



Mestrado em Gestão de Empresas

**E-liderança no Século XXI: Desafios, Competências e
Oportunidades na Era Digital**

Francisco José Vicente Nunes

Lisboa

2025

Francisco José Vicente Nunes

E-liderança no Século XXI: Desafios, Competências e Oportunidades na Era Digital

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Rui Miguel Entradas Silva

Lisboa 2025

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Rui Miguel Entradas Silva, que sempre me apoiou com o seu conhecimento e mostrou grande disponibilidade. Um grande obrigado a si, pois foi bem essencial nesta jornada.

A todo o corpo de docentes e não docentes desta academia que também foram essenciais neste percurso, e me fizeram sentir sempre em casa. Um grande obrigado a todos.

À Marinha Portuguesa por me permitir conciliar o mundo laboral com o mundo académico e fazer de mim uma melhor pessoa com melhores valores e éticas.

Aos meus pais por me darem oportunidade de seguir os meus sonhos e sempre me apoiarem em todos os momentos, nas alegrias e nas amarguras.

Aos meus colegas e camaradas que me apoiaram em todos os momentos e já fazem também parte da família.

Por fim, mas não menos importante, um obrigado a todos os meus amigos, que ao longo deste tempo nunca me abandonaram e tornam-me numa pessoa melhor todos os dias.

Obrigado a todos por serem tão importantes.

Resumo

A liderança em ambientes virtuais, comumente designada como e-liderança, embora tenha experimentado uma aceleração notória nos últimos anos, constitui uma prática que vem gradualmente consolidando seu lugar no panorama organizacional moderno. Este modelo de gestão, inicialmente adotado por organizações pioneiras em trabalho remoto, transformou-se progressivamente num paradigma essencial para a operação empresarial na era digital. Este estudo tem como principal objetivo identificar as competências necessárias para uma e-liderança eficaz, os desafios encontrados pelos e-líderes, e as novas oportunidades criadas pela e-liderança. No estudo participaram quinze peritos em e-liderança, de diferentes setores de atividade. Foram realizadas três rondas, cada uma com três listas, uma referente as competências necessárias, com dezasseis itens, outra relacionada com as dificuldades encontradas pelos e-líderes, com catorze itens, e uma última relacionada com as novas oportunidades da e-liderança, com sete itens. Como resultados deste estudo, foi possível concluir que a competência mais valorizada foi a adaptação/recetividade a mudanças e a menos importante orientação 24/7. No que respeita aos desafios, comunicar de forma eficaz é o maior desafio dos e-líderes enquanto aprender a lidar com a diversidade cultural é o desafio menos relevante. A menor foi aprender a lidar com a variedade cultural. No que concerne às novas oportunidades a mais bem posicionada foi melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais e a que ficou com a última posição foi melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7.

PALAVRAS-CHAVE: e-liderança, e-líder, liderança à distância, competências, desafios, novas oportunidades

Abstract

Leadership in virtual environments, commonly referred to as e-leadership, although it has experienced a notable acceleration in the last few years, constitutes a practice that has gradually been consolidating its place in the modern organizational landscape. This management model, initially adopted by pioneering organizations in remote work, has progressively transformed into an essential paradigm for business operations in the digital age. This study primarily aims to identify the competencies required for effective e-leadership, the challenges faced by e-leaders, and the new opportunities created by e-leadership. The study involved fifteen e-leadership experts from different operational areas and industries, with varying levels of experience. Three rounds were conducted, each with three lists: one related to the necessary competencies, with sixteen items; another concerning the difficulties encountered by e-leaders, with fourteen items; and a final one related to the new opportunities in e-leadership, with seven items. As results of this study, it was concluded that the most valued competency was adaptation/receptiveness to change, while the least important was 24/7 availability. Regarding challenges, the greatest difficulty was communicating effectively, while the least significant was learning to deal with cultural diversity. Concerning new opportunities, the highest-ranked was improving organizational performance through the creation of multifunctional teams, while the lowest-ranked was improving customer satisfaction by offering 24/7 service.

KEY WORDS: e-leadership, e-leader, virtual leadership, competencies, challenges, new opportunities

Índice

Índice de tabelas	vi
Acrônimos e abreviaturas	vii
Índice de anexos	viii
Introdução	1
1. Liderança	3
2. E-liderança – Liderança à distância	8
2.1 Competências necessárias para os e-líderes	9
2.2 Desafios enfrentados pelos e-líderes	11
2.3 Novas oportunidades da e-liderança	13
3. Liderança em equipas de trabalho à distância e equipas de trabalho presencial	14
4. Metodologia	17
4.1 Objetivos do estudo.....	17
4.2 Participantes	17
4.3 Instrumentos de recolha de dados	18
4.4 Metodologia de Delphi	18
4.5 Técnica de Q-Sort.....	20
4.6 Procedimentos	21
5. Apresentação de resultados	22
6. Discussão de resultados.....	35
6.1 Contribuições teóricas e práticas.....	38
6.2 Limitações e estudos futuros	39
Conclusão	39
Referências	41
Anexos	48

Índice de tabelas

Tabela 1 - Resultados da ronda I - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz	23
Tabela 2 - Resultados da ronda I - Desafios encarados pelos e-líderes.....	25
Tabela 3 - Resultados da ronda I - Novas oportunidades criadas pela e-liderança.....	26
Tabela 4 - Resultados da ronda II - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz	28
Tabela 5 - Resultados da ronda II - Desafios encarados pelos e-líderes	29
Tabela 6 - Resultados da ronda II - Novas oportunidades criadas pela e-liderança	30
Tabela 7 - Resultados da ronda III - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz	32
Tabela 8 - Resultados da ronda III - Desafios encarados pelos e-líderes.....	33
Tabela 9 - Resultados da ronda III - Novas oportunidades criadas pela e-liderança.....	34

Acrônimos e abreviaturas

24/7 – 24 (vinte e quatro) horas por dia, 7 (sete) dias por semana (disponibilidade contínua)

Delphi - Método Delphi (técnica de pesquisa com especialistas)

E-commerce - Comércio eletrônico

E-liderança - Liderança à distância (digital/virtual)

E-líder - Líder que atua em ambientes virtuais

Intranets - Redes internas de comunicação empresarial

KPIs - *Key Performance Indicators* (Indicadores-Chave de Desempenho)

Stakeholders - Partes interessadas (envolvidas no projeto/organização)

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice de anexos

Anexos	48
Anexo I- Comunicação relativa à Ronda 1 do Estudo Delphi com Q-Sort	48
Anexo II- Comunicação relativa à Ronda 2 do Estudo Delphi com Q-Sort.....	50
Anexo III- Comunicação relativa à Ronda 3 do Estudo Delphi com Q-Sort.....	53

Introdução

Atualmente, a experiência das pessoas nas organizações tornou-se uma realidade complexa e em constante transformação. No âmbito das ciências sócio-comportamentais, ao examinar de forma detalhada o funcionamento das organizações, percebe-se que o elemento principal para cumprir a missão é o fator humano, sendo que a liderança e a sua eficácia constituem um fator estratégico essencial para alcançar os objetivos organizacionais. Neste contexto, Martin (2020) assume que o líder assume um papel fundamental na receção, integração, socialização e mobilização dos recursos humanos, promovendo o sucesso da organização.

A e-liderança, ou liderança à distância, tem emergido como um tópico de crescente relevância no contexto contemporâneo, especialmente impulsionada pela pandemia de COVID-19 que forçou uma transformação rápida e significativa nas modalidades de trabalho. Com a necessidade de manter operações enquanto assegurava a segurança dos colaboradores, muitas organizações adotaram o trabalho remoto, catalisando uma mudança paradigmática na forma como a liderança é exercida (Contreras et al., 2020).

Para Avolio et al. (2001) este fenómeno não é inteiramente novo. Contudo, a sua predominância e importância foram acentuadamente ampliadas pelo aumento da utilização de tecnologias digitais para conduzir, motivar e gerir equipas dispersas geograficamente. Neste novo cenário, as competências tradicionais de liderança são complementadas por novas exigências, tais como a proficiência tecnológica, a comunicação virtual eficaz, e a capacidade de fomentar a coesão de equipa à distância (Purvanova & Bono, 2009).

Adicionalmente, a e-liderança requer uma adaptação significativa em termos de estilos de gestão e abordagem aos desafios diários. Van Wart et al. (2019), concluíram que líderes eficazes no ambiente digital demonstram uma elevada capacidade de flexibilidade e inovação, além de uma compreensão profunda das dinâmicas das equipas virtuais. Estas competências são cruciais para garantir a produtividade, o bem-estar dos colaboradores e a continuidade das operações.

A metodologia Delphi, associada à técnica Q-Sort, oferece um meio robusto para identificar e analisar as competências mais valorizadas no contexto da e-liderança. Este método permite a recolha e síntese de opiniões de peritos de diversas áreas,

proporcionando uma visão abrangente e fundamentada sobre as habilidades necessárias para liderar eficazmente à distância (Okoli & Pawlowski, 2004).

Desta forma, o presente estudo pretende explorar as competências essenciais para a e-liderança, identificando as mais valorizadas pelos peritos na área e as principais dificuldades encontradas na implementação desta forma de liderança. Compreender estas nuances não só enriquecerá o conhecimento académico sobre o tema, mas também oferecerá conhecimentos práticos para os líderes e organizações que navegam no mundo do trabalho remoto.

Questão de investigação

De forma a entender o impacto da e-liderança nas organizações e qual a perspetiva sobre a mesma dos peritos na área, o presente estudo é guiado pela seguinte questão de partida:

Que competências devem os e-líderes possuir para uma liderança à distância eficaz, quais as maiores dificuldades enfrentadas pelos líderes à distância e que novas oportunidades nos apresenta este cenário?

Objetivos da investigação

Este estudo tem como objetivo principal identificar as competências necessárias para uma e-liderança eficaz, os desafios e as novas oportunidades da liderança à distância no século XXI.

Para uma análise mais aprofundada foram definidos os seguintes objetivos:

1. Identificar as competências de um líder à distância;
2. Analisar os desafios da liderança à distância;
3. Analisar as oportunidades da liderança à distância;

Organização do projeto

No que diz respeito à estrutura da dissertação apresentada, encontra-se organizada em seis capítulos, onde começamos por uma contextualização do problema e onde é apresentada a questão de partida, assim como os objetivos da investigação.

No primeiro capítulo expomos o que é a liderança o seu enquadramento e importância histórica, bem como a sua relevância a nível organizacional.

Num segundo capítulo apresentamos a e-liderança. Capítulo este dividido em três subcapítulos, de forma a representar as vertentes mais relevantes para a investigação, incidindo sobre as competências necessárias para um e-líder, os desafios encontrados pelos e-líderes, e por fim que novas oportunidades nos traz a liderança à distância.

No terceiro capítulo comparamos a liderança à distância com a liderança em ambiente presencial.

O quarto capítulo remete para a metodologia utilizada na investigação, a recolha de dados, critérios utilizados e seleção dos participantes (peritos da área da liderança e recursos humanos), e que procedimentos foram aplicados.

O quinto capítulo é onde são apresentados os resultados do estudo realizado.

No sexto capítulo é feita a discussão dos resultados obtidos da investigação. Este capítulo apresenta-se com dois subcapítulos, o primeiro apresenta as contribuições teóricas, e o segundo com as limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

Por último, a conclusão da dissertação, onde estão as ideias mais relevantes obtidas a partir dos resultados deste trabalho.

1. Liderança

A liderança é um dos fenómenos mais complexos e multidimensionais. Tem sido amplamente estudada ao longo dos anos e adquiriu uma maior importância no mundo atual, marcado pela rapidez e crescente globalização, no entanto, a liderança continua a gerar um debate cativante e confuso devido à complexidade do tema (Benmira & Agbola, 2021).

A liderança, enquanto disciplina das ciências sociais, começou a ser objeto de uma investigação mais aprofundada após a II Guerra Mundial. Para Castro (2009), os ambientes de trabalho, que inicialmente estavam centrados no contexto militar, expandiram-se para o âmbito empresarial e da gestão (com o progresso das ciências sociais), dando origem a diversas teorias e modelos de desenvolvimento da liderança.

Os investigadores propuseram várias definições e teorias sobre a liderança, no entanto, não existe uma definição única ou abordagem específica de liderança considerada universal, e continuam os esforços para identificar o que torna um líder eficaz

(Benmira & Agbola, 2021). Stogdill (1950) define-a como um processo de influência orientado para a realização de objetivos, focando-se na liderança como um processo dirigido a influenciar um grupo específico de pessoas para atingir um objetivo estabelecido. Kouzes e Posner (1995), de forma semelhante, acreditam que a liderança é a arte de mobilizar os outros para que se queira lutar por aspirações partilhadas. Por outro lado, Maxwell (1993) afirma que a liderança é, simplesmente, influência.

A liderança eficaz é reconhecida como essencial para o sucesso de qualquer organização, na medida em que ocorre uma mudança no sentido de reconhecer a importância do capital humano e da gestão organizacional (Froiland, 2015).

Os líderes são geralmente vistos como visionários e peritos da estratégia, enquanto os gestores monitorizam e controlam o desempenho, mantendo a ordem e a estabilidade numa organização. Para Benmira e Agbola (2021) alguns investigadores argumentam que líderes e gestores têm papéis e responsabilidades distintas, enquanto outros defendem que liderança e gestão são complementares e que seria difícil separá-las na prática.

Martin (2020) advoga que a liderança expressa a capacidade de determinar que os outros participem e hajam de determinada forma, sendo que é um processo de orientação de pessoas por meio de comunicação e convicções, um complexo de elementos que diz respeito à confiança nas pessoas que vão na mesma direção, a missão do sistema analisado, a decisão coletiva e a motivação dos recursos humanos.

Neste sentido, são identificadas cinco práticas de liderança como exemplo:

1. Indicar o caminho
2. Inspirar uma visão conjunta
3. Desafiar a tarefa
4. Permitir que outros ajam
5. Encorajar a vontade

Kouzes e Posner (2009) defendem que os líderes devem desenvolver estas particularidades para que as suas organizações atinjam o sucesso. Já Northouse (2013) afirma que várias características de liderança consistem em intuição, inteligência, estado de alerta, responsabilidade, autoconfiança, persistência, iniciativa e sociabilidade. Para atingir os valores, missão e visão de uma organização, cabe ao líder promover a

excelência das suas equipas para que tais objetivos sejam atingidos e para tal é necessário avaliar o estado do líder e dos liderados (Gandolfi & Stone, 2016).

Os líderes criam significado (visão), os seguidores interpretam e agem com base nesse significado, a cultura organizacional dita quais as normas e comportamentos que são apropriados para se atingir o objetivo da organização. Para que uma organização seja bem-sucedida, os líderes devem criar e gerir uma visão compartilhada com a instituição, construir relações com os seus seguidores e ser um administrador e trabalhador competente. Os seguidores devem ser ativos, responsáveis e competentes. A cultura da empresa deve ser suficientemente saudável para permitir interações robustas e significativas entre líderes e seguidores (Martin 2020).

Para Aydin (2018), diferentes tipos de liderança exercem influências variadas sobre a produtividade dos colaboradores. Cada estilo de liderança apresenta as suas vantagens e desvantagens, especialmente no que se refere à gestão de equipas. Neste contexto, a chave está em compreender os pontos essenciais das partes interessadas e o que têm em comum. O líder e o seu estilo de liderança, assim como a cultura e os objetivos organizacionais. As organizações optam por incorporar mais do que um estilo de liderança nas suas operações, consoante as tarefas a realizar e os objetivos a alcançar.

As diferentes tipologias da liderança podem ser organizadas em quatro grandes eras:

1. Abordagem dos traços - No século XIX, a pesquisa sobre a liderança era focada nas características inatas de um líder e na identificação dos traços de personalidade e outras qualidades de líderes eficazes. A crença central da teoria do “Grande Homem” é que os líderes nascem, não são criados nem treinados. Apenas alguns indivíduos possuem as características únicas para serem líderes eficazes e alcançar a grandeza por desígnio divino. O objetivo era identificar a combinação certa de características que fazem um líder eficaz. O foco estava em estudar os traços mentais, sociais e físicos dos líderes (Wyatt & Silvester, 2018).
2. Abordagens comportamentais – As teorias comportamentais evoluíram a partir das teorias de traços, estas afirmam que os líderes são amplamente criados, em vez de nascerem com as características necessárias para tal.

Os comportamentos específicos podem ser aprendidos para garantir uma liderança eficaz. Coloca-se ênfase no comportamento do líder e não nos seis traços ou características, no entanto, ignora a situação e o ambiente onde o líder está inserido (Oberer & Erkolar, 2018).

3. Abordagens situacionais – A era situacional foca na liderança em situações particulares, em vez de traços ou comportamentos dos líderes. Isso implica que os líderes devem ser capazes de avaliar o contexto em que operam e decidir qual o estilo que aplicar na situação. A importância do contexto na liderança eficaz apoia a crença de que não existe um melhor conjunto de características ou comportamentos de liderança (Shawe & McAndrew, 2023).
4. Nova liderança – É reconhecido que focar num aspeto ou dimensão da liderança não pode abordar toda a complexidade do fenómeno. Um contexto de constante mudança torna-se mais complexo e desafiador. Surgiu a necessidade de teorias de liderança que apoiassem circunstâncias de mudança rápida, inovação tecnológica disruptiva e globalização crescente. Estes novos paradigmas introduzem a nova era da liderança, afastando-se das teorias tradicionais de liderança acima mencionadas, que definem a liderança como um processo de influência unidirecional, de cima para baixo, traçando uma linha distinta entre líderes e seguidores. Em vez disso, o foco dirige-se nas complexas interações entre o líder, os seguidores, a situação e o sistema como um todo, com atenção particularmente dedicada às capacidades latentes de liderança dos seguidores (Martínez-Córcoles & Stephanou, 2017). Algumas das teorias mais atuais são:
 - a. Teoria Autoritária: Alguns líderes procuram exercer controlo total sobre os procedimentos, recorrendo ao modelo autoritário. Neste caso, o líder permanece ativo, controlando o máximo de tarefas possível. Esta metodologia estabelece uma imagem mais forte do líder como a figura responsável pelas operações. Segundo alguns autores pode ser eficaz em casos de gestão de emergência. esfera é

altamente particular em suas características distintas, e a gravidade de uma crise pode exigir uma postura autoritária tomada pelo líder (Kanwal et al., 2019).

- b. Teoria Transacional – esta teoria concentra-se na supervisão, desempenho e organização interna. Além disso, os líderes transacionais enfatizam objetivos específicos, fornecendo incentivos adicionais por meio de punições e recompensas. Cria-se uma influência positiva na criatividade dos seguidores, e apesar de importante no contexto do século XXI, numa emergência, onde devem ser seguidas normas e protocolos rigorosos, o seu valor pode não ser tão significativo (Ma & Jiang, 2018).
- c. Teoria Transformacional - O principal objetivo cruza com o propósito do modelo transacional, pois procura-se promover o comprometimento e encorajar os seguidores. No entanto, a forma como o objetivo é alcançado é diferente neste cenário. A teoria transformacional é apontada para uma perspectiva mais ampla e não compreende microgerenciamento. Ao contrário dos líderes transacionais, os transformacionais não se concentram em tarefas imediatas. Em vez disso, a sua visão estende-se aos objetivos globais de uma organização, visando transformar a imagem e toda a indústria. O modelo transformacional afeta positivamente o comprometimento da equipa e o desempenho de segurança, tornando-o um instrumento viável de recursos humanos. Líderes que aplicam a teoria transformacional são inspiradores e carismáticos, o que inevitavelmente reflete positivamente no seu desempenho (Delegach et al., 2017).
- d. Teoria do caos – Caos é a ausência de ordem, e a impossibilidade de exercer qualquer grau de controlo. É possível traçar semelhanças entre a teoria do caos e o ambiente altamente mutável do século XXI, cimentando, que os líderes modernos devem prever sinais ambientais, adaptar-se a contextos em rápida mudança e

prosperar na incerteza. Os pressupostos da teoria do caos da liderança promovem a adaptabilidade e a flexibilidade, devendo estas ajustar-se aos desafios emergentes (Watkins et al., 2017).

Visto que estamos num plano de mudança rápida e de transição, muitos líderes e estilos de liderança estão a mudar. Para Petry (2018) será imprescindível identificar quais as características da liderança da próxima revolução industrial e que desafios, competências e oportunidades podemos encontrar.

2. E-Liderança

A tecnologia está a afetar a liderança nas organizações, definindo a e-liderança e explorando como a e-liderança impacta os líderes, seguidores e equipas. Para Avolio et al (2000) a e-liderança não é apenas uma extensão da liderança tradicional, mas é descrita como sendo uma mudança fundamental na forma como líderes e seguidores se relacionam entre si dentro das organizações e entre organizações. Alguns fundamentos da liderança serão provavelmente sempre os mesmos, mesmo neste novo contexto. O imperativo por detrás da e-liderança foi criado pelo que é descrito como uma silenciosa revolução que resultou na ligação das organizações, para que muitas das interações humanas sejam agora mediadas pelas tecnologias de informação.

Avolio e Kahai (2003) descreveram a liderança como um sistema dinâmico e robusto incorporado dentro de um sistema maior, um sistema organizacional. Sistemas organizacionais bem definidos e estruturas, delineiam as relações esperadas entre as pessoas que trabalham nessas organizações. As tecnologias de informação e comunicação hoje implementam essas mesmas estruturas organizacionais eletronicamente através do tempo e do espaço, onde não apenas a comunicação entre líder e seguidor ocorre por meio de informações tecnológicos, mas até mesmo a colheita e disseminação de informações necessárias para apoiar o trabalho organizacional é dispensada por meio eletrônico.

Para Zaccaro e Bader (2003) as organizações enfrentam duas forças inter-relacionadas: a dispersão global das divisões e subunidades, clientes, *stakeholders* e fornecedores; e a exponencial explosão na tecnologia de comunicação que levou a uma maior frequência de interações com amigos, colegas de trabalho, subordinados e chefes dispersos geograficamente. Como reação a estas mudanças, nasce o termo de e-liderança

para se referir aos líderes que conduzem muitos dos processos, através de canais eletrónicos e digitais.

Para Avolio et al. (2000), nas primeiras instâncias do uso do termo e-liderança foi utilizado para incorporar o novo contexto emergente para examinar a liderança. Define-se a e-liderança como um processo de influência social mediado por informática para produzir uma mudança nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e/ou desempenho junto de indivíduos, grupos e/ou organizações. Esta pode ocorrer em qualquer nível hierárquico de uma organização, envolvendo interações um-para-um ou para um-para-grupo nos meios eletrónicos.

Para Benmira e Agbola (2021), atualmente os líderes podem liderar projetos inteiramente à distância e interagir com seguidores ou membros da equipa exclusivamente por meios das tecnologias de informação. A e-liderança toma forma no contexto virtual onde a colaboração e a interação líder-seguidor são mediadas pelas tecnologias de informação, e a e-liderança visa criar e distribuir a visão organizacional, acoplar empresas ou indivíduos em conjunto, bem como guiar e supervisionar a execução de planos. Tal como a liderança presencial tradicional, a e-liderança também pode ser inspiradora ao comunicar por e-mail ou outro meio eletrónico o seu orgulho pelas realizações de diversas equipas, reforçadas periodicamente por histórias partilhadas eletronicamente por toda a organização.

A liderança mediada pelas tecnologias de informação pode exibir exatamente o mesmo conteúdo e estilo que liderança presencial tradicional. O acesso à informação e à mídia tem mudanças, os seguidores hoje têm acesso às mesmas informações que os líderes possuem, e isso pressiona a liderança para estar pronta com todos os factos para justificar a sua posição a qualquer momento. Hoje, um funcionário insatisfeito pode comunicar instantaneamente a sua angústia a centenas, senão milhares, de colegas no toque de um botão. Os e-líderes devem equilibrar o tradicional com o novo, comunicar abertamente a sua intenção e usar totalmente a tecnologia para alcançar todos (DasGupta, 2011).

2.1 Competências necessárias para os e-líderes

Kissler (2001) entende que os e-líderes deparam-se com as premissas já reconhecidas dos desafios comerciais anteriores, com a nuance que se encontram dentro de um mercado caracterizado por mudanças incrementais, podendo tomar a posição que

o que foi aplicado no passado pode ser prolongado para o futuro. Visto que os negócios na atualidade e a sua estratégia enfrentariam desafios de liderança fundamentais semelhantes aos do passado.

Já Trivedi e Desai (2012) afirmam que existe um conjunto de ações que os líderes bem-sucedidos assumem de modo a gerir o compromisso de lidar com mudanças, algumas das ações associadas ao sucesso dos líderes incluem: partilha de mentalidade organizacional; alinhamento organizacional; gestão de proximidade; tensão criativa; sensação de urgência; desenvolvimento das pessoas; liderança por valores; e resistência e resiliência. Um e-líder precisa também, de em junção com todas estas capacidades, competências cognitivas e educação; rápida adaptabilidade à mudança; flexibilidade; capacidade de trabalhar com mais do que um chefe; a capacidade de foco na ambiguidade; experiência em várias áreas diferentes e capacidade de transferir ideias de um para o outro; individualidade; e empreendedorismo. Cascio e Montalegre (2016), por seu turno, advogam que liderar uma equipa dispersa requer uma comunicação clara e eficaz. O e-líder deve assegurar que os objetivos, responsabilidades e processos sejam bem compreendidos por todos. Bem como manter a inspiração na equipa, mesmo que esta esteja geograficamente dispersa. A comunicação em ambientes digitais exige uma atenção especial à escolha das ferramentas utilizadas para que cada mensagem seja transmitida de forma clara e eficiente.

Gerpott et al. (2019) destacam outras variáveis, destacando que a construção de confiança é, também, crucial, pois a ausência de interações presenciais pode dificultar o estabelecimento de vínculos e relações. Demonstrar integridade em todas as ações fortalece a relação entre líder-equipa e equipa-equipa, promovendo um ambiente de colaboração e sinergia. Quando o e-líder comunica de forma transparente e consistente, reduz a incerteza e aumenta o sentimento de segurança entre os membros da equipa. Este processo é essencial para superar barreiras culturais e linguísticas, frequentes em equipas globais, e para criar uma base sólida de cooperação.

Por outro lado, Schwartz et al. (2020) afirmam que a empatia deve ser encarada como uma competência essencial para compreender as necessidades individuais dos membros de toda a equipa, com especial foco no ambiente remoto. Quando o líder demonstra empatia, cria-se um ambiente mais inclusivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e compreendidos. Aliada a boas habilidades de relacionamento interpessoal, a empatia cria um ambiente de trabalho harmonioso e cooperativo. Podendo melhorar o

comprometimento e o bem-estar dos colaboradores. Dado atual paradigma de rápida evolução tecnológica, Wang et al. (2021) destacam que o líder deve ser capaz de adotar ferramentas e métodos que melhorem a eficiência e colaboração nos ambientes digitais, ultrapassando as barreiras como a ausência da comunicação não verbal. Melhorar a comunicação utilizando as ferramentas disponíveis torna-se uma competência imprescindível para resolver conflitos e alinhar os interesses da equipa.

2.2 Desafios enfrentados pelos e-líderes

Com a crescente globalização e avanços tecnológicos, as organizações têm adotado cada vez mais modelos de trabalho remoto e para Contreras et al. (2020) quem lidera equipas dispersas geograficamente, enfrenta desafios específicos desse contexto, sendo que para desempenhar as suas funções com êxito, estes líderes precisam de superar barreiras relacionadas à comunicação, diversidade cultural, gestão de tempo e uso de tecnologias, entre outros aspetos cruciais.

A rápida ascensão dos e-negócios, empresa cujas atividades baseiam-se na internet e de onde advém a principal fonte das suas receitas e lucros, criou grande pressão na necessidade de criação de líderes capazes de prosperar na economia da internet e no *e-commerce*. A mudança rápida que é sintomática dos tempos modernos, demonstra que a construção de empresas bem-sucedidas atualmente requerem liderança para gerir eficazmente esta alteração de paradigma nos negócios. Em muitos casos, as empresas da velha economia estão a canibalizar a sua atividade anterior para acelerar o e-crescimento empresarial e promover o crescimento exponencial dos tempos vividos. Uma dificuldade sentida e reconhecida na liderança é a resistência face à transformação (Walker, 2000).

Por seu turno, para Pulley e Sessa (2001), o impacto da tecnologia digital identifica na liderança remota um desafio complexo que é definido por cinco paradoxos principais: rápido e consciente; individual e comunitário; de cima para baixo e de base; detalhes e visão geral; e flexível e estável. Para que as pessoas superem o desafio da liderança remota, devem compreender, em conjunto, as dificuldades que enfrentam e participar na liderança a todos os níveis. Um dos maiores desafios da e-liderança é como fazer com que os indivíduos trabalhem coletivamente para criar uma cultura que permita que todas as vozes de liderança sejam ouvidas.

A e-liderança é um conceito que surgiu recentemente com uma ambiguidade conceptual. Existem diferenças significativas entre os princípios das organizações

tradicionais e as que possuem ambientes mediados por tecnologia. Estes ambientes parecem exigir que os líderes lidem com paradoxos e dilemas, e com a complexidade comportamental associada. O e-líder deve necessariamente estabelecer um clima social apropriado através de uma comunicação sustentada e ser capaz de transmitir competências interpessoais exemplares através da tecnologia associada (Gurr, 2004).

Para Katsumata (2018), o pensamento estratégico é essencial para que os líderes naveguem pelas nuances da transformação digital. Os líderes devem diferenciar entre tarefas urgentes e as que são importantes para o sucesso a longo prazo. Ao gerir o seu tempo de forma eficaz, os líderes podem concentrar-se em questões estratégicas como: de onde virá o crescimento daqui a três ou cinco anos? Esta abordagem proativa permite às organizações antecipar as mudanças de mercado e adaptar as suas estratégias adequadamente, em vez de apenas responder a pressões imediatas. Também nesta linha da gestão do tempo, Lopes et al. (2023) afirmam que lidar com variáveis de espaço e tempo, como fusos horários e diferenças geográficas, exige uma gestão criteriosa do tempo. Agendar reuniões e organizar tarefas de forma equilibrada é fundamental para o sucesso dos e-líderes. É crucial respeitar as limitações e crenças individuais dos membros da equipa, como horários de trabalho e disponibilidade, especialmente em equipas que operam em múltiplas zonas horárias. Para além da gestão do tempo, Ferreira e Souza (2019) salienta outro aspeto muito relevante, indicando que a sobreposição entre vida pessoal e profissional pode levar ao *burnout*. É papel do e-líder estabelecer limites claros e incentivar práticas saudáveis, como pausas regulares e horários definidos de trabalho. Promover discussões abertas sobre bem-estar e *stress*, bem como oferecer flexibilidade quando possível. Além disso, os e-líderes devem servir de exemplo ao equilibrar suas próprias responsabilidades profissionais e pessoais.

Tradicionalmente, os colaboradores-chave, especialistas com competências técnicas ou gestores seniores que eram urgentemente necessários para liderar operações num local estrangeiro, eram realocados juntamente com a expansão e as mudanças da empresa. Mas os papéis e as necessidades das operações globais numa visão mais sustentável estão a transformar este paradigma tradicional. Os líderes e gestores deparam-se com a necessidade de transformação empresarial, fruto das recentes mudanças económicas globais. É fundamental desenvolver um estilo de gestão virtual que aproveite as tecnologias disponíveis e minimize o impacto ambiental (Colfax et al., 2009).

2.3 Novas oportunidades da e-liderança

O impacto da tecnologia digital é profundo e multifacetado, trazendo novas oportunidades para as empresas em várias áreas, incluindo a melhoria da gestão do conhecimento, a redução de custos operacionais, a comunicação instantânea com colaboradores, a utilização do talento global e a melhoria da satisfação do cliente. A correta aplicação da e-liderança pode transformar as práticas empresariais (Annunzio, 2001). Para Sartori et al. (2021) uma das principais vantagens da e-liderança é a melhoria da gestão do conhecimento dentro da organização. As ferramentas digitais permitem que os líderes partilhem informações com agilidade e eficiência, criando um ambiente de aprendizagem contínua. Plataformas como *intranets* corporativas e sistemas de gestão de conhecimento possibilitam que o conhecimento seja disseminado rapidamente por toda a organização, independentemente da localização geográfica dos colaboradores. Ao promover o acesso à informação em tempo real, a e-liderança, quando corretamente aplicada, favorece a inovação e a troca de boas práticas, o que, por sua vez, potencializa o desenvolvimento organizacional. Além disso, a gestão do conhecimento digitalizada permite que as empresas retenham e utilizem a sabedoria coletiva de forma estratégica.

A liderança remota também abre caminho para a redução de custos em várias dimensões da operação empresarial. A transição para modelos de trabalho digitais reduz a necessidade de recursos físicos, como espaços de escritório e deslocamentos, o que implica uma diminuição de custos fixos. Adicionalmente, a utilização de tecnologias de automação e análise de dados permite que os processos internos sejam otimizados, aumentando a eficiência e minimizando desperdícios. A redução de custos é particularmente relevante para empresas que desejam melhorar a sua competitividade sem comprometer a qualidade dos serviços. A implementação de sistemas digitais de monitoramento e controlo de processos contribui para a redução de erros operacionais e melhora a alocação de recursos, resultando em um aumento da produtividade e uma diminuição dos custos operacionais (Fitzgerald & Stol, 2023).

Neste sentido, Shin et al. (2021) apontam que a comunicação eficiente é um dos pilares da liderança moderna, permite que os líderes se conectem e partilhem as suas ideias instantaneamente com milhares de colaboradores ao redor do mundo. Ferramentas de comunicação são essenciais para a tomada de decisões rápidas e para a coordenação de equipas distribuídas. A capacidade de se comunicar instantaneamente não só melhora a

transparência organizacional, como também fortalece a cultura corporativa, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e eficiência operacional.

Já para Van Wart et al. (2019) outro benefício significativo dos avanços tecnológicos é a capacidade de recrutar e utilizar talento que não está limitado pela proximidade geográfica. A liderança digital permite que as empresas acessem a um vasto portfólio de profissionais qualificados em todo o globo, sem a necessidade de deslocamentos físicos ou relocação de colaboradores. Esse acesso a talentos globais não só melhora a qualidade do trabalho, mas também traz uma diversidade de perspectivas que pode impulsionar a inovação e promove a partilha de diferentes culturas. A utilização do talento global tem um impacto positivo na capacidade da organização em responder às necessidades do mercado, além de contribuir para uma cultura empresarial mais inclusiva e diversa.

Zhang e Zhang (2023) colocam o cliente no centro desta temática, alegando que a e-liderança, e a possibilidade do trabalho remoto, também desempenha um papel crucial na melhoria da satisfação do cliente. A utilização de tecnologias digitais permite uma comunicação mais eficaz e uma gestão de relações com o cliente mais personalizada e ágil. As ferramentas disponíveis permitem uma identificação do problema de imediato e de modo que seja possível decidir e guiar as equipas para que sejam atendidas as necessidades dos clientes. A análise de dados em tempo real, alavancada pela capacidade de e-liderança eficaz, possibilita às empresas antecipar as necessidades dos clientes, promovendo uma experiência personalizada e proativa. A utilização das tecnologias fortalece o relacionamento com o cliente, aumentando a fidelidade e a satisfação geral.

3. Liderança em equipas de trabalho à distância e equipas de trabalho presencial

Para Gibbs et al. (2021) a e-liderança está principalmente relacionada com a necessidade de liderar equipas geograficamente dispersas, conhecidas como equipas virtuais, pelo que devemos analisar as equipas virtuais sob diversas perspectivas, como a estrutura, a comunicação, os graus de virtualidade, questões multiculturais, a construção de confiança e as questões éticas.

Segundo Contreras et al. (2020) o objetivo dos líderes não muda com as equipas de trabalho à distância ou de trabalho presencial, no entanto existem algumas diferenças importantes a apontar. Na sua forma mais tradicional a liderança é desempenhada através de líderes reconhecidos como formais, mas também é possível que esta seja desempenhada por colaboradores sem essa autoridade. Ou seja, há espaço para que na liderança em trabalhos presenciais exista um tipo de liderança conhecida como liderança informal. No entanto na liderança remota, este tipo de liderança não é tão comum, sendo a liderança formal mais predominante. Mas a e-liderança não se resume ao domínio das tecnologias, embora uma familiaridade generalizada com as ferramentas e as formas adequadas de as utilizar fosse uma característica deste tipo de liderança. Pensar que o trabalho nas empresas pode ser gerido sem uma orientação para a e-liderança é uma realidade distante, isso significa que os caminhos tradicionais e inovadores são seguidos consoante a situação e a necessidade. O interesse está em manter o foco nos objetivos, pelo que qualquer método é válido. Experimentar novas ferramentas para garantir uma relação sólida com os colegas de trabalho tornou-se uma prática normal (Torre & Sarti, 2020). Os gestores estão envolvidos em diversas áreas organizacionais específicas. Eles são chamados a desempenhar uma função "nova", que exige as características básicas e fundamentais de um líder tradicional, mas também um nível particular de atenção dedicado às implicações da distância e às mudanças nas relações decorrentes dela. Ao mesmo tempo, o e-líder deve compreender as oportunidades e potencialidades das tecnologias, sentir-se à vontade com elas e agir de forma positiva perante a perceção da sua utilidade no trabalho e na confiança dos colegas em relação à tecnologia (Contreras et al., 2020).

Para Bailey e Kurland (2022), estes líderes devem ainda demonstrar facilidade no uso das ferramentas tecnológicas, seguindo as sugestões avançadas por colegas mais especializados nesta área, que introduzem ferramentas emergentes com base nas suas experiências diárias. Além disso, os e-líderes devem estar abertos a discutir oportunidades de utilização dessas tecnologias, uma vez que estas podem melhorar tanto o trabalho como as relações profissionais. Já para Grant (2021), o e-líder também precisa de desenvolver novas formas de comunicar com os colegas, recorrendo a ferramentas inovadoras e adaptando o conteúdo da comunicação a novos estilos e ritmos. Ou seja, a utilização de tecnologias, em especial as colaborativas, que estão cada vez mais difundidas, de modo a facilitar o trabalho em equipa. A importância do papel do e-líder

torna-se ainda mais evidente quando as equipas são compostas por pessoas de locais diferentes, onde as videoconferências, e-mails e mensagens instantâneas se tornam o meio normal de comunicação. Assim, garantir o envolvimento e o compromisso de todos os membros do grupo é a primeira tarefa de um e-líder, que tem de construir um clima relacional positivo e confiança mútua em condições em que a distância pode dificultar ainda mais as relações, por exemplo, a diferenças de fuso horário, possíveis mal-entendidos e barreiras na comunicação não verbal, entre outros obstáculos. Assim sendo, para Bloom et al. (2024), deve ser exigido um compromisso muito grande por parte de toda a organização apoiar esta nova orientação. Tem de ficar claro que as condições que sustentam a e-liderança têm de ser asseguradas a nível organizacional, ou seja, a empresa tem de se focar nelas e estar disposta a dar esta nova responsabilidade aos membros da equipa para que se continue a atingir os objetivos pretendidos.

Nos últimos anos, Bailey e Kurland (2022) realçam que o trabalho à distância tornou-se em um pilar estratégico para organizações que valorizam a flexibilidade e a adaptabilidade. Estudos recentes destacam que empresas com modelos híbridos ou remotos apresentam maior retenção de talentos e produtividade quando implementam avaliações por objetivos em vez de métricas tradicionais baseadas em horas trabalhadas. A adoção de ferramentas digitais avançadas e a priorização de resultados concretos em detrimento do controlo presencial, estão associadas a uma cultura organizacional mais ágil e orientada para a confiança mútua. Contudo, esta transição exige uma reestruturação dos processos de liderança, com ênfase na clareza de metas e no acompanhamento contínuo. A eficácia do trabalho remoto depende criticamente da capacidade das empresas em equilibrar autonomia individual com mecanismos de responsabilização baseados em KPIs (*Key Performance Indicators*). Assim, para Sytch e Greer (2023), o sucesso deste modelo está intrinsecamente ligado a uma abordagem que substitua a rigidez horária por uma gestão por objetivos, alinhada com as necessidades dos colaboradores e da organização.

Uma das responsabilidades dos líderes, sejam eles em equipas remotas ou presenciais, é orientador e conduzir a sua equipa de modo que os objetivos propostos sejam alcançados. No entanto, esta missão não é simples. Cabe ao líder perceber como pode atingir os objetivos, não esquecendo as pessoas que o vão ajudar a chegar aos resultados desejados (Gandolfi & Stone, 2018).

4. Metodologia

O presente capítulo tem como propósito fundamental apresentar o enquadramento metodológico concebido para este estudo, assegurando a coerência entre os instrumentos de investigação selecionados, o problema de pesquisa formulado e os objetivos estabelecidos. Nele se detalha o conjunto de procedimentos adotados, desde a fase de conceção até à operacionalização prática da pesquisa.

O estudo emprega a metodologia de Delphi modificada, integrando a técnica Q-Sort como instrumento principal de análise. Esta estratégia metodológica permite uma articulação sistemática entre o conhecimento teórico existente, obtido através de revisão bibliográfica abrangente, e as perspetivas qualificadas de especialistas com experiência no domínio em estudo.

4.1 Objetivos da investigação

Este estudo tem como objetivo principal identificar as competências necessárias para uma e-liderança eficaz, os desafios e as novas oportunidades da liderança à distância no século XXI.

Para uma análise mais aprofundada foram definidos os seguintes objetivos:

- 2** Identificar as competências de um líder à distância;
- 3** Analisar os desafios da liderança à distância;
- 4** Analisar as oportunidades da liderança à distância;

4.2 Participantes

A definição do painel de especialistas constitui um aspeto fundamental na aplicação desta metodologia, sendo amplamente reconhecido na literatura científica que a composição deste grupo deve seguir parâmetros rigorosos. Para garantir a representatividade e qualidade dos contributos, estabeleceram-se critérios de seleção específicos que visam assegurar a diversidade de perspetivas e experiências profissionais (Santos & Lucas, 2018).

Os participantes foram selecionados com base nos seguintes requisitos essenciais:

1. Desempenho efetivo de funções de liderança organizacional
2. Utilização regular de tecnologias de informação e comunicação no exercício da sua atividade gestora

3. Variabilidade em termos de:

- Setores de atividade
- Anos de experiência profissional
- Abordagens de gestão de equipas

Esta abordagem criteriosa permite congregiar conhecimentos especializados provenientes de diferentes contextos organizacionais, enriquecendo assim a análise através da integração de diversas experiências práticas no domínio da liderança digital. A diversificação intencional do painel de especialistas visa assegurar uma compreensão abrangente do fenómeno em estudo, captando tanto aspetos comuns como particularidades setoriais.

4.3 Instrumentos de recolha

O estudo emprega a metodologia de Delphi modificada, integrando a técnica Q-Sort como instrumento principal de análise. Esta estratégia metodológica permite uma articulação sistemática entre o conhecimento teórico existente, obtido através de revisão bibliográfica abrangente, e as perspetivas qualificadas de especialistas com experiência no domínio em estudo.

4.4 Metodologia de Delphi

O método Delphi teve origem no final dos anos 50, desenvolvido por Olaf Helmer e Norman Dalkey como uma ferramenta de análise de problemas complexos e sujeitos a elevada incerteza (Dalkey, 1969).

Como destacam Rowe e Wright (1999), esta abordagem distingue-se por quatro princípios fundamentais:

1. Anonimato dos participantes
2. Interação estruturada entre especialistas
3. Processo iterativo com feedback controlado
4. Agregação estatística dos resultados

Santos e Amaral (2004) sublinham que, ao contrário de outros métodos de pesquisa, a seleção de participantes no Delphi não segue um critério de aleatoriedade, mas sim de especialização temática.

Quanto à dimensão do painel de especialistas, estudos sistemáticos como o de Worrell et al. (2013) demonstram que a maioria das investigações trabalha com grupos entre 10 e 30 participantes, considerando este intervalo como adequado para garantir diversidade de perspectivas sem comprometer a eficiência do processo.

O processo desenvolve-se em rondas sucessivas, visando alcançar consenso entre os especialistas. Embora tradicionalmente se realizassem quatro rondas, a prática contemporânea tende a reduzir este número para duas ou três iterações, mantendo a validade dos resultados enquanto aumenta a eficiência metodológica (Keeney et al., 2001).

O processo inicia-se com a distribuição aos especialistas de um conjunto de itens previamente identificados através de revisão sistemática da literatura, os quais devem ser hierarquizados. Adicionalmente, os participantes têm a oportunidade de propor novos elementos para inclusão nas fases subsequentes (Santos & Amaral, 2004). Nas iterações seguintes, o questionário é enriquecido com as sugestões validadas, acompanhado de um relatório individualizado que apresenta a distribuição estatística das respostas do painel, permitindo a cada perito comparar sua posição inicial com o conselho emergente do grupo.

Este mecanismo iterativo cria um processo dinâmico onde as avaliações individuais são progressivamente influenciadas pela sabedoria coletiva do grupo, mantendo simultaneamente a independência de juízo através do anonimato (Santos & Amaral, 2004).

A quantificação do grau de consenso alcançado constitui um elemento crítico para validação dos resultados, servindo como indicador tanto do sucesso do processo quanto da robustez das conclusões obtidas. A avaliação deste parâmetro deve ser realizada mediante critérios estatísticos pré-definidos, assegurando objetividade na interpretação dos dados.

Para medir o este fator foi usado o coeficiente de concordância W de Kendall, que é calculado através da seguinte fórmula:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(n^3 - n)}$$

- s representa a soma dos quadrados dos desvios encontrados tendo em conta a média obtida da soma da ordenação dada pelos peritos a cada um dos itens

$$s = \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2$$

- R_j representa a soma dos intervalos atribuídos a cada variável
- k representa o número de peritos participantes no estudo
- n representa o número de itens
- $\frac{1}{12}k^2(n^3 - n)$ representa o valor máximo praticável da soma dos quadrados dos desvios

Este coeficiente apresenta resultados entre 0 e 1, onde 0 significa que não existe consenso, e 1 significa que existe consenso total. Os valores que se encontram entre estes, mostram uma maior ou menor concordância. A interpretação do coeficiente W de Kendall é a seguinte (Cafiso et al., 2013)

- $W < 0.3$ Nível de concordância baixo
- $0.3 < W < 0.5$ Nível de concordância moderado
- $0.5 < W < 0.7$ Nível de concordância bom
- $W > 0.7$ Nível de concordância forte

4.5 Técnica de Q-Sort

Desenvolvida em meados do sec. XX, a técnica Q-Sort representa uma abordagem metodológica inovadora que transforma avaliações subjetivas em dados passíveis de análise objetiva (Stephenson, 1953).

Este instrumento de pesquisa tem sido amplamente adotado em diversas áreas das ciências sociais, incluindo psicologia, sociologia e estudos políticos, demonstrando particular utilidade na captação de perspetivas individuais sobre temas complexos (McKeown & Thomas, 2013).

Apresenta-nos algumas características essenciais como a natureza subjetiva, que permite a expressão de opiniões pessoais sem juízos de valor absolutos, uma estrutura forçada, que exige que todos os itens sejam classificados em posições únicas e uma dimensão quantitativa que incorpora a análise estatística para tratamento dos resultados (Nasrollahatabar Ahangar et al., 2020).

O protocolo de aplicação segue as seguintes regras:

- **Fase Preparatória:** Seleção criteriosa de afirmações representativas do fenómeno em estudo
- **Classificação:** Os participantes distribuem os itens ao longo de um continuum pré-definido (ex.: menos importante para mais importante)
- **Análise:** Agregação estatística das classificações para identificação de padrões e consensos

A técnica tem-se mostrado particularmente útil em contextos onde se pretende compreender não apenas o que pensam os especialistas, mas como estruturam e hierarquizam suas perceções sobre um determinado tema. A análise fatorial aplicada aos resultados do Q-Sort permite ainda identificar correlações entre diferentes padrões de resposta, enriquecendo a interpretação dos dados (Stephenson, 1953).

4.6 Procedimento

O número de rondas varia consoante a concordância dos participantes, no caso estudado, verificou-se a necessidade de três rondas, com a participação de todos os 15 peritos entre novembro e dezembro de 2024.

Os questionários foram enviados em formato *Microsoft Excel para Microsoft 365*, para o endereço eletrónico de cada perito. A mensagem continha as instruções para o preenchimento bem como a data de limite de entrega.

O objetivo era ordenar os itens de três listas, organizados em ordem alfabética de modo a não enviesar a resposta, de acordo com a sua perceção de importância, sendo 1 o mais importante e não era possível repetir a ordenação.

Foram partilhadas três listas, uma ordenada de 1 a 16 referente as competências necessárias para uma e-liderança eficaz, uma ordenada de 1 a 14 referente aos desafios encarados pelos e-líderes, e outra ordenada de 1 a 6 que aborda as novas oportunidades

criadas pela e-liderança. Estes itens foram baseados em relatos da literatura atual e estudos passados.

Aos peritos foi dada a possibilidade de sugerir novos itens, que foram acrescentadas na segunda e terceira ronda, fazendo com que a lista de novas oportunidades aumentasse para sete e as restantes listas mantiveram-se sem alterações. Melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa, foi a sugestão acrescentada.

Na segunda e terceira rondas, os peritos tiveram acesso aos resultados obtidos nas rondas anteriores, de modo a poderem reordenar os itens partilhados segundo as respostas do grupo, podendo assim identificar níveis de concordância relevantes para o estudo.

5. Apresentação de resultados

O presente capítulo tem como finalidade expor de forma sistemática os achados decorrentes do processo de investigação, organizados segundo a sequência temporal das três fases de aplicação do método Delphi. A estrutura de apresentação segue uma progressão lógica, iniciando pelos dados da primeira ronda, prosseguindo para os resultados da segunda fase e culminando com as conclusões da terceira e última iteração.

A compilação e tratamento dos dados foram realizados mediante representação tabular, permitindo uma visualização clara e objetiva das três vertentes em questão, competências necessárias para uma e-liderança eficaz, desafios encarados pelos e-líderes, novas oportunidades criadas pela e-liderança.

Esta abordagem metodológica de apresentação possibilita não apenas a observação da evolução das respostas ao longo das sucessivas rondas, mas também a avaliação precisa do grau de consenso alcançado em cada um dos tópicos investigados das diferentes dimensões da e-liderança.

Na etapa inicial do estudo, solicitou-se aos especialistas participantes que hierarquizassem um conjunto predefinido de atributos considerados fundamentais para o exercício eficiente da liderança na era digital. O protocolo de avaliação estabelecia uma escala ordinal começando no 1 (competência mais significativa) e terminando em 16, 14, ou 6 (competência menos relevante), permitindo assim a expressão individualizada das

percepções de cada perito sobre a importância relativa de cada item. Todas as competências obrigatoriamente classificadas e cada posição na escala apenas pode ser ocupada por um item.

A primeira ronda do estudo apresenta particularidades distintas em relação às fases subsequentes, uma vez que os especialistas emitem suas avaliações de forma independente, sem conhecimento prévio das opiniões dos restantes participantes, consequentemente, é esperado que o grau de consenso observado nesta fase seja relativamente baixo, refletindo a variedade de interpretações e prioridades entre os peritos. Além disso, esta etapa inicial serve como um espaço aberto para sugestões, que podem ser adicionadas nas restantes rondas.

O tratamento dos dados coletados foi realizado através de ferramentas, utilizando especificamente o *software Microsoft Excel 2016* para processamento estatístico de modo a investigar o somatório dos pontos, a média e o *ranking* do grupo. Recorreu-se ainda ao coeficiente de concordância *W* de Kendall para se analisar o nível de concordância obtido. Esta análise tem como objetivo obter um *ranking* inicial definido pelos peritos bem como entender o primeiro nível de concordância das listas partilhadas.

5.1 Ronda 1

5.1.1 Ronda 1 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Após a recolha das respostas de cada perito elaborou-se a seguinte tabela 1 de modo a ser mais fácil estudar e entender os resultados obtidos. Aqui são apresentados *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Tabela 1

Resultados da ronda I - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	75	5,00	Item 5 - Construir confiança
2	79	5,27	Item 1 - Adaptação/recetividade a mudanças
3	84	5,60	Item 4 - Comunicação - verbal, oral e escrita
4	100	6,67	Item 2 - Agilidade nas decisões e nas ações

5	104	6,93	Item 6 - Empatia
6	113	7,53	Item 15 - Relacionamento interpessoal
7	120	8,00	Item 8 - Flexibilidade
8	122	8,13	Item 7 - Enfrentar situações complexas
9	125	8,33	Item 16 - Resiliência
10	130	8,67	Item 10 - Inspirar membros distantes
11	131	8,73	Item 11 - Integridade
12	145	9,67	Item 3 - Capacidade de utilizar com segurança as TICs
13	157	10,47	Item 9 - Inovação
14	179	11,93	Item 12 - Mentalidade multicultural
15	180	12,00	Item 13 - Negociação
16	196	13,07	Item 14 - Orientação 24/7

É possível de verificar que o item a que foi dada maior relevância foi o item 5 – construir confiança. E o que foi dada menor importância o item 14 – orientação 24/7.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância *W* de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.26, o que é considerado um nível de concordância baixo. De modo a aumentar esta concordância segue-se para a segunda ronda.

5.1.2 Ronda 1 - Desafios encarados pelos e-líderes

Procedeu-se do mesmo modo que na tabela anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Tabela 2*Resultados da ronda I - Desafios encarados pelos e-líderes*

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	54	3,60	Item 10 - Criar uma cultura virtual colaborativa
2	67	4,47	Item 3 - Comunicar de forma eficaz
3	70	4,67	Item 4 - Construir confiança
4	83	5,53	Item 11 - Orientar a equipa
5	113	7,53	Item 9 - Inspirar pessoas à distância
6	114	7,60	Item 1 - Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
7	121	8,07	Item 12 - Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
8	124	8,27	Item 5 - Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador
9	125	8,33	Item 6 - Criar uma cultura virtual colaborativa
9	125	8,33	Item 8 - Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa
11	135	9,00	Item 7 - Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis
12	138	9,20	Item 13 - Realizar a seleção e formação da equipa
13	146	9,73	Item 14 - Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara
14	160	10,67	Item 2 - Aprender a lidar com a variedade cultural

É possível de verificar que o item a que foi dada maior relevância foi o item 10 – Criar uma cultura virtual colaborativa. E o que foi dada menor importância o item 2 – Aprender a lidar com a variedade cultural. Dado que dois itens apresentam a mesma pontuação e média (125 pontos e média de 8,33) temos um empate na nona posição.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância *W* de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.25, o que é considerado um nível de concordância baixo. De modo a aumentar esta concordância segue-se para a segunda ronda.

5.1.3 Ronda 1 - Novas oportunidades criadas pela e-liderança

Procedeu-se do mesmo modo que na tabela anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Tabela 3

Resultados da ronda I - Novas oportunidades criadas pela e-liderança

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	40	2,67	Item 6 - Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico
2	45	3,00	Item 4 - Melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais
3	51	3,40	Item 1 - Comunicar instantaneamente de forma individual com milhares de colaboradores
3	51	3,40	Item 2 - Melhorar a gestão do conhecimento
5	58	3,87	Item 5 - Reduzir custos para a empresa

6	70	4,67	Item 3 - Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7
---	----	------	---

É possível de verificar que o item a que foi dada maior relevância foi o item 6 – Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico. E o que foi dada menor importância o item 3 – Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7. Dado que dois itens apresentam a mesma pontuação e média (51 pontos e média de 3,40) temos um empate na terceira posição.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância W de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.14, o que é considerado um nível de concordância baixo. De modo a aumentar esta concordância segue-se para a segunda ronda.

5.2 Ronda 2

Na segunda iteração do estudo, replicou-se a metodologia de hierarquização aplicada na fase inicial, solicitando novamente aos especialistas que classificassem os itens. Tendo sido aceite uma sugestão no tema das novas oportunidades criadas pela e-liderança, foram partilhados 7 itens com os participantes, mantendo-se inalterado o número de itens nas restantes listas.

Alinhado com os objetivos centrais da investigação, implementou-se um processo estruturado de realimentação de informações, no qual os especialistas receberam previamente os resultados consolidados da primeira ronda, com a ordenação média do grupo. Este mecanismo teve como propósito orientar os participantes na reformulação de suas avaliações, promovendo uma maior convergência de opiniões sem comprometer a independência dos julgamentos individuais. Para análise dos novos dados, empregou-se novamente o *Microsoft Excel 2016*, permitindo o cálculo de somatórios, médias e a reordenação hierárquica dos itens, complementado pela aplicação do coeficiente W de Kendall para mensurar a evolução do grau de concordância entre os avaliadores.

5.2.1 Ronda 2 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Procedeu-se do mesmo modo que na ronda anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Os resultados encontram-se na seguinte tabela.

Tabela 4

Resultados da ronda II - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	44	2,93	Item 5 - Construir confiança
2	48	3,20	Item 1 - Adaptação/recetividade a mudanças
3	50	3,33	Item 4 - Comunicação – verbal, oral e escrita
4	72	4,80	Item 2 - Agilidade nas decisões e nas ações
5	74	4,93	Item 6 - Empatia
6	104	6,93	Item 8 - Flexibilidade
6	104	6,93	Item 15 - Relacionamento interpessoal
8	123	8,20	Item 7 - Enfrentar situações complexas
9	143	9,53	Item 11 - Integridade
10	148	9,87	Item 16 - Resiliência
11	149	9,93	Item 10 - Inspirar membros distantes
12	151	10,07	Item 3 - Capacidade de utilizar com segurança as TICs
13	179	11,93	Item 9 - Inovação
14	210	14,00	Item 12 - Mentalidade multicultural
15	213	14,20	Item 13 - Negociação
16	228	15,20	Item 14 - Orientação 24/7

Como na ronda anterior é possível de verificar que o item a que foi dada maior relevância foi o item 5 – Construir confiança. E o que foi dada menor importância o item 14 – Orientação 24/7. Dado que dois itens apresentam a mesma pontuação e média (104 pontos e média de 6,93) temos um empate na sexta posição.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância *W* de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.71, o que é considerado

um nível de concordância forte. Apesar do interessante nível de concordância seguia-se para uma terceira de modo a ser possível solidificar a forte consistência.

5.2.2 Ronda 2 - Desafios encarados pelos e-líderes

Procedeu-se do mesmo modo que na tabela anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Os resultados encontram-se na seguinte tabela.

Tabela 5

Resultados da ronda II - Desafios encarados pelos e-líderes

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	31	2,07	Item 3 - Comunicar de forma eficaz
2	34	2,27	Item 10 - Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa
3	50	3,33	Item 4 - Construir confiança
4	60	4,00	Item 11 - Orientar a equipa
5	92	6,13	Item 9 - Inspirar pessoas à distância
6	96	6,40	Item 1 - Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
7	128	8,53	Item 5 - Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador
8	129	8,60	Item 12 - Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
9	132	8,80	Item 6 - Criar uma cultura virtual colaborativa
10	142	9,47	Item 8 - Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa

11	159	10,60	Item 7 -Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis
12	165	11,00	Item 14 - Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara
13	167	11,13	Item 13 - Realizar a seleção e formação da equipa
14	190	12,67	Item 2 - Aprender a lidar com a variedade cultural

Como na primeira ronda é possível de verificar que o item a que foi dada maior relevância foi o item 10 – Criar uma cultura virtual colaborativa. E o que foi dada menor importância o item 2 – Aprender a lidar com a variedade cultural.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância W de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.69, o que é considerado um nível de concordância bom. De modo a aumentar esta concordância segue-se para uma terceira ronda.

5.2.3 Ronda 2 - Novas oportunidades criadas pela e-liderança

Procedeu-se do mesmo modo que na tabela anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados. A ordem dos itens mantem-se inalterados com a entrada da sugestão, melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa, de modo a facilitar o preenchimento do questionário. Passando esta a assumir a posição de item 7.

Os resultados encontram-se na seguinte tabela.

Tabela 6

Resultados da ronda II - Novas oportunidades criadas pela e-liderança

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	40	2,67	Item 4 - Melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais

2	44	2,93	Item 7 - Melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa
3	50	3,33	Item 1 - Comunicar instantaneamente de forma individual com milhares de colaboradores
3	50	3,33	Item 6 - Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico
5	61	4,07	Item 2 - Melhorar a gestão do conhecimento
6	80	5,33	Item 5 - Reduzir custos para a empresa
7	95	6,33	Item 3 - Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7

É possível de verificar que o item a que foi dada maior relevância foi o item 6 – Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico. E o que foi dada menor importância o item 3 – Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7. Dado que dois itens apresentam a mesma pontuação e média (50 pontos e média de 3,33) temos um empate na terceira posição. A sugestão, melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa, apresenta a posição com a segunda maior relevância para os peritos.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância *W* de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.39, o que é considerado um nível de concordância moderado. De modo a aumentar esta concordância segue-se para a terceira ronda.

5.3 Ronda 3

Com o objetivo de se alcançar um nível de concordância mais elevado entre os peritos, foi realizada uma terceira e última ronda.

Mantendo os objetivos investigação os especialistas receberam previamente os resultados consolidados da segunda ronda, com a ordenação média do grupo.

Para análise dos novos dados, empregou-se novamente o *Microsoft Excel 2016*, permitindo o cálculo de somatórios, médias e a reordenação hierárquica dos itens, complementado pela aplicação do coeficiente *W* de Kendall para mensurar a evolução do grau de concordância entre os avaliadores.

5.3.1 Ronda 3 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Há semelhança das rondas anteriores foi realizada a análise das pontuações dada aos itens, de forma a estudar a opinião do grupo.

Procedeu-se do mesmo modo que na tabela anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Os resultados encontram-se na seguinte tabela.

Tabela 7

Resultados da ronda III - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	36	2,40	Item 1 - Adaptação/recetividade a mudanças
2	37	2,47	Item 5 - Construir confiança
3	40	2,67	Item 4 - Comunicação – verbal, oral e escrita
4	75	5,00	Item 2 - Agilidade nas decisões e nas ações
5	76	5,07	Item 6 - Empatia
6	99	6,60	Item 15 - Relacionamento interpessoal
7	100	6,67	Item 8 - Flexibilidade
8	123	8,20	Item 7 - Enfrentar situações complexas
9	137	9,13	Item 11 - Integridade
10	149	9,93	Item 16 - Resiliência
11	155	10,33	Item 10 - Inspirar membros distantes
12	161	10,73	Item 3 - Capacidade de utilizar com segurança as TICs
13	185	12,33	Item 9 - Inovação
14	214	14,27	Item 12 - Mentalidade multicultural
15	217	14,47	Item 13 - Negociação
16	236	15,73	Item 14 - Orientação 24/7

Os itens com maior e menos importância permanecem inalterados.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância *W* de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.83, o que é considerado um nível de concordância forte.

5.3.2 Ronda 3 - Desafios encarados pelos e-líderes

Há semelhança das rondas anteriores foi realizada a análise das pontuações dada aos itens, de forma a estudar a opinião do grupo.

Procedeu-se do mesmo modo que na tabela anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Os resultados encontram-se na seguinte tabela.

Tabela 8

Resultados da ronda III - Desafios encarados pelos e-líderes

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	23	1,53	Item 3 - Comunicar de forma eficaz
2	34	2,27	Item 10 - Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa
3	49	3,27	Item 4 - Construir confiança
4	63	4,20	Item 11 - Orientar a equipa
5	80	5,33	Item 9 - Inspirar pessoas à distância
6	98	6,53	Item 1 - Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
7	114	7,60	Item 5 - Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador
8	128	8,53	Item 6 - Criar uma cultura virtual colaborativa
8	128	8,53	Item 12 - Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

10	151	10,07	Item 8 - Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa
11	159	10,60	Item 7 -Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis
12	165	11,00	Item 14 - Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara
13	178	11,87	Item 13 - Realizar a seleção e formação da equipa
14	205	13,67	Item 2 - Aprender a lidar com a variedade cultural

Os itens com maior e menos importância permanecem inalterados.

Dado que dois itens apresentam a mesma pontuação e média (128 pontos e média de 8,53) temos um empate na oitava posição.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância *W* de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.81, o que é considerado um nível de concordância forte.

5.3.3 Ronda 3 - Novas oportunidades criadas pela e-liderança

Há semelhança das rondas anteriores foi realizada a análise das pontuações dada aos itens, de forma a estudar a opinião do grupo.

Procedeu-se do mesmo modo que na tabela anterior de modo a ser possível um melhor entender dos dados recebidos. Apresentando *ranking* geral, somatório de pontos e média dos itens apontados.

Os resultados encontram-se na seguinte tabela.

Tabela 9

Resultados da ronda III - Novas oportunidades criadas pela e-liderança

Posição	Somatório de pontos	Média	Item
1	25	1,67	Item 4 - Melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais
2	45	3,00	Item 7 - Melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa

3	50	3,33	Item 6 - Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico
4	53	3,53	Item 1 - Comunicar instantaneamente de forma individual com milhares de colaboradores
5	65	4,33	Item 2 - Melhorar a gestão do conhecimento
6	84	5,60	Item 5 - Reduzir custos para a empresa
7	98	6,53	Item 3 - Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7

Os itens com maior e menos importância permanecem inalterados.

Para se avaliar o nível de concordância foi utilizado o coeficiente de concordância *W* de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.57, o que é considerado um nível de concordância bom.

Não se justificou necessidade de realizar mais rondas para a investigação pretendida.

6. Discussão de Resultados

A liderança digital, embora não constitua um fenómeno recente no contexto organizacional, assumiu particular relevância nos últimos anos, tornando-se um elemento indispensável na gestão moderna (Kulshreshtha & Sharma, 2021). Esta modalidade de trabalho virtual apresenta características distintivas que merecem análise aprofundada, destacando-se pela capacidade de integrar profissionais dispersos geograficamente e otimizar a produtividade através da articulação entre diferentes fusos horários (Dulebohn & Hoch, 2017).

O presente estudo focou-se na identificação das competências críticas para o exercício eficaz da e-liderança, na análise dos principais desafios enfrentados pelos líderes virtuais e as novas oportunidades inerentes ao trabalho remoto. Para tal, adotou-se uma abordagem metodológica mista, combinando o método Delphi com a técnica Q-Sort. O método Delphi permite não só complementar a fundamentação teórica, mas também identificar e hierarquizar as variáveis mais relevantes em fases iniciais da investigação (Okoli & Pawlowski, 2004).

A técnica Q-Sort, por sua vez, foi aplicada para sistematizar as avaliações dos especialistas, solicitando-lhes que ordenassem os itens relativos a competências e desafios segundo uma escala de importância, com a particularidade de cada posição ser exclusiva. Esta abordagem permitiu transformar percepções subjetivas em dados quantificáveis, facilitando a identificação de consensos e divergências entre os participantes.

Foram definidas três listas, tendo os seus itens por base a literatura atual, de modo que os peritos pudessem ordenar de acordo com o nível de importância. Para se atingir um nível de consenso com relevância académica foram realizadas três rondas.

Começando pelas competências essenciais para uma e-liderança eficaz, os dados revelam uma progressiva consolidação do consenso entre os peritos, com o coeficiente de concordância de Kendall (W) a evoluir de 0,26 na primeira ronda para 0,83 na terceira, o que indica um forte alinhamento de perspetivas após o processo iterativo.

A competência “Construir confiança” destacou-se consistentemente como prioritária, embora na última ronda tenha sido ligeiramente ultrapassada pela “Adaptação/recetividade à mudança”. Esta inversão, ainda que ténue, sugere que os peritos reconhecem a necessidade de agilidade psicológica e organizacional como pilar estruturante da e-liderança num contexto de constante transformação tecnológica. Estas conclusões encontram eco em autores como Kissler (2001), que sublinham a importância da confiança e da adaptabilidade como competências críticas em ambientes virtuais.

Competências tradicionalmente valorizadas na liderança presencial, como a empatia, a comunicação eficaz e o relacionamento interpessoal, mantêm-se entre os itens bem posicionados, o que pode apontar para a necessidade de transferência e reinvenção destas habilidades no contexto digital para poderem obter uma melhor classificação num estudo futuro. Por outro lado, competências como “Mentalidade multicultural”, “Negociação” e “Orientação 24/7” mantiveram-se nas posições inferiores, sugerindo que, embora relevantes, não são consideradas prioritárias no atual panorama da liderança remota, ou talvez se encontrem subvalorizadas devido à experiência concreta dos peritos no seu contexto específico, ainda que estes venham de várias áreas de operações.

Na lista referente a desafios enfrentados pelos e-líderes observou-se também uma evolução significativa na concordância dos participantes, com W a subir de 0,25 para 0,81. O desafio mais valorizado ao longo das três rondas foi “Comunicar de forma eficaz”,

sinalizando que, apesar da proliferação de ferramentas digitais, a eficácia comunicacional continua a ser um dos principais entraves à liderança virtual. Este dado converge com estudos de Purvanova & Bono (2014), que identificam falhas de comunicação como uma das principais fontes de disfunção em equipas virtuais.

Seguem-se “Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa” e “Construir confiança”, os quais refletem preocupações com a coesão e cultura organizacional à distância. Estes elementos tornam-se ainda mais críticos num contexto de dispersão geográfica e de ausência de contacto presencial, exigindo do e-líder competências acrescidas em termos de liderança inspiracional e gestão de performance (Martin, 2020).

Por outro lado, desafios como “Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis” e “Lidar com a variedade cultural” foram posicionados nas últimas colocações. Este facto poderá indicar uma normalização da proficiência digital por parte dos líderes ou uma perceção de que estas dificuldades são mitigáveis com formação técnica e ajustamentos organizacionais, não sendo, por si, obstáculos prioritários.

Na última dimensão avaliada, novas oportunidades criadas pela e-liderança apresentou o nível de concordância mais volátil, com W a crescer de apenas 0,14 na primeira ronda para 0,57 na terceira – um valor que, embora considerado bom, não atingiu os níveis de consenso observados nas restantes dimensões. Este resultado poderá refletir a diversidade de perspetivas quanto ao real potencial transformador da e-liderança, ou um menor amadurecimento conceptual deste domínio entre os peritos consultados.

Ainda assim, há convergência quanto à valorização de algumas oportunidades chave. “Melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais” foi o item mais bem classificado na ronda final, sublinhando o potencial da e-liderança para gerar inovação e sinergias interdisciplinares. Igualmente relevante foi a aceitação do item sugerido “Melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa”, que obteve o segundo lugar na segunda ronda e manteve uma posição de destaque na terceira. Este dado demonstra uma valorização crescente do bem-estar e sustentabilidade do trabalho em ambientes digitais, indo ao encontro das tendências atuais de gestão de pessoas (Schwartz et al., 2020).

Curiosamente, “Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7” manteve-se no último lugar, o que pode indicar uma visão crítica sobre a cultura de

disponibilidade permanente, frequentemente associada a riscos de *burnout* e diluição dos limites entre vida pessoal e profissional (Ferreira & Souza, 2019).

6.1 Contribuições teóricas e práticas

Esta investigação representa um significativo aporte tanto para a fundamentação teórica quanto para a aplicação prática no campo da e-liderança. Ao centrar-se na identificação das competências essenciais para uma liderança digital eficiente, nos principais obstáculos enfrentados pelos e-líderes, e nas novas oportunidades criadas, o estudo estabelece bases empíricas sólidas através do conhecimento especializado de profissionais experientes na área.

A análise global dos dados reforça a ideia de que a e-liderança, embora compartilhe fundamentos com a liderança tradicional, exige um conjunto específico de competências e sensibilidades adaptadas ao contexto digital. Os resultados validam a pertinência da abordagem Delphi como instrumento de refinamento consensual de conhecimento em domínios emergentes e complexos e oferecem pistas relevantes para programas de formação em liderança digital, para práticas de recrutamento e para o desenho organizacional.

A relevância desta pesquisa intensifica-se no atual cenário organizacional, marcado por uma crescente adoção de modelos de trabalho remoto, expansão das equipas virtuais e a transformação dos paradigmas de gestão tradicional.

Uma das principais contribuições deste estudo foi a criação de listas de competências, desafios e novas oportunidades associadas à e-liderança. Estas listas foram, desenvolvidas com base numa revisão bibliográfica abrangente e aprofundada.

Outro aspeto relevante deste trabalho prende-se com a identificação das competências mais essenciais para quem lidera equipas virtuais, sendo a “Adaptação/recetividade a mudanças” apontada como a mais crítica para os líderes que atuam à distância.

A progressão do coeficiente W em todas as dimensões confirma que o processo de partilha iterativa de perceções promove um aprofundamento do entendimento coletivo sobre o fenómeno em análise, o que, por sua vez, legitima os resultados enquanto contributo empírico robusto para o debate académico sobre a liderança no século XXI.

6.3 Limitações e estudos futuros

A investigação apresenta como limitação a composição e número da amostra de especialistas. Apesar de terem sido adotados critérios para a seleção dos peritos a natureza do painel constituído implica que os resultados obtidos devem ser interpretados dentro deste contexto específico. Reconhece-se, assim, que os resultados refletem predominantemente as opiniões dos especialistas consultados, não devendo ser generalizados sem cautela para outros contextos organizacionais ou geográficos. Esta limitação, está inerente a estudos que utilizam metodologias baseadas em painéis de especialistas, sugere a necessidade de investigações complementares que possam validar os achados em amostras mais abrangentes e diversificadas.

A pesquisa centrou-se nas perspetivas de líderes e peritos, mas não captou as expectativas e dificuldades dos colaboradores que trabalham em equipas remotas. Sendo uma vertente também com interesse na exploração académica.

Seria igualmente relevante dar continuidade a esta investigação ao longo do tempo, de forma a avaliar se o distanciamento do período dos questionários influencia, ou não, a hierarquização dos itens em análise.

Medir a relação entre competências específicas da e-liderança e resultados tangíveis, como lucro da empresa, produtividade, retenção de talentos e satisfação dos liderados e dos clientes, será também algo interessante a explorar.

Conclusão

A investigação sobre modelos de liderança assume particular importância tanto no âmbito social como no contexto empresarial. A revolução tecnológica das últimas décadas tem transformado profundamente as estruturas organizacionais, tornando o trabalho à distância, seja ocasional ou permanente, uma realidade cada vez mais presente no mundo laboral. Neste cenário, surge o conceito de e-liderança como paradigma de gestão adaptado aos novos desafios digitais.

Embora a missão essencial do líder permaneça inalterada, a transição para o ambiente virtual exige um conjunto distinto de competências e enfrenta obstáculos específicos, diferentes dos contextos presenciais tradicionais. Esta transformação levou à

necessidade de identificar, as competências que tornam um líder digital eficaz, desafios encontrados e as novas oportunidades inerentes a esta mudança.

Para responder a estas questões, a investigação recorreu a uma abordagem metodológica inovadora, combinando o método Delphi com a técnica Q-Sort.

A investigação permitiu estabelecer uma hierarquização clara das competências avaliadas, identificando como mais relevantes para eficácia da liderança digital a adaptação/recetividade a mudanças, construir confiança, comunicação – verbal, oral e escrita. Todas elas descritas na literatura como importantes para a liderança. Em contraste, a necessidade de disponibilidade permanente (orientação 24/7) foi consistentemente avaliada como a competência menos relevante pelos especialistas consultados.

Relativamente aos desafios encontrados foi possível concluir que o desafio mais proeminente foi a dificuldade em comunicar eficazmente. Seguido de manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa, e construir confiança. No entanto as que obtiveram menor importância foi aprender a lidar com a variedade cultural, e realizar a seleção e formação da equipa.

Na listagem das novas oportunidades, a com maior relevância para os peritos foi melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais e melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa (que foi adicionada como sugestão dada pelos peritos). Reduzir custos para a empresa e melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7, foram as com pior classificação nesta tabela.

Tendo o presente estudo como objetivo identificar as principais competências para os e-líderes, quais os maiores desafios e quais as novas oportunidades, é possível concluir que adaptação e estar recetivo a mudanças foi a competência mais valorizada. A maior dificuldade foi comunicar com os liderados. A nova oportunidade mais relevante foi melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais identificar.

Referências

- Avolio, B. J., & Kahai, 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).
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (1), 267-280.
- Bailey, D. E., Kurland, N. B., & Ecker, A. J. (2022). *The evolution of remote work: A meta-analysis of productivity and well-being*. MIT Press.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). How hybrid work works. *Harvard Business Review*, 102(1), 45-57.
- Cafiso, S., Di Graziano, A., & Pappalardo, G. (2013). Using the Delphi method to evaluate opinions of public transport managers on bus safety. *Safety Science*, 57, 254-263. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.03.00>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Castro, P. C. (2009). A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro. *Military Review*. Novembro-Dezembro 2009. p. 73-79.

Colfax, R. S., Santos, A. T., & Diego, J. (2009). Virtual leadership: A green possibility in critical times but can it really work? *Journal of International Business Research*, 8(2).

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Dalkey, N. (1969). An experimental study of group opinion: The Delphi method. *Futures*, 1 (5), 408-426. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(69\)80025-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(69)80025-X)

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

Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017). A Focus on Commitment: The Roles of Transformational and Transactional Leadership and Self-Regulatory Direction in Fostering Organizational and Safety Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 724-740. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1345884>

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>

Ferreira, J. B., & Souza, D. R. (2019). Os estilos de liderança mais eficientes frente aos desafios da geração Z na administração pública. *Revista F&T*, 5(1), 12-25.

Fitzgerald, M., & Stol, K. (2023). *Cost reduction strategies in the digital age: Leveraging e-leadership for organizational efficiency*. *Journal of Management*, 45(1), 45-59. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2023.01.003>

Froiland, J. M. (2015). Employee Retention. *EBSCO Research Starters: Salem Press Encyclopedia*. Ipswich, MA: EBSCO.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Review Of International Comparative Management*, 17(3), 212-224

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research* , 18 (4), 261-269

Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., Voelpel, S. C., & van Vugt, M. (2019). It's not just what is said, but when it's said: A temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams. *Academy of Management Journal*, 62(3), 717-738. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0140>

Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2021). Investigating the impacts of team type and design on virtual team performance. *Journal of Management Studies*, 58(3), 731-768. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>

Grant, A. M. (2021). Rethinking micromanagement. *Annual Review of Psychology*, 72, 411-439. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-012420-055023>

Gurr, D. (2004). ICT, leadership in education and e-leadership. *Discourse*, 25(1), 113-124.

Kanwal, I., Lodhi, R. N., & Kashif, R. (2019). Leadership Styles and Workplace Ostracism among Frontline Employees. *Management Research Review*, 42, 991-1013. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0320>

Katsumata, R. N. (2018). Mentalidade de crescimento: implicações para a liderança e desenvolvimento de equipes. *New Science*, 4(1), 56-70.

Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International Journal of Nursing Studies* , 38 (2), 195-200. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(00\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(00)00044-4)

Kissler, G. D. (2001). E-leadership. *Organizational Dynamics*, 30(2), 121-133

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995) *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.

Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). "Understanding e-leadership: Please mind the gap," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 168(C).

Lopes, M. C. P., Moraes, Z. O., & Souza, H. A. (2023). Liderança e gestão de pessoas: principais desafios e características da liderança contemporânea. *Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão*, 2(6), 32-38.

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54, 302-324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>

Martin, J. (2020). Library Leadership Your Way. *The Serials Librarian*, 78(1–4), 9–16. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2020.1707022>

Martínez-Córcoles, M., & Stephanou, K. (2017). Linking Active Transactional Leadership and Safety Performance in Military Operations. *Safety Science*, 96, 93-101. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.013>

Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*. Nashville, Tenn., Nelson Business.

McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013). *Q methodology* (Vol. 66). Sage publications

Nasrollahtabar Ahangar, A., Arghand, E., Babagoli Ahangar, H., & Seyedalizadeh Ganji, S. (2020). Recognizing the reasons of the accidents based on the rural drivers' mental patterns using Q analytical method. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104649>

Northouse, P. G. (2013) *Leadership: Theory & Practice*. 6th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Oberer, B., & Erkolar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>

- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Petry, T. (2018). Digital leadership. *Knowledge management in digital change: New findings and practical cases*, 209-218.
- Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6/7).
- 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>
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15 (4), 353-375. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Santos, L. D., & Amaral, L. A. M. (2004). Estudos Delphi com Q-Sort sobre a Web – A sua utilização em Sistemas de Informação. In *Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*. 1-13
- Santos, M. P., & Lucas, A. (2018). Critical Success Factors for Data Quality Management. *CAPSI 2018 Proceedings*, 630–644. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16181-1_60
- Sartori, A., Marchi, G., & Casati, F. (2021). *Managing knowledge in a digital leadership context: Opportunities and challenges*. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1246-1262. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0436>
- Schwartz, T., Simonet, D. V., & Martínez, M. (2020). Empathy in leadership: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 31(5), 101388. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101388>
- Shawe, R. and McAndrew, I. (2023) Theories of Leadership and Emergency Management. *Modern Economy*, 14, 738-750. <https://doi.org/10.4236/me.2023.146040>

Shin, Y., Lee, J., & Kim, M. (2021). *E-leadership and organizational communication in the digital age*. Journal of Organizational Behavior, 42(4), 320-335. <https://doi.org/10.1002/job.2563>

Stephenson, W. (1953). *The Study of Behavior: Q-technique and Its Methodology*. University of Chicago Press.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>

Sytch, M., & Greer, L. L. (2023). Beyond face time: Redefining performance in remote work. *Organizational Science*, 34(2), 210-230. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1594>

Torre, T., & Sarti, D. (2020). The "way" toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology*, 11, 554253. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>

Trivedi, A., & Desai, D. J. (2012). A review of literature on e-leadership.

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>

Walker, J. W. (2000). E-leadership? *Human Resource Planning*, 23(1), 5-6.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Watkins, D., Earnhardt, M., Pittenger, L., Roberts, R., Rietsema, K., & Cosman-Ross, J. (2017). Thriving in Complexity: A Framework for Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 16, 148-163. <https://doi.org/10.12806/V16/I4/T4>

Worrell, J. L., Di Gangi, P. M., & Bush, A. A. (2013). Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14 (3), 193-208. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2012.03.003>

Wyatt, M., & Silvester, J. (2018). Do Voters Get It Right? A Test of the Ascription-Actuality Trait Theory of Leadership with Political Elites. *The Leadership Quarterly*, 29, 609-621. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.001>

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).

Zhang, X., & Zhang, Y. (2023). *Customer satisfaction and digital leadership: Enhancing customer experience through technology*. *Journal of Service Management*, 56(2), 245-263. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2022-0362>

Anexos

Anexo I - Comunicação relativa à Ronda 1 do Estudo Delphi com Q-Sort

Exmo(a)

Atualmente, a experiência das pessoas nas organizações tornou-se uma realidade complexa e em constante transformação, sendo o fator humano crucial para cumprir a missão, e desta forma a liderança e a sua eficácia constituem um fator estratégico essencial para alcançar os objetivos organizacionais.

A e-liderança, ou liderança remota, tem-se consolidado como um tema de crescente relevância no contexto contemporâneo, especialmente impulsionada pela pandemia de Covid-19, que provocou uma transformação rápida e significativa nas modalidades de trabalho. Torna-se, portanto, essencial aprofundar o estudo deste tema, gerando conhecimento acerca de uma área de indiscutível relevância e neste sentido, propomo-nos investigar de forma mais aprofundada as competências, os desafios e as novas oportunidades inerentes à e-liderança.

Esta fase/documento corresponde à 1ª ronda do estudo, cujo objetivo final será a obtenção de consenso, na medida do possível, **na ordenação dos diversos itens**.

Para além da ordenação dos itens em cada categoria por grau de importância, agradecemos a sugestão de outras competências, desafios ou novas oportunidades, que possam ser incluídos na 2ª ronda.

No ficheiro em anexo encontra **três separadores com itens para ordenar por ordem de importância**.

Agradecemos p.f., que preencha e devolva até ao dia **22/11/2024**, momento em que termina a 1ª ronda.

Com os melhores cumprimentos,

Francisco Nunes

1. Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Ordene as seguintes competências necessárias para uma e-liderança eficaz de acordo com a sua percepção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à competência que considera mais importante e o valor 16 à competência que considera menos importante. Use todos os números de 1 a 16 sem repetições

Competências	Posição
Adaptação/recetividade a mudanças	
Agilidade nas decisões e nas ações	
Capacidade de utilizar com segurança as TICs	
Comunicação – verbal, oral e escrita	
Construir confiança	
Empatia	
Enfrentar situações complexas	
Flexibilidade	
Inovação	
Inspirar membros distantes	
Integridade	
Mentalidade multicultural	
Negociação	
Orientação 24/7	
Relacionamento interpessoal	
Resiliência	

Sugestão de outras competências:

2. Desafios encarados pelos e-líderes

Ordene os seguintes desafios encarados pelos e-líderes de acordo com a sua percepção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 ao desafio que considera mais importante e o valor 14 ao desafio que considera menos importante. Use todos os números de 1 a 14 sem repetições.

Desafios	Posição
Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço	
Aprender a lidar com a variedade cultural	
Comunicar de forma eficaz	

Construir confiança	
Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador	
Criar uma cultura virtual colaborativa	
Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis	
Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa	
Inspirar pessoas à distância	
Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa	
Orientar a equipa	
Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	
Realizar a seleção e formação da equipa	
Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara	

Sugestão de outras competências:

3. Novas oportunidades criadas pelas e-liderança

Ordene as seguintes novas oportunidades que a e-liderança cria de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à oportunidade que considera mais importante e o valor 6 à oportunidade que considera menos importante. Use todos os números de 1 a 6 sem repetições

Novas Oportunidades	Posição
Comunicar instantaneamente de forma individual com milhares de colaboradores	
Melhorar a gestão do conhecimento	
Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7	
Melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais	
Reduzir custos para a empresa	
Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico	

Sugestão de outras competências:

Anexo II - Comunicação relativa à Ronda 2 do Estudo Delphi com Q-Sort

Exmo(a)

Vamos dar início à **2ª ronda do nosso estudo**.

Nesta ronda, será apresentada a ordenação média atribuída pelo grupo a cada uma das listas, bem como a integração de novas sugestões enviadas durante a primeira ronda

que foram incluídas de forma agrupada com outras sugestões semelhantes e/ou complementares e, outras foram, ainda, consideradas em itens iniciais.

A metodologia adotada tem como principal objetivo promover a construção de um consenso amplo, na medida do possível, respeitando a diversidade de perspectivas do grupo e assegurando a representatividade das contribuições.

Com base na classificação inicial e na média obtida pelo grupo, solicita-se que proceda a uma nova ordenação, com o objetivo de alinhar as diferentes percepções e promover maior convergência entre os participantes.

Solicitamos, por favor, que preencha e envie via e-mail a sua contribuição até ao dia **09/12/2024**, data que marca o encerramento da segunda ronda.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Francisco Nunes

1. Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Ordene as seguintes competências necessárias para uma e-liderança eficaz de acordo com a sua percepção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à competência que considera mais importante e o valor 16 à competência que considera menos importante.

Competências	Ordenação do perito	Ordenação do grupo	Nova Ordenação
Adaptação/recetividade a mudanças		2	
Agilidade nas decisões e nas ações		4	
Capacidade de utilizar com segurança as TICs		12	
Comunicação – verbal, oral e escrita		3	
Construir confiança		1	
Empatia		5	
Enfrentar situações complexas		8	
Flexibilidade		7	
Inovação		13	
Inspirar membros distantes		10	
Integridade		11	

Mentalidade multicultural		14	
Negociação		15	
Orientação 24/7		16	
Relacionamento interpessoal		6	
Resiliência		9	

Sugestão de outras competências:

2. Desafios encarados pelos e-líderes

Ordene os seguintes desafios encarados pelos e-líderes de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 ao desafio que considera mais importante e o valor 14 ao desafio que considera menos importante.

Desafios	Ordenação do perito	Ordenação do grupo	Nova Ordenação
Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço		6	
Aprender a lidar com a variedade cultural		14	
Comunicar de forma eficaz		2	
Construir confiança		3	
Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador		8	
Criar uma cultura virtual colaborativa		9	
Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis		11	
Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa		9	
Inspirar pessoas à distância		5	
Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa		1	
Orientar a equipa		4	
Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal		7	
Realizar a seleção e formação da equipa		12	
Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara		13	

Sugestão de outras competências:

3. Novas oportunidades criadas pelas e-liderança

Ordene as seguintes novas oportunidades que a e-liderança cria de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à oportunidade que considera mais importante e o valor 7 à oportunidade que considera menos importante.

Novas Oportunidades	Ordena ção do perito	Ordena ção do grupo	Nova Ordena ção
Comunicar instantaneamente de forma individual com milhares de colaboradores		3	
Melhorar a gestão do conhecimento		3	
Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7		6	
Melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais		2	
Reduzir custos para a empresa		5	
Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico		1	
Melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa	--	--	

Sugestão de outras competências:

Anexo III - Comunicação relativa à Ronda 3 do Estudo Delphi com Q-Sort

Exmo(a)

Antes de mais, agradecemos a sua disponibilidade e contributo para este projeto.

A metodologia utilizada, **Delphi**, permite recolher e agregar de forma sistemática os julgamentos de um grupo de peritos sobre questões específicas. O objetivo é alcançar um consenso crescente, tendo por base o conhecimento e a ordenação feita pelo grupo.

Na 2ª ronda, foi alcançado um consenso moderado nas listas “competências” e “desafios” e um consenso mais baixo na lista “novas oportunidades”.

Mantendo a autonomia e a individualidade do julgamento de cada perito, e considerando a ausência de interação direta entre os membros do grupo, a ordenação coletiva emerge como o principal referencial para orientar o estudo.

Nesta 3ª ronda, esperamos que o consenso entre o grupo se aproxime ainda mais, uma vez que não foram introduzidas novas sugestões nas listas.

Solicitamos, assim, uma última análise e reordenação, com o objetivo de alinhar, na medida do possível, a sua ordenação com a do grupo de peritos.

Por fim, informamos que o prazo para envio da 3ª ronda é **segunda-feira, dia 23/12/2024**.

Agradecemos desde já a sua colaboração e estamos disponíveis para esclarecer qualquer dúvida.

Francisco Nunes

1. Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Ordene as seguintes competências necessárias para uma e-liderança eficaz de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à competência que considera mais importante e o valor 16 à competência que considera menos importante.

Competências	Ordenação do perito	Ordenação do grupo	Nova Ordenação
Adaptação/recetividade a mudanças		2	
Agilidade nas decisões e nas ações		4	
Capacidade de utilizar com segurança as TICs		12	
Comunicação – verbal, oral e escrita		3	
Construir confiança		1	
Empatia		5	
Enfrentar situações complexas		8	
Flexibilidade		6	
Inovação		13	
Inspirar membros distantes		11	
Integridade		9	
Mentalidade multicultural		14	
Negociação		15	
Orientação 24/7		16	
Relacionamento interpessoal		6	
Resiliência		10	

Sugestão de outras competências:

2. Desafios encarados pelos e-líderes

Ordene os seguintes desafios encarados pelos e-líderes de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 ao desafio que considera mais importante e o valor 14 ao desafio que considera menos importante.

Desafios	Ordenação do perito	Ordenação do grupo	Nova Ordenação
Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço		6	
Aprender a lidar com a variedade cultural		14	
Comunicar de forma eficaz		1	
Construir confiança		3	
Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador		7	
Criar uma cultura virtual colaborativa		9	
Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis		11	
Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa		10	
Inspirar pessoas à distância		5	
Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa		2	
Orientar a equipa		4	
Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal		8	
Realizar a seleção e formação da equipa		13	
Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara		12	

Sugestão de outras competências:

3. Novas oportunidades criadas pelas e-liderança

Ordene as seguintes novas oportunidades que a e-liderança cria de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à oportunidade que considera mais importante e o valor 7 à oportunidade que considera menos importante.

Novas Oportunidades	Ordenação do perito	Ordenação do grupo	Nova Ordenação
Comunicar instantaneamente de forma individual com milhares de colaboradores		3	
Melhorar a gestão do conhecimento		5	
Melhorar a satisfação do cliente ao oferecer um serviço 24/7		7	

Melhorar o desempenho organizacional através da criação de equipas multifuncionais		1	
Reduzir custos para a empresa		6	
Utilizar talento que não vive nas proximidades do escritório físico		2	
Melhorar a gestão do tempo / equilíbrio trabalho e vida pessoal da equipa		3	

Sugestão de outras competências: