

2023

**Luís André Vicente
Lopes**

**Papel da Liderança como Impulsionador da
Transformação Digital e da Eficiência
Organizacional**

2023

**Luís André Vicente
Lopes**

**Papel da Liderança como Impulsionador da
Transformação Digital e da Eficiência
Organizacional**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor José Pedro Martins de Matos, Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho ao meu pai, cujo amor e alegria continuam a inspirar-me a cada dia. O presente trabalho permite-me homenageá-lo e agradecer por tudo o que fez por mim. Espero que, onde quer que esteja, sinta orgulho desta conquista e de todo o trabalho árduo que foi empenhado no seu alcance.

AGRADECIMENTOS

Quando terminei a licenciatura em Gestão de Empresas, ponderei muito sobre a continuidade do meu percurso académico. Apesar de todas as dúvidas e dificuldades, tive a sorte e o consolo de ter recebido o estímulo e apoio necessários para a concretização deste objetivo, razão pela qual devo a todos os referidos abaixo o meu profundo agradecimento.

À Universidade Europeia, agradeço a oportunidade de concretizar um dos meus maiores objetivos, e os ensinamentos que me permitiu adquirir, cruciais para a realização deste trabalho.

Um enorme agradecimento ao meu Professor Orientador, Doutor José Pedro Martins de Matos, por todas as horas disponibilizadas, e pelo aconselhamento indispensável que me prestou, orientando-me sempre na direção certa e garantindo o melhor aproveitamento deste percurso.

Um obrigado especial à minha noiva por toda a ajuda que me concedeu ao longo do meu percurso académico, e por ter estado sempre ao meu lado, encorajando-me a nunca desistir, valorizando e acreditando sempre no meu trabalho e nas minhas escolhas.

Agradeço também à minha família e amigos por respeitarem todas as horas em que abdiquei da sua companhia, por saberem que estava a trabalhar na conquista dos meus objetivos e, ainda assim, terem sempre uma palavra de incentivo para que eu não desistisse independentemente das dificuldades que sentisse.

Ao meu amigo Pedro Pires, um obrigado especial pela ajuda preciosa que me concedeu na elaboração e aprimoramento da investigação.

E por último, registo a satisfação pessoal que esta experiência me permitiu sentir, através da persistência e determinação na procura e obtenção daquilo que sempre ambicionei. É com enorme orgulho que chego a esta etapa da minha vida, que se traduz numa grande conquista.

RESUMO

No mercado global, tecnológico e competitivo em que vivemos atualmente, é fundamental acompanhar o desenvolvimento, a inovação e estar na vanguarda da transição digital, uma vez que, numa realidade de trabalho atual totalmente distinta, a flexibilização das relações entre líder e liderado, impõe novos desafios, em que o acompanhamento presencial foi substituído pela gestão de equipas através dos meios virtuais, em que a pandemia Covid-19 obrigou a profundas mudanças, e a um forte aceleração da transformação digital e uma maior agilidade organizacional. O presente estudo tem como principal objetivo compreender o papel da liderança enquanto impulsionador da transformação digital de uma empresa, bem como o seu impacto na eficiência organizacional. Fornecendo *insights* para apoiar os líderes, os resultados indicam que a liderança digital tem uma influência positiva na transformação digital, agilidade organizacional, desempenho profissional e na satisfação no trabalho. O estudo sugere que é possível perceber em detalhe as alterações substanciais notadas no processo de liderança digital, tendo os resultados permitido estabelecer relações entre quais são as características de liderança mais marcantes para a transformação digital, sobretudo do ponto de vista da eficiência e da satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Digital; Transformação Digital; Desempenho Profissional; Satisfação no Trabalho

ABSTRACT

In the global, technological and competitive market in which we live today, it is essential to keep up with development, innovation and be at the vanguard of the digital transition, since, in today's totally different working reality, the flexibilization of the relationship between leader and led imposes new challenges, in which face-to-face monitoring has been replaced by team management through virtual means, in which the Covid-19 pandemic has forced profound changes, and a strong acceleration of digital transformation and greater organizational agility. The main objective of this study is to understand the role of leadership as a driver of a company's digital transformation, as well as its impact on organizational efficiency. Providing insights to support leaders, the results indicate that digital leadership has a positive influence on digital transformation, organizational agility, job performance and job satisfaction. The study suggests that it is possible to perceive in detail the substantial changes noted in the digital leadership process, and the results have made it possible to establish relationships between which leadership characteristics are most striking for digital transformation, especially from the point of view of efficiency and employee satisfaction.

Keywords: Leadership; Digital Leadership; Digital Transformation; Job Performance; Job Satisfaction

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
Índice de figuras	iv
Índice de tabelas	iv
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	v
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Liderança	3
2.1.1. Contextualização	3
2.1.2. Liderança Digital	7
2.1.3. Gestão de Equipas Virtuais	10
2.2. Transformação Digital Empresarial	14
2.2.1. Contextualização, benefícios e riscos	14
2.2.2. Estratégias para a Transformação Digital nas organizações	18
2.2.3. O papel do líder enquanto impulsionador da transformação digital	22
2.3 Eficiência Organizacional	27
2.3.1. Agilidade Organizacional	27
2.3.2. Desempenho profissional	28
2.3.3. Satisfação no trabalho	31
3. Metodologia	33
3.1. População e Amostra	36
3.2. Recolha de Dados	38
4. Análise de Resultados	40
4.1 Caracterização da Amostra	40

4.2	Fiabilidade	41
4.3	Associação entre Variáveis	42
4.4	Teste de Hipóteses	48
4.5	Resultados para a amostra do sector público	50
5	Conclusão	51
5.1.	Principais conclusões	51
5.2	Limitações	54
5.3	Recomendações para Futuras Investigações	55
6.	Bibliografia	56
7.	Anexos	64

Índice de figuras

Figura 1-	Desafios das Equipas Virtuais	12
Figura 2-	Ações para implementação de melhores práticas de comunicação	13
Figura 3-	Bússola das Competências de Liderança.....	26
Figura 4 -	Modelo Conceptual Proposto	33
Figura 5 -	Ocorrência de palavras-chave de 1535 artigos (B-on)	35
Figura 6 -	Ocorrência de palavras-chave de 43 artigos (B-on)	36
Figura 7 -	Resultados da análise da Regressão Linear	49

Índice de tabelas

Tabela 1 -	Competências do Líder Digital	9
Tabela 2 -	Traços de Personalidade ambicionados pelo Líder Digital.....	10
Tabela 3 -	Estratégias para o Sucesso da Transformação Digital	20
Tabela 4 -	Caracterização da amostra por sector (Público e Privado).....	38
Tabela 5 -	Resumo estatístico, média, mediana, desvio padrão	41

Tabela 6 - Análise de Confiabilidade (Sector privado).....	42
Tabela 7 - Matriz de correlações de Pearson.....	43
Tabela 8 - Regressão linear múltipla.....	47
Tabela 9 - Quadro resumo dos testes de hipóteses.....	49
Tabela 10 - Regressão linear múltipla – Só sector público.....	50

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AO – Agilidade Organizacional

CEO – Chief Executive Officer

DP – Desempenho Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

LD – Liderança Digita

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

PME – Micro, Pequena e Média Empresa

PP – Pergunta de Partida

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

ST – Satisfação no Trabalho

TD – Transformação Digital

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

1. Introdução

1.1. Enquadramento

No âmbito do Mestrado em Gestão, a presente dissertação procura compreender de que forma a transformação digital transformou o conceito de liderança nas organizações, bem como perceber de que forma líderes e liderados perceberam, receberam e adotaram, no seu quotidiano, esta transformação e as mudanças impulsionadas pela mesma.

As tecnologias de informação estão cada vez mais presentes no dia-a-dia de cada indivíduo e têm vindo a transformar gradualmente o ambiente socioeconómico e o comportamento humano. Este processo, denominado de transformação digital tem sido reconhecido como um dos principais fatores de mudança da sociedade e dos negócios.

A transformação digital trouxe uma série de mudanças e desafios para as organizações, e a liderança não foi uma exceção. A velocidade e a escala da mudança digital tornaram a liderança mais complexa e dinâmica, exigindo líderes que sejam capazes de se adaptar e inovar continuamente. O papel dos líderes nas organizações deixou de ser tão hierárquico e autoritário para ser mais centrado no desenvolvimento de pessoas, pelo que é possível afirmar que a transformação digital trouxe mudanças significativas ao estilo de liderança dos líderes atuais, tornando-os mais colaborativos e focados nos seus colaboradores e na evolução das suas competências digitais.

No capítulo 2, procuramos compreender os contornos deste fenómeno, a Revisão de Literatura aborda detalhadamente os conceitos de Liderança, Transformação Digital e Eficiência Organizacional, bem como analisar as respetivas características de cada termo, permitindo uma melhor compreensão sobre as principais adaptações, desafios e oportunidades que podem surgir no futuro.

No capítulo 3, é aprofundada a metodologia utilizada na construção do modelo, que conta com o método quantitativo, uma vez que será utilizado um inquérito por questionário para levantamento das hipóteses de investigação. No capítulo 4, são analisados os resultados provenientes da amostra e que, como o nome indica, será feita a análise de dados e a discussão dos resultados obtidos, bem como, a elaboração do teste às hipóteses da investigação.

Por último, no capítulo 5, apresentam-se as principais conclusões a que foi possível chegar com a presente investigação e abordam-se as reflexões que levam a crer que estas podem vir a ser utilizadas para potencializar futuras investigações, sobre o mesmo tema, com a convicção de que esta dissertação tem a capacidade de aprofundar e ampliar a base de conhecimento já existente, potenciando uma compreensão ainda mais aprofundada sobre a Transformação Digital e o impacto do líder no sucesso da mesma.

1.2. Objetivos e Hipóteses de Investigação

Neste capítulo, de acordo com Rosado (2017) e Quivy e Campenhoudt (1998), estas questões de investigação são determinantes para o desenvolvimento de uma metodologia sólida e para a obtenção de resultados significativos. Neste estudo, serão descritos os objetivos e questões de investigação, fornecendo uma compreensão clara do foco e alcance da pesquisa. Esta secção também permitirá aos leitores avaliar a pertinência e relevância da pesquisa, bem como a sua contribuição para o avanço do conhecimento na área científica.

Para alcançar estes objetivos, a revisão da literatura incluirá trabalhos relacionados com o impacto da transformação digital nas organizações, com as características da liderança em contextos digitais, com as novas competências necessárias para liderar equipas virtuais e ainda, com o impacto das novas tecnologias na dinâmica de grupo e nas relações interpessoais. Por sua vez, na Eficiência Organizacional, incluirá características de desempenho profissional e satisfação no trabalho, o que permitiu traçar o seguinte objetivo geral:

Compreender o impacto do papel da liderança como impulsionador da Transformação Digital e da Eficiência Organizacional.

A partir deste objetivo, foram definidas quatro hipóteses de investigação:

- **H1:** A liderança digital influencia positivamente a transformação digital.
- **H2:** A liderança digital influencia positivamente a agilidade organizacional.
- **H3:** A liderança digital tem impacto positivo no desempenho profissional dos colaboradores.

- **H4:** A liderança digital tem um impacto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores

Para os autores Quivy e Campenhoudt (1998, p. 89), é sabido que a “*problemática é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida*”. Refere também, Rosado (2017, p. 122), “*num trabalho de investigação em ciências sociais, o problema de investigação é ditado por uma pergunta de partida*” e “*à pergunta de partida são acometidas as perguntas derivadas*”, ou seja, enquanto a pergunta de partida está ligada ao objetivo geral da investigação, as perguntas derivadas estarão relacionadas com os objetivos específicos, pelo que, a partir desta informação, foi possível definir a seguinte questão de investigação:

Poderá a liderança impulsionar a transformação digital dentro de uma organização e, simultaneamente, promover a sua eficiência organizacional?

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança

2.1.1. Contextualização

Quando se fala em organizações, em gestão de pessoas e em processos de comunicação, não se pode deixar de considerar o conceito de liderança uma vez que, como refere Lourenço (2021), a liderança é um bem de todos, uma vez que todos somos, fomos, seremos líderes em alguma altura das nossas vidas, em algum processo social de influência em que, porventura, estejamos, estivemos ou viremos a estar.

O conceito de liderança mostra uma elevada complexidade, existindo atualmente uma enorme quantidade de interpretações teóricas e diversas perspectivas sobre o mesmo. Almeida (2013) destaca que, ao longo dos anos, a liderança atravessou várias abordagens explicativas: abordagens dos traços (1930-1950), onde a liderança se resumia ao líder, e às suas características pessoais; as abordagens comportamentais (1960) onde eram descritos estilos de liderança (comportamentos do líder); e as abordagens contingenciais (1970-1990) que enfatizavam as relações líder-liderados e as atuais abordagens da liderança carismática e transformacional.

Ainda assim, um dos maiores problemas das organizações é saber como tornar os colaboradores eficientes na realização dos objetivos e necessidades organizacionais e pessoais através dos seus líderes. Não existem tipos de liderança corretos ou incorretos, depende muito dos elementos que constituem o grupo, sobretudo porque a “liderança é uma atribuição, um estatuto atribuído pelos seguidores” (Lourenço, 2021, p. 125), e “sem seguidores não existem líderes”, logo, é importante que estes consigam influenciar positivamente a visão dos colaboradores, de modo a serem capazes de conduzi-los na mesma direção e com foco nos objetivos traçados pelo grupo e pela organização em que se inserem.

Assim, se considerarmos a teoria sobre os “Estilos de Liderança numa Organização”, de Newstrom (2008, p. 163), em que o autor destaca três principais estilos:

- a) Liderança autocrática – o líder não permite qualquer tipo de participação dos subordinados ao apresentar as suas ideias e decisões, impondo-as sobre o colaborador ou grupo, estando o poder de tomada de decisão centrado no líder.
- b) Liderança consultiva – durante o processo de orientação do grupo, o líder incentiva a participação de um ou mais colaboradores, levando-os a sentirem-se parte integrante dos processos de decisão, nos momentos anteriores à sua própria tomada de decisão.
- c) Liderança participativa – o líder defende que as decisões devem ser participativas e não unicamente unilaterais, apoiando assim a ideia de descentralização da autoridade, levando a que o grupo de trabalho aja como “uma unidade social”, em que o líder divide com os seus subordinados a responsabilidade de liderar, envolvendo-os em todo o processo de tomada de decisão, sendo os colaboradores “estimulados a expressar as suas ideias, apresentar sugestões e agir”.

Torna-se claro que, apesar de não existir um estilo considerado “certo”, os dois últimos podem revelar-se mais eficazes na conquista dos subordinados. É neste sentido que Câmara (2007, p. 330) defende que a gestão participativa é a que “melhor se ajusta quer à realidade dos negócios, quer à mentalidade dos gestores atuais (...), proporciona também níveis elevados de motivação individual,

rapidez de resposta aos desafios do mercado e melhor adequação do teor dessa mesma resposta por ser subscrita por quem está mais próximo dos problemas e os conhece melhor”.

De acordo com Rego (1997), um líder participativo cria uma relação amigável e de confiança com os seus subordinados, fazendo com que a comunicação flua em todos os seus sentidos, conseguindo a satisfação dos colaboradores, que facilita a aceitação de mudanças e a resolução de conflitos.

Ainda neste contexto da liderança participativa, é importante considerar a crescente importância da gestão das emoções e da inteligência emocional no líder, uma vez que, “no que se refere à liderança, quando falamos nela, estamos a falar de uma relação altamente emocional. A liderança é sempre uma relação emocional porque o líder tem sempre um grande impacto emocional sobre os seus liderados” Lourenço (2021, p. 170).

João Bilhim (2004, p. 244) defende também que cada vez mais “os parâmetros de mercado estão a mudar. Estamos a ser avaliados por novos critérios. Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou o nosso grau de especialização, mas também a forma como lidamos connosco e com os outros”.

Contudo, apesar de a inteligência emocional ser um forte aliado da liderança na atualidade, é fundamental salientar que esta não funciona de forma independente, ou seja, é também necessário que o líder disponha de habilidades sociais, que são os comportamentos que têm vindo a ganhar cada vez mais destaque nos critérios de competência da liderança.

Desta forma, Al-Nasser e Al-Enezy (2018) destacam alguns dos comportamentos que, neste contexto, consideram como os mais importantes a reconhecer num líder, nomeadamente:

Auto consciencialização: Compreender-se a si próprio, aos seus sentimentos, à sua capacidade de controlar e gerir emoções (...) e de eliminar sentimentos negativos, à sua capacidade de trabalhar para atingir objetivos.

Autorregulação: Capacidade de controlar os seus próprios sentimentos e o seu comportamento negativo, capacidade de se adaptar à sociedade e ao ambiente, flexibilidade na aceitação de ideias de outros e na forma como lida com elas.

Motivação: O que move o líder em direção ao atingimento de objetivos, para além da perseverança, através de todo o seu potencial e esforços necessários para esse fim.

Empatia: Capacidade de compreender e perceber os sentimentos dos outros, a partir do tom de voz, expressões faciais ou gestos, sem necessidade de explicações por palavras ou frases.

Habilidades Sociais: A capacidade da pessoa para gerir operações de mudança através do que possui de competências sociais, nomeadamente, habilidade de lidar com os outros, simulação, imitação de comportamentos ou troca de papéis, o que não será possível sem uma clara compreensão dos sentimentos dos subordinados, e de uma demonstração de preocupação perante o outro.

Por esta razão, Daniel Goleman (2000) afirma que o que define o sucesso é o Quociente Emocional (Q.E.) de cada líder, que visa a importância das habilidades sociais para uma gestão efetiva e estável. Este conceito permite ao líder ter a capacidade de controlar as suas emoções, de se motivar e de controlar as relações. Líderes que reúnam estas características são considerados indivíduos competentes a nível social, ou seja, lidam bem consigo mesmos e com os outros, demonstrando maturidade emocional.

Por fim, a transformação digital e o crescimento das tecnologias e do funcionamento das organizações em rede, vieram impulsionar ainda mais o impacto de sermos dotados destas habilidades, pois a gestão de equipas e grupos de pessoas em modo virtual, revelou-se um enorme desafio para os líderes que se viram forçados a quebrar barreiras invisíveis e a procurar a aproximação dos seus subordinados sem estar efetivamente próximos dos mesmos, refere Silva (2022). Um dos principais obstáculos deste novo paradigma social é a capacidade de motivar sem poder estabelecer contacto físico, liderar sem poder estar perto das suas pessoas, e ainda assim, ser capaz de minimizar estas barreiras com sucesso e rigor, através da emersão da atualmente

conhecida como “Liderança Digital”, que veio transformar o conceito de liderança como o conhecemos.

Defende Maxwell (2014, p. 129) que *“Cada mudança, cada desafio e cada crise exige decisões difíceis e o modo como essas decisões são feitas é o que distingue os bons líderes de todos os outros”*.

2.1.2. Liderança Digital

Segundo Gierlich-Joas et al. (2020), as teorias e conceitos de liderança mudaram significativamente ao longo dos anos. Na década de 1920, as teorias enfatizavam o papel dos líderes e das suas personalidades, mas nos anos subsequentes, as teorias mudaram para um foco nos fatores contextuais e na personalidade do seguidor. Só mais recentemente é que os conceitos de liderança têm levado em consideração fatores externos, como a disponibilidade para a tecnologia, emergindo o conceito de liderança digital.

Desta forma, à medida que as empresas vão incorporando a estratégia de digitalização na estratégia de negócio, surgem novos modelos de negócios, novos serviços e produtos, novos processos e a necessidade de reformular os processos existentes. Tudo isso requer cada vez mais competências digitais dos colaboradores e líderes de cada empresa, sendo que, como defendem Gierlich-Joas et al. (2020, p. 922) os “conceitos inovadores de liderança digital podem ser vistos não apenas como facilitadores, mas também como núcleo para o sucesso das inovações digitais”.

Vários autores defendem que uma das principais características que o líder digital deve desenvolver, caso não lhe seja inata, é a capacidade de receber, gerir e implementar a mudança. Inclusivamente, existe uma frase de Charles Darwin sobre o líder que espelha na perfeição esta mesma noção: “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.”

Também Lourenço (2021, p. 191) referiu que na época em que vivemos, o “único fator estável é a própria mudança”, uma vez que esta se iniciou “com o aparecimento das TIC e a sua massificação,

(...) e depois a pandemia da covid trouxe novos e dramáticos ventos de mudança, da tecnologia à saúde, passando pela segurança e pela economia, tudo mudou e nós mudamos também”

Por esta razão, Silva (2022, p. 280) salienta a importância da Liderança com digital embebido, referindo que “não chega querer transformar para digital, tem de se ser digital. Para aqueles que não são nativos digitais, é mais um desafio, mas que tem de ser ultrapassado, para criar estratégias que sejam sustentadas por uma cultura que pensa digital”.

O autor também defende que é importante que os líderes façam um forte investimento nos seus funcionários, de modo a aumentar a literacia digital, uma vez que são estes os principais responsáveis pelo sucesso da mesma e que “de nada vale termos líderes com digital embebido, se depois o resto da força de trabalho não consegue entender o que está a acontecer nem se consegue adaptar a novas realidades. Investir na literacia digital é fundamental para tirar partido da tecnologia e novos modelos que estamos a tentar trazer para a empresa.” Silva (2022, p. 280).

Apesar desta noção, Klus e Müller (2020), através de um estudo que permitiu sistematizar as principais características da liderança digital, afirmaram que as competências fundamentais, tais como capacidades de comunicação e a capacidade de motivar outros, que estão tradicionalmente associados à liderança, permanecem tão importantes como sempre, contudo, a adaptação das capacidades de liderança tradicional a um ambiente de trabalho tecnologicamente mediado é que acrescenta um grau sem precedentes de complexidade.

É por esta razão que Cortellazzo et al. (2019) afirma que os líderes desta nova era tecnológica devem ser orientados para as suas responsabilidades técnicas mas também para as pessoas, o que vai de encontro ao estudo de Klus e Müller (2020) que, baseado em entrevistas com executivos e em análises a anúncios de emprego para posições de liderança, permitiu aos autores concluir que as competências de liderança particularmente relevantes em tempos de rápidas mudanças tecnológicas incluem não só capacidades digitais/tecnológicas, mas também alguns traços de personalidade individuais.

A partir destas noções, e de acordo com o questionário realizado no âmbito do estudo dos autores, que indagou junto de líderes e executivos quais eram as características que consideravam

fundamentais para uma melhor execução da liderança digital, foi possível elaborar duas tabelas, uma que destaca as principais competências da liderança digital, e uma segunda que caracteriza os traços pessoais mais valorizados e procurados pelos líderes:

Competência	Observações
1. Capacidade de motivar os outros	Isto é interessante, uma vez que esta capacidade está tradicionalmente ligada à liderança e não é, portanto, um fenómeno específico da era digital.
2. Conhecimento de línguas estrangeiras	O que indica que os executivos precisam cada vez mais de ser capazes de agir internacionalmente e coordenar atividades com parceiros comerciais estrangeiros e/ou equipas geograficamente dispersas.
3. Assertividade	Foi demonstrada uma enorme necessidade por parte dos líderes em desenvolver a sua capacidade de assertividade e retórica.
4. Capacidades de IT/Tecnológicas	As competências em TI ajudam os executivos a lidar com as rápidas mudanças tecnológicas.
5. Auto-Organização	Existe uma correlação positiva entre as capacidades de organização e a capacidade de gerir equipas virtuais. Mesmo que as capacidades de organização representem uma capacidade fundamentalmente relevante no contexto da liderança, é razoável supor que a gestão de equipas virtuais descentralizadas através de canais virtuais é particularmente desafiante.
6. Capacidade de prever o futuro	Embora a “Big Data” ajude cada vez mais a calcular a probabilidade de eventos futuros, o desejo de maior previsibilidade é uma expressão de um elevado grau de incerteza - uma característica típica da era digital.

Tabela 1 - Competências do Líder Digital

Fonte: Adaptado de Klus e Müller (2020, pp. 1200 – 1208)

Traços Pessoais	Observações
<p>1. Tranquilidade/ Serenidade</p>	<p>A reação de um líder sob pressão ou durante um desafio, em termos de tranquilidade, pode determinar em grande parte a forma como a sua liderança é percebida. Este traço ainda não está fortemente ancorado na literatura sobre liderança, pelo que parece vir a construir uma extensão relevante.</p>
<p>2. Flexibilidade</p>	<p>Uma conclusão de certa forma contraintuitiva relaciona-se com a capacidade de lidar com muitos tópicos, contudo, a flexibilidade associada a uma certa firmeza pode apoiar o tratamento de muitos tópicos e informação.</p>
<p>3. Criatividade</p>	<p>Uma razão para a correlação positiva entre a criatividade e a capacidade de gerir a liderança remota é que se torna mesmo necessário, para permitir uma colaboração orientada para objetivos entre funcionários e equipas dispersas localmente, que exista uma capacidade de desenvolver soluções criativas. o que oferece uma vantagem sobre as abordagens padrão.</p>

Tabela 2 - Traços de Personalidade ambicionados pelo Líder Digital

Fonte: Adaptado de Klus e Müller (2020, pp. 1200 – 1208)

Apesar de os gestores serem cada vez mais conscientes da importância destas competências e traços que conduzem a uma liderança eficaz no contexto digital, não deixam de se deparar com um enorme número de desafios diários que precisam de contornar, no contexto organizacional. Como referem Newman e Ford (2021, p. 1), a “consideração mais importante a ter em conta, é que há uma quebra na frequência de comunicação informal, o que cria a necessidade de os líderes empregarem novas ferramentas e técnicas de comunicação para os seus empregados virtuais”, tema que iremos abordar em detalhe no próximo ponto.

2.1.3. Gestão de Equipas Virtuais

“Se a socialização em equipa não funcionar, não há confiança nem cultura de cooperação e apoio. Neste caso, faltará motivação, porque os empregados não se sentirão abordados, incluídos e, portanto, responsáveis. Se os líderes liderarem de forma transformacional, possivelmente mesmo

em conjunto com outros líderes ao mesmo tempo, a liderança de equipas virtuais será bem-sucedida.” Referem Zeuge et al. (2020, p. 7).

A pandemia que surgiu em 2020 trouxe a necessidade de adotar o teletrabalho em grande parte das organizações. Mais do que exceção, o trabalho à distância e a gestão de equipas remotas tornaram-se na regra e no paradigma a explorar e, portanto, há novos desafios a ultrapassar no dia a dia profissional em diversos campos, uma vez que, “por muitas razões, a gestão de equipas em formato digital é diferente da gestão de colaboradores num ambiente tradicional de escritório cara-a-cara”, referem Newman e Ford (2021, p. 1).

Como referem Weber et al. (2022, p. 227), a “natureza do trabalho mudou drasticamente, já que muitos funcionários passaram a trabalhar de forma auto-organizada, não hierárquica e com equipas geograficamente e/ou organizacionalmente dispersas, utilizando novos métodos de trabalho para gerar produtos e serviços inovadores, de forma a poderem competir com as novas empresas mais jovens e orientadas através de grandes dados.”

Com esta situação, verificou-se um crescimento da tecnologia digital, que mudou as organizações de forma irreversível, a digitalização está a moldar organizações, ambiente de trabalho e processos, criando desafios que os líderes têm de enfrentar (Cortellazzo et al., 2019), sendo que, como refere Darics (2020), a utilização de novas ferramentas de comunicação e a expansão geográfica das atividades das empresas, tornou necessário liderar pessoas através de canais digitais.

É neste contexto que surgem as chamadas “equipas virtuais” que, de acordo com Garro Abarca (2020), podemos definir como um grupo geograficamente disperso de indivíduos que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum, sendo que as TIC permitem que cada membro da equipa comunique e coordene a partir de diferentes locais em diferentes fusos horários fora dos limites da organização.

Embora existam alguns benefícios em trabalhar virtualmente, tais como um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, fomentado pela possibilidade de “trabalhar a partir de casa”, uma utilização mais eficiente do tempo ganho por não se deslocar para um escritório, e um maior acesso aos melhores talentos que podem ser localizados em qualquer lugar, há também desafios únicos enfrentados pelas equipas e colaboradores virtuais.

Os empregados podem sentir “níveis inferiores de confiança e apoio do seu gestor e da sua organização como resultado do trabalho remoto”. Além disso, uma vez que as culturas fortes são criadas pelas interações com “os outros nessa cultura” e os reforços visíveis dos valores culturais são muitas vezes encontrados nos sinais, símbolos e artefactos de um escritório, trabalhar a partir de casa diminui inevitavelmente as ligações dos empregados aos valores, crenças e normas da cultura corporativa, referem Newman e Ford (2021, p. 1).

No entanto, o trabalho remoto e a gestão das equipas virtualmente envolvem muito mais do que uma simples transição do espaço físico onde é desenvolvida a atividade profissional, para o digital. Youssef et al. (2022) apresentam os principais desafios que os líderes enfrentam quando se trata de gerir uma equipa virtual. O estudo realizado pelos autores permitiu concluir que a maior dificuldade está na comunicação, seguida da confiança, diversidade cultural, diferenças de horário, distância, gestão técnica, liderança e coesão da equipa.

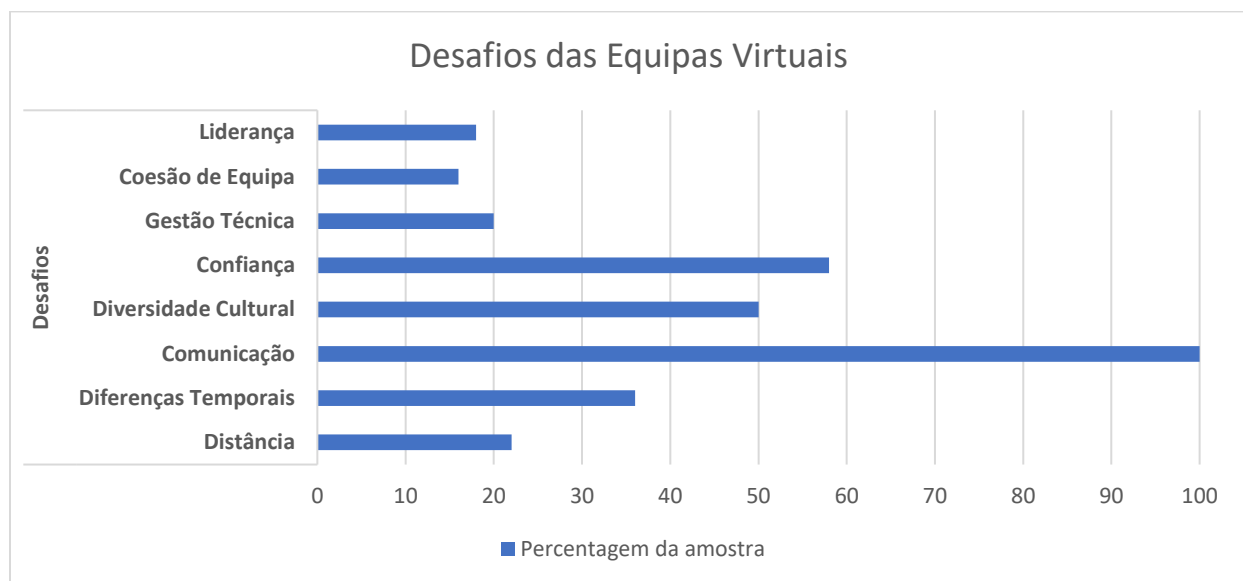


Figura 1- Desafios das Equipas Virtuais

Fonte: Adaptado de Yousseff et al. (2022, p. 4)

Para além destes desafios, os líderes também se vêm forçados a manter uma preocupação constante com o nível de motivação e satisfação das equipas em contexto virtual que, como defende Gilli et al. (2022) dependem de vários fatores para além da liderança, como a “confiança, comunicação,

conflito, inteligência cultural, motivação, perícia técnica, tarefa, e propósito/objetivo partilhado”, sendo que com a sua garantia, as equipas demonstram um maior empenho, uma vez que “quanto mais empenho e motivação derivam da satisfação, melhor o desempenho das equipas virtuais globais”, referem Gilli et al. (2022, p. 327).

A partir desta noção, torna-se relevante apontar também os cinco passos para liderar uma equipa virtual, que assentam sobretudo em adaptações de comunicação que geram confiança e clareza nas equipas. Estes passos, apresentados por Newman e Ford (2021) caracterizam-se por:

1. Estabelecer e explicar a nova realidade;
2. Sustentar a cultura corporativa e reforçar a perceção de um líder de confiança;
3. Atualizar as práticas de comunicação e liderança de modo a melhor informar os colaboradores virtuais;
4. Encorajar a liderança partilhada entre os membros da equipa;
5. Criar e realizar auditorias periódicas para assegurar o alinhamento dos colaboradores com os valores culturais da organização, incluindo o seu compromisso com a missão;

Para cada um dos passos, os autores mencionaram um conjunto de atividades que devem ser realizadas para assegurar a sua concretização, destacando-se na figura 2 abaixo as principais componentes relacionadas com as práticas de comunicação;

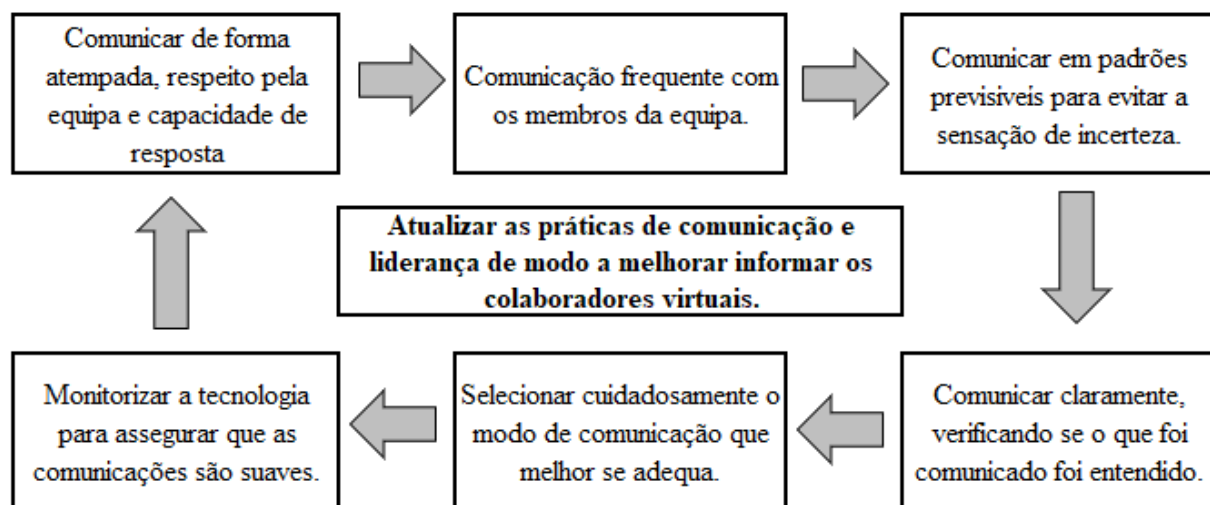


Figura 2- Ações para implementação de melhores práticas de comunicação

Fonte: Adaptado de Newman e Ford (2021, p. 8)

Para além destas estratégias, também Zeuge et al. (2020, p. 6) afirmam que “é o líder forte que mostra aos seus colaboradores como mudar do trabalho no terreno para um local de trabalho digital. A mudança tem mais probabilidades de sucesso se estes atuarem como modelos e tentarem sempre apoiar os membros da equipa da melhor forma possível, por exemplo, comunicando de forma transparente e preocupando-se com o envolvimento constante”.

Os autores também defendem que, como já foi possível verificar, a melhor forma de ultrapassar os desafios da liderança digital através das práticas de comunicação é através da construção da confiança, da empatia e abertura para com grupos diversos (começando pela tolerância para vários fusos horários). Ao mesmo tempo, é responsabilidade do líder a criação de uma cultura de “pertença”, em que é fundamental “estar uns para os outros”, existindo “cuidado”, “escuta ativa” e empatia Zeuge et al. (2020, p. 7).

Considerando estas afirmações, podemos concluir que um líder virtual deve estar sempre disponível, acessível, endereçável, e aberto para os seus subordinados ou seguidores, promovendo uma mentalidade aberta, através de fortes capacidades de comunicação e inteligência emocional, bem como ter um bom domínio dos fatores sociais.

2.2. Transformação Digital Empresarial

2.2.1. Contextualização, benefícios e riscos

Porfírio et al. (2021, p. 611) referem que o “aumento do uso de tecnologias digitais pela sociedade e indústrias impulsionou atualmente a bem conhecida “transformação digital”, como pilar de uma procura contínua pela inovação e competitividade por parte das organizações. Atualmente, as tecnologias de informação estão a conduzir as atividades organizacionais num processo simbiótico que normalmente implica uma redefinição da estratégia dadas as suas implicações cruciais em termos de reorientação dos modelos de negócio, o que faz com que a transformação digital seja a principal condutora da atual mudança nos processos de criação de valor das organizações.”

A transformação digital requer conectividade fornecendo “qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar”. O espaço como facilitador da transformação digital tornou-se uma peça central

para a sustentabilidade socioeconómica e crescimento. Porque é que este tipo de modelo de negócio teve tanto crescimento? Giannopapa et al. (2022, p. 729) referem que é pelo comodismo.

Uma transformação é um projeto como outro qualquer que requer dedicação, entrega, planeamento e disciplina. A complexidade da implementação dependerá, acima de tudo, do grau de transformação a que a empresa tiver de ser submetida. Como referem Schiuma et al. (2021) as empresas vivem um cenário de negócios complexo, que exige que sejam mais resilientes, imaginativas, intuitivas e flexíveis, sendo esta a única forma de enfrenar a turbulência, imprevisibilidade e ritmo de mudança do ambiente globalizado e digitalizado em que atualmente operam.

De acordo com Silva (2022, p. 25), a globalização, a internacionalização e a digitalização andam de mãos dadas e a comunidade científica tem investido bastante na investigação deste fenómeno, não só para provar a sua relação direta, mas também para identificar os fatores que têm maior ou menor impacto no seu sucesso.

Para o autor, “digitalizar” é repensar uma empresa na sua forma de estar, focá-la naquilo que gera valor, entendendo como tirar partido da tecnologia para ganhar novos mercados e melhorar os seus processos. Silva (2022, p. 35) também defende que “adotar uma transformação digital já deixou de ser opcional e passou a ser factual. A maior parte das pessoas acaba por ter a noção errada de que a transformação digital é algo destinado a empresas de grandes dimensões, ou a empresas como a Uber ou a Airbnb, e essa perceção não pode estar mais longe da verdade”.

A partir desta noção, é possível definir, de acordo com o mesmo autor, que a transformação digital consiste no processo de análise de uma empresa, tanto do ponto de vista interno como externo, e na posterior definição de uma abordagem estratégica para atingir a sua visão, utilizando a tecnologia como componente-chave, tanto na execução otimizada dos processos internos, como na criação de novos modelos de interação e/ou novos modelos de negócio que permitam criar uma vantagem competitiva, e resolvam os problemas para os quais os clientes procuram solução, refere Silva (2022, p. 27), e que é caracterizada por “três elementos: (1) reexaminar e a redefinir fronteiras firmes; (2) a abertura de produtos e serviços à contribuição da comunidade, bem como a redução dos direitos de propriedade; e (3) a remodelação de identidades organizacionais e de produto”, referem AlNuaimi et al. (2022, p. 637).

A chamada “digitalização” do mundo laboral é caracterizada por vários benefícios e desafios, mas focando naquilo que a transformação digital trouxe de positivo às empresas, podemos começar por afirmar que, em primeiro lugar, a inovação tecnológica é um motor fundamental para o aumento da produtividade, uma vez que a integração da tecnologia emergente nas rotinas da empresa ao lado dos colaboradores contribui para uma maior criação de conhecimento e dinâmica de gestão, o que permite que estes dediquem mais tempo a processos de valor agregado, refere Schiuma et al. (2021).

Du e Jiang (2022, p. 3) também referem que “inúmeros estudos demonstraram que a transformação digital da organização é crucial para a inovação tecnológica.” Por um lado, devido às características únicas das tecnologias digitais, as empresas são capazes de fomentar a inovação tecnológica e, por outro lado, a transformação digital aumentou a capacidade das empresas de minerar e integrar informação interna e externa, fomentando uma elevada agilidade graças a tecnologias viradas para o futuro, o que é conducente à compreensão da direção da inovação tecnológica e ao reforço da inovação.”

Além disso, os autores acreditam especificamente que “a digitalização pode ajudar as empresas a melhorar a sua capacidade de análise de dados e a induzir processos e inovações diversas de recombinação.” Consequentemente, argumentam que a transformação digital da organização pode facilitar os ganhos de produtividade ao promover a inovação tecnológica (Du & Jiang, 2022, p. 3).

Também Fernandez-Vidal et al. (2022, p. 30) referem que a transformação digital, como uma implementação da prática das tecnologias digitais, melhora a experiência e o envolvimento do cliente, torna as operações mais simples, fortalece os modelos de negócio e gera novas oportunidades de negócio, sublinhando que a “adoção de tecnologias de ponta por organizações ágeis, permite melhorar radicalmente o seu desempenho e expandir os seus horizontes.”

Contudo, não é incomum ouvirmos histórias de empresas que falham redondamente na aplicação do processo de transformação digital, umas porque “tomam decisões tecnológicas erradas, outras porque não têm a estrutura organizacional bem definida e ainda outras porque simplesmente lhes falta a estratégia de negócio que lhes permita definir qual o papel que o digital deve tomar na execução dessa estratégia”, refere Silva (2022, p. 30), o que nos leva a considerar também os riscos da aplicação da transformação digital.

De acordo com Blanka et al. (2022, p. 12), embora as empresas tenham tido de se adaptar a novas exigências e enfrentar desafios sem precedentes no passado, a transformação digital é algo único em termos de velocidade. No ambiente empresarial moderno e dinâmico e à luz das tecnologias em rápida mutação, a digitalização acontece relativamente depressa.

Os autores mostram o seu receio afirmando que “as empresas que não gerem ativamente este fenómeno correm o risco de serem esmagadas por ele. A digitalização representa uma lógica de mercado completamente nova e, portanto, afeta diretamente as orientações estratégicas das empresas”.

Por outro lado, Liu (2022, p. 777), afirma que “os riscos da transformação digital estão altamente concentrados na segurança dos dados”, enquanto que Battisti et al. (2022, p. 39) defendem que os efeitos negativos da transformação digital estão sobretudo relacionados com o carácter pessoal e social das pessoas que compõe as organizações, uma vez que se registaram em vários estudos que os funcionários descreviam sentir maior “isolamento social, insatisfação, tensões relativas ao equilíbrio trabalho-vida, desigualdade de género e stress devido a um impacto negativo da utilização da tecnologia digital.”

Os autores afirmam ainda que o seu estudo permitiu perceber que os colaboradores das organizações apontam “impactos económico-financeiro negativos e significativos” da transformação digital e do trabalho remoto, “devido aos custos adicionais incorridos para a tecnologia e plataformas digitais (por exemplo, um computador pessoal, ligação à Internet, licenças para plataformas de comunicação instantâneas, e espaço de partilha em *clouds*) e para os serviços públicos”, assim como mencionam “o não pagamento de horas extraordinárias e vales de refeição, custos que são mais elevados do que a poupança que fazem em custos de deslocações e viagens.” (Battisti et al., 2022, p. 47).

Desta forma, é possível finalizamos este capítulo concluindo que “a implementação de uma transformação digital é um processo complexo, mas que pode ser descomplicado, se executado de forma estruturada, e garantindo que existe um entendimento claro da importância da gestão de pessoas em todo o processo” refere Silva (2022, p. 19), e que são utilizadas as melhores estratégias para o seu sucesso.

2.2.2. Estratégias para a Transformação Digital nas organizações

Em primeiro lugar, para podermos analisar esta temática de estratégias de liderança para a transformação digital, precisamos de compreender que, como referem Zoppelletto et al. (2023), a transformação digital de uma organização envolve sempre mudanças estruturais e não apenas nas suas tecnologias. As mudanças acontecem a todos os níveis, nomeadamente, ao nível do modelo de negócio, das estratégias, estruturas e processos da organização, mas sobretudo, ao nível da liderança e da cultura da mesma.

Os autores também defendem que a transformação digital exige o desenvolvimento de novas habilidades, e o desempenho de novos papéis, sendo sobretudo factual que, como menciona Silva (2022), para se concretizar uma transformação digital com sucesso, é indispensável pensar em estratégias que permitam desenhar o que fazer e como fazer, bem como em ferramentas que possibilitam resolver rapidamente alguns problemas comuns inerentes a esta tipologia de mudança dentro das organizações.

Segundo Albukhitan (2020), o processo de transformação digital é mais do que implementar novas tecnologias, investir em ferramentas, ou atualizar os sistemas existentes. Estes passos são importantes, mas não são o quadro completo. Se uma organização quer manter-se competitiva, não só precisa de ser capaz de responder às mudanças, como deve esperá-las e estimular a inovação em si. Para o fazer, os líderes precisam de planear com antecedência e ser designers ativos do seu futuro.

A estratégia deve cobrir todos os aspetos da atividade empresarial - desde o desenvolvimento e produção para controlo de qualidade avançado, entrega e análise. O estado dos sistemas herdados da empresa deve ser tido em conta para identificar potenciais desafios, refere Albukhitan (2022).

O mesmo autor sugere seis estratégias que devem ser adotadas pelos líderes das organizações, de modo a conseguirem uma implementação da transformação digital bem-sucedida, conforme mencionado na tabela 3 abaixo.

Estratégias	Descrição
<p>1. Criação da visão e objetivos da transformação digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construir uma visão estratégica sobre os objetivos e recursos disponíveis a curto prazo. ✓ Concentrar-se na sua vantagem competitiva e depois identificar lacunas na estrutura atual. ✓ Definir os objetivos e visão que querem alcançar através da Transformação Digital. ✓ Adotar tecnologias com ênfase clara na melhoria da empresa. ✓ Estabelecer objetivos e metas para cinco anos. ✓ Identificar oportunidades de melhoria no desempenho que resultarão direta ou indiretamente em benefícios significativos para o cliente e colaboradores.
<p>2. Avaliar a capacidade de transformação digital da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar análises de mercado/benchmarking da organização com organizações emergentes e já existentes de indústrias similares. ✓ Definir o que a organização pretende alcançar através da transformação digital. ✓ Avaliar a infraestrutura da empresa e investigar até que ponto o seu sistema, aplicação de software, e ferramentas se adequam às necessidades atuais e futuras. ✓ Descobrir os componentes críticos necessários para a sua estratégia de TD, que áreas requerem o desenvolvimento de novas funcionalidades, e qual a integração necessária.
<p>3. Desenhar a experiência do utilizador final e do colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplificação do trabalho dos funcionários através de novas aplicações, funções ou sistemas. ✓ Perceber como melhorar o acesso do cliente ao catálogo de produtos e serviços da empresa, com uma experiência de compra mais atrativa através da utilização de aplicações móveis ou web. ✓ Pensar em <i>use cases</i> para ajudar os funcionários a envolverem-se, colaborarem e interagirem melhor uns com os outros. ✓ Pensar em novas plataformas e tecnologias digitais para a interface com os clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não focar na nova aplicação ou tecnologia, mas sim na experiência que irão fornecer aos clientes.
<p>4. Rever e selecionar soluções e fornecedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação e seleção de soluções para cumprir os objetivos desenvolvidos, fornecer a experiência esperada e colmatar as lacunas das tecnologias atuais. ✓ As soluções dos fornecedores devem ser acecidas com base nas suas capacidades, funcionalidades, registos de implementação e comprovados com a realização e reputação do fornecedor. ✓ Garantir que os fornecedores de tecnologia têm capacidade de apoio pós-venda com tempo de resposta alinhado com as competências exigidas. ✓ Utilizar uma matriz comparativa de soluções e fornecedores de modo a conseguir uma tomada de decisão melhor e mais informada.
<p>5. Criação de um roadmap de implementação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compilar os objetivos digitais globais do negócio, experiências antecipadas, tecnologias atuais, soluções potenciais e depois unificá-las num plano acionável. ✓ Planear cuidadosamente cada ação, tal como reunião de fornecedores e avaliação tecnológica, para assegurar a necessária disponibilidade de recursos humanos e de capital.
<p>6. Ajustar a cultura e as infraestruturas da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A organização deve criar um grupo dedicado de peritos qualificados digitalmente e criar uma liderança especializada, para assegurar uma transformação bem-sucedida. ✓ Contratação de um parceiro fiável para implementar eficazmente a estratégia digital da empresa, se necessário. ✓ Desenvolver na equipa as competências necessárias para mudanças futuras, através de formações, atualização e melhoria de qualificações. ✓ Fazer da transformação digital uma parte essencial dos objetivos de alto nível da empresa.

Tabela 3 - Estratégias para o Sucesso da Transformação Digital

Fonte: Adaptado de Albukhitan (2020, pp. 668 – 671)

No entanto, é importante perceber que a transformação digital não é um projeto ou programa típico introduzido e implementado rapidamente num período planeado. Em vez disso, deve ser entendida como um processo dinâmico e contínuo. Os dados precisam de ser continuamente recolhidos, limpos, armazenados com segurança e executados no ambiente digital para apoiar análises e gerar resultados significativos num ciclo de *feedback*. Subsequentemente, os dados extraídos devem ser processados para expandir todos os funcionários e a organização. Assim, a transformação digital requer uma revisão abrangente das operações, estratégia, capacidades de liderança, capacidade de inovação e modelos empresariais da empresa, referem AlNuaimi et al. (2022).

De acordo com Parvienen (2017), outra estratégia de liderança indispensável para o sucesso da transformação digital é a preocupação do líder em definir um plano detalhado com a visão clara do objetivo da organização e dos meios para atingir o mesmo. Esta ação pode dividir-se em quatro sub-passos, nomeadamente, a identificação da lacuna entre o estado atual da transformação e o estado a que se pretende chegar com o objetivo, o planeamento das ações necessárias para colmatar essa lacuna, a análise da viabilidade e definição de prioridade, e a criação de um *roadmap*, estratégia esta que já havia sido referida por Albukhitan (2020).

Assim, Parvienen et al. (2017) explicam que, para que esta estratégia seja proveitosa, é necessário que a lacuna entre o objetivo de digitalização e o estado atual da empresa seja determinada em pormenor. No caso de o objetivo estar relacionado com a eficiência interna, o estado atual dos processos e tecnologia utilizados é analisado em relação ao objetivo, e são identificadas as mudanças desejadas. Caso o objetivo esteja relacionado com oportunidades externas, a definição da lacuna envolve uma definição do trabalho que precisa de ser feito para desenvolver a oferta para o novo cliente ou segmento, incluindo competências necessárias, trabalho de desenvolvimento, e possíveis mudanças na oferta atual.

Quando a lacuna fica claramente definida, os líderes devem selecionar cuidadosamente as ações para a colmatar. No caso de um objetivo relacionado com a eficiência interna, as ações podem estar em assumir novas tecnologias e a otimizar um processo existente ou a redefinir processos que utilizem oportunidades digitais. Ao melhorar a eficiência interna com oportunidades digitais, a forma atual de trabalhar não deve ser apenas digitalizada, mas devem ser definidas funcionalidades para que as oportunidades digitais sejam utilizadas de forma otimizada. Esta análise deve

considerar quais os processos que teriam maior potencial para beneficiar da digitalização e a criticidade dos processos para melhorar o negócio, referem Parvienen et al. (2017).

Por fim, Parvienen et al. (2017) afirmam que a partir do momento em que estas ações definidas são priorizadas, a capacidade de mudança da organização deve também ser considerada, para que o ritmo de mudança correto possa ser implementado, de modo que quando as ações forem priorizadas, o *roadmap* possa apresentar de forma clara e transparente uma perspectiva real das ações e *timings* necessários para o atingimento de uma transformação digital de sucesso.

Por outro lado, os autores Dressler e Paunovic (2021), alertam que também é fundamental, quando se consideram as estratégias de liderança para a transformação digital, que os gestores estejam conscientes das diferentes necessidades de formação de mão-de-obra e dos custos associados a estas (como a taxa de esquecimento, depreciação pelo avanço e pela tecnológica, entre outras) ao considerar a decisão de uma atualização ou transformação tecnológica, tendo ainda em conta a complexidade envolvida em tais investimentos.

Assim, é possível concluir, de acordo com os mesmos autores que, por muito que a transformação digital seja planeada, preparada e introduzida como uma mudança positiva na empresa, o mais importante é que os líderes se mentalizem que criar um local de trabalho digital não se trata de enviar e-mails e investir em meios de comunicação social, nem de integrar tecnologias digitais. Este processo trata-se de transformar o desempenho pessoal, da equipa e da organização. É um processo de mudança que inclui também o processo de desinstitucionalização das práticas enraizadas no local de trabalho, deslegitimando-as e abandonando-as deliberadamente, uma vez que “um local de trabalho moderno deve livrar-se de regras rígidas e, em vez disso, permitir a participação e o trabalho em rede dos trabalhadores através de diretrizes baseadas em valores – isto sim, fornece a base para uma crescente maturidade da força de trabalho, e consequentemente inovação e crescimento empresarial” (Dressler & Paunovic, 2021, p. 4).

2.2.3. O papel do líder enquanto impulsionador da transformação digital

Atualmente, como já foi possível apurar ao longo da presente investigação, a noção de que as empresas vivem, cada vez mais, um cenário de negócios complexo que exige que sejam mais resilientes, imaginativas, intuitivas e flexíveis, é reforçada por Schiuma et al. (2021). Os autores

recordam que as organizações se deparam com o desafio da crescente complexidade, turbulência, imprevisibilidade e ritmo de mudança do ambiente digital e que, portanto, a chave para a sobrevivência destas organizações, é a capacidade de evoluírem e se adaptarem, nos seus negócios e rotinas, à evolução do cenário empresarial, identificando desafios e transformando-os em oportunidades de desenvolvimento e crescimento.

Desta forma, Schiuma et al. (2021) também afirmam que as organizações são continuamente desafiadas a alterar e reconfigurar processos internos, e a rever produtos e serviços prestados, vendo-se perante a necessidade de implementar novas tecnologias e soluções digitais, abrindo as portas à transformação digital.

No entanto, de acordo com Weber et al. (2022) vários estudos e pesquisas recentes destacam que não basta reconhecer a aceitar a transformação digital nos processos da empresa. É na verdade na liderança que está a chave principal para o sucesso desta transformação. Os autores defendem que os líderes devem identificar, entender e considerar, não apenas as necessidades e preocupações individuais dos seus funcionários, mas também os seus pontos fortes e fracos, de modo a fornecer o nível de suporte adequado aos mesmos. Este tipo de ações caracterizam os comportamentos da liderança orientada para as pessoas, sendo que, na era digital, é este tipo de liderança, que se caracteriza sobretudo pela preocupação dos líderes com os seus colaboradores, que lhes vai permitir conduzirem eficazmente os seus subordinados na jornada da transformação digital.

Cortellazzo et. al (2019), afirma que as mudanças frequentes, poderosas e disruptivas que se associam a uma transformação digital, tornam a liderança uma tarefa extremamente exigente e complexa, uma vez que é necessário que os líderes tenham a capacidade de se adaptar a um ambiente dinâmico e em constante alteração, caracterizado por elevados padrões de competitividade.

Com o entendimento cada vez mais presente da importância de uma transformação digital de sucesso nas empresas, começaram a emergir, nas organizações, cargos de liderança diretamente relacionados com a implementação e gestão desta transformação, de forma a garantir uma melhor ultrapassagem de obstáculos e um acompanhamento recorrente dos processos, sendo que, de acordo com Zoppelletto et. al (2023) o surgimento de cargos que lidam especificamente com a transformação digital nas empresas é crescente e gira em torno de cargos específicos, como gestor de IT, e cargos executivos, como Chief Information Officer (CIO) e, mais recentemente, Chief

Data Officer (CDO). Os autores explicam que “a função executiva do CDO difere da função do CIO, que é mais focada em tecnologias e sistemas de informação devido ao seu foco em estratégias de transformação digital e desenvolvimento de capacidades. Cada vez mais, espera-se que os CIOs estendam as suas funções de tecnólogos puros, a estrategistas de negócio, de modo a abraçar as oportunidades da transformação digital, o que, assim, expande as suas responsabilidades e tarefas” referem Zoppelletto et. al. (2023, p. 3).

Reforçam ainda, Porfirio et al. (2021, p. 611), que o Chief Data Officer (CDO) pode “assumir três papéis principais dentro dos processos de transformação digital das empresas: i) empreendedor, ii) evangelista digital e iii) coordenador.” Os autores distinguem estes três papéis como sendo o “CDO empreendedor” quem mais promove o uso de novas tecnologias para a inovação da empresa, sendo o seu maior foco o cliente, considerando-se o mais capacitado para definir o caminho a seguir no sentido de adaptar todo o modelo de negócio.

Os autores concordam que é o “CDO evangelista digital” quem mais e melhor inspira as pessoas da organização para a mudança, promovendo a mesma a todos os níveis hierárquicos, tentando impactar diretamente a cultura da empresa, comunicando o seu plano estratégico de forma transversal para que toda a empresa se sinta pronta a embarcar na jornada de transformação digital conjuntamente.

Por fim, Porfirio et al. (2021) destacam que é o “CDO “coordenador” quem exerce o papel mais amplo, uma vez que inicia e projeta a mudança organizacional através da promoção da cooperação multifuncional no sentido de focar maioritariamente no desenvolvimento da estratégia e infraestrutura de IT e SI.

Contudo, apesar de destacarem sobretudo as vertentes dentro do cargo de CDO, estes autores não deixam de mencionar a importância da existência de uma forte colaboração efetiva e frequente entre o Chief Information Officer (CIO) e o Chief Executive Officer (CEO).

Podemos desta forma afirmar que a existência de um líder, ou de uma figura especificamente destacada para liderar um processo transformacional na era digital, contribui ativamente para que toda a organização abrace com maior facilidade toda a jornada que é a transformação digital de uma empresa. Exemplo disso é o estudo feito por Chatterjee et al. (2022, p. 54) que comprovou que o “apoio da liderança mitigava predominantemente a resistência dos colaboradores à

mudança”, uma vez que “a resistência dos funcionários em utilizar um modelo de negócio de ecossistema completamente digital, pode ser consideravelmente reduzido pelo apoio da liderança da empresa por meio de incentivo emocional aos funcionários relutantes”.

Estas noções reforçam a ideia de como é fundamental que os líderes digitais combinem em si não só as competências técnicas, mas também as competências orientadas para as pessoas, nomeadamente o desenvolvimento de aptidões interculturais, uma vez que se deparam cada vez mais com a interação multicultural, defendem Gierlich-Joas et al. (2020).

Também Weber et al. (2022) argumentam que os líderes precisam de equilibrar os comportamentos de liderança orientados para as tarefas e os comportamentos de liderança orientados para as pessoas, porque se concentram em aspetos diferentes, mas essenciais, da mudança organizacional, como serem capazes, por um lado, de redesenhar os processos e sistemas organizacionais existentes (orientação para a tarefa) e, por outro, estabelecer um clima social favorável (orientação para as pessoas).

Neste sentido, Schiuma et al. (2021, p. 6), apresentam um modelo que vai de encontro às competências que devem fazer parte dos líderes do futuro. Este modelo, designado como uma “bússola das competências de liderança”, identifica as capacidades críticas, atitudes e comportamentos que distinguem o perfil de um líder considerado “transformador digital”, que conduz uma organização a inovar continuamente e a evoluir digitalmente da mesma forma que o panorama empresarial. O modelo foi desenvolvido com base em várias pesquisas sobre liderança e transformação digital e identifica seis principais capacidades, como podemos verificar através da figura 3 abaixo.

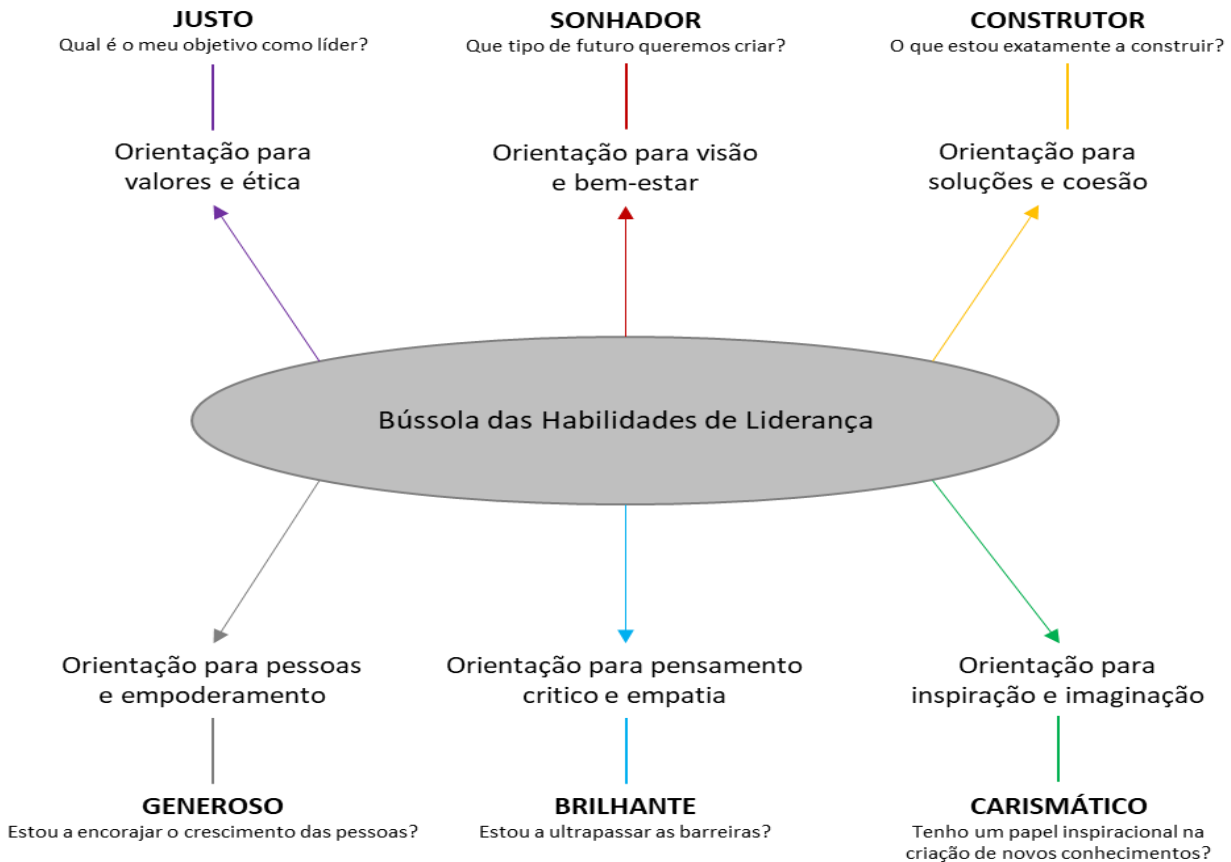


Figura 3- Bússola das Competências de Liderança

Fonte: Adaptado de Schiuma et al., 2021, p. 7

Com base nestas considerações, é possível concluir, como reforçam Weber et al. (2022) que os colaboradores com maior probabilidade de apoiar a transformação digital e a mudança organizacional, são aqueles que acreditam que a mudança é necessária, apropriada e vai de encontro aos seus interesses, sendo que para isto acontecer, está nas mãos do líder garantir uma comunicação clara, elucidativa, transparente e orientadora para com os seus funcionários, permitindo que os mesmos consigam aceitar a transformação digital como uma oportunidade e não como uma ameaça, sentindo-se motivados e confiantes perante a mesma.

Assim, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança digital influencia positivamente a transformação digital.

2.3 Eficiência Organizacional

2.3.1. Agilidade Organizacional

No contexto de constante mudança em que as organizações se encontram atualmente, Fernandez-Vidal et al. (2022) defendem que a agilidade organizacional deve ser procurada e assegurada pelos gestores, uma vez que se trata de uma componente fundamental para qualquer negócio. Com os níveis de incerteza, volatilidade e globalização que marcam a atualidade, prezar por essa agilidade é um fator-chave para que uma organização mantenha os níveis de satisfação dos clientes, preserve os seus lucros e seja competitiva no mercado.

De acordo com os autores Al Nuami et al. (2022, p. 638) a agilidade organizacional refere-se “à capacidade de um sistema para responder a necessidades em rápida mudança e a outros estímulos externos de forma económica, sem comprometer a qualidade dos seus produtos e serviços”. Ao serem ágeis, as empresas terão maior facilidade em substituir os processos existentes através da aplicação de novos procedimentos e recursos, o que é fundamental para redesenhar as estruturas organizacionais com base em novas condições.

Os autores afirmam ainda que este termo pode ser definido como a capacidade da organização em identificar mudanças inesperadas no ambiente e responder de forma rápida e eficiente, utilizando e reconfigurando os recursos internos, obtendo assim uma vantagem competitiva no processo, uma vez que estão mais facilmente munidas de métodos que permitem reduzir custos operacionais, simplificar processos, tornar os colaboradores mais produtivos e eliminar falhas de forma eficiente, defendem Al Nuami et al. (2022).

Desta forma, no seu estudo, Al Nuami et al. (2022), identificaram oito fatores que podem influenciar a agilidade organizacional, destacando-se: a capacidade de sentir o ambiente, a estrutura organizacional da empresa, a sua adoção das TIC, a aprendizagem organizacional, as estratégias de recursos humanos, a liderança, a vontade de mudar, e a colaboração com as partes interessadas.

Os autores destacam sobretudo o impacto da liderança na agilidade organizacional de uma organização, uma vez que o líder é responsável por orientar os colaboradores e facilitar a aprendizagem organizacional, alcançando assim níveis mais elevados de ambidestria

organizacional, o que se manifesta numa maior agilidade organizacional. Além disso, “os estudos mostraram que a liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo na agilidade das organizações e apoia o desempenho da recuperação de serviços”, referem Al Nuami et al. (2022, p. 639).

Assim, é possível concluir que a agilidade organizacional é vista como uma “manifestação de melhoria contínua, entrega contínua, comunicação, maturidade da equipa e das pessoas, e flexibilidade” Al Nuami et al. (2022, p. 639). Uma organização ágil, de acordo com os autores, é representada por equipas que trabalham em conjunto, são motivadas, dotadas, autodisciplinadas, organizadas e demonstram uma notável capacidade de improviso, o que requer uma liderança adequada para distribuir o poder, a autoridade e as responsabilidades entre os membros, contribuindo assim para a motivação e a confiança da equipa.

Assim, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A liderança digital influencia positivamente a agilidade organizacional.

2.3.2. Desempenho profissional

Considerando as noções de Al Nuami et al. (2022) sobre a importância da liderança transformacional e da sua contribuição para a motivação e a confiança das equipas, é possível encaminhar o pensamento para a relevância do desempenho profissional dos colaboradores de uma organização no sucesso da mesma.

De acordo com Villagrasa et al. (2019), o desempenho profissional é um fenómeno complexo que pode e deve ser abordado de diferentes formas, consoante os objetivos da organização. Este fenómeno é considerado um dos mais recentes critérios considerados pela gestão de recursos humanos, uma vez que a sua avaliação e análise são fundamentais para diferentes processos organizacionais, como a seleção de pessoas, a remuneração, as recompensas, ou a formação.

O desempenho profissional é definido como um constructo que compreende os comportamentos dos trabalhadores, e quais são os que efetivamente contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais. Contudo, os autores reforçam que o desempenho é também um conjunto de comportamentos, e não só as variáveis que determinam esses comportamentos, ou os seus resultados, referem Villagrasa et al. (2019).

É possível perceber que este termo é dotado de uma definição bastante ampla e aberta porque é a única forma possível de fazer o descritivo de um fenómeno que varia substancialmente consoante os postos de trabalho dos colaboradores e o seu tempo de atividade. No entanto, como defendem Villagrasa et al. (2019), existe um consenso quanto ao carácter multidimensional do desempenho.

Assim, no seu estudo, estes autores comprovaram que, embora tenham sido propostas diferentes dimensões, como o desempenho em termos de segurança e o desempenho adaptativo, existem três dimensões principais do desempenho profissional, são elas: desempenho da tarefa, desempenho contextual e comportamento de trabalho contraproducente. Villagrasa et al. (2019) afirmam que em conjunto, estas dimensões proporcionam uma abordagem relativamente abrangente e parcimoniosa do desempenho profissional global.

O desempenho de tarefas, considerado a primeira dimensão, faz referência a comportamentos que contribuem para a produção de um bem ou para a prestação de um serviço. Implica condutas que variam consoante o posto de trabalho, suscetíveis de serem prescritos pela função e que são normalmente incluídos na descrição do posto de trabalho. De acordo com Villagrasa et al. (2019), uma vez que está relacionado com tarefas essenciais do posto de trabalho, é difícil encontrar quadros genéricos para o desempenho de tarefas, pelo que são utilizados quadros específicos do contexto.

A segunda dimensão é o desempenho contextual, também designado por comportamento de cidadania organizacional. Segundo os autores, este pode ser definido como um comportamento que contribui para os objetivos da organização, colaborando para o seu ambiente social e psicológico defendem Villagrasa et al. (2019), e pode incluir tarefas que vão para além dos deveres do trabalho, como a iniciativa, a proatividade, a cooperação com os outros ou o entusiasmo. A diferença em relação ao desempenho de tarefas é que, no desempenho contextual, é promovido o funcionamento eficaz da organização, mas não necessariamente com um efeito direto na produtividade dos trabalhadores.

Por fim, Villagrasa et al. (2019) definem a terceira dimensão como o comportamento de trabalho contraproducente, que é definido como comportamento voluntário que prejudica o bem-estar da organização. Inclui o comportamento fora da tarefa, o absentismo, a reclamação, a execução

incorreta de tarefas de propósito e a utilização indevida de privilégios, entre outras situações. Estes comportamentos desviantes estão relacionados com consequências negativas a nível pessoal e organizacional.

Estas dimensões caracterizam-se por impactar o desempenho profissional individual, contudo, mais recentemente, os estudos tem destacado que também é importante analisar o impacto do desempenho coletivo, nomeadamente, se a equipa em que se insere o colaborador tem um desempenho profissional positivo, uma vez que esta questão afeta diretamente a sua *performance* de trabalho, sobretudo porque contribui para os níveis de satisfação no trabalho que, como defendem os autores, estão cada vez mais relacionados com o desempenho positivo ou negativo dos profissionais.

Desta forma, os autores Gilli et al. (2022), defendem que existe uma relação positiva entre o desempenho e a satisfação no trabalho, tanto a nível individual como a nível coletivo (trabalho em equipa), e que esta foi intensificada no contexto das equipas virtuais, uma vez que, mesmo que a existência da dispersão espacial e temporal dos membros da equipa, e que a dependência da tecnologia de comunicação digital dos seus membros, possam constituir um desafio para uma colaboração eficaz, verificou-se que estes fatores não impedem que a troca social tenha lugar nem contradizem as conclusões de que as atitudes em relação ao trabalho estão relacionadas com os comportamentos no trabalho. Assim é possível concluir que um maior empenho e motivação decorrentes da satisfação no trabalho conduzem a um melhor desempenho profissional, pelo que se pode afirmar que a satisfação acaba por melhorar o desempenho, tema que será aprofundado no próximo ponto.

Assim, propomos a seguinte hipótese, com fatores positivos e negativos:

Hipótese 3: A liderança digital tem impacto positivo no desempenho profissional dos colaboradores.

- H3a – A liderança digital tem impacto positivo no desempenho de tarefas e no desempenho contextual dos colaboradores.
- H3b – A liderança digital tem impacto negativo no comportamento contraprodutivo no trabalho dos colaboradores.

2.3.3. Satisfação no trabalho

Segundo Gilli et al. (2022), embora o desempenho profissional seja a variável mais importante na investigação em gestão, a satisfação tem-se mostrado altamente associada ao desempenho. Assim, a satisfação pode surgir tanto a nível individual, como a satisfação individual perante a equipa, como a nível coletivo, nomeadamente, a satisfação da equipa que se reflete pelas atitudes dos seus membros em relação à sua unidade de trabalho e pela sua vontade de continuar a trabalhar em conjunto ao longo do tempo. Consequentemente, quanto mais satisfeitos estiverem os membros da equipa, maior será a probabilidade de apresentarem um melhor desempenho e um maior empenho no trabalho.

Os autores afirmam ainda que, no que toca à satisfação no trabalho, é possível declarar que o “desempenho de uma organização depende do desempenho dos seus colaboradores que, por sua vez, é influenciado pelos sentimentos dos mesmos em relação ao seu trabalho. Por conseguinte, os locais de trabalho são mais produtivos e os resultados são mais eficazes quando as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho”, o que implica que o desempenho e a eficiência são mais elevados nas organizações onde os trabalhadores têm maior satisfação no trabalho, defendem Gilli et al. (2022, p. 326).

Nos últimos anos, com o crescimento do trabalho remoto e das equipas virtuais, este fenómeno foi ganhando cada vez mais importância, tendo sido efetuadas várias análises para compreender as potenciais vantagens e desvantagens do trabalho à distância e o seu impacto na satisfação dos colaboradores. Vários estudos encontraram resultados positivos, uma vez que, para além de uma maior satisfação no trabalho, os colaboradores apresentaram um melhor desempenho tendo mais autonomia e bem-estar na vida profissional, referem Battisti et al. (2022).

Desta forma, os autores defendem que o teletrabalho “aumenta a qualidade de vida, a felicidade, a satisfação profissional e a motivação dos trabalhadores porque melhora o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada. O teletrabalho contribui para aumentar a satisfação no trabalho porque satisfaz as necessidades psicológicas dos trabalhadores em termos de autonomia, competência e motivação” Battisti et al. (2022, p. 40).

Considerando estas afirmações, bem como o impacto da transformação digital no quotidiano das empresas e dos seus colaboradores, os autores Battisti et al. (2022) concluem que a transição das empresas para um regime de trabalho híbrido ou totalmente remoto, derivado desta transformação, deve ser considerado e implementado, garantindo assim que a organização tem colaboradores satisfeitos com o seu trabalho, uma vez que lhes oferece maior flexibilidade de horários laborais e facilita a colaboração e a partilha de conhecimentos.

No entanto, é importante finalizar este ponto acautelando que existem outros fatores que também influenciam a satisfação dos colaboradores e que não se relacionam diretamente com o regime de trabalho. No que diz respeito à relação entre a satisfação no trabalho e o salário, vários estudos demonstraram que a compensação, o salário, os bónus e os benefícios são os fatores críticos que mais influenciam a satisfação no trabalho, assim como a confiança da equipa no líder, são dos pontos com maior efeito positivo nos níveis de eficiência, eficácia e satisfação das equipas, especialmente as virtuais, defendem Zeuge et al. (2020).

Concluindo, Zeuge et al. (2020) reforçam que, na procura por uma organização caracterizada pela satisfação laboral dos seus colaboradores, estes fatores também devem ser considerados e corretamente aplicados.

Assim, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A liderança digital tem um impacto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores

O modelo conceptual do presente estudo, incluindo as hipóteses, é apresentado na figura 4 abaixo.

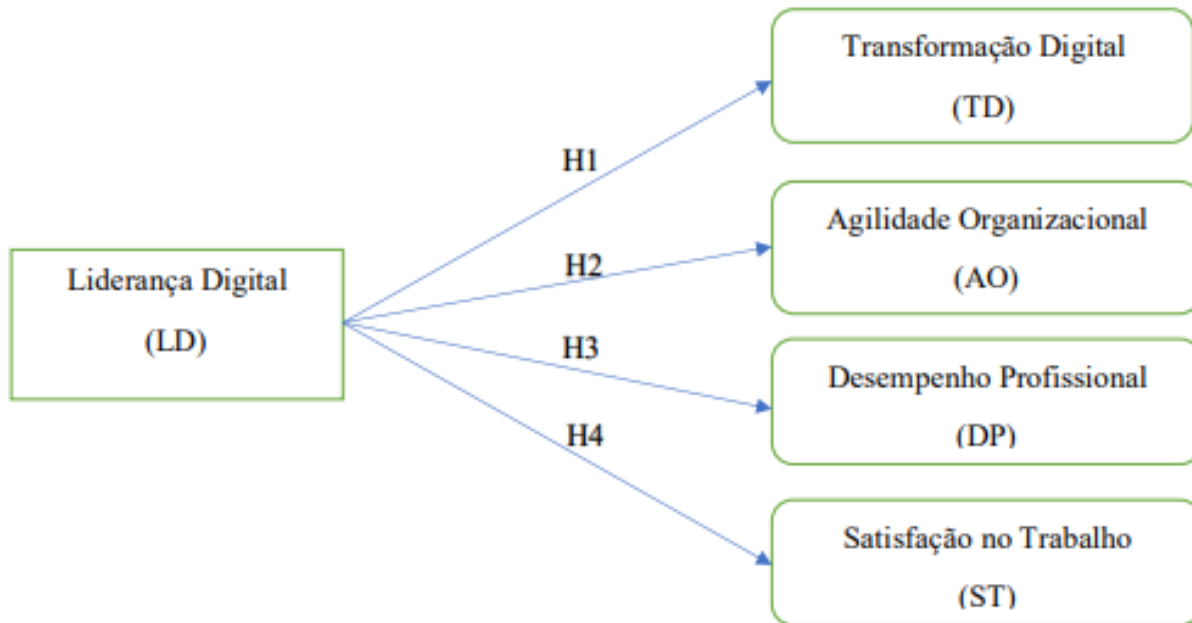


Figura 4 - Modelo Conceptual Proposto

Fonte: Elaboração Própria (2023)

3. Metodologia

A escolha da metodologia é fundamental para o sucesso de qualquer estudo científico. Neste sentido, a obra de Rosado (2017) e Quivy e Campenhoudt (1998) são fontes valiosas, oferecendo uma compreensão aprofundada da importância da seleção adequada de métodos e técnicas de pesquisa. Neste ponto, será abordada a metodologia adotada para o atingimento dos objetivos da investigação.

O presente estudo tem como principal objetivo aprofundar e refletir sobre as alterações nos paradigmas associados à liderança em contextos digitais, e às suas características predominantes que melhor se adequam às organizações no mercado português, de modo a compreender como esta evolução de liderança digital tem, ao longo dos últimos anos, transformado e moldado as organizações na mudança resultante da transformação digital e da eficiência organizacional.

Na revisão da literatura, foi feita a leitura de artigos relevantes, obtidos a partir de bases de dados como Scopus, Web of Science, B-on entre outras. Os critérios de seleção incluirão publicações dos últimos 4 anos (de 2020 a 2023), artigos em inglês e português e artigos que abordaram diretamente o tema de Liderança, Liderança Digital e Transformação Digital.

Na metodologia, foi realizada uma seleção minuciosa da literatura a considerar e para isso, foram consideradas regras e parâmetros de procura especificamente para a obtenção da amostra N=43, descrita no anexo A. Estas regras e parâmetros incluíram bases de dados, o ano da publicação, palavras-chave de pesquisa e os termos de inclusão e exclusão do mesmo anexo.

A pesquisa das palavras-chave foi concretizada através do programa VOSviewer, que se trata de um software de bibliometria que permite aos utilizadores visualizar e analisar dados de publicações científicas, defendem Abarca et al. (2020).

A vantagem da utilização do VOSviewer é a possibilidade de analisar dados como a coocorrência de palavras-chave, coautoria e colaboração de autores, e relações entre publicações. Esta ferramenta também possibilita a criação de mapas de clusters, para a visualização de agrupamentos de publicações, autores e instituições, bem como a análise de tendências temporais. Para além disso, o VOSviewer possibilita a integração de diversos tipos de dados bibliométricos e a importação de dados de diferentes fontes, incluindo bases de dados de artigos, conferências e patentes, referem ainda Abarca et al. (2020).

Na primeira etapa, conforme demonstra a figura 5, verifica-se a correlação das palavras-chave por clusters com a amostra N=1535 artigos científicos consultados na base de dados B-on.

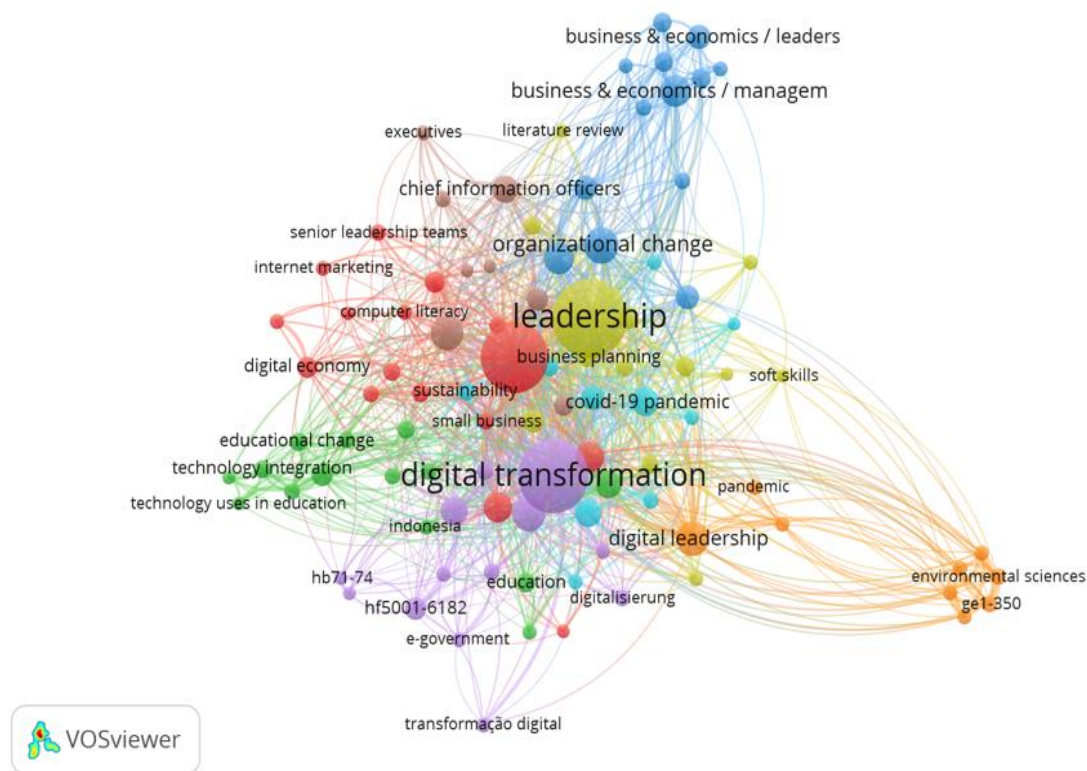


Figura 5 - Ocorrência de palavras-chave de 1535 artigos (B-on)

Fonte: Elaboração própria no VOSviewer (2023)

Assim, a funcionalidade do programa VOSviewer, permite fornecer uma análise bibliométrica visual das relações entre as palavras-chave de artigos científicos. Também permite a criação de mapas de palavras-chave que mostram as correlações entre elas e agrupam palavras similares em clusters. Esta funcionalidade permite uma melhor compreensão da estrutura e evolução da pesquisa num determinado campo de estudo. Além disso, Garro Abarca et al. (2020) referem ainda que o VOSviewer também oferece recursos de análise de redes para visualizar as relações entre autores, instituições e publicações. Em resumo, o VOSviewer é uma ferramenta útil para investigadores na análise de dados bibliométricos e no monitoramento da evolução da pesquisa nas suas áreas de interesse.

Na segunda etapa, conforme demonstra a figura 6, verifica-se a ocorrência da ligação e correlação das palavras-chave por dois clusters relacionados entre si, com a amostra N=43 artigos científicos finais, consultados na base de dados B-on, no anexo A.

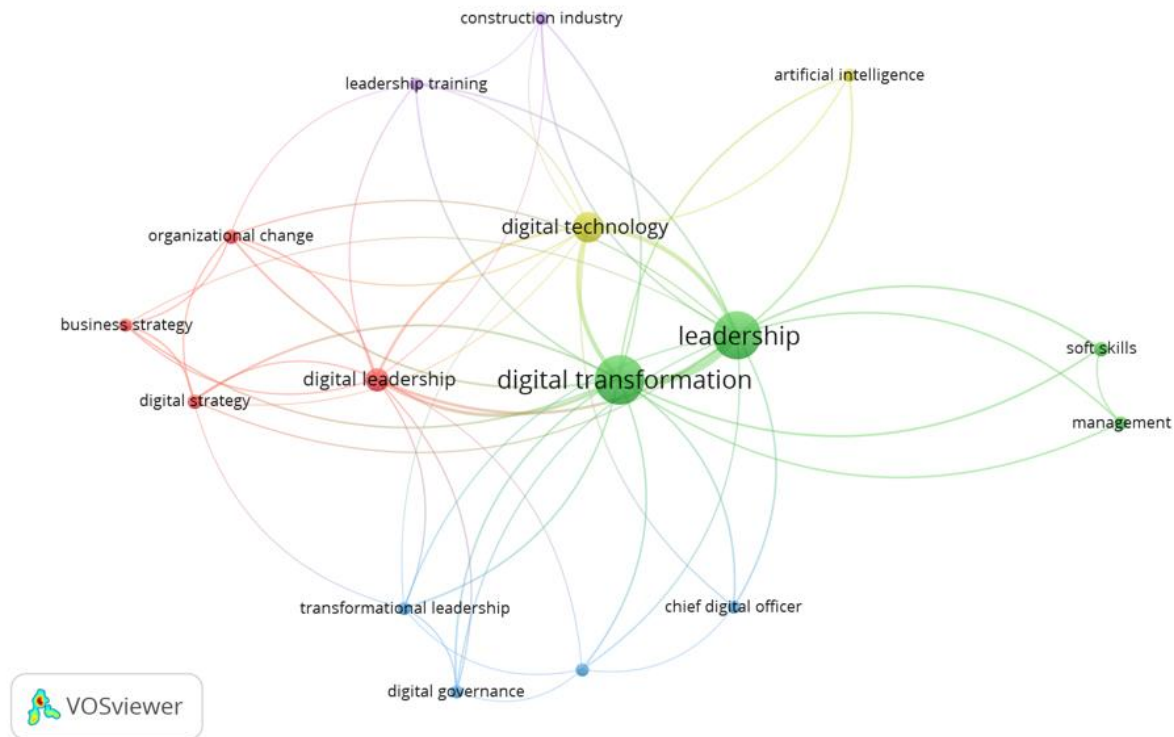


Figura 6 - Ocorrência de palavras-chave de 43 artigos (B-on)

Fonte: Elaboração própria no VOSviewer (2023)

3.1. População e Amostra

De acordo com Rosado (2017), a população representa o conjunto de elementos que compõem o universo sobre o qual se deseja obter informações, por esta razão, na presente investigação, tornou-se fundamental definir claramente a população e amostra a ser estudadas de modo a ser possível alcançar os resultados de pesquisa procurados.

A amostra é uma parte representativa da população que é selecionada para fins de pesquisa. É importante que a amostra seja selecionada de maneira adequada, de modo a garantir que os resultados obtidos sejam generalizáveis para a população em questão. De acordo com Rosado (2017), a seleção da amostra é uma etapa crítica na condução de pesquisas, pois pode afetar

diretamente a validade dos resultados. Por isso, é fundamental que sejam considerados aspetos como a natureza da população, os objetivos da pesquisa e os recursos disponíveis ao selecionar a amostra.

A amostra foi delimitada por alguns critérios de inclusão, tais como: os participantes serem maiores de 18 anos, residentes em Portugal, exercer ou ter exercido uma atividade profissional no mercado português. Foi assegurada a confidencialidade dos participantes, solicitado o consentimento para responder ao questionário, podendo interromper a sua participação a qualquer momento. A população do presente estudo compreende organizações pertencentes ao setor privado e público, nas mais variadas áreas de trabalho, tais como: administração pública, segurança e defesa, agrícola e similares, atividades de consultoria, científicas e técnicas, atividades imobiliárias, banca e seguros, comércio, construção, educação e formação, entre outras.

A amostra da presente investigação é composta por um total de $N = 546$ inquiridos, subdivididos por dois sectores de atividade, o Público e o Privado. No que concerne ao sector público $N=219$, 35,6% encontram numa posição de liderança e 64,4% encontram-se numa posição liderada. Quanto à variável género, 75,3% são homens e 24,7%, mulheres. Relativamente às habilitações literárias, mais de metade possui não o ensino superior (61,6%) e os restantes (38,4%), o ensino obrigatório. No que diz respeito à variável setor “PME” e ou “grande empresa”, a amostra não é homogénea, sendo que 85,8% dos participantes são de grandes empresas e 14,2% são de PME.

A amostra do sector privado $N=327$, tem uma representação de 56,9% inquiridos em posição de liderança e 43,1% em posição liderada. Quanto à variável “idade”, 15,3% estão entre os 18 e os 30 anos, 24,5% entre os 31 e os 44, 31,2% entre os 45 e os 54, e 29,1% com mais de 55 anos. Relativamente às habilitações literárias, mais de metade concluiu o ensino superior (79,2%), e os restantes 20,8% o ensino secundário.

Por último, a variável género, a amostra encontra-se homogénea, sendo que 48,9% dos participantes são mulheres e 51,1% são homens, e a variável “tamanho empresa”, 64,2% da amostra pertencem a PME e 35,8% a grandes empresas. A tabela 4 seguinte, fornece os detalhes demográficos dos participantes, para os dois sectores de atividade.

N= 219 (Sector Público)								
Género		Idade (Categoria)			Ensino_Superior			
	N	%	N	%	N	%		
Feminino	54	24,7	18 aos 30	40	18,3	Não	135	61,6
Masculino	165	75,3	31 aos 44	62	28,3	Sim	84	38,4
			45 aos 54	78	35,6	Tamanho_Equipa (Cat)		
Posição_Liderança			Mais de 55	39	17,8	N	%	
	N	%	Tamanho Empresa (Cat)			1 a 5	35	16,0
Não	141	64,4	PME	31	14,2	6 a 12	68	31,0
Sim	78	35,6	Grande	188	85,8	Mais de 12	116	53,0

N= 327 (Sector Privado)								
Género		Idade (Categoria)			Ensino_Superior			
	N	%	N	%	N	%		
Feminino	160	48,9	18 aos 30	50	15,3	Não	68	20,8
Masculino	167	51,1	31 aos 44	80	24,5	Sim	259	79,2
			45 aos 54	102	31,2	Tamanho_Equipa (Cat)		
Posição_Liderança			Mais de 55	95	29,1	N	%	
	N	%	Tamanho Empresa (Cat)			1 a 5	160	48,9
Não	141	43,1	PME	210	64,2	6 a 12	90	27,5
Sim	186	56,9	Grande	117	35,8	Mais de 12	77	23,5

Tabela 4 - Caracterização da amostra por sector (Público e Privado)

Fonte: Elaboração própria em SPSS (2023)

Para concluir, os dados utilizados neste estudo são dados primários, obtidos para enriquecer a literatura existente nas áreas de gestão e liderança, através do levantamento por meio de questionários. Esta questão será abordada em maior detalhe no subcapítulo seguinte.

3.2. Recolha de Dados

A introdução ao processo de recolha de dados é fundamental para a validade e confiabilidade de uma pesquisa. De acordo com Rosado (2017), a escolha da amostra e dos procedimentos de recolha de dados são elementos essenciais que influenciam diretamente nos resultados obtidos. Por sua vez, Quivy e Campenhoudt (1998) destacam a importância da metodologia adequada para a obtenção de informações precisas e confiáveis.

A recolha de dados é uma parte fundamental do processo de pesquisa e é crucial para o sucesso de qualquer estudo. Quivy e Campenhoudt (1998) destacam a importância da seleção cuidadosa da amostra e da população para a representatividade dos dados recolhidos, bem como, para garantir a transparência e a confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa. Por sua vez, Rosado (2017), destaca que a escolha adequada da metodologia de pesquisa e dos procedimentos da recolha de dados é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Numa primeira fase, foi necessário proceder à tradução das escalas utilizadas em estudos anteriores, que serão determinados posteriormente. Seguidamente, foi elaborado o questionário de investigação (Anexo C) através da plataforma *Google Forms*, com questões adaptadas e baseadas em escalas que foram aplicadas em estudos da área, sempre com foco nos conteúdos abordados na revisão da literatura e nos objetivos definidos inicialmente. A amostra foi selecionada de acordo com critérios específicos e a divulgação do inquérito foi realizada por via das redes sociais, nomeadamente: LinkedIn; Whatsapp, E-mail e Facebook. A recolha de dados iniciou-se na última semana de maio de 2023, e encerrou na terceira semana de junho de 2023, o que fez um período de obtenção de respostas de 4 semanas no total. A análise dos dados apurados permitirá obter uma compreensão mais aprofundada e quantitativa sobre para o presente estudo.

As respostas foram medidas através de uma escala de Likert, constituída em cinco pontos, variando de (1) "Discordo Fortemente" a (5) "Concordo Fortemente" para medir as sete questões da variável da Liderança Digital (LD), tendo este método sido utilizado em escalas anteriores, nomeadamente Chen e Chang (2013), Podsakoff et al. (1990), Podsakoff et al. (1996) e Claassen et al. (2021). Também seis afirmações da escala de Cegarra-Navarro et al. (2016) foram utilizadas para medir a hipótese que relaciona a Agilidade Organizacional (AO), e um total de cinco questões adaptadas do autor Al Nuami et al. (2020) foram utilizadas para avaliar a Transformação Digital (TD). Para a variável do Desempenho Profissional (DP), nove questões foram também medidas por via de uma escala de Likert de cinco pontos, variando de (1) "Raramente" a (5) "Sempre", para seis questões positivas, e (1) "Nunca" a (5) "Muitas vezes", para três questões negativas, adaptados da escala apresentada pelo autor Ramos-Villagrasa et al. (2019).

Para uma questão final adaptada do artigo de Nagy (2002), a escala de Likert de cinco pontos variou de (1) "Muito Insatisfeito" a (5) "Muito Satisfeito", de modo a medir a Satisfação no

Trabalho (ST). Por fim, foram utilizadas não só questões demográficas (anexo E) como: género, idade, escolaridade, anos de trabalho, setor, entre outras, como também foi adicionado um campo de questão aberta para que os inquiridos partilhassem um comentário ou opinião sobre a temática, o que poderá ser útil posteriormente para a análise e discussão de resultados.

A pesquisa quantitativa é uma abordagem amplamente utilizada para recolher e analisar dados objetivos e quantificáveis. Segundo Rosado (2017), a utilização de métodos quantitativos permite ao pesquisador obter uma visão sistemática e padronizada da realidade estudada, permitindo uma maior precisão nas conclusões.

4. Análise de Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

Este capítulo apresenta a amostragem selecionada e após a recolha de dados objetivos, precisos e quantificáveis, a fim de responder às questões de pesquisa, testar hipóteses e compreender a relação entre variáveis, no que diz respeito à estratégia analítica do *corpus*, constituída pelas respostas dos inquiridos (N=546), escolheu-se recorrer ao programa *IBM SPSS* para análise estatística dos dados.

A primeira observação caracterizou-se pela análise de possíveis valores em falta, ou omissos. Seguidamente, foi feita a conversão dos dados qualitativos em valores e em dados estatísticos descritivos, usados para traçar dados através de indicadores chamados estatísticas, como é o caso da média, mediana e do desvio padrão, de acordo com Pestana e Gageiro (2022). Desta forma, foram criadas as variáveis com média para: LD, AO, TD, DP_Pos, DP_Neg e ST na tabela 5.

Por conseguinte a amostra selecionada, compreende apenas organizações do sector privado, ficando a amostra com N=327 (tabela 4), o que representa 59,9% da amostragem total, uma vez que, de acordo com Rosado (2017), é importante que a amostra seja selecionada de forma adequada, de modo a garantir que os resultados obtidos são generalizáveis para a população em questão. Alguns fatores para a seleção do setor privado relacionam-se com a existência de uma maior abrangência nos setores de atividades, bem como nas empresas PME, que no atual contexto português, segundo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023) representam 99,9% nos indicadores demográficos das empresas em Portugal, 2008-2020, referente à edição de 2022.

Alguns estudos empíricos suportam esta noção com resultados que sugerem que empresas de maior dimensão estão associadas a maiores níveis de rigidez organizacional, enquanto empresas de menor dimensão estão associadas a maior flexibilidade organizacional (Corsi et al., 2019; Van der Weerd et al., 2006; Verdú-Jover et al., 2006). É também possível desenvolver diferentes etapas de transformação digital, de acordo com as características da empresa, como a dimensão e a internacionalização, estando as grandes empresas associadas a uma fase mais avançada na transformação digital, defendem Porfirio et al. (2021).

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão	N
LD	1	5	3,758	4	1,006	327
AO	1	5	3,701	4	0,922	
TD	1	5	3,845	4	1,021	
DP_pos	1	5	3,705	4	0,802	
DP_neg	1	5	2,068	2	0,648	
ST	1	5	4,161	4	0,978	

Tabela 5 - Resumo estatístico, média, mediana, desvio padrão

Fonte: Elaboração própria em SPSS (2023)

4.2 Fiabilidade

A análise de resultados é uma etapa crucial no processo de pesquisa, pois permite verificar hipóteses, validar teorias e extrair conclusões significativas a partir dos dados recolhidos. De acordo com Rosado (2017), e Quivy e Campenhoudt (1998), a abordagem quantitativa é frequentemente utilizada para realizar análises de resultados em estudos empíricos, e pode ser efetuada através de técnicas estatísticas, como análise de variância, análise de confiabilidade (Alpha de Cronbach), correlação de Pearson ou regressão linear. É importante destacar que a escolha da técnica apropriada depende das características dos dados e das hipóteses a serem testadas. Desta forma, ao efetuar a análise de resultados, procedeu-se de forma rigorosa e imparcial, com a utilização de software especializado (SPSS) e através da revisão crítica dos dados e dos resultados obtidos.

Na primeira análise, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach para avaliar a consistência interna das questões aplicadas no questionário, referentes às variáveis de Liderança Digital (LD), Transformação digital (TD), Agilidade organizacional (AO), Desempenho profissional - fatores pos. (DP+), Desempenho profissional - fatores neg. (DP-) (Nunnally & Bernstein, 1994, Streiner, 2003). O questionário incluía sete itens para LD (LD1 a LD7), cinco itens para TD (TD1 a TD5), seis itens para AO (AO1 a AO6), seis itens para DP+ (DP1 a DP6) e três itens para DP- (DP7 a DP9) projetados para avaliar as diferentes dimensões dos conceitos, conforme apresentado no anexo C): Questões aplicadas no Inquérito.

O coeficiente alfa de Cronbach é uma estatística amplamente aceita na literatura, para a verificação da confiabilidade dos itens que compõe um questionário, garantindo que os mesmos se correlacionam de forma consistente e meçam o construto teórico de forma confiável (Nunnally & Bernstein, 1994, Streiner, 2003).

Factor	Itens	alpha de Cronbach	N
Liderança digital (LD)	LD1, ..., LD7	0,96	327
Transformação digital (TD)	TD1, ..., TD5	0,95	327
Agilidade organizacional (AO)	AO1, ..., AO6	0,94	327
Desempenho profissional - factores pos. (DP+)	DP1, ..., DP6	0,88	327
Desempenho profissional - factores neg. (DP-)	DP7, ..., DP9	0,77	327

Tabela 6 - Análise de Confiabilidade (Sector privado)

Fonte: Elaboração própria em SPSS (2023)

A tabela 6 resume os resultados da consistência interna dos fatores, construídos através dos vários itens no questionário, utilizando o índice alpha de Cronbach. Verificou-se que todos os valores do alpha de Cronbach estão acima de 0,7, valor de referência mínimo considerado como aceitável (Nunnally & Bernstein, 1994; Streiner, 2003; Maroco, 2011).

4.3 Associação entre Variáveis

De forma a dar continuidade à interpretação dos resultados, procedeu-se à aplicação da matriz de correlações de Pearson, para quantificar a relação linear entre duas variáveis contínuas. Procuramos

assim compreender se a medida varia de -1 a +1, em que valores próximos a -1 indicam uma correlação negativa perfeita, valores próximos a +1 indicam uma correlação positiva perfeita, e o valor 0 indica a ausência de correlação linear entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2022; Maroco, 2011).

		Correlações					
		LD	AO	DT	DP+	DP-	ST
LD	Correlação de Pearson	--					
	N	327					
AO	Correlação de Pearson	,642**	--				
	Sig. (2 extremidades)	<,001					
	N	327	327				
DT	Correlação de Pearson	,735**	,694**	--			
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001				
	N	327	327	327			
DP+	Correlação de Pearson	,463**	,596**	,507**	--		
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001			
	N	327	327	327	327		
DP-	Correlação de Pearson	-,080	-,148**	-,094	-,190**	--	
	Sig. (2 extremidades)	,149	,007	,089	<,001		
	N	327	327	327	327	327	
ST	Correlação de Pearson	,530**	,498**	,468**	,396**	-,231**	--
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	327	327	327	327	327	327

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 7 - Matriz de correlações de Pearson

Fonte: SPSS (2023)

Das associações observadas na tabela 7, e considerando um nível de significância de 0,01, o fator Liderança digital (LD) tem uma correlação positiva e estatisticamente significativa com os fatores; Agilidade organizacional (AO), Transformação digital (TD), Desempenho profissional - fatores positivos (DP+), e com Satisfação no Trabalho (ST). O fator Liderança digital (LD) tem uma correlação negativa, mas não estatisticamente significativa com o fator Desempenho profissional -

fatores negativos (DP-). Deste modo, pode concluir-se que a liderança digital (LD) influencia individualmente e de forma positiva a transformação digital (TD) e as medidas de eficiência organizacional (AO, DP+, ST) consideradas neste estudo, exceto os fatores negativos relacionados com o desempenho profissional dos trabalhadores (DP-) onde não há influência significativa.

Para uma maior robustez de dados, foi utilizado o método da regressão linear múltipla para estudar as hipóteses detalhadas na Tabela 8, abaixo. Uma das vantagens deste método face à análise bivariada via correlação de Pearson, é que permite incluir variáveis de controlo na análise que podem estar correlacionadas com a variável explicativa de interesse e o resultado em estudo, isto é, examinar a relação entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes, defendem Hair et al. (2006).

Desta forma, pretende-se com esta análise, minimizar o enviesamento dos resultados devido à existência de variáveis omitidas no estudo. Não sendo possível observar e medir as variáveis de cada empresa, foi utilizado o método de questionário para qualificar tanto variáveis específicas da empresa como variáveis sociodemográficas que poderiam influenciar a perceção individual dos colaboradores, face aos vários fatores em estudo, referem Reis et al. (2007).

Assim, foram incluídas duas variáveis específicas de empresa: i) a dimensão da empresa (com base no número de colaboradores) que permite distinguir entre PMEs e grandes empresas; e ii) o setor de atividade da empresa, que permite controlar eventuais diferenças que estejam relacionadas com o setor em que a empresa se insere. Adicionalmente, considerou-se um grupo de variáveis sociodemográficas que podem eventualmente influenciar a perceção dos colaboradores acerca das questões efetuadas: posição de liderança, tamanho da equipa, género, escolaridade e idade.

A utilização de variáveis de controlo sociodemográficas tem um papel essencial no desenvolvimento da investigação relacionada com desempenho, satisfação no trabalho, e outros fatores organizacionais, dadas as dificuldades práticas associadas à implementação de desenhos experimentais ou quase-experimentais. A capacidade de identificar e isolar os fatores que explicam o fenómeno de interesse, controlando ao mesmo tempo outras variáveis relevantes, que não sendo consideradas, podem afetar as conclusões acerca das relações em investigação, defendem Bernerth e Aguinis (2016).

Características demográficas dos indivíduos como idade, género, etnia, anos de trabalho na empresa, e educação, são há muito considerados como variáveis importantes na investigação das organizações. Por exemplo, algumas investigações examinaram os efeitos dos atributos demográficos dos colaboradores em resultados como a performance, satisfação, mudança de empregador, e liderança (Blau, 1985; Parsons & Liden, 1984; Steckler & Rosenthal, 1985).

Várias evidências empíricas e literaturas teóricas suportam a noção de que diferenças sociodemográficas entre colaboradores estão associadas ao nível de satisfação no trabalho, referem Brush, Moch, e Pooyan (1987). Por outro lado, alguns estudos indicam que a idade é um determinante da performance dos indivíduos, e que a performance individual melhora, ou deteriora, gradualmente, de acordo com a idade do trabalhador e dependendo do tipo de trabalho efetuado, defende Warr (1994).

Para além da idade, o género é outro fator que pode afetar a performance de alguns colaboradores devido a diferenças físicas e psicológicas, consoante a idade, refere Kimmel (2000). Durante uma avaliação do desempenho profissional de analistas em Wall Street, um estudo de Green, Jegadeesh, e Tang, (2007) documenta que, enquanto as mulheres têm menos capacidade para volume de análise, e menor precisão nas estimativas, as mesmas são mais frequentemente classificadas como analistas-estrela do que os homens, o que sugere que as mulheres têm mais capacidade noutros aspetos profissionais, como o serviço ao cliente.

O nível de educação, e ou, escolaridade, influencia positivamente a performance em tarefas essenciais e é também positivamente relacionada com criatividade e civismo, estando negativamente relacionada com absentismo, referem Ng e Feldman (2009).

É também considerada a variável “posição de liderança”, para controlar algumas tendências sobre a confiança presente nos líderes, o que pode levar a que os mesmos sobrestimem tanto o seu nível de habilidade no trabalho como o nível de performance da organização, defende Vitanova (2021).

Os estudos também sugerem que o tamanho da equipa influencia o desempenho organizacional, no entanto, os resultados acerca do tamanho de equipa ideal são inconsistentes e inconclusivos. Liker e Meier (2005) sugerem equipas de 5 a 7 elementos, Scharf (1989) sugere 7 como o tamanho ideal, Katzenbach e Smith (1993), sugerem que as equipas devem conter à volta de 12 elementos e Magjuka e Baldwin (1991), sugerem que quanto maior a equipa melhor o desempenho. Dado os

resultados inconclusivos dos estudos empíricos suprarreferidos, foi incluída como controlo uma variável com 3 categorias de tamanho de equipa (1 a 5, 6 a 12, e mais de 12 elementos).

Por sua vez, nas variáveis relacionadas com as características da empresa, os resultados de investigações anteriores identificam as conquistas da empresa e o seu setor de atividade como algumas das maiores fontes de competitividade das mesmas, refere McGahan (1999). A relação entre dimensão e performance da empresa é um tema bastante explorado em investigações sobre gestão estratégica, com a teoria a sugerir efeitos positivos, como economias de escala, poder de mercado, e diversificação empresarial.

No entanto, os resultados empíricos desta relação são inconclusivos. Hall e Weiss (1967) reportam que a dimensão está associada a uma maior taxa de rendibilidade da empresa, Osborn (1970) chega à conclusão oposta. Banz (1981), reporta uma relação negativa entre a dimensão da empresa e a taxa de rentabilidade das ações quando a dimensão da empresa é medida através do valor de capitalização bolsista. Outros estudos, como o de Becker-Blease et al. (2010), revelam que a associação entre dimensão e lucratividade das empresas depende do sector de atividade em que a empresa está inserida.

A dimensão da empresa é também um indicador importante para capturar efeitos de rigidez ou de flexibilidade empresarial. Esta relação é relevante, pois a flexibilidade empresarial é tida como um requisito importante para a empresa atingir a agilidade organizacional, refere Roth (1996). De acordo com Hannan e Freeman (1984), o nível de inércia aumenta com a dimensão da organização. Alguns estudos suportam esta noção com resultados que sugerem que empresas de maior dimensão estão associadas a maiores níveis de rigidez organizacional, enquanto empresas de menor dimensão estão associadas a maior flexibilidade organizacional (Corsi et al., 2019; Van der Weerd et al., 2006; Verdú-Jover et al., 2006).

Alguns setores de atividade podem ter mais facilidade em adaptar novas tecnologias, bem como uma maior proporção de trabalhadores com *background* tecnológico, e maior facilidade em recrutar gestores e trabalhadores mais qualificados. Estas diferenças podem, por exemplo, possibilitar a facilidade das empresas de certos setores em implementarem medidas de transformação digital, ou de contratarem líderes com mais propensão para a transformação digital. Assim, no estudo, são também incluídas *dummies* de setor de atividade para controlar diferenças sistemáticas não

observadas, relacionadas com o setor de atividade de cada empresa, no anexo D, e sumarizado na tabela 8.

Variáveis	(1) TD	(2) AO	(3) DP+	(4) DP-	(5) ST
LD	0,720***	0,524***	0,371***	-0,060	0,446***
Sig.	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,153)	(0,000)
PME	0,035	0,260***	0,118	-0,021	0,144
Sig.	(0,703)	(0,002)	(0,171)	(0,823)	(0,188)
Posição Liderança	-0,071	0,083	-0,052	-0,047	0,185*
Sig.	(0,407)	(0,319)	(0,539)	(0,572)	(0,057)
Tamanho Equipa 6-12	0,112	0,115	-0,028	-0,061	0,041
Sig.	(0,233)	(0,217)	(0,768)	(0,511)	(0,718)
Tamanho Equipa 12+	-0,012	0,074	0,183*	-0,106	-0,124
Sig.	(0,908)	(0,450)	(0,075)	(0,295)	(0,381)
Género Masculino	-0,052	-0,109	-0,097	-0,042	-0,066
Sig.	(0,514)	(0,186)	(0,246)	(0,610)	(0,513)
Ensino Superior	0,102	0,020	0,010	0,133	-0,013
Sig.	(0,340)	(0,837)	(0,926)	(0,191)	(0,915)
Idade 31-44	0,247*	0,015	-0,141	-0,085	0,088
Sig.	(0,089)	(0,915)	(0,285)	(0,534)	(0,549)
Idade 45-54	0,174	-0,026	-0,160	-0,103	0,325**
Sig.	(0,174)	(0,841)	(0,215)	(0,420)	(0,033)
Idade 55+	0,135	0,087	-0,192	-0,365***	0,321**
Sig.	(0,377)	(0,532)	(0,199)	(0,008)	(0,049)
Dummies de Sector	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Número de Observações	327	327	327	327	327
R Quadrado =	0,59	0,48	0,30	0,10	0,37

*** A regressão é significativa no nível 0,01; ** no nível 0,05; * no nível 0,10

Tabela 8 - Regressão linear múltipla

Fonte: Adaptado de SPSS (2023)

Da análise aos resultados presentes na Tabela 8, e considerando um nível de significância de 0,01, pode constatar-se que o incremento de 1 unidade no fator liderança digital (LD) produz incrementos positivos de 0,72, 0,52, 0,37, e 0,45 nos fatores: transformação digital (TD), agilidade organizacional (AO), fatores que influenciam o desempenho profissional de forma positiva (DP+), e com o nível de satisfação no trabalho. Os resultados sugerem que não existe efeito

estatisticamente significativo entre liderança digital (LD) e fatores que influenciam o desempenho profissional de forma negativa (DP-).

4.4 Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses de investigação, decidimos efetuar cinco regressões lineares múltiplas. No modelo 1, definimos a liderança digital como variável preditora e a transformação digital como variável de critério. No modelo 2, 3, 4 e 5, foi novamente considerada como variável preditora, a liderança digital, e como variáveis de critério: “2 = AO”, “3 = DP+”, “4 = DP-“ e “5 =ST”.

De acordo Rosado (2017), ao utilizarmos métodos adequados de pesquisa, o processo de validação de hipóteses procura fornecer uma base sólida para as conclusões alcançadas no estudo, permitindo inferências precisas sobre as relações entre variáveis.

Na hipótese **1**, propunha-se que a liderança digital teria uma **influência positiva** na transformação digital. Os resultados suportam a hipótese ($\beta = 0,720$, $p < 0,001$), sugerindo que existe uma relação positiva entre as variáveis, ou seja, quando a liderança digital aumenta um ponto na escala da resposta, a transformação digital aumenta em 0,72.

Na hipótese **2**, propunha-se que a liderança digital teria uma **influência positiva** na agilidade organizacional. Os resultados suportam a hipótese ($\beta = 0,524$, $p < 0,001$), sugerindo que existe uma relação positiva entre as variáveis, ou seja, quando a liderança digital aumenta um ponto na escala da resposta, a agilidade organizacional aumenta em 0,52.

Na hipótese **3a**, propunha-se que a liderança digital teria um **impacto positivo** no desempenho de tarefas e no desempenho contextual dos colaboradores. Os resultados suportam a hipótese ($\beta = 0,371$, $p < 0,001$), sugerindo que existe uma relação positiva entre as variáveis, ou seja, quando a liderança digital aumenta um ponto na escala da resposta, o desempenho de tarefas aumenta em 0,37. Na hipótese **3b**, propunha-se que a liderança digital teria **impacto negativo** no comportamento contraprodutivo no trabalho dos colaboradores. Os resultados não suportam esta hipótese ($\beta = -0,060$, $p > 0,153$), o que significa que a liderança digital não afeta significativamente o comportamento contraprodutivo no trabalho dos colaboradores.

Na hipótese **4**, propunha-se que a liderança digital impactaria positivamente a satisfação dos colaboradores no trabalho. Os resultados suportam a hipótese ($\beta = 0,446$, $p < 0,001$), sugerindo que

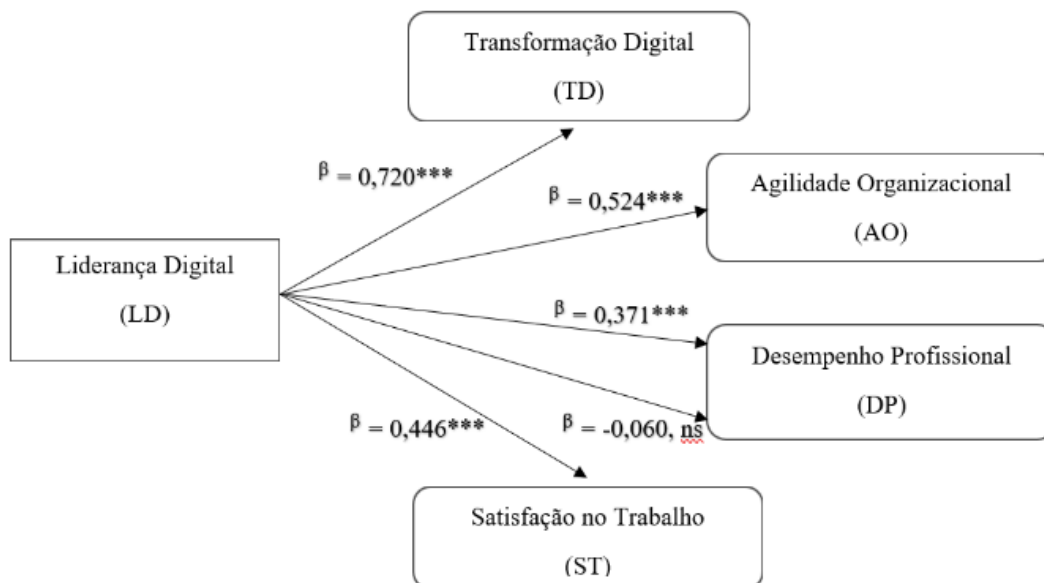
existe uma **relação positiva** entre as variáveis, ou seja, quando a liderança digital aumenta um ponto na escala da resposta, a satisfação do trabalho aumenta em 0,45.

Hipótese	Coefficiente	p-value	Verificação	Efeito
H1: LD à TD	0,720	0,000	✓	Positivo
H2: LD à AO	0,524	0,000	✓	Positivo
H3a: LD à DP+	0,371	0,000	✓	Positivo
H3b: LD à DP-	-0,060	0,153	✗	Nenhum
H4: LD à ST	0,446	0,000	✓	Positivo

Tabela 9 - Quadro resumo dos testes de hipóteses

Fonte: Elaboração própria em Excel (2023)

Após a análise presente na Tabela 8 e Figura 7, pode então concluir-se que todas as hipóteses apresentadas no modelo conceptual foram verificadas (Tabela 9), exceto a hipótese relacionada com fatores que influenciam o desempenho profissional de forma negativa (contraproducente). Esta análise corrobora também à que foi efetuada através de uma análise mais simples, utilizando o método da correlação de Pearson entre duas variáveis.



Nota. ns = não significativo

Figura 7 - Resultados da análise da Regressão Linear

Fonte: Adaptado de SPSS (2023)

4.5 Resultados para a amostra do sector público

Por fim, de forma a comparar estas noções com os resultados obtidos no artigo de AlNuaimi et al. (2022), aplicado apenas a empresas do sector público dos Emirados Árabes Unidos, efetuou-se uma segunda regressão linear múltipla, desta vez, apenas à amostra dos inquiridos do sector público N= 219, referidos na Tabela 4 - caracterização da amostra.

Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	TD	AO	DP+	DP-	ST
LD	0,615***	0,586***	0,387***	0,015	0,444***
Sig.	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,721)	(0,000)
Variáveis de Controlo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dummies de Sector	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Número de Observações	219	219	219	219	219
R-quadrado	0,56	0,50	0,36	0,15	0,40

*** A regressão é significativa no nível 0,01; ** no nível 0,05; * no nível 0,10

Tabela 10 - Regressão linear múltipla – Só sector público

Fonte: Adaptado de SPSS (2023)

Após a análise presente na Tabela 10, funcionários do sector público português n=219, e considerando apenas a amostra de colaboradores que trabalham no sector público, os resultados são idênticos aos do sector privado referidos na Tabela 8. Os resultados são também idênticos aos encontrados por AlNuaimi et al. (2022), que só estuda o sector público, para os fatores TD e AO.

É ainda de notar que o artigo “Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy”, publicado no jornal Business Research, 145, 626-648, por AlNuaimi et al. (2022) não inclui medidas de desempenho profissional (“DP+” “DP-“), nem de satisfação no trabalho (ST).

5 Conclusão

5.1. Principais conclusões

Como foi possível perceber ao longo da presente investigação, existem vários estudos e obras sobre liderança e líder digital, conceitos que têm sido fortemente explorados e investigados por diversos autores, uma vez que a pandemia Covid-19 conduziu, de forma quase obrigatória, a um forte aceleração e implementação da transformação digital, que se traduziu num aumento da digitalização, no surgimento dos regimes de trabalho híbrido e remoto e, sobretudo, numa gestão de equipas maioritariamente virtuais.

Assumindo estas noções, o objetivo da investigação parte da necessidade de compreender se existe, de facto, uma relação entre a Liderança e as quatro variáveis em estudo, nomeadamente perceber o seu papel no impulsionamento da Transformação Digital (TD) e da Eficiência Organizacional, que engloba os três fatores: Agilidade Organizacional (AO), Desempenho Profissional (DP) e a Satisfação no Trabalho (ST).

Desta forma, formularam-se quatro hipóteses de investigação, no qual a hipótese três foi dividida em aspetos positivos (H3a) e negativos (H3b), sendo por isso que, tendo em consideração a revisão de literatura na qual a investigação se baseou, cada hipótese foi testada, chegando-se à conclusão de que, de acordo com os resultados obtidos, apenas foram suportadas a hipótese 1, a hipótese 2, a hipótese 3a e a hipótese 4.

Por outro lado, apesar de não ser possível confirmar a hipótese 3b (contraproducente), é possível afirmar que, globalmente, a hipótese 3 parece verificar-se, pois não havendo relação estatística significativa com comportamentos contraprodutivos no trabalho, a liderança digital tem impacto positivo no desempenho de tarefas e no desempenho contextual dos colaboradores (DP+).

Com base na literatura existente, propôs-se que a liderança digital teria uma influência positiva na transformação digital, (ou seja, **H1**). Os resultados mostram que a liderança digital, afeta positivamente a transformação digital ($\beta = 0,720$, $p < 0,001$), apoiando a H1. Esta relação é consistente e apoia a afirmação de Al-Nuami et al. (2021), que sugerem que a liderança digital está a evoluir de forma sustentada para lidar com a digitalização das organizações (De Waal et al., 2016, citado por Al-Nuami et al., 2021). Estes autores sustentam ainda que a liderança digital pode

promover valores e crenças digitais dentro das organizações, e que estas contribuem para impulsionar a transformação digital, defendem Cortellazzo et al. (2019).

A digitalização está a moldar as organizações, o seu ambiente de trabalho e os seus processos, criando desafios aos líderes. Um líder com um forte comportamento de liderança orientado para a transformação digital, leva os colaboradores a ter uma perceção do líder, como um pioneiro digital, defendem Weber et al. (2022). Refere ainda Porfírio et al. (2021), que as organizações precisam de ter nos seus quadros, líderes que tenham competências de liderança digital, estilos de liderança democrática, ações de liderança coerentes com a missão da empresa e processos de gestão mais eficientes, para contribuir para o desenvolvimento da digitalização da organização, mantendo-a competitiva. Defendem Cortellazzo et al. (2019), que a transformação digital é uma escolha incontornável e imprescindível para qualquer empresa, independente do seu tamanho, ou setor de atuação.

Da mesma forma, propôs-se na **H2** que a liderança digital teria uma influência positiva na agilidade organizacional. Os resultados obtidos a partir da análise de dados, mostram que a liderança digital, tem um efeito positivo sobre a agilidade organizacional ($\beta = 0,524$, $p < 0,001$), validando a assim esta hipótese (H2). Os resultados obtidos fundamentam ainda as conclusões de Al-Nuami et al. (2022) uma vez que a sua análise apoia os pressupostos assumidos no estudo dos autores, que concluem que os líderes podem influenciar a agilidade organizacional e a transformação digital de várias formas, como a criação de um vínculo entre a declaração de missão de mudança organizacional e o comportamento dos colaboradores, levando a uma maior agilidade. Estes líderes também têm a capacidade e a vontade de ensinar e inspirar os seus funcionários a serem criativos e a melhorarem a sua capacidade de inovação. Os mesmos autores referem ainda que a agilidade organizacional é vista como uma “manifestação de melhoria contínua, entrega contínua, comunicação, maturidade da equipa e das pessoas, e flexibilidade” Al-Nuami et al. (2022). Deste modo, as organizações devem ter líderes aptos e com competências de liderança digital, bem como uma visão 360° totalmente abrangente para os possíveis problemas que possam acontecer na organização, de modo a contribuir eficazmente para o impulsionamento da agilidade organizacional, impedindo que a mesma seja afetada.

Foi ainda possível confirmar a hipótese **H3a** uma vez que se verificou que a liderança digital tem um impacto positivo no desempenho de tarefas e no desempenho contextual dos colaboradores. Os

resultados sugerem que a liderança digital tem um efeito positivo nas medidas de desempenho profissional ($\beta = 0,371$, $p < 0,001$), aplicados no estudo de Villagrasa et al. (2019). Também Gilli et al. (2022), defendem que existe uma relação positiva entre o desempenho e a satisfação no trabalho, e que esta foi intensificada no contexto das equipas digitais, devendo assim a liderança digital contribuir para o desempenho dos colaboradores.

Por sua vez, a **H3b**, propunha que a liderança digital teria impacto negativo nos comportamentos contraprodutivos no trabalho dos colaboradores, contudo, não se verificou nenhum efeito, pelo que os dados obtidos ($\beta = -0,060$, $p > 0,153$), demonstram que a liderança digital não tem uma relação direta com o comportamento contraproducente no trabalho, corroborando com o estudo de Villagrasa et al. (2019).

Finalmente, na hipótese **H4**, propôs-se que a liderança digital impactaria positivamente a satisfação dos colaboradores no trabalho ($\beta = 0,446$, $p < 0,001$), validando assim a hipótese, uma vez que, como afirmam Gilli et al. (2022), esta constitui uma importante variável para compreender a relação entre a liderança da organização e os valores de desempenho e satisfação, sendo “de grande interesse tanto para os académicos como para os profissionais, uma vez que tem sido bem estabelecida na literatura no contexto das equipas tradicionais e virtuais”. Também Battisti et al. (2022), defendem que esta variável permite aos líderes digitais estabelecer uma melhor estratégia para a transformação digital e para a gestão de equipas virtuais, uma vez são estas as variáveis psicológico-comportamentais (no caso, a satisfação no trabalho e o tecno-stresse), que se refletiram como essenciais na escolha económico-financeira de colaborador quando considera trabalhar remotamente, em regime híbrido ou totalmente presencial.

Os mesmos autores afirmam ainda que se o líder tiver a capacidade de melhorar a perceção da utilidade e da facilidade de utilização das novas tecnologias entre os seus colaboradores, consequentemente melhora a produtividade e a eficiência do trabalho e, simultaneamente, a satisfação profissional. “Com efeito, se os funcionários da organização sentirem que as tecnologias da informação (por exemplo: plataformas digitais, serviços tecnológicos, software, etc.) são fáceis de compreender e úteis, é provável que as utilizem com mais frequência” (Battisti et al., 2022, p. 39).

De acordo com Zeuge et al. (2020), uma estratégia que o líder deve procurar implementar é a confiança no seio de toda a sua equipa, pois a existência desta confiança e segurança transmitidas

pelo líder e adotadas pelos membros da equipa, esta tem um efeito positivo nos níveis de eficiência, eficácia e satisfação das equipas virtuais globais.

Por fim, com o objetivo de resolver a problemática de investigação, respondendo à pergunta de partida - **“Poderá a liderança impulsionar a transformação digital dentro de uma organização e, simultaneamente, promover a sua eficiência organizacional?”** - podemos concluir que a resposta é afirmativa, uma vez que, com base nos resultados obtidos e nas hipóteses aceites e rejeitadas, suprarreferidas, o modelo conceptual aplicado foi verificado, existindo evidências de que uma boa liderança em contextos digitais impacta positivamente a transformação digital e a eficiência organizacional, e que permite sobretudo salientar a preocupação que deve existir nas organizações em considerarem e reterem os seus bons líderes, sobretudo porque, em sintonia com as várias equipas da organização, são responsáveis por proporcionar um aumento da produtividade, uma melhoria dos processos internos, e um melhor desempenho organizacional.

5.2 Limitações

A presente investigação foi alvo de limitações, nomeadamente, no que diz respeito ao tamanho final da amostra total $N= 546$, pois apesar de o setor privado, universo de estudo corresponder a $N = 327$, este número não é representativo do setor das PME portuguesas. Seguidamente, é necessário destacar que a quantificação do setor público, sendo o valor total da amostra de $N= 219$, é representativo apenas do setor de atividade de administração pública, segurança e defesa, que correspondem a 58,9% do universo em estudo, podendo esta percentagem enviesar estatisticamente o setor de mercado.

Outra limitação importante foi o facto de ter sido feita uma análise de correlação que não garante uma relação de causalidade. Para responder a esta insuficiência foram consideradas as direções de causalidade que têm sido aceites na literatura, como por exemplo, $LD \rightarrow TD$, $LD \rightarrow AO$. Foram também utilizadas variáveis específicas de empresa e sociodemográficas de forma a minimizar eventual enviesamento por variáveis emitidas.

Finalmente, é necessário considerar o fator tempo, uma vez que por incapacidade de alargamento do prazo para conclusão da investigação, não foi possível desenvolver uma análise qualitativa,

através a elaboração de entrevistas semiestruturadas a líderes, que seriam correlacionadas com os dados obtidos nos inquéritos, e que nos levam a acreditar que, se possível fosse a sua realização, permitiriam chegar a conclusões ainda mais objetivas sobre a problemática em investigação.

De acordo com as limitações expostas acima, é possível apresentar um conjunto de sugestões para futuros trabalhos de investigação dentro do tema do presente estudo, tais como a amplificação da observação, utilizando uma amostra mais significativa e totalmente composta por PMEs, aplicada a líderes de diferentes tipos de organizações e setores de atividade, e que já tenham implementado transformações digitais nas suas organizações. Além disso, a amostra deve ser composta por líderes digitais, ou considerando a liderança em contextos digitais, para diferentes setores de atividade, sobretudo, na exploração das PME a fim de garantir que a análise seja representativa da realidade do mercado português.

5.3 Recomendações para Futuras Investigações

Uma vez que o principal conceito da investigação – a liderança - é considerado bastante vasto a nível social e, sobretudo a nível académico, o primordial objetivo deste estudo centrou-se na compreensão da relação entre este conceito e o fenómeno da transformação digital e a eficiência organizacional, e suas dimensões. Através do presente estudo, consideramos que seria benéfico, aprofundar, maioritariamente, o tema da eficiência organizacional, com especial destaque para a importância do indicador “satisfação no trabalho”, uma vez que no questionário de investigação apenas foi atribuída uma questão a esta variável. Assim, de forma a mitigar possíveis erros estatísticos, e a destacar variáveis importantes que possam derivar deste conceito, recomendamos que numa investigação futura o mesmo seja desconstruído e aprofundado de forma mais ampla.

Contudo, o que mais gostaríamos de poder ter entendido e aprofundado no contexto da investigação, seria uma comparação dos dados quantitativos obtidos, com resultados qualitativos que teriam sido obtidos através da realização de entrevistas a CEOs, quadros superiores ou líderes, a fim de analisar e correlacionar a parte quantitativa com a qualitativa, podendo desta forma controlar e verificar a veracidade dos resultados e a profundidade das suas correlações.

6. Bibliografia

- Almeida, L. (2013). *Liderança Organizacional. In Excelência Organizacional*. Bnomics
- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 31961, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>
- Al-Nasser, A. M., & Al-Enezy, M. (2018). The Big Five Factors of Personality and Its Relation to Emotional Intelligence among Leaders of Educational Institutions in the State of Kuwait. *Psychology*, 9, 1680-1694. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.97099>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 626-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Banz, R. F. (1981). The Relation between Return and The Market Value Of Common Stocks. *Journal of Financial Economics* 9, 3-28.
- Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>
- Becker-Blease et al., (2010). Employees, firm size and profitability in US manufacturing industries. *Invest. Manag. Financ. Innov.*, 7, 7-23
- Berbel-Vera, J., Barrachina Palanca, M., & Gonzalez-Sanchez, M. B. (2021). Key CDO functions for successful digital transformation: Insights from a Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, 181, 121773. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121773>
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2015). A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229–283.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>

Blau, G. (1985). Relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 70; 442–450.

Brännback, M., & Gustafsson, A. (2021). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 121, 307-317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>

Burke, R., & Collins, H. (2001). A transformação digital como trampolim para a inovação de produtos, processos e modelos de negócios. *Journal of Business Research*, 128, 204-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>

Claassen, K., dos Anjos, D. R., Ketschou, J., & Broding, H. C. (2021). Como avaliar a liderança digital: um estudo transversal. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(44). <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00335-x>

Clifton G., Narasimhan J., & Yue T. (2009). Gender and Job Performance: Evidence from Wall Street. *Financial Analysts Journal*, 65(6), 65-78.

Corsi, C., Prencipe, A., & Capriotti, A. (2019). Linking Organizational Innovation, Firm Growth and Firm Size. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 17(1), 24–49.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10 <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.01938>

Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>

Du, X., & Jiang, K. (2022). Promoting enterprise productivity: the role of digital transformation. *Borsa Istanbul Review*, 22, 1165-1181. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.005>

Durão, N., Ferreira, M. J., Pereira, C. S., & Moreira, F. (2019). Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation. *Procedia Computer Science*, 164, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.150>

Dressler, M., & Paunovic, I. (2021). Sensing Technologies, Roles and Technology Adoption Strategies for Digital Transformation of Grape Harvesting in SME Wineries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Volume, 7(2), 123. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020123>

Lee, H. J., & Kim, Y. G. (2021). Digital transformation of organization using AI-CRM: From microfoundational perspective with leadership support. *Journal of Business Research*, 118, 377-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.019>

Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzales, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 133, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>

Garro Abarca, V. M., Palos-Sanchez, P. R., & Rus-Arias, E. (2020). Working in virtual teams: A systematic literature review and a bibliometric analysis. *IEEE Access*, 8, 168923–168940. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3023546>

Giannopapa, C., Staveris-Poykalas, A., & Metallinos, S. (2022). Space as an enabler for sustainable digital transformation: The new space race and benefits for newcomers. *Acta Astronautica*, 185, 45-52. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2022.07.020>

Gilli, K., Veglio, V., Gunkel, M., & Taras, V. (2022). In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes. *Journal of Business Research*, 132, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.056>

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. <https://med.stanford.edu/content/dam/sm/CME/documents/Goleman-20--20Leadership-20That-20Gets-20Results-20093019-20-1-.pdf>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Inc.

Hall, M., & Weiss, L. (1967). Firm Size and Profitability. *The Review of Economics and Statistics* 49, 319-331.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Inovação e transformação digital: uma perspectiva institucional. *Information and Organization* 28, 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>

Instituto Nacional de Estatística (2023). *Empresas em Portugal*. <https://www.ine.pt/xurl/pub/15413305> . ISSN 0872-9514. ISBN 978-989-25-0598-5

Ivana V. (2021). Nurturing overconfidence: The relationship between leader power, overconfidence and firm performance. *The Leadership Quarterly*, 32(4)

Jackson, D. D., & Marra, A. (2021). Organizational roles in the context of digital transformation: A micro-level perspective. *European Management Journal*, 39(6), 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113563>

Katzenbach JR., & Smith D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. *Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts*

Kim, Y. G., & Lee, H. J. (2022). Leadership characteristics and digital transformation. *Management Decision*, 60(3), 623-640. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>

Kimmel, M.S. (2000). *The Gendered Society*. Oxford University Press

Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: What one needs to master today's organizational challenges. *Journal of Business Economics*, 91(8), 1383-1392. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 – Tecnologia para a humanidade*. CONJUNTURA ACTUAL EDITORA.

Liker JK, Meier D. (2006). *The Toyota Way Fieldbook: A practical guide for implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill

Liu, C. (2022). Risk prediction of digital transformation of manufacturing supply chain based on principal component analysis and backpropagation artificial neural network. *Alexandria Engineering Journal*, 61(1), 77-85. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2021.06.010>

Lourenço, L. (2021). *Os equívocos da liderança*. Prime Books.

Magjuka R., & Baldwin TT. (1991). Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration. *Personnel Psychology* 44(4): 793–812

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. ReportNumber, Lda.

Maxwell, J. C. (2014). *O Livro de Ouro da Liderança*. Nexo literário.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68. <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>

McGahan, (1999). The performance of US corporations: 1981–1994. *J. Ind. Econ.*, 47, 373-398

Nagy, M.S. (2002). Using a Single-Item Approach to Measure Facet Job Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86. <https://doi.org/10.1348/096317902167658>

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50, 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

Ng, T.W.H., & Feldman D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 62, 89–134.

Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento organizacional: O comportamento humano no trabalho*. McGraw-Hill.

Osborn, R.C. (1970). Concentration and Profitability of Small Manufacturing Corporations. *Quarterly Review of Economics and Business* 10, 15-26.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

Parsons C. K., & Liden R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and non-verbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69: 557–568.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2022). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Sílabo.

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation: A study of Portuguese firms. *Journal of Business Research*, 124, 610-619 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernandez, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report: The case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 221-234. <http://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Universidade de Aveiro.

Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (2007). *Estatística Aplicada (Vol. 2)*. (5ª Edição). Edições Sílabo

Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais da Sociologia Geral*. Gradiva.

Roth, A. V. (1996). Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30–36.

Scharf A. (1989). How to change seven rowdy people. *Industrial Management* 31; 20–22

Schiama, G., Schettini, E., & Santarsiero, F. (2021). How wise companies drive digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 122. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020122>

Schuh, A., & Buxmann, P. (2022). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Journal of Business Research*, 117, 487-498. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-0>

Silva, R. P. (2022). *Pensa digital, mas não compliques*. Oficina do Livro.

Steckler N. A., & Rosenthal R. (1985). Sex differences in nonverbal and verbal communication with bosses, peers, and subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 70; 157–163

Van der Weerd, N., Verwaal, E., & Volberda, H. (2006). Firm Size, Organizational Flexibility, and Performance: Do Small Firms Have a Competitive Advantage over Larger Firms?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(15), 7.

Veiseh, S., & Eghball, B. (2014). Acionamento da capacidade de absorção de tecnologia disruptiva pelos CIOs. Pesquisa exploratória em uma lente de micro-fundação. *Technological Forecasting & Social Change*, 174, 121-234. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121234>

Verdú-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J., & García-Morales, V. J. (2006). Environment–Flexibility Coalignment and Performance: An Analysis in Large versus Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 334–349.

Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2021). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 135, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>

Warr, P. (1994). *Age and job performance. Work and Aging. A European Perspective.* (1st Edition). CRC Press

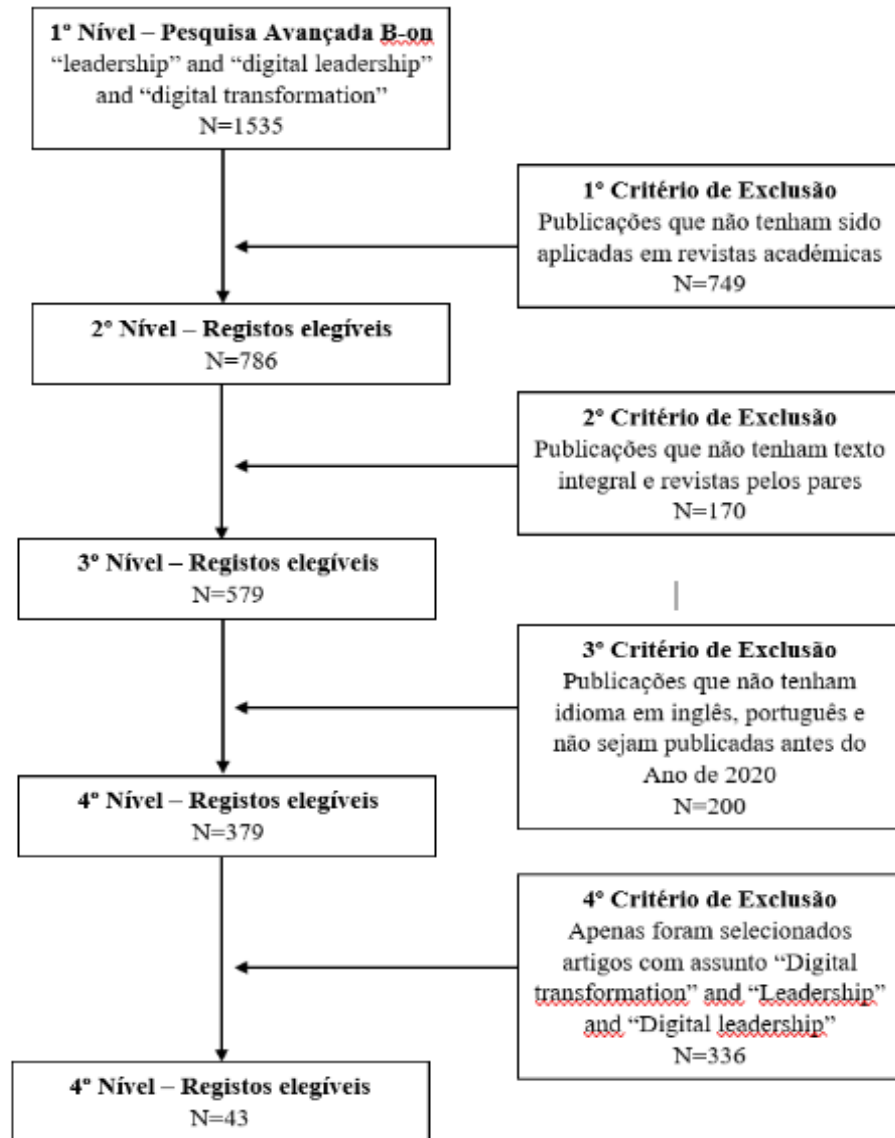
Wise, R. (2022). How Wise Companies Drive Digital Transformation. *Harvard Business Review*, 100(3), 28-34. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020122>

Youssef, M., Eid, A. F., & Khodeir, L. M. (2022). Challenges affecting efficient management of virtual teams in construction in times of the COVID-19 pandemic. *Architecture, Engineering and Sustainable Infrastructure*, 102008. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.102008>

Zeuge, A., Weigel, A., Oschinsky, F., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). *Leading virtual teams: A literature review. New Future of Work Symposium.* https://www.researchgate.net/publication/343473371_Leading_Virtual_Teams_-_A_Literature_Review

7. Anexos

Anexo A) – Scoping Review na B-on



Anexo B): Artigos de Literatura sobre liderança e transformação digital (ScienceDirect, B-on).

Ano	Autor	Tema	Descrição	Principais conceitos	Quartil
2020	Albukhitan, S.	Estratégia de Transformação Digital para a Fabricação	O artigo discute como as empresas de manufatura podem desenvolver estratégias de transformação digital para se tornarem mais competitivas.	Transformação Digital, Estratégia, Fabricação	Q1
2018	Al-Nasser, A. M., & Al-Enezy, M.	Personalidade e Inteligência Emocional entre líderes de instituições educacionais	O estudo investiga a relação entre os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e a Inteligência Emocional entre líderes de instituições educacionais no Estado do Kuwait.	Personalidade, Inteligência Emocional, Liderança	Q1
2022	AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D.	Transformação Digital, Liderança, Agilidade e Estratégia Digital	O artigo explora a relação entre liderança, agilidade e estratégia digital para dominar a transformação digital nas empresas	Transformação Digital, Liderança, Agilidade, Estratégia Digital	Q1
2022	Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E.	Trabalho Remoto e Transformação Digital durante a pandemia COVID-19	O artigo discute os impactos econômico-financeiros e psicológicos do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19, enfatizando a importância da transformação digital.	Trabalho Remoto, Transformação Digital, Pandemia	Q1
2021	Berbel-Vera, J., Barrachina Palanca, M., & Gonzalez-Sanchez, M. B	Funções chave do CDO para a transformação digital bem-sucedida	Este estudo Delphi investiga as funções chave do Chief Digital Officer (CDO) para uma transformação digital bem-sucedida	Chief Digital Officer, transformação digital, funções chave, estudo Delphi.	Q1
2022	Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D.	Transformação Digital e Competência do Funcionário	O artigo explora a interação entre a transformação digital e a competência dos funcionários, propondo uma abordagem de ciência do design para lidar com esse desafio	Transformação Digital, Competência do Funcionário	Q1

Ano	Autor	Tema	Descrição	Principais conceitos	Quartil
2021	Brännback, M., & Gustafsson, A.	Comportamentos de liderança complementares para gerenciar mudanças organizacionais	O estudo investiga como diferentes comportamentos de liderança podem ajudar a levar os funcionários na jornada de transformação digital.	Comportamentos de liderança, Mudanças organizacionais	Q1
2019	Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R.	O papel da liderança em um mundo digitalizado	O artigo revisa a literatura existente sobre o papel da liderança em um mundo digitalizado, identificando tendências e lacunas de pesquisa.	Liderança, Digitalização	Q1
2020	Darics, E.	E-Liderança e Comunicação Não-Verbal	International Journal of Business Communication	E-Liderança, Comunicação Não-Verbal	Q2
2022	Du, X., & Jiang, K.	A promoção da produtividade da empresa: o papel da TD	O artigo discute a relação entre a transformação digital e a produtividade das empresas.	Produtividade, Transformação Digital	Q1
2019	Durão, N., Ferreira, M. J., Pereira, C. S., & Moreira, F.	Estado atual e futuro das organizações portuguesas em relação à TD	O estudo analisa o nível de digitalização das organizações portuguesas e suas perspectivas futuras	Transformação Digital, Organizações Portuguesas	Q1
2021	Dressler, M., Paunovic, I.	Tecnologias de sensoriamento para colheita digital de uvas em vinícolas	Artigo que discute o uso de tecnologias de sensoriamento para a transformação digital de vinícolas de pequeno porte	Transformação digital, vinícolas, sensores	Q2
2021	Lee, H. J., & Kim, Y. G.	Transformação digital de organizações usando AI-CRM	Artigo que discute a transformação digital de organizações usando AI-CRM e uma perspectiva de micro fundamentos com suporte de liderança	Transformação digital, AI-CRM, liderança	Q1
2022	Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzales, R., & Gasco, J.	Gestão da transformação digital	Artigo que discute a gestão da transformação digital a partir da perspectiva de líderes empresariais	Transformação digital, liderança, gestão	Q1

Ano	Autor	Tema	Descrição	Principais conceitos	Quartil
2021	Jackson, D. D., & Marra, A.	Papéis organizacionais na transformação digital	Artigo que discute os papéis organizacionais na transformação digital a partir de uma perspectiva micro	Transformação digital, papéis organizacionais	Q2
2020	Garro Abarca, V. M., Palos-Sanchez, P. R., & Rus-Arias, E.	Trabalho em equipe virtual	Artigo que discute o trabalho em equipe virtual, com uma revisão sistemática da literatura e análise bibliométrica	Trabalho em equipe, equipe virtual, revisão bibliométrica	Q2
2022	Giannopapa, C., Staveris-Poykalas, A., & Metallinos, S.	Espaço como facilitador da transformação digital sustentável	Artigo que discute o espaço como facilitador da transformação digital sustentável, com um enfoque na corrida espacial e seus benefícios para os novatos	Transformação digital, sustentabilidade, espaço	Q1
2022	Gilli, K., Veglio, V., Gunkel, M., & Taras, V.	Equipes virtuais globais	Artigo que discute equipes virtuais globais e o papel da satisfação nos resultados de desempenho	Equipes virtuais, desempenho, satisfação	Q1
2000	Goleman, D.	Liderança que obtém resultados	Artigo que discute os estilos de liderança e seu impacto no desempenho organizacional	Liderança, estilos de liderança, desempenho	Q2
2022	Kim, Y. G., & Lee, H. J.	Características da liderança e transformação digital	Estudo sobre como as características de liderança afetam a transformação digital	Liderança, Transformação Digital, Características de Liderança	Q2
2021	Klus, M. F., & Müller, J.	O líder digital	Análise das habilidades necessárias para liderança na era digital	Liderança Digital, Desafios Organizacionais, Habilidades de Liderança	Q1
2022	Liu, C.	Prever risco da transformação digital.	Estudo de previsão de riscos na transformação digital da cadeia de suprimentos de manufatura	Transformação Digital, Cadeia de Suprimentos, Redes Neurais Artificiais	Q2
2012	McAfee, A., & Brynjolfsson, E.	Big data: Revolução da gestão	Artigo sobre o uso de big data na gestão empresarial	Big Data, Gestão Empresarial	Q1

Ano	Autor	Tema	Descrição	Principais conceitos	Quartil
2021	Newman, S. A., & Ford, R. C.	Cinco passos para liderar no COVI-19	Cinco passos para liderar equipes de forma eficiente em um ambiente virtual durante a pandemia	Liderança, Ambiente Virtual, COVID-19	Q2
2017	Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S.	Desafios da digitalização	Abordagem prática sobre como aproveitar a transformação digital	Transformação Digital, Prática Empresarial	Q2
2021	Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J.	Liderança e Transformação Digital	O estudo investiga as características de liderança mais relevantes para a transformação digital em empresas portuguesas.	Transformação Digital, Liderança, Empresas Portuguesas	Q1
2021	Schiuma, G., Schettini, E., & Santarsiero, F	Como as empresas sábias impulsionam a transformação digital	Este artigo apresenta as práticas adotadas por empresas bem-sucedidas na condução da transformação digital.	Transformação digital, empresas sábias, práticas empresariais, inovação	Q1
2022	Schuh, A. & Buxmann, P.	Liderança digital	Conceito de transparência inversa como meio de auto-organização e controle digital	Liderança, auto-organização, transparência, controle digital	Q1
2021	Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S.,	Como levar os funcionários na jornada de transformação digital	O estudo apresenta os resultados de um experimento que testou como diferentes comportamentos de liderança complementares podem afetar a aceitação e adoção de mudanças digitais pelos funcionários	Comportamentos de liderança complementares, aceitação de mudanças, adoção de tecnologia, transformação digital	Q1
2022	Youssef, M., Eid, A. F., & Khodeir, L. M.	Gestão de equipes virtuais	Desafios da gestão eficiente de equipes virtuais na indústria da construção durante a pandemia COVID-19	Gestão de equipes virtuais, construção, pandemia	Q1
2020	Zeuge, A., Weigel, A., Oschinsky, F., Schlechtinger, M., & Niehaves, B.	Liderança de equipes virtuais	Revisão literária sobre liderança de equipes virtuais	Liderança, equipes virtuais, comunicação, desafios	Q2

Ano	Autor	Tema	Descrição	Principais conceitos	Quartil
2022	Wise, R.	Transformação digital	Como empresas sábias conduzem a transformação digital	Transformação digital, liderança, cultura organizacional	Q1

Anexo C): Questões aplicadas no Inquérito (Escala likert de cinco pontos)

Variável	Fonte	Cód.	Perguntas
Liderança Digital (LD)	Chen e Chang (2013), Podsakoff et al. (1990), Podsakoff et al. (1996), Claassen et al. (2021) Sete itens	LD1	Os líderes inspiram todos os colaboradores com os planos de transformação digital para a nossa organização.
		LD2	Os líderes fornecem uma visão clara da transformação digital a seguir.
		LD3	Os líderes motivam os colaboradores a trabalharem em equipa de forma a atingir os mesmos objetivos de transformação digital.
		LD4	Os líderes encorajam os colaboradores a atingir os objetivos da transformação digital da organização.
		LD5	Os líderes atuam considerando as crenças sobre transformação digital dos colaboradores.
		LD6	Os líderes estimulam os colaboradores a pensar em ideias para a transformação digital.
		LD7	Os líderes incitam a utilização de ferramentas de trabalho digitais.
Agilidade Organizacional (AO)	Cegarra-Navarro et al. (2016) Seis itens	AO1	Conseguimos rapidamente responder às necessidades dos consumidores.
		AO2	Conseguimos implementar rapidamente mudanças na produção, processos e atividades de forma a responder a flutuações na procura.
		AO3	Conseguimos acompanhar rapidamente problemas de fornecedores e parceiros.
		AO4	Conseguimos implementar rapidamente decisões para ir de encontro às mudanças no mercado.
		AO5	Procuramos continuamente formas de reinventar e redesenhar a nossa organização.
		AO6	Vemos as mudanças de mercado como oportunidades para uma rápida capitalização e crescimento.
		DT1	Procuramos digitalizar tudo o que pode ser digitalizado.

Transformação Digital (TD)	Nasiri et al. (2020) Cinco itens	DT2	Recolhemos largas quantidades de dados de diferentes fontes.
		DT3	Ambicionamos a criação de uma rede mais robusta com tecnologias digitais entre os diferentes processos de negócio.
		DT4	Trabalhamos para conseguir uma interface eficiente com o cliente através da digitalização.
		DT5	Temos como objetivo conseguir o intercâmbio de informações através da digitalização.
Desempenho Profissional (DP)	Ramos-Villagrasa et al.(2019) Nove itens	DP1	Consegui planear o meu trabalho de forma a cumprir prazos.
		DP2	Consegui desenvolver as minhas tarefas de forma eficiente.
		DP3	Consegui gerir bem o meu tempo.
		DP4	Desenvolvi soluções criativas para novos problemas.
		DP5	Assumi responsabilidades extra.
		DP6	Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.
		DP7	Queixei-me de questões menores relacionadas com o meu trabalho.
		DP8	Tornei os problemas no trabalho maiores do que são.
		DP9	Foquei-me nos aspetos negativos do trabalho em vez dos positivos.
Satisfação no Trabalho (ST)	Nagy, M.S. (2002) Um item	ST1	Qual o nível de satisfação com o seu trabalho atual?

Anexo D: Estimativas de Parâmetro com Erros Padrão Robustos

Variável dependente:	(1) AO		(2) TD		(3) DP+		(4) DP-		(5) ST	
Parâmetro	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
LD	0,524	<,001	0,720	<,001	0,371	<,001	-0,060	0,153	0,446	<,001
Posição_Liderança	0,083	0,319	-0,071	0,407	-0,052	0,539	-0,047	0,572	0,185	0,057
IDADE										
18 aos 30	-0,087	0,532	-0,135	0,377	0,192	0,199	0,365	0,008	-0,321	0,049
31 aos 44	-0,072	0,486	0,112	0,348	0,051	0,665	0,280	0,009	-0,234	0,073
45 aos 54	-0,113	0,193	0,039	0,678	0,032	0,739	0,262	0,003	0,004	0,973
Mais de 55	0b	.	0b	.	0b	.	0b	.	0b	.
Gênero	-0,109	0,186	-0,052	0,514	-0,097	0,246	-0,042	0,610	-0,066	0,513
Ensino_Sup	0,020	0,837	0,102	0,340	0,010	0,926	0,133	0,191	-0,013	0,915
PME	0,260	0,002	0,035	0,703	0,118	0,171	-0,021	0,823	0,144	0,188
Tamanho_Equipa										
1 a 5	-0,074	0,450	0,012	0,908	-0,183	0,075	0,106	0,295	0,124	0,381
6 a 12	0,042	0,682	0,124	0,232	-0,211	0,058	0,045	0,690	0,165	0,258
Mais de 12	0b	.	0b	.	0b	.	0b	.	0b	.
Dummies de Sector										
Agrícola e similares	-0,506	0,077	0,144	0,622	-0,607	0,028	-0,223	0,395	-0,343	0,425
Atividades de consultoria	-0,344	0,109	0,308	0,137	-0,150	0,348	-0,143	0,480	0,235	0,282
Atividades imobiliárias	-0,270	0,130	0,257	0,137	-0,560	0,012	-0,093	0,637	0,138	0,473
Banca e Seguros	-0,286	0,124	0,355	0,046	-0,068	0,693	-0,077	0,681	0,091	0,690
Comércio	-0,547	<,001	-0,161	0,323	-0,396	0,022	-0,116	0,460	-0,275	0,277
Construção	-0,304	0,112	0,167	0,342	0,037	0,866	-0,107	0,599	-0,047	0,847
Educação/Formação	-0,126	0,417	0,241	0,259	0,189	0,417	-0,389	0,030	0,415	0,066
Eletricidade, gás, água	0,541	<,001	0,715	0,011	-0,157	0,476	-0,203	0,392	-0,382	0,363
Indústria	-0,419	0,089	0,066	0,748	0,059	0,801	-0,392	0,093	0,048	0,855
Media e Telecomunicações	-0,340	0,050	0,329	0,036	-0,120	0,481	-0,189	0,341	0,080	0,691
Outras atividades de serviços	-0,408	0,008	-0,047	0,771	-0,216	0,245	-0,084	0,663	-0,150	0,501
Outros setores	-0,235	0,259	0,264	0,226	0,065	0,724	-0,304	0,112	0,020	0,938
Saúde e apoio social	-0,290	0,055	0,063	0,726	-0,242	0,163	-0,163	0,347	0,061	0,762
Tecnologias da Informação	-0,336	0,044	0,185	0,251	-0,154	0,354	-0,097	0,582	-0,233	0,253
Transporte e logística	-0,444	0,095	0,007	0,979	-0,187	0,459	0,051	0,800	-0,321	0,398
Turismo, alojamento	0b	.	0b	.	0b	.	0b	.	0b	.
Número de Observações	327		327		327		327		327	
a R Quadrado =	0,480		0,587		0,301		0,097		0,366	
a Método de HC1										
b Este parâmetro é configurado para zero porque é redundante.										

Anexo E) – Inquérito com questões demográficas e Likert de cinco pontos

Papel da Liderança como Impulsionador da Transformação Digital...

https://docs.google.com/forms/u/0/d/1SZix_-Fr210CKi7YFcNjOj...

Papel da Liderança como Impulsionador da Transformação Digital...

https://docs.google.com/forms/u/0/d/1SZix_-Fr210CKi7YFcNjOj...

Papel da Liderança como Impulsionador da Transformação Digital e da Eficiência Organizacional.

No âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Europeia de Lisboa, a presente investigação tem como objetivo compreender o papel da liderança como impulsionador da Transformação Digital e da Eficiência Organizacional.

Este questionário será apenas utilizado para efeitos de investigação académica, garantindo a **confidencialidade** e **anonimato** do mesmo.

O preenchimento do questionário dura cerca de **5 minutos**.

RESPONSÁVEL PELA INVESTIGAÇÃO

Caso necessite de alguma informação adicional sobre a investigação poderá recorrer ao seguinte contacto: André Lopes – 50038537@europaia.pt

Obrigado pela sua colaboração!

* Indicates required question

1. **Concorda em participar nesta investigação? ***

Mark only one oval.

- Sim
 Não

2. **Indique em que faixa etária se encontra: ***

Mark only one oval.

- 18 - 24
 25 - 30
 31 - 37
 38 - 44
 45 - 54
 Mais de 55

3. **Como se identifica em relação ao género? ****

Mark only one oval.

- Masculino
 Feminino
 Outro

4. **Qual o seu nível de escolaridade? ***

Mark only one oval.

- Básico
 Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

5. Há quantos anos trabalha? *

Mark only one oval.

- Menos de 2
- 3 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 19
- Mais de 20

6. Em que setor de mercado se inclui a sua organização? *

Mark only one oval.

- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Administração pública, segurança, e defesa
- Agrícola e similares
- Banca e Seguros
- Comércio
- Construção
- Educação/Formação
- Eletricidade, gás, água, saneamento e tratamento de resíduos
- Indústria
- Media e Telecomunicações
- Saúde e apoio social
- Tecnologias da Informação (TI)
- Transporte e logística
- Turismo, alojamento e restauração
- Outras atividades de serviços
- Outros setores

7. A que setor pertence a sua Organização? *

Mark only one oval.

- Público
- Privado

⋮

Indique um grau de concordância em relação às seguintes afirmações sobre liderança na sua organização: *

	Discordo Fort...	Discordo	Não concord...	Concordo	Concordo For...
Os líderes ins...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes for...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes mo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes en...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes atu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes est...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes inc...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 4 Continue to next section

⋮

Considerando a agilidade organizacional na sua empresa, indique um grau de concordância sobre as seguintes afirmações: *

	Discordo Fort...	Discordo	Não concord...	Concordo	Concordo For...
Conseguimos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuramos ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vemos as mu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 6 Continue to next section

⋮

No contexto da transformação digital, indique um grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: *

	Discordo Fort...	Discordo	Não concord...	Concordo	Concordo For...
Procuramos ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolhemos l...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicionam...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhamos ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos como ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 7 Continue to next section ▼

⋮

Relativamente ao seu desempenho profissional, indique com que frequência executou as seguintes ações: *

As perguntas seguintes referem-se ao seu comportamento no trabalho nos últimos 3 meses. Para obtermos uma imagem exacta do seu comportamento no trabalho, é importante que responda com o máximo de cuidado e honestidade possível. Se não tiver a certeza de como responder a uma determinada pergunta, dê a melhor resposta possível.

	Raramente	Algumas vezes	Regularmente	Muitas vezes	Sempre
Conseguí pla...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguí des...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguí geri...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvi so...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumi respo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurei cont...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique com que frequência se deparou com as situações abaixo: *

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Regularmente	Muitas vezes
Queixei-me d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tornei os pro...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foquei-me no...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 8 Continue to next section

Section 9 of 10

Section title (optional)



Description (optional)

Considerando a satisfação no trabalho: *

	Muito Insatisf...	Insatisfeito	Nem satisfeit...	Satisfeito	Muito Satisfei...
Qual o nível d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 9 Continue to next section