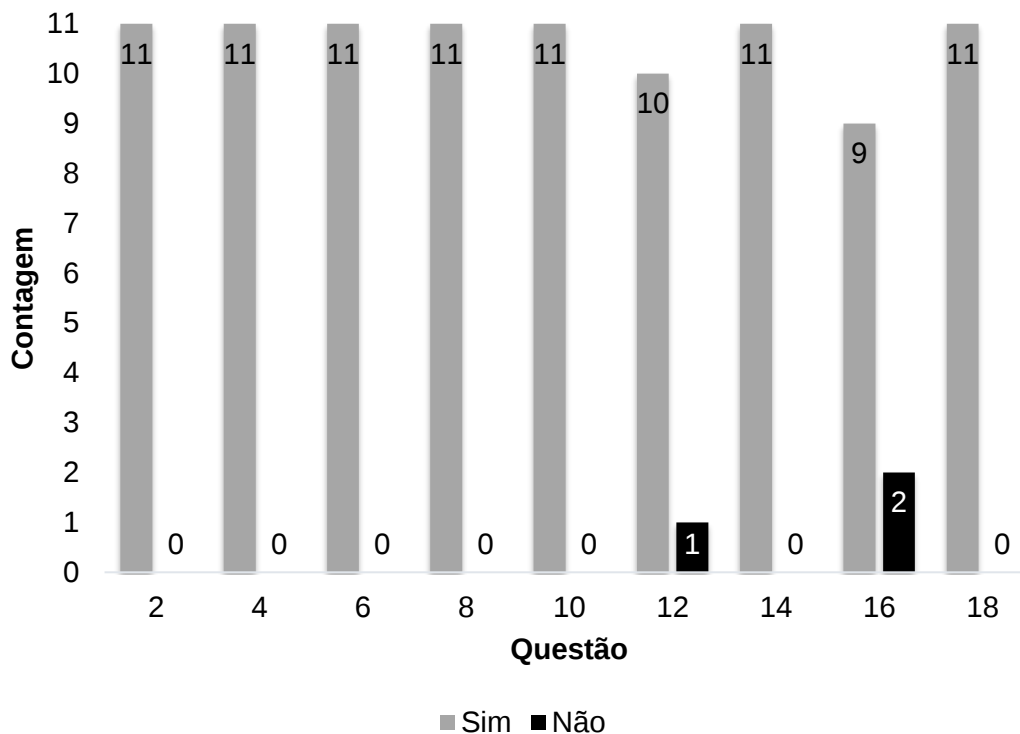
Tabela 31

Respostas do Questionário – Líderes.

Questão	Questionário - Líderes										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
12	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
14	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
16	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
18	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Figura 22

Representação Gráfica - Questionário Líderes.



IX.II. – Inquérito – Escala Binária - Operacionais

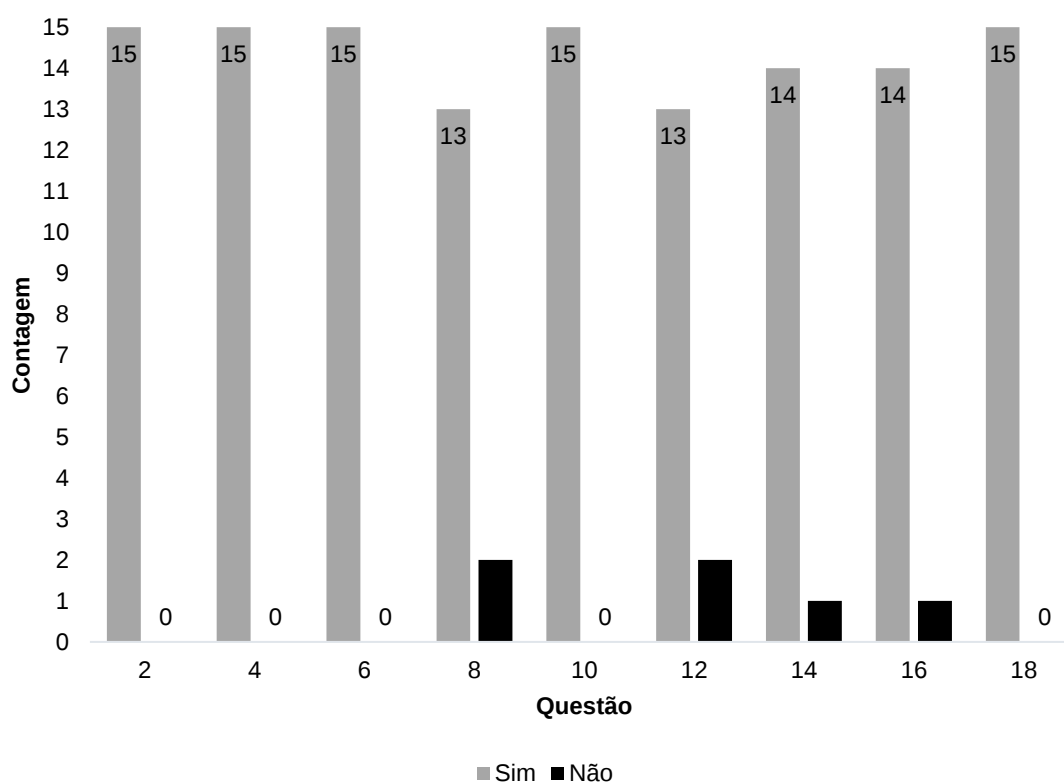
Tabela 32

Respostas Questionário – Operacionais.

Questão	Questionário - Operacionais														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
12	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
14	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
16	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
18	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Figura 23

Representação Gráfica - Questionário Operacionais.



IX.III. – Análise de Conteúdo – Entrevistas Líderes

Tabela 33

Análise de Resultados da Questão 1 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“Envolvimento (1.2/1.7) e comunicação mais assertiva e focada (1.1).”	1.1
		1.2
		1.7
2	“Através da comunicação por meios virtuais (1.6) ...”	1.6
3	“Em reuniões virtuais (1.6) e tentando aumentar a presença física sempre que possível (1.7).”	1.6
		1.7
4	“Mantendo sempre o contacto (1.2/1.7) e o feedback das atividades (1.1) ...”	1.1
		1.2
		1.7
5	“Ouvir os colaboradores (1.1/1.2/1.7), respeitar as suas ideias e conjuntamente construir alcançar resultados (1.4) ... o respeito é claramente um desses pilares (1.2/1.7).”	1.1
		1.2
		1.4
		1.7
6	“disponibilizando as ferramentas de gestão adequadas, que permitam o natural desempenho das funções (portátil...) (1.6) mantendo o contato regular com os colaboradores (1.3) ... garantindo que reúnem, periódica e presencialmente, com a equipa (1.7).”	1.3
		1.6
		1.7
7	“através de reuniões e conversas (1.3) ...”	1.3
8	“transmitindo de forma clara e transparente (1.1) ...”	1.1
9	Promoção de sessões virtuais (1.6) ... e partilhas globais de equipa (1.2); sessões individuais, com o intuito de estabelecer maior proximidade (1.2), aferir temas mais sensíveis (1.2 / 1.3 / 1.4) ...”	1.2
		1.3
		1.4
		1.6
10	“... fazer o mesmo acompanhamento caso fosse presencial (1.3), recorrendo às diferentes ferramentas digitais (1.6) ...”	1.3
		1.6
11	“Realizando reuniões para existir uma interação constante com os colaboradores (1.3 / 1.7).”	1.3
		1.7

Nota: Seg. – Segmentação.

Tabela 34

Análise de Resultados da Questão 3 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“A comunicação virtual tem de ser mais precisa e focada (1.1), ... no sentido de confirmar se a mesma foi interiorizada sem equívocos (1.3).”	1.1
		1.3
2	“através de reuniões regulares (1.3) e de partilha de informação (1.9)”	1.3
		1.9
3	“Necessário aumentar o reforço da mesma mensagem (1.1). Aumento das formas de comunicação instantânea (Skype, teams, WhatsApp, etc) (1.6).”	1.1
		1.6
4	“Acompanhando de “perto” as atividades (1.2/1.3), ajudando proativamente e envolvendo em conversas individuais ou de equipa (1.4 /1.7).”	1.2
		1.3
		1.4
		1.7
5	“As reuniões regulares são importantes (1.3), comunicar o que se pretende, mas deixar espaço para ouvir as ideias da restante equipa (1.2 / 1.4 / 1.7).”	1.2
		1.3
		1.7
6	“...mantendo equipas de partilha no Teams (1.3 / 1.6 / 1.9), fazendo reuniões regulares (virtual e em presença) (1.3 / 1.7) e ligando diretamente pelo telefone para falar (1.3 / 1.7).”	1.3
		1.6
		1.7
		1.9
7	“através de teams com reuniões de equipa (1.6) e atividades de <i>team building</i> e mesmo jogos (1.2 / 1.3 / 1.7).”	1.2
		1.3
		1.6
		1.7
8	“mantendo diariamente rotinas de partilha e <i>feedback</i> (1.2 / 1.3 / 1.7 / 1.9).”	1.2
		1.3

		1.7
		1.9
9	“Recorrendo a mensagens transmitidas quer de forma verbal, como através de suporte visual (p.e. ppt) (1.6); dar espaço para que sejam colocadas questões para esclarecimento (1.1 / 1.8); no final fazer um <i>sum up</i> dos temas/mensagens passadas e próximos passos associados e com interlocutores definidos (1.3).”	1.1 1.3 1.6 1.8
10	“Os atuais meios de colaboração permitem minorar o impacto do virtual face ao presencial (1.6) ...”	1.6
11	“... uma comunicação por exemplo via telefone ou recorrendo a uma reunião é muito mais eficaz (1.1).”	1.1

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 35

Análise de Resultados da Questão 5 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“... facultando proximidade/acessibilidade, definindo a estratégia (1.5) ... dando o exemplo e assumindo riscos (1.3), sendo que eventuais falhas na equipa serão sempre aproveitadas como aprendizagem para uma melhoria contínua (1.2 / 1.9).”	1.2 1.3 1.5 1.9
2	“... através da partilha de informação (1.9) ...”	1.9
3	“Na construção de estratégias conjuntas e suporte reforçado na sua atividade diária (1.8).”	1.8
4	“Avaliando recorrentemente resultados sejam eles bons ou maus (1.3).”	1.3
5	“Conversas informais, de foro mais pessoal, que ajudem a perceber qual o estado de espírito dos colaboradores (1.3 / 1.4). Demonstrando interesse e em simultâneo, confiança (1.2), na medida em que podem contar a minha ajuda (1.7) ...”	1.2 1.3 1.4 1.7
6	“demonstrando que o trabalho híbrido é somente uma metodologia diferente de trabalho, não havendo lugar a qualquer penalização por essa ausência (1.2 / 1.4 / 1.5); ... e que o sentido de pertença ao grupo de trabalho e à empresa não pode ser descurado (1.3).”	1.2 1.3 1.4 1.5
7	“dando feedback contínuo sobre os desafios lançados (1.1 / 1.2).”	1.1 1.2
8	“criando relação assente na transparência, confiança e lealdade (1.2 / 1.7).”	1.2 1.7
9	“Através de sessões virtuais para partilhas (1.9); delineando entregas por objetivos (1.8); permitindo maior autonomia na realização de determinadas atividades (1.2 / 1.3).”	1.2 1.3 1.8 1.9
10	“... se efetivamente houver confiança de que remotamente o colaborador assegura devidamente o que lhe é pedido (1.2). Para que essa relação surja é necessário acompanhamento, disponibilidade e que o colaborador apresente resultados (1.8).”	1.2 1.8
11	“... liberdade de gerirem as suas rotinas diárias (1.2) tendo cada um o compromisso de entregar as tarefas pedidas nos prazos estipulados (1.3 / 1.8) ...”	1.2 1.3 1.8

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 36

Análise de Resultados da Questão 7 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“Promovendo reuniões com mais frequência (1.3), ..., dando sempre espaço e estimulando para que cada um intervenha proactivamente (1.1), na medida em que o espaço virtual poderá ser algo “intimidante” para alguns elementos da equipa (1.4 / 1.7).”	1.1 1.3 1.4 1.7
2	“com reuniões regulares, para suporte à equipa (1.3) ...”	1.3
3	“Mais reuniões teams (1.3). Apoio em ferramentas de controlo de gestão partilhadas com equipa (1.6). Criação de formas de automatismo para aumentar eficiência da equipa (1.6 / 1.8).”	1.3 1.6 1.8

4	“Mantendo conversas de equipa e individuais quer para trabalho (1.3) ou apenas para um momento de lazer (1.2 / 1.7) ...”	1.2
		1.3
		1.7
5	“Fazer a gestão de equipa de forma clara e direta (1.3) ...”	1.3
6	“...pela comunicação eficaz (1.1), transversal à equipa e em tempo útil (1.8) ...”	1.1
		1.8
7	“Reunião por <i>team building</i> e <i>feedback</i> contínuo (1.1 / 1.3) ...”	1.1
		1.3
8	“...fazendo com maior regularidade reuniões de equipa (1.3).”	1.3
9	“Promoção de reuniões semanais com a equipa (1.3); assegurando sessões de ponto de situação individuais (1.2 / 1.3) ... organização do trabalho por <i>milestones</i> (1.8).”	1.2
		1.3
		1.8
10	“Com algum controlo adicional (1.3) ...”	1.3
11	“Realizando reuniões diárias/semanais (1.3) para serem debatidos assuntos relevantes às tarefas dos colaboradores (1.8) assim como definidos planos de formação contínua (1.9).”	1.3
		1.8
		1.9

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 37

Análise de Resultados da Questão 9 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“... investir no conhecimento (1.9), com tempo de qualidade, apreendendo as tendências da indústria onde nos inserimos e monitorando a concorrência, por exemplo, criam uma visão mais sólida que se transmite à equipa (1.3), gerando novas dinâmicas que estimulam a inovação e o pensar diferente (1.4).”	1.3
		1.4
		1.9
2	“... respeitar e absorver conhecimento (1.9) das diferentes opiniões, hábitos e culturas de todos os elementos (1.4).”	1.4
		1.9
3	“Sensibilizando para essa necessidade de estar aberto a outras culturas (1.4).”	1.4
4	“Mente aberta (1.4) ...”	1.4
5	“Respeitando sempre as diversas opiniões, convergindo conjuntamente para o objetivo pretendido (1.4 / 1.7).”	1.4
		1.7
6	“... recorrendo ou usando o gancho da comunicação interna e institucional da própria empresa (1.8) ... a apresentação dos resultados são divulgados e discutidos em reuniões de equipa (1.3), de forma a manter e promover a cultura da empresa, na sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos (1.9).”	1.3
		1.8
		1.9
7	“Usando exemplos de outros projetos/atividade diferenciadores de onde se possam tirar aprendizagens (1.8 / 1.9).”	1.8
		1.9
8	“... partilhando casos (1.3 / 1.5) e tentando alavancar esses temas (1.8) ...”	1.3
		1.5
		1.8
9	“Quando viável, através de sessões de partilha de conhecimentos com elementos de outras nacionalidades (1.4 / 1.9) ...”	1.4
		1.9
10	“... no virtual é possível lidar e ter na equipa pessoas de outras geografias ...”	1.4
11	“... se um determinado colaborador estiver ausente do país (1.5) ou devido a assuntos do cariz religioso tem que existir uma adaptação do seu horário de trabalho (1.4).”	1.4
		1.5

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 38

Análise de Resultados da Questão 11 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“... há necessidade de um apoio maior e mais continuado em termos de gestão da mudança e das inibições à realização da mesma (1.3 / 1.5), devido ao afastamento físico, onde estimular a comunicação bidirecional torna-se importante (1.1). ... as capacidades de comunicação e envolvimento, necessitam de ser maximizadas (1.9) neste contexto para uma melhor efetividade dos resultados a atingir (1.8).”	1.1
		1.3
		1.5
		1.8
		1.9
2	“...envolvendo as equipas nas decisões (1.2 / 1.3 / 1.5) ...”	1.2
		1.3
		1.5

3	"... um reforço de comunicação (1.1), e promovendo essa própria mudança junto da equipa (1.5), de forma a terem uma cultura de mudança incorporada (1.3 / 1.4)."	1.1 1.3 1.4 1.5
4	"Olhando sempre para o que podemos melhorar, evoluir (1.9) e questionando sempre "porque é que é assim (1.5)?"	1.5 1.9
5	"Demonstrando os benefícios que essas mudanças podem trazer (1.5), desmistificando os receios (1.2), mas também mostrar total disponibilidade para ajudar/apoiar em tudo o que o colaborador necessitar (1.3 / 1.9)."	1.2 1.3 1.5 1.9
6	"... através do acesso e da partilha de conhecimento (1.9) acerca de um mercado e negócio em rápida evolução e transformação (negócio tecnológico) (1.5 / 1.7); ... através da promoção da "inovação" (1.6) que é um dos valores da empresa."	1.5 1.6 1.7
7	"Realçando os objetivos finais e o que se pode vir a obter/atingir (1.4 / 1.5 / 1.8) ..."	1.4 1.5 1.8
8	"... dando a possibilidade de escolha face a mudanças (1.2 / 1.3)."	1.2 1.3
9	"Através da introdução de novas práticas de trabalho (1.5 / 1.8); nas dinâmicas de equipa realizadas (1.2 / 1.3 / 1.7) ..."	1.2 1.3 1.5 1.7 1.8
10	"... o processo de gestão de mudança deve ser suportado no acompanhamento (1.3), formação (1.9) e feedback constante (1.1 / 1.5) ..."	1.1 1.3 1.5 1.9
11	"Realizando reuniões (1.3) para informar os colaboradores das respetivas mudanças (1.5)."	1.3 1.5

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 39

Análise de Resultados da Questão 13 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	"... terá de existir uma proficiência tecnológica (1.6) ... que maximize o potencial das novas ferramentas de comunicação colaborativas (1.6 / 1.8). A formação base nestas ferramentas por parte de todos os intervenientes e o estímulo autoaprendizagem/descoberta ao seu bom uso (1.9) ..."	1.6 1.8 1.9
2	"... recorrendo a formação (1.9) ..."	1.9
3	"... ferramentas que permitam aumentar o controlo e facilitar a gestão (1.3 / 1.6) ... aumento da utilização de ferramentas de comunicação instantânea (1.6)."	1.2 1.3 1.6
4	"Utilizando o que a tecnologia nos disponibiliza para aproximar (1.3 / 1.7) (videochamadas, chat de equipa, etc) (1.6) ..."	1.3 1.6 1.7
5	"...obter o máximo de informação possível para posteriormente partilhar com os colaboradores (1.3 / 1.9)."	1.3 1.9
6	"... é necessário algum nível de proficiência tecnológica (1.6), sob pena de desconexão ou isolamento (1.7)."	1.6 1.7
7	"Realçando o quanto podem ser mais simples a realização das atividades (1.6 / 1.8), apresentando case studies se necessário (1.9) ..."	1.6 1.8 1.9
8	"... partilhando com frequência notícias (1.9) e promovendo o incentivo a procurarem eles próprios (1.3) ..."	1.3 1.9
9	"Potenciar as funcionalidades e recursos tecnológicos (1.6 / 1.8); introduzir ferramentas como Kahoot, Mentimeters, etc para dinamizações com a equipa (1.3 / 1.6) ..."	1.3 1.6 1.8
10	"... reuniões, pontos de situação, produção de documentação (1.3 / 1.8)."	1.3 1.8
11	"... centralização/partilha de toda a informação relevante às funções dos colaboradores (1.6 / 1.8)."	1.6 1.8

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 40

Análise de Resultados da Questão 15 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“Fomentando uma cultura de proximidade, de disponibilidade, tentando comunicar com clareza (1.1 / 1.4) e promovendo uma escuta ativa. A equipa não se pode sentir isolada, ou não apoiada (1.3 / 1.7) ...”	1.1
		1.3
		1.4
		1.7
2	“... através da partilha de informação (1.8 / 1.9) ...”	1.8
		1.9
3	“... fazendo reuniões virtuais (1.3), sem falar de trabalho apenas (1.2 / 1.7).”	1.2
		1.3
		1.7
4	“... mantendo o contacto visual (1.7) ...”	1.7
5	“Sendo cordial, respeitando e ouvindo os mesmos (1.1 / 1.4), demonstrando sempre disponibilidade para ajudar nas suas dificuldades, profissionais e pessoais (1.3 / 1.7).”	1.1
		1.3
		1.4
		1.7
6	“... mantendo, sempre que há contato, o ânimo e o entusiasmo e os níveis de energia próprios do escritório e do local de trabalho (1.2); por outro lado, a capacidade de influência e persuasão sobre os trabalhadores (1.7) ...”	1.2
		1.7
7	“Criando momentos de <i>team building</i> e jogos em Teams (1.7) ...”	1.7
8	“... mostrando os benefícios da relação com os outros (1.7) ...”	1.7
9	“Promover dinâmicas de <i>networking</i> entre elementos de diferentes equipas (1.2 / 1.7); sessões de trabalho (1.9); capitalizar o uso de formatos como ter um grupo no WhatsApp com todos os elementos da equipa (1.2).”	1.2
		1.7
10	“É uma aprendizagem (1.9). Virtualmente o <i>skill</i> social é outro, facilitado por vezes por não ser presencial (1.7) ..., mas com vários outros problemas associados.”	1.9
		1.7
11	“Existindo uma comunicação constante (1.3) com todos colaboradores para haver partilha de conhecimentos (1.8 / 1.9).”	1.3
		1.8
		1.9

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 41

Análise de Resultados da Questão 17 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“... na ótica de quem utiliza as ferramentas colaborativas (1.6). ... na visão que detém do negócio e das estratégias subjacentes ao mesmo na indústria onde atua (1.8), do modo como estimula a equipa e de como atua em equipa (1.2 / 1.3) ...”	1.2
		1.3
		1.6
		1.8
2	“...fazendo <i>coaching</i> aos elementos da equipa (1.2 / 1.3 / 1.7).”	1.2
		1.3
		1.7
3	“... ajuda (1.2 / 1.3), sendo que o Líder deverá desenvolver as competências técnicas da sua equipa em primeiro lugar (1.8 / 1.9).”	1.2
		1.3
		1.8
		1.9
4	“... obtendo informação sobre as necessidades com a equipa ou com terceiros (1.3 / 1.8) ...”	1.3
5	“... tendo o conhecimento mínimo para conduzir os trabalhos (1.8).”	1.8
6	“... pelo exemplo (1.3), pela disponibilidade para partilhar / transferir conhecimento, pela formação <i>on-job</i> (1.8 / 1.9).”	1.3
		1.8
		1.9
7	“...sessões de trabalho conjuntas – Teams (1.3 / 1.6).”	1.3
		1.6
8	“... acompanhando a elaboração de tarefas (1.3) e demonstrando os benefícios na execução das mesmas e a necessidade de estarmos preparados perante terceiros (1.8) ...”	1.3
		1.8
9	“Sessões de trabalho para partilha de conhecimento (1.9).”	1.9
10	“... reuniões (1.3), produção de documentos (1.8), análises conjuntas (1.2 / 1.4) ...”	1.2
		1.3
		1.4
		1.8

11	"Proporcionando formações contínuas (1.9) de acordo com as necessidades de cada colaborador (1.8)."	1.8 1.9
----	---	------------

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 42

Análise de Resultados da Questão 19 – Líderes.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	"... a equipa é estimulada também a recorrer a autoformação, para além dos programas de formação definidos na organização (1.9), ... muito do conhecimento disponível na <i>web</i> e pela facilidade da partilha desse conhecimento que as ferramentas colaborativas, que já usam no dia a dia, podem facultar (1.6)."	1.6 1.9
2	"... através da inscrição dos recursos em formação (Plano de Formação Anual) (1.9)."	1.9
3	"Promovendo a formação através das diferentes iniciativas (1.9)."	1.9
4	"Mantendo os programas de formação e influenciando a sessões <i>online</i> dos parceiros (1.9)."	1.9
5	"... incentivar que os colaboradores efetuem autoformação, mas em simultâneo identificar formação para os colaboradores em função do seu perfil (1.9)."	1.9
6	"... através de ações de formação e de gestão do conhecimento (1.9), ... são várias as ações de formação com metodologias pedagógicas assentes em <i>e-learning</i> e <i>b-learning</i> (1.6)."	1.6 1.9
7	"... aplicando na equipa a informação obtida nas formações (1.9) ..."	1.9
8	"... mostrando a importância de acompanhar as evoluções tecnológicas (1.5 / 1.6) e estarmos aptos a trabalhar com as ferramentas que nos disponibilizam (1.9)."	1.5 1.6 1.9
9	"Integração em sessões de formação <i>online</i> , <i>webinars</i> (1.6 / 1.9)"	1.6 1.9
10	"... disponibilizando conteúdos, <i>links</i> para formação, sessões conjuntas com várias áreas (1.3 / 1.9) ..."	1.3 1.9
11	"... proporcionando formações com temas diversos dentro das áreas da(s) respetiva(s) função(ões) (1.8 / 1.9)."	1.8 1.9

Nota: Seg. - Segmentação.

IX.IV. – Análise de Conteúdo – Entrevistas Operacionais

Tabela 43

Análise de Resultados da Questão 1 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	"Disponibilidade e apoio sempre que necessário (1.3) ..."	1.3
2	"... não deixando passar muito tempo sem comunicar com uma pessoa em específico (1.3) ..."	1.3
3	"... inspiração, motivação, orientação (1.2 / 1.7) - se conseguem manter virtualmente, e acresce uma boa resposta aos novos desafios (1.5) ... sentido de pertença, proximidade e espírito de equipa (1.4) ..."	1.2 1.4 1.5 1.7
4	"O líder deverá definir objetivos claros (1.8) e ser mais um membro do trabalho em equipa (1.3)."	1.3 1.8
5	"Através do acompanhamento constante (1.3) utilizando os meios disponíveis (1.6) ..."	1.3 1.6
6	"Proximidade com os liderados apesar da distância (1.3), <i>leadership by example</i> e organização do trabalho da equipa (1.8) com respeito pelos períodos de descanso (complexo com equipas dispersas geograficamente e multiculturais) (1.4) ..."	1.3 1.4 1.8
7	"... é necessário existir uma comunicação eficiente (1.1), clara e consistente (1.3). É necessário tentar manter a motivação (1.2 / 1.7) ..."	1.1 1.2 1.3 1.7
8	"... por chamadas telefónicas e Teams (1.6) ..."	1.6
9	"... baseada em novas tecnologias é sempre positiva devido às inúmeras vantagens que a tecnologia proporciona (1.6) ..."	1.6
10	"Existe uma reunião semanal com todos os elementos da equipa (1.2 / 1.3) ..."	1.2 1.3
11	"Quando existe diálogo (1.1 / 1.3) e resolução das situações (1.5 / 1.8) que ocorrem no dia a dia laboral..."	1.1 1.3 1.5 1.8
12	"Reuniões periódicas (1.3), estão à distância de um telefonema (1.6)."	1.3 1.6
13	"Se o líder delegar tarefas (1.2 / 1.3), comunicação clara (1.1), reuniões bem estruturadas (1.8) ..."	1.1 1.2 1.3 1.8
14	"... uma reunião todos os dias com toda a equipa (1.3), para discutir assuntos em curso e <i>brainstorm</i> com equipa (1.4 / 1.5 / 1.8) e também para conversar um pouco com os colegas (1.2 / 1.7) ..."	1.2 1.3 1.4 1.5 1.7 1.8
15	"A não necessidade de cobrança ou relembrar prazos e tarefas (1.2 / 1.3) ..."	1.2 1.3

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 44

Análise de Resultados da Questão 3 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	"... comunicação clara e assertiva, no momento certo (1.1)."	1.1
2	"Reuniões de equipa regulares e reuniões individuais (1.3) ..."	1.3
3	"Capacidade de chamar à coação em sessões virtuais, manter pessoas atentas, reforçar espírito de equipa (1.3) ..."	1.3
4	"Partilhando o ponto de situação relativamente às tarefas desenvolvidas e partilhando os resultados do trabalho desenvolvido (1.3 / 1.8) pelo trabalhador para que este não tenha a sensação que está a trabalhar em vão (1.7)."	1.3 1.7 1.8
5	"Através de <i>feedback</i> de forma mais regular (1.3) ..."	1.3

6	“Envolvimento da equipa nas decisões (1.3), ..., partilha da informação necessária e adequada, transparência (1.1 / 1.2) ...”	1.1
		1.2
		1.3
7	“Ser claro na mensagem (1.1), simples, mas ao mesmo tempo dar toda a informação necessária e relevante de forma a evitar ambiguidades ou dúvidas (1.8) ...”	1.1
		1.8
8	“... ser focado e assertivo (1.1 / 1.8) ...”	1.1
		1.8
9	“Uma comunicação que pode ser lida em qualquer momento quando o colaborador tem tempo e, consegue ler focado unicamente no que está a ler (1.1) ...”	1.1
10	“Tem que existir foco nos assuntos a tratar (1.1 / 1.8) ...”	1.1
		1.8
11	“Quando o líder consegue selecionar a forma de comunicação adequada para o assunto a tratar (1.1 / 1.8).”	1.1
		1.8
12	“Reuniões periódicas (1.3), procedimentos bem definidos (1.8), telefonemas ...”	1.3
		1.8
13	“Através de reuniões <i>online</i> , com objetivos bem definidos (1.1 / 1.8), em videochamada para ter um senso de proximidade (1.4 / 1.6) ...”	1.1
		1.4
		1.6
		1.8
14	“Comunicação diária (1.3) e disponibilidade para ajudar sempre (1.2 / 1.8 / 1.9) ...”	1.2
		1.8
		1.9
15	“Chamada de voz ou vídeo (1.6) ...”	1.6

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 45

Análise de Resultados da Questão 5 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“Dando apoio (1.8), respondendo corretamente e atempadamente (1.1 / 1.2 / 1.7), transferir conhecimento de modo a sermos cada vez mais autónomos (1.9).”	1.1
		1.2
		1.7
		1.8
		1.9
2	“Na responsabilidade que põe nos seus trabalhadores (1.2) ...”	1.2
3	“Autenticidade nas respostas e abordagens (1.4 / 1.6), consistência nos comportamentos e entre discurso e ação (1.2), empatia e sabedoria e atenção ao ouvir (1.1 / 1.8) ...”	1.1
		1.2
		1.4
		1.6
		1.8
4	“Mostrando interesse pelo trabalho que está a ser desenvolvido (1.2) e mostrar sempre disponibilidade para o trabalho em equipa (1.3), pensar em conjunto, para que o trabalhador sinta apoio (1.4 / 1.7) ...”	1.2
		1.3
		1.4
		1.7
5	“Mais atenção aos detalhes e reforço da celebração de pequenas “conquistas” com mais frequência (1.2 / 1.3 / 1.7) ...”	1.2
		1.3
		1.7
6	Partilha de informação com a equipa (1.9), controlo adequado (1.8), suporte aos membros da equipa (1.2 / 1.3), comunicar com verdade (1.1) ...”	1.1
		1.2
		1.3
		1.8
		1.9
7	“Ser flexível (1.7). Permitir que os colaboradores façam a sua gestão de tempo (1.2 / 1.3). Os colaboradores conseguem desta forma gerir o seu quotidiano de uma forma mais eficaz ...”	1.2
		1.3
8	“Através dos meios de comunicação virtuais que tem à disposição (1.6) ...”	1.6
9	“... comunicando com eficácia para todos os colaboradores independente do estatuto (1.1 / 1.3) ...”	1.1
		1.3
10	“Mantendo o contato com todos os elementos em conjunto e individualmente sempre que se justifica (1.2 / 1.3).”	1.2
		1.3
11	“Motivando o colaborador antes de uma reunião (1.2), manter saudável a relação interpessoal (1.7), ...”	1.2
		1.7
12	“Responde aos meus pedidos de esclarecimento (1.8) ...”	1.8

13	"Tendo uma comunicação clara (1.1), com escuta ativa, demonstração genuína de preocupação (1.7), assertividade ..."	1.1 1.7
14	"Não faz <i>micromanagement</i> (1.3 / 1.8), confia no trabalho que estamos a fazer (1.2) ..."	1.2 1.3 1.8
15	"Vídeo chamadas, é o máximo do contacto através de plataformas virtuais (1.2 / 1.6)."	1.2 1.6

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 46

Análise de Resultados da Questão 7 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	"Estar presente (1.2), fomentar trabalho de equipa (1.3), ..."	1.2 1.3
2	"... reuniões regulares (1.3) para manter toda a gente a par de eventuais mudanças (1.5) ..."	1.3 1.5
3	"Sessões mais curtas e incisivas (1.3); sessões multilaterais ao mesmo tempo que gerais (1.8); partilha de objetivos e <i>achievements</i> (1.2 / 1.5) ..."	1.2 1.3 1.5 1.8
4	"Com objetivos definidos e pontos de situação intermédios (1.3 / 1.8) para que o trabalhador não se sinta sem apoio (1.2) ..."	1.2 1.3 1.8
5	"Fomentar mais momentos de trabalho em equipa e momentos de partilha conjunta (1.3 / 1.7 / 1.9) através dos meios disponíveis (1.6) ..."	1.3 1.6 1.7 1.9
6	"Controlo adequado evitando a centralização das decisões na gestão (1.2 / 1.3 / 1.5), <i>briefings</i> diários no mínimo (mais frequentes se necessário) com toda a equipa (1.3). Sessões individuais para <i>coaching</i> (1.2 / 1.7) ..."	1.2 1.3 1.5 1.7
7	"... deve ser encarado como um trabalho de equipa (1.3). O "líder" deve saber ouvir para perceber quais as necessidades das equipas e o que é necessário para encontrar um ponto de equilíbrio (1.4 / 1.5), da mesma forma que deve tomar decisões conscientes e eficazes (1.8)."	1.3 1.4 1.5 1.8
8	"existindo uma boa comunicação constante (1.1) com todos os elementos, reuniões, pontos de situação (1.3) e ter uma sensibilização para possíveis problemas existentes dentro da equipa (1.7) ..."	1.1 1.3 1.7
9	"... comunicando de forma abrangente (1.1) ..."	1.1
10	"... mantendo o foco nos assuntos a tratar (1.8) e mantendo o contacto permanente com a equipa (1.2 / 1.3) ..."	1.2 1.3 1.8
11	"Com reuniões de equipa com foco nos trabalhos (1.3) desenvolvidos e nos objetivos pretendidos (1.8) ..."	1.3 1.8
12	"Reuniões de equipa, perspetivas de carreira (1.3), trabalho por objetivos, definição de deadlines para a equipa (1.8) ..."	1.3 1.8
13	"... comunicação eficaz (1.1), sem <i>micromanagement</i> (1.8), capacidade de motivação da equipa (1.3 / 1.7) ..."	1.1 1.3 1.7 1.8
14	"Manter contacto regular com a equipa (1.3), tentar manter contacto entre os vários membros da equipa de forma individual (1.7) ..."	1.3 1.7
15	"... software de controle de projetos (1.6) ..."	1.6

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 47

Análise de Resultados da Questão 9 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“... deve conseguir gerir as pessoas independentemente da sua idade, sexo, raça (1.3 / 1.4). Para além disso deve ter conhecimentos técnicos (1.6), das áreas, ...”	1.3
		1.4
		1.6
2	“... estando atento às mudanças fora da empresa e fora do seu país (1.4 / 1.5) ...”	1.4
		1.5
3	“Perceção holística dos temas, abertura ao não normal (1.4), boa gestão de incerteza e ambiguidade (1.5 / 1.8) ...”	1.4
		1.5
		1.8
4	“Mostrando que não tem medo de arriscar e tentando perceber o porquê da solução apresentada pelo trabalhador (1.2 / 1.3 / 1.4 / 1.5 / 1.8) ...”	1.2
		1.3
		1.4
		1.5
		1.8
5	“Adaptar-se às necessidades mais específicas do grupo (1.3 / 1.4 / 1.5) ...”	1.3
		1.4
		1.5
6	“É fundamental estudar a multiculturalidade da equipa (1.4) e respeitar a mesma nos processos de gestão da equipa e de tomada de decisão (1.3 / 1.5 / 1.8) ...”	1.3
		1.4
		1.5
		1.8
7	“Ser inclusivo! Não interessa de onde é o colaborador/a, não interessa se sabe mais ou menos. (1.3 / 1.4) Mostrar interesse em querer ajudar, receber e apoiar sempre que necessário (1.2 / 1.7 / 1.8 / 1.9).”	1.2
		1.3
		1.4
		1.7
		1.8
8	“... ter a capacidade de inclusão de novos costumes, culturas, hábitos e novas formas de trabalho (1.3 / 1.4 / 1.5) ...”	1.9
		1.3
		1.4
9	“... conseguindo chegar a todos os colaboradores independentemente do grau de instrução ou conhecimento (1.3 / 1.4 / 1.7) ...”	1.5
		1.3
		1.4
10	“Ouvindo as opiniões de todos os elementos da equipa (1.4) ...”	1.7
11	“Com reuniões de equipa onde a motivação passa por qualquer tema (1.2 / 1.3 / 1.7 / 1.8) ...”	1.4
		1.2
		1.3
		1.7
12	“Ver a floresta e não apenas a árvore - pensamento estratégico, aceitação das diferenças das pessoas e tirar partido das mesmas (1.2 / 1.3 / 1.4 / 1.8) ...”	1.8
		1.2
		1.3
		1.4
13	“... através de curiosidade e abertura à diversidade (1.4 / 1.5) que não pode partir só do líder, mas da organização como um todo (1.3) ...”	1.8
		1.3
		1.4
14	“Receber na equipa membros de diferentes culturas (1.4) e promover a partilha de conhecimento entre a equipa (1.9) ...”	1.5
		1.4
15	“Em reuniões e apresentações (1.6) transmitindo a sua mentalidade global (1.4) ...”	1.9
		1.4
		1.6

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 48

Análise de Resultados da Questão 11 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“... o líder deve estar aberto a ouvir as sugestões de todos (1.3) e implementar as mudanças que considerar relevantes (1.5 / 1.8) ...”	1.3
		1.5
		1.8
2	“Mostrando uma perspetiva “open minded” em relação a mudanças e a culturas (1.3 / 1.4 / 1.5) ...”	1.3
		1.4
		1.5

3	“Capacidade de relativização (1.7); princípios fortes para abertura ao que muda (1.5); conhecimento do processo de mudança e reação humana a esse processo (1.8) ...”	1.5 1.7 1.8
4	“Não ter medo de alterar processos se isso ajudar a que o trabalhador seja mais eficiente (1.5 / 1.8) ...”	1.5 1.8
5	“Ser flexível face a novas perceções (1.5) ...”	1.5
6	“Deve apresentar as ameaças e oportunidades da mudança de forma clara e transparente (1.1 / 1.5 / 1.8). O líder tem de liderar a mudança (se a equipa pressente que o líder não está envolvido, não alinha). tem de puxar por todos desde o mais reticente ao mais entusiasta e não deixar ninguém para trás (1.2 / 1.3 / 1.7).”	1.1 1.2 1.3 1.5 1.7 1.8
7	“Mudança não é algo que se possa sempre encarar de uma forma negativa. Mudança também pode ser positivo (1.4). Devemos procurar a mudança porque existe algo sempre a melhorar no que fazemos no nosso dia a dia (1.5) ...”	1.4 1.5
8	“... estando preparado para mudanças a ocorrer (1.5) e ter capacidade para entender as possíveis melhorias para a equipa e organização (1.8) ...”	1.5 1.8
9	“... conseguindo que a mudança seja um ponto positivo (1.5 / 1.8) ...”	1.5 1.8
10	“... adaptando-se e munindo a equipa de capacidade para se adaptar às novas necessidades da empresa (1.3 / 1.4 / 1.5) ...”	1.3 1.4 1.5
11	“Com foco no desenvolvimento de novos métodos de trabalho (1.5) para alcançar os objetivos definidos (1.8) ...”	1.5 1.8
12	“Capacidade para ver o que pode ser melhorado (1.5), implementação de estratégias para a mudança, resolução de problemas antecipadamente para que a mudança corra da melhor forma (1.8) ...”	1.5 1.8
13	“... através de transparência, confiança (1.2), capacidade de motivar a equipa (1.3) ...”	1.2 1.3
14	“Saber lidar pessoalmente com mudança (1.5) e apoiar a equipa (1.3) e ajudar a mentalidade de força e resiliência em tempos de mudança (1.2 / 1.7) ...”	1.2 1.3 1.5 1.7
15	“Contacto individual transmitindo todos os fatores de mudança (1.3 / 1.5) ...”	1.3 1.5

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 49

Análise de Resultados da Questão 13 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“O líder deve ter os conhecimentos mínimos (1.8) de modo a conseguir consultar informação e sugerir melhorias (1.5) ...”	1.5 1.8
2	“Com o mundo a evoluir cada vez mais para a vertente tecnológica o seu domínio é essencial (1.6) para liderar uma equipa (1.3) ...”	1.3 1.6
3	“... literacia e prática (1.8), com preparação antecipada dos mecanismos/ferramentas tecnológicas (1.6) (evitando surpresa e perda de tempo/eficácia por detalhes técnicos) ...”	1.6 1.8
4	“Mostrando interesse em aprender (1.9) e não ter medo de pedir para o ajudarem (1.7). Trabalho de equipa (1.3).”	1.3 1.8
5	“Dominar os meios tecnológicos disponíveis (1.6) ...”	1.6
6	“Tem de dominar as ferramentas digitais ao seu dispor (1.6) e usar as que considera mais adequadas para o desempenho da equipa (1.8) ...”	1.6 1.8
7	“Promover uma integração maior entre as pessoas e um ambiente de trabalho cada vez mais digital (1.3 / 1.5).”	1.3 1.5
8	“... através da forma de trabalhar com tecnologia (1.6) ...”	1.6
9	“... conseguindo uma inovação tecnológica e novas metodologias mais eficazes (1.6) ...”	1.6
10	“é demonstrada pela marcação de reuniões nas plataformas disponíveis e pela forma como as utiliza (1.6) ...”	1.6
11	“Através das comunicações trocadas com os seus colaboradores (1.3) ...”	1.3
12	“Saber utilizar as diferentes plataformas de colaboração (1.6) ...”	1.6
13	“... é importante dominar as tecnologias em uso (1.6), e conhecer outras existentes (1.9) ...”	1.6 1.9

14	“Arranjar plataformas que permitam a equipa partilhar os projetos que cada um tem em curso e projetos da equipa (1.6 / 1.9), que permitam uma melhor gestão do trabalho (1.8) ...”	1.6
		1.8
		1.9
15	“Trazendo novas apps e funcionalidades (1.6), mas pode ser qualquer um da equipa e não necessariamente o líder (1.2 / 1.3).”	1.2
		1.3
		1.6

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 50

Análise de Resultados da Questão 15 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“Na interação com a equipa e com a organização (1.3 / 1.7) ...”	1.3
		1.7
2	“Um líder de uma equipa precisa de saber comunicar (1.1) e interpretar pessoas para as poder liderar (1.7) ...”	1.1
		1.7
3	“Protocolo de interação social virtual, sem perda de assertividade nas sessões (1.1 / 1.8) (e.g. 5 minutos iniciais/finais para gestão social (preparada e.g. temas, circunstâncias) (1.7) ...”	1.1
		1.7
		1.8
4	“... o líder deverá partilhar experiências (1.3) que teve e que possam enriquecer os laços da equipa (1.2 / 1.7) ...”	1.2
		1.3
		1.7
5	“Deve garantir que não se perde o momento social (1.3 / 1.7) ...”	1.3
		1.7
6	“Tem de compreender cada um dos membros da equipa e as suas necessidades e ansiedades (1.3 / 1.4) para além das estritamente profissionais e assegurar-se que encontra ferramentas e forma de as realizar (1.2 / 1.7).”	1.2
		1.3
		1.4
		1.7
7	“... são visíveis quando confrontado com diversas situações no seu dia a dia. A maneira como interage, ouve e aconselha quando necessário. Como reage a atritos e os resolve (1.3 / 1.4 / 1.7).”	1.3
		1.4
		1.7
8	“Falando com a equipa pelos meios virtuais (1.3 / 1.7) ...”	1.3
		1.7
9	“Pelo envolvimento com os problemas, temas e histórias fora do contexto de trabalho (1.2 / 1.7) ...”	1.2
		1.7
10	“Pela forma como interage com a equipa (1.3) e apoia nos diferentes temas, no trabalho e fora (1.2 / 1.7) ...”	1.2
		1.3
		1.7
11	“Pela capacidade de querer saber sobre a nossa vida familiar (1.7) ...”	1.7
12	“Simpatia, capacidade de negociação, capacidade de adaptação, escuta ativa, empatia (1.7) ...”	1.7
13	“... através da forma como comunica (1.1) e se conecta com a equipa, envolvendo-se com os diferentes temas, mesmo à distância (1.7) ...”	1.1
		1.7
14	“Boa comunicação (1.1) ...”	1.1
15	“Reunião geral pela manhã e durante o dia ter momento individual com os membros da equipa (1.3) ...”	1.3
		1.3

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 51

Análise de Resultados da Questão 17 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“O líder deve saber o mínimo de modo a conseguir avaliar o trabalho entregue (1.8).”	1.8
2	“... o líder deve mostrar a habilidade de fazer ou pelo menos perceber as técnicas a serem usadas pelos seus trabalhadores (1.8).”	1.8
3	“... literacia, com maior foco na componente prática e formação constante (1.8 / 1.9) ...”	1.8
		1.9
4	“O líder não precisa de ser um especialista, mas apoiar-se na sua equipa e no trabalho em equipa para que junto alcancem os objetivos (1.2 / 1.3).”	1.2
		1.3

5	“Continuando a aperfeiçoar (1.9) e transmitir os seus conhecimentos pelos meios disponíveis (1.3 / 1.8) ...”	1.3 1.8 1.9
6	“Preparar-se adequadamente, estudando e ouvindo especialistas em cada matéria (1.8 / 1.9) ...”	1.8 1.9
7	“O líder deve o demonstrar ao ser ele próprio também produtivo (1.8).”	1.8
8	“... revelando conhecimento nos temas abordados e em todas as funções diárias (1.8), tendo a capacidade de propor soluções alternativas face a problemas e mudança para procedimentos mais eficazes (1.5) ...”	1.5 1.8
9	“... utilizando a tecnologia de forma eficaz (1.6 / 1.8).”	1.6 1.8
10	“Explicando por Teams ou outra plataforma (1.3 / 1.6) ...”	1.3 1.6
11	“Através da comunicação (1.1) ...”	1.1
12	“Na forma como aporta valor quando solicitamos ajuda, nos projetos que faz (1.8) ...”	1.8
13	“Mostrando conhecimento (1.8) e interesse em continuar a adquirir novas matérias emergentes (1.9) ...”	1.8 1.9
14	“Ter conhecimento sobre as matérias para poder ajudar a equipa na resolução de problemas (1.3 / 1.8) ...”	1.3 1.8
15	“Níveis de perguntas sobre o trabalho em reuniões, não precisa ser <i>expert</i> , mas entender do que se passa (1.8) ...”	1.8

Nota: Seg. - Segmentação.

Tabela 52

Análise de Resultados da Questão 19 – Operacionais.

Entrevista	Unidade de Contexto	Seg.
1	“O líder deve fomentar que os membros da sua equipa participem em formações que permitam o seu desenvolvimento pessoal e/ou profissional (1.9).”	1.9
2	“... o líder e os seus trabalhadores quanto mais a par estiverem das novas tecnologias e técnicas mais vantagem têm sobre a concorrência (1.6 / 1.8 / 1.9) ...”	1.6 1.8 1.9
3	“Trazer para a agenda das equipas novos temas e tendências (1.8), incluindo os temas novos de abordagens virtuais (1.6); dar exemplo de curiosidade e autodidatismo na prossecução de conhecimento e sua partilha com a equipa (1.3 / 1.9) ...”	1.3 1.6 1.8 1.9
4	“Dando informação das suas ações de formação e sugerindo formações similares para a sua equipa, para que possam aprender em conjunto como equipa (1.3 / 1.9) ...”	1.3 1.9
5	“Colocar à disposição da sua equipa formações que façam sentido para o grupo de trabalho (1.9) ...”	1.9
6	“As realidades dos negócios exigem cada vez mais <i>skills</i> e o líder deve não só aprendê-los (1.8) como fomentar a evolução continua dos membros da equipa (1.9).”	1.8 1.9
7	“... deve ser para todos e não só para o líder. A evolução é uma mais-valia no mundo de hoje (1.9).”	1.9
8	“Ter sempre acompanhamento do líder (1.3) e promover novas formações (1.9) ...”	1.3 1.9
9	“... ações constantes para desenvolvimento pessoal (1.9) ...”	1.9
10	“... permite o acompanhamento das melhores práticas e da atualização de conhecimentos. É desejável que qualquer colaborador tenha formação contínua e essa formação / informação acaba por ser demonstrada na forma da pessoa pensar e agir (1.9).”	1.9
11	“Através da comunicação e discussão sobre um novo tema a desenvolver (1.1 / 1.3 / 1.5 / 1.8) ...”	1.1 1.3 1.5 1.8
12	“Procurar saber mais (1.9), forma de atuação e resolução de novos problemas (1.5 / 1.8) ...”	1.5 1.8 1.9
13	“Através de procura contínua por consolidação e aquisição de novos conhecimentos/competências (1.9).”	1.9

14	"Motivar a formação contínua também na equipa e quando há assuntos dos quais não sabe, tentar aprender para conseguir ajudar a equipa (1.3 / 1.9) ..."	1.3 1.9
15	"Cursos online e variadas ferramentas de aquisição de novas competências (1.9) ..."	1.9

Nota: Seg. - Segmentação.

IX.V. – Inquérito – Escala de Lawshe - Líderes

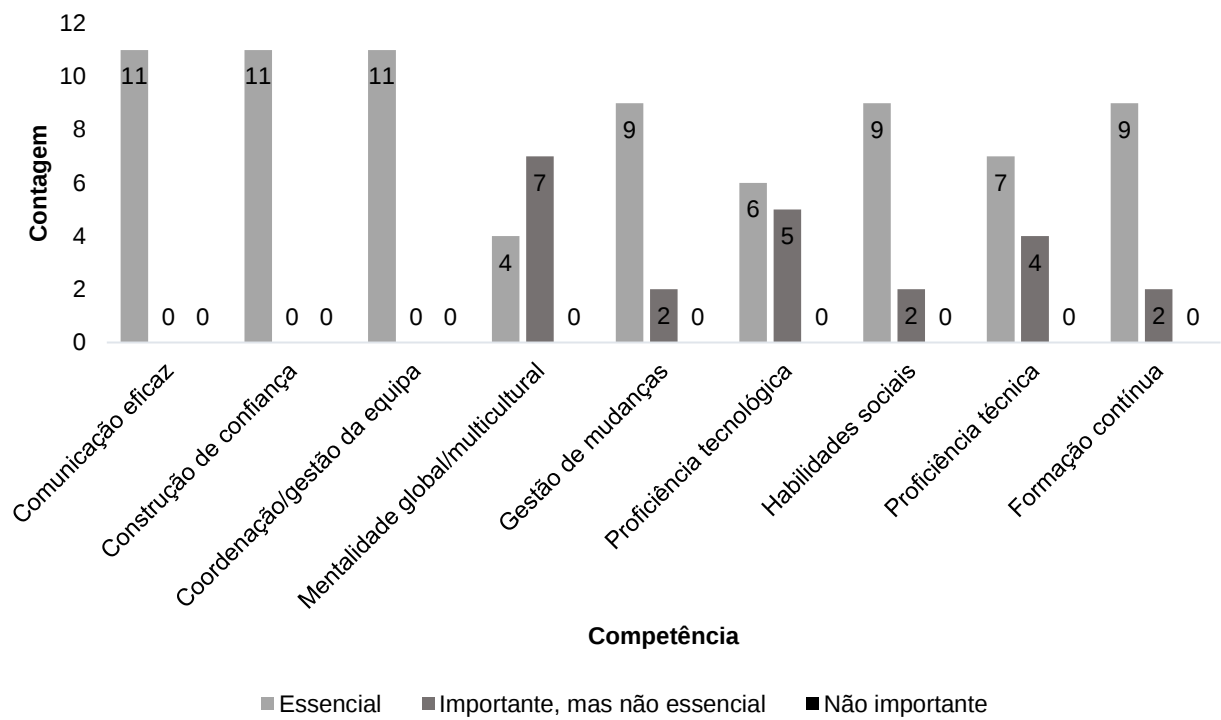
Tabela 53

Respostas ao Inquérito - Escala Lawshe – Líderes.

Competência	Entrevistas - Líderes				
	1	2	3	4	5
Comunicação eficaz	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Construção de confiança	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Coordenação/gestão da equipa	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Mentalidade global/multicultural	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial
Gestão de mudanças	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial
Proficiência tecnológica	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial
Habilidades sociais	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Proficiência técnica	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial
Formação contínua	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial

Entrevistas - Líderes					
6	7	8	9	10	11
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial
Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial
Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial

Figura 24
Representação Gráfica - Escala Lawshe – Líderes.



IX.VI. – Inquérito – Escala de Lawshe - Operacionais

Tabela 54

Respostas ao Inquérito - Escala Lawshe – Operacionais.

Competência	Entrevistas - Operacionais					
	1	2	3	4	5	6
Comunicação eficaz	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Construção de confiança	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Coordenação/gestão da equipa	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Mentalidade global/multicultural	Importante, mas não essencial	Não importante	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial
Gestão de mudanças	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Proficiência tecnológica	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial
Habilidades sociais	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial
Proficiência técnica	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial
Formação contínua	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Importante, mas não essencial

Entrevistas - Operacionais								
7	8	9	10	11	12	13	14	15
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Não importante
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Não importante
Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Essencial
Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Essencial	Essencial	Essencial	Importante, mas não essencial	Não importante

Figura 25

Representação Gráfica - Escala Lawshe – Operacionais.

