



Mestrado em Gestão do Potencial Humano

E-Liderança

Competências necessárias para uma e-liderança eficaz e desafios encarados pelos e-líderes

Adriana Filipa Cotrim Garcêz

Lisboa

2023

Adriana Filipa Cotrim Garcêz

E-Liderança

Competências necessárias para uma e-liderança eficaz e desafios encarados pelos e-líderes

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

Orientador: Professor Doutor Rui Miguel Entradas
Silva

Lisboa 2023

AGRADECIMENTOS

A entrega desta dissertação representa um longo caminho, nem sempre a direito, mas sempre com a linha final bem sinalizada. Ao longo desta caminhada, muitos foram os obstáculos encontrados, mas felizmente, sempre tive ao meu redor pessoas que incentivaram continuar e às quais tenho de agradecer.

Em primeiro lugar aos meus pais e à minha irmã, Joana. Tudo o que faço é por vocês, para vos deixar orgulhosos e para vos mostrar que sempre ouvi os bons conselhos que me deram. Tudo o que quero é um dia poder retribuir tudo o que sempre fizeram por mim.

Não posso esquecer os meus amigos e as várias conversas começadas por “então e essa dissertação?”. Obrigada por estarem sempre lá, por todos os almoços, jantares, cervejas, por todas as viagens e por tudo o que ainda está por vir. Sou, sem dúvida, uma pessoa melhor por vos ter comigo.

Um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Silva, por todo o incentivo, disponibilidade e partilha de ensinamentos.

Obrigada também ao Instituto Superior de Gestão, em especial, a todos os professores com quem tive o gosto de me cruzar.

Por fim, obrigada a todos os que participaram nas rondas realizadas, de forma a que fosse possível finalizar a dissertação.

Obrigada!

RESUMO

Embora a liderança virtual, ou e-liderança, tenha emergido mais recentemente nos últimos três anos, é uma prática que tem vindo a ganhar o seu espaço no contexto organizacional. Este estudo tem como objetivo principal identificar as competências necessárias para uma e-liderança eficaz, bem como perceber quais são os desafios encarados pelos e-líderes, ou líderes à distância. Para isso, foi realizado um estudo com o auxílio da metodologia de Delphi com a técnica de Q-Sort. Neste estudo participaram 15 peritos em e-liderança, com diferentes anos de experiência na área e a desempenhar funções em setores distintos. Para analisar o tema em questão, foram realizadas três rondas, cada uma com duas listas - uma referente às competências necessárias para uma e-liderança eficaz, com 16 itens, e outra relacionada com os desafios encarados pelos e-líderes, com 14 itens. Como resultados deste estudo, foi possível concluir que a competência mais valorizada foi a comunicação verbal, oral e escrita. Por outro lado, a maior dificuldade apontada pelos peritos foi a comunicação de forma eficaz. A competência considerada menos importante foi a orientação 24/7. Já no que toca aos desafios, a dificuldade apontada como menos importante foi dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis.

Palavras-chave: e-liderança, e-líder, liderança virtual, competências, desafios, tecnologias de informação e comunicação

ABSTRACT

Although virtual leadership, or e-leadership, has emerged more recently in the past three years, it is a practice that has been gaining its place in the organizational context. This study aims to identify the necessary competencies for effective e-leadership and understand the challenges faced by e-leaders, or distance leaders. To achieve this, a study was conducted using the Delphi methodology with the Q-Sort technique. Fifteen e-leaders, with varying years of experience in the field and working in different sectors, participated in this study. To analyze the subject at hand, three rounds were conducted, each with two lists - one regarding the necessary competencies for effective e-leadership, consisting of 16 items, and the other related to the challenges faced by e-leaders, consisting of 14 items. As a result of this study, it was possible to conclude that the most valued competency was verbal, oral, and written communication. On the other hand, the greatest difficulty reported by the experts was communicating effectively. The competency considered least important was 24/7 availability. As for the challenges, the least significant difficulty reported was mastering all available technological tools.

Keywords: e-leadership, e-leader, virtual leadership, competencies, challenges, information and communication technologies.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
Contextualização do estudo.....	1
Questão de investigação.....	2
Objetivos da investigação.....	2
Organização do projeto.....	3
CAPÍTULO 1. LIDERANÇA.....	4
1.1. Liderança.....	4
1.2. Importância da liderança eficaz no contexto organizacional.....	7
1.3. Liderança versus gestão.....	8
CAPÍTULO 2. E-LIDERANÇA.....	10
2.1. E-Liderança.....	10
2.1.1 Funções e competências dos e-líderes.....	12
2.1.2. Desafios da e-liderança.....	15
CAPÍTULO 3. LIDERANÇA VS. E-LIDERANÇA.....	18
CAPÍTULO 4. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	20
4.1. Instrumentos de recolha de dados.....	20
4.1.1. Método.....	20
4.1.1.2. Metodologia de Delphi.....	20
4.1.1.3. Técnica de Q-Sort.....	22
4.1.1.4. Seleção de peritos.....	23
4.2. Procedimentos.....	24
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	26
5.1. Resultados Ronda 1.....	26
5.1.1. Ronda 1 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz.....	26

5.1.2. Ronda 1 - Desafios encarados pelos e-líderes.....	28
5.2. Resultados Ronda 2.....	29
5.2.1. Ronda 2 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz.....	30
5.2.2. Ronda 2 - Desafios encarados pelos e-líderes.....	31
5.3. Resultados Ronda 3.....	33
5.3.1. Ronda 3 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz.....	33
5.3.2. Ronda 3 - Desafios encarados pelos e-líderes.....	35
CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
6.1 Contributos teóricos e práticos.....	40
6.2. Limitações e estudos futuros.....	41
CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese das principais teorias da liderança	5
Tabela 2 - Interpretação do coeficiente <i>W de Kendall</i>	22
Tabela 3 - Resultados da Ronda 1 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz .	27
Tabela 4 - Resultados da Ronda 1 - Desafios encarados pelos e-líderes	28
Tabela 5 - Resultados da Ronda 2 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz .	30
Tabela 6 - Resultados da Ronda 2 - Desafios encarados pelos e-líderes	32
Tabela 7 - Resultados da Ronda 3 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz .	33
Tabela 8 - Resultados da Ronda 3 - Desafios encarados pelos e-líderes	35
Tabela 9 - Evolução do nível de concordância ao longo das três rondas	39

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

TI – Tecnologias de Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

Web - *World Wide Web*

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS.....	51
Anexo I - Comunicação relativa à Ronda 1 do Estudo Delphi com Q-Sort.....	51
Anexo II - Comunicação relativa à Ronda 2 do Estudo Delphi com Q-Sort.....	53
Anexo III - Comunicação relativa à Ronda 3 do Estudo Delphi com Q-Sort.....	56

INTRODUÇÃO

Contextualização do estudo

A liderança é um aspeto fundamental da sociedade humana. Permite influenciar indivíduos, organizações e até mesmo comunidades em diversos contextos. Esta, tem um papel indispensável ao conduzir o progresso, a inovação e ao moldar a visão de várias organizações (Northouse, 2019). Atualmente, quando falamos em liderança, falamos maioritariamente sobre pessoas e sobre um tipo de influência e processos focados nas mesmas (Israel, 2021).

No mundo interligado do séc. XXI, a emergência das novas TI revolucionou a forma como as organizações operam e os indivíduos se relacionam entre si. No panorama atual vivido pelas organizações, podem ser destacadas, entre outras, a competitividade devido à globalização dos mercados, e o envolvimento das novas TIC nas atividades e expansão de negócio das empresas (Bucater, 2016).

Este desenvolvimento, e envolvimento, originou uma grande mudança, que cada vez mais ocupa um lugar de destaque: o impacto da tecnologia, não só a nível pessoal, mas também a nível profissional (Offermann & Coats, 2018). E, embora o potencial tecnológico tenha sido desde sempre reconhecido e valorizado, o seu possível impacto a nível individual ou comportamental, só agora está a emergir (Roman et al., 2018).

Também o mundo do trabalho tirou proveito da evolução das novas TIC. O funcionamento das organizações tem vindo a sofrer alterações, sobretudo devido ao facto destas passarem a conduzir os seus negócios também além-fronteiras (Aggarwal, 2014).

Todas estas mudanças dão origem a reestruturações no que diz respeito às hierarquias, passando assim a ser mais flexíveis e horizontais. Os líderes devem transformar o seu trabalho de acordo com estas mudanças, sabendo também que, as equipas devem adotar novas estratégias para alcançar os resultados pretendidos (Lilian, 2014).

À medida que a sociedade cada vez mais depende das plataformas e ferramentas digitais, o conceito de liderança sofreu uma transformação. Assim, podemos verificar a emergência de novas formas de organizações virtuais, acompanhadas de um novo tipo de liderança: a liderança à distância, ou e-liderança (Aggarwal, 2014).

Com a evolução e desenvolvimento das equipas globais, é cada vez mais comum existirem estas novas equipas nas organizações (Anoye & Kouamé, 2018). Estas, são

caracterizadas essencialmente pela forma virtual de comunicação entre o líder e os seus colaboradores (Aggarwal, 2014).

Vários estudos têm sido realizados com o objetivo de perceber este novo conceito. As conclusões retiradas destes estudos, encontram-se dispersas e parecem não chegar a um consenso (Cortellazzo et al., 2019). Porém, tendo em conta a tendência para que as organizações cada vez mais adotem modelos virtuais, é importante compreender o papel da liderança virtual (Lee, 2009).

Estudos realizados na área mostram que a e-liderança, não se limita apenas a passar a liderança tradicional, ou seja, a liderança presencial, para uma liderança virtual. Toda esta comutação é um processo que exige esforço, sendo este mais complexo do que aparenta. Desta forma, é necessário estes líderes desenvolverem inúmeras competências para garantir o bom funcionamento da sua equipa num novo ambiente, bem como terem a destreza de se adaptar a todas estas alterações (Samartinho et al., 2013).

Devido a todas as novas experiências relacionadas com a liderança, o significado que um determinado líder tem num determinado contexto pode sofrer alterações sem que esta mudança transforme a perceção que temos dos líderes em geral (Offermann & Coats, 2018).

Questão de investigação

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

Quais são as competências essenciais nos e-líderes para uma liderança eficaz e quais as maiores dificuldades da liderança à distância?

Objetivos da investigação

O presente trabalho tem como objetivo principal identificar quais as competências necessárias para uma e-liderança eficaz e quais os maiores desafios encarados pelos e-líderes.

De forma a realizar uma análise mais aprofundada, foram definidos três objetivos específicos:

1. analisar as características da liderança à distância
2. identificar as competências essenciais a uma e-liderança eficaz;
3. identificar quais as maiores dificuldades da e-liderança;

Organização do projeto

No que concerne à estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos, começando com um capítulo focado na contextualização do estudo, onde é mencionada a questão de partida, bem como os objetivos da investigação.

O segundo capítulo, reflete temas como a liderança, qual a sua importância no cenário organizacional e as diferenças existentes entre liderança e gestão.

O capítulo número três tem como tópico a e-liderança. Este encontra-se dividido em dois subcapítulos, um cujo objetivo é perceber quais as competências necessárias para que um e-líder seja um líder eficaz e leve a sua equipa ao sucesso, e um outro que visa estudar quais as dificuldades que este tipo de líderes têm de ultrapassar.

No quarto capítulo é feita uma pequena análise das diferenças entre a liderança e a e-liderança.

O quinto capítulo incide sobre o enquadramento metodológico. Neste capítulo, são apresentadas as metodologias utilizadas para a recolha de dados, os critérios e a irrelevância da seleção de peritos e, por fim, os procedimentos utilizados para concretizar a investigação sugerida.

No sexto capítulo são então apresentados os resultados do estudo e, no sétimo capítulo é feita a discussão dos resultados, onde são apresentados os contributos teóricos e práticos desta investigação e as limitações entradas durante a sua realização.

Por fim, encontra-se a conclusão deste trabalho, onde serão sumarizados os resultados mais relevantes.

CAPÍTULO 1. LIDERANÇA

1.1. Liderança

A liderança é um conceito sobre o qual é difícil chegar a um consenso visto o tamanho da sua complexidade (Day & Antonakis, 2012). Na literatura podemos encontrar várias teorias sobre este tema, sendo estas baseadas em pressupostos que visam definir como um líder se deve comportar e qual a função que deve desempenhar, tendo em conta o contexto em que se encontra (Besen et al., 2017).

Uma das definições encontradas na literatura, relata a liderança como um processo de interação entre o líder e os seus colaboradores. Neste tipo de interação, o papel do líder é orientar e ajudar os seus colaboradores de maneira que seja possível alcançar os seus objetivos (Aggarwal, 2014).

Sendo o grande objetivo das organizações atingir os resultados estabelecidos através da performance dos seus colaboradores (Israel, 2021), a liderança pode ainda ser definida como um processo cujo objetivo do líder é influenciar os membros da sua equipa, não só na sua forma de pensar, como também na sua forma de agir, para que seja possível conquistar os objetivos da organização, mesmo quando as circunstâncias são adversas (Souza et al., 2016).

Tendo em conta o ambiente competitivo atual, os líderes são essenciais para o rendimento da organização e para que seja possível alcançar estes objetivos (Abelha et al., 2018; Souza et al., 2016).

Okafor e Afolabi (2021), argumentam que os desafios encarados pelos líderes, colocam muitas vezes as organizações numa posição de incerteza aquando dos momentos mais competitivos. Para que a organização consiga sobreviver nestes momentos e evitar o fracasso, o líder é a peça mais vital, assim como as ligações com a cultura organizacional (Aydin, 2018).

O líder deve ter ainda a perícia de motivar os seus colaboradores e de os ajudar a potenciar suas competências, visto que, ao promover este trabalho, as empresas adquirem qualidade (Yamafuko & Silva, 2015).

Para que isto se verifique, é necessário que, por um lado, o líder desenvolva as suas competências, como, por outro lado, a equipa desenvolva também métodos individuais e coletivos de adaptação (Zaccaro & Bader, 2003).

A liderança pode ter um papel valioso na definição deste tipo de estratégias, cujo objetivo seja fornecer ferramentas aos colaboradores para que possam agilizar as suas

competências (Besen et al., 2017), bem como desenvolver e aprofundar o seu nível de conhecimento (Yamafuko & Silva, 2015).

Sendo o conhecimento cada vez mais um ponto-chave no mundo profissional, é crucial existir um processo onde os colaboradores consigam acompanhar, e aprender com estas alterações, de forma que possam atingir os seus objetivos, independentemente do tipo de liderança adotado (Baig et al., 2021).

Uma liderança eficaz pode influenciar a forma como a equipa desenvolve e potencia as suas competências. Pode também contribuir para que a equipa atinja os objetivos propostos pela organização, posto que a liderança eficaz é conhecida por aumentar a produtividade dos colaboradores em todas as organizações (Okafor & Afolabi, 2021).

Contudo, nem todos os líderes têm o perfil ideal para uma liderança eficaz. Para que exista uma liderança eficaz, o líder deve ter autoconfiança, humildade, motivação, empatia e entusiasmo (Yamafuko & Silva, 2015).

Na verdade, segundo Mango (2018), quando um líder mostra este tipo de valores não está apenas a ganhar autoridade moral, e por isso, reputação e respeito, está também a mostrar aos colaboradores que valores devem seguir.

A literatura relata várias teorias da liderança, visto que estas são dinâmicas, continuam a adaptar-se e a sofrer alterações ao longo do tempo (Benmira & Agbola, 2021). Assim, foi necessário ajustar a definição de liderança e a forma como esta era implementada nas organizações, o que fez com que fossem surgindo novas teorias de liderança (Israel, 2021).

Na Tabela 1, é apresentada uma síntese das teorias mais relevantes.

Tabela 1

Síntese das principais teorias da liderança

Épocas	Período	Teorias	Descrição
Época dos traços	1840's	Grande Homem	Defende que os líderes nascem com capacidades inatas
	1930's 1940's	Traços	Os líderes eficazes têm em comum um conjunto de traços e características próprias
Época comportamental	1940's 1950's	Comportamentais	O que define o líder não são apenas os seus traços, mas a forma como se comporta em determinados contextos

Tabela 1*Síntese das principais teorias da liderança (continuação)*

Época situacional	1960's	Contingências/ situacionais	O contexto em que o líder se encontra tem uma grande influência na sua forma de liderar, ou seja, um bom líder tem de ter a capacidade de perceber qual o comportamento que deve adotar tendo em conta o ambiente que o rodeia
Época da nova liderança	1990's	Transacional	É uma relação de troca entre o líder e a sua equipa, onde o líder recompensa ou pune a sua equipa, tendo em conta o seu desempenho
	1990's	Transformacional	Os líderes procuram inspirar e motivar a sua equipa
	2000's	Partilhada	Procura maximizar o desenvolvimento da equipa sendo que existe uma pequena linha que separa o líder dos liderados
	2000's	Servidora	O objetivo dos líderes é servir a sua equipa, ajudando-a a desenvolver as suas competências

Fonte: Benmira e Agbola (2021)

Diferentes tipos de liderança exercem influências distintas sobre a produtividade dos colaboradores. Cada estilo de liderança tem as suas vantagens e desvantagens, notadamente no que toca à gestão de colaboradores. Neste caso, a parte chave, é compreender os pontos fulcrais das partes interessadas e o quanto têm em comum – o líder e o seu estilo de liderança, e a cultura e os objetivos organizacionais. Posto isto, algumas organizações tomam a decisão de incorporar mais do que um estilo de liderança nas suas atividades, dependendo das tarefas a completar e dos objetivos a atingir (Aydin, 2018).

Tal como visto anteriormente, segundo a literatura, nem todos os estilos de liderança irão guiar a organização ao sucesso, e essa é uma das principais razões pela qual a escolha do estilo de liderança é tão crucial. Esta escolha pode alterar o rumo de uma organização visto que uma liderança deficiente pode dar origem a transtornos não só dentro da organização,

como também para os envolvidos com a organização em questão, o que pode originar uma crise a larga escala (Gandolfi & Stone, 2018; Mango, 2018).

Al Khajeh (2018), concluiu que a performance organizacional está associada com o estilo de liderança adotado, sendo que o tipo de liderança adotado vai influenciar a forma como as tarefas são executadas.

Relativamente à cultura organizacional, existem duas perspectivas distintas relacionadas com a sua emergência e como os líderes têm, ou não, impacto na forma como essa cultura pode ser moldada. De acordo com uma pesquisa realizada por Aydin (2018), foi possível deduzir que a cultura é a organização em si, e que, existe de facto algo que pode ser manipulado pelo líder. Por outro lado, a ideia oposta defende que os líderes têm abertura para criar a cultura organizacional e que, por consequência, têm impacto na forma como esta é moldada. Assim, podemos concluir que existe uma relação entre o estilo de liderança e a cultura presente numa organização.

Tal como foi possível verificar anteriormente, existem vários tipos de liderança, entre eles a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança carismática (Souza et al., 2016).

Os vários estilos de liderança têm sido considerados fatores chave para o comprometimento dos colaboradores, mas também para que estes consigam atingir os seus objetivos. Os estilos de liderança têm ainda um impacto considerável na cultura da organização, que, por sua vez, influencia a sua performance (Abasilim et al., 2019).

1.2. Importância da liderança eficaz no contexto organizacional

A liderança executa um papel crucial no ambiente organizacional, de modo especial no tópico relacionado com o desempenho da organização. Conforme mencionado anteriormente, líderes eficazes devem apresentar habilidades para incentivar, inspirar e orientar a sua equipa, o que irá resultar em altos níveis de rendimento, tanto individualmente como coletivamente (Bass & Riggio, 2005).

Todas estas ações têm como objetivo principal assistir a equipa de forma a que seja possível alcançar os objetivos da organização e torná-la o mais eficaz possível, para que tenham a possibilidade de manter um nível de performance competitivo (Souza et al., 2016).

A liderança é tanto mais estratégica quanto mais se adaptar à cultura da organização com flexibilidade e inteligência. Estes fatores são determinantes para que as organizações se posicionem no mercado de trabalho (Ferreira & Sampaio, 2018). Líderes éticos e eficazes

compreendem o plano em que estão a exercer a sua liderança e como o podem utilizar em seu favor, para que consigam maximizar os resultados organizacionais (Mango, 2018).

Por um lado, líderes eficazes são capazes de definir metas claras e objetivas, dão *feedback* construtivo regularmente, preocupam-se com a aprendizagem e desenvolvimento da sua equipa e trabalham para que o ambiente de trabalho seja positivo (Judge & Piccolo, 2004).

Por outro, líderes empáticos, que apoiam a diversidade e encorajam e valorizam as contribuições individuais da equipa, enaltecem uma cultura inclusiva e de entreajuda (Hofstede et al., 2010), o que leva a um ambiente positivo onde os colaboradores sentem que têm impacto (Schneider et al., 2017).

A liderança mostra ter ainda uma função vital na formação e desenvolvimento da cultura e clima organizacional. Os líderes devem apresentar características de influência relativamente à sua equipa, nomeadamente, os seus valores e práticas, ao estabelecer um exemplo comportamental (Schein, 2010).

Sendo mais produtivas as equipas motivadas e comprometidas com a organização, a probabilidade de procurar novos desafios é menor, tornando-as ainda mais propensas a contribuir com novas ideias e formas de elevar a entrega da equipa (Schaufeli & Bakker, 2004). Estas práticas estão normalmente associadas a uma eficácia organizacional superior e a um compromisso organizacional elevado (Eisenbeiss et al., 2008).

1.3. Liderança versus gestão

Existe alguma discordância sobre o que distingue um líder e um gestor. Contudo, através de uma revisão da literatura, foi possível reunir algumas diferenças. Na realidade, este é um debate que dura há décadas e, embora ambos os papéis sejam importantes nas organizações, é necessário perceber a diferença entre estes conceitos.

À medida que a liderança é predominantemente orientada a pessoas e na forma como estas podem ser influenciadas e inspiradas (Bass & Riggio, 2005), a gestão é mais voltada a tarefas, com o objetivo de tornar as tarefas organizacionais o mais eficazes possível (Drucker, 1999).

Também a liderança deve ser exercida através do conhecimento e carisma e não através do poder (Souza et al., 2016). Um dos pontos de foco, deve ser a criação de uma cultura de confiança e o desenvolvimento de uma equipa cujos resultados propostos sejam atingidos (Avolio & Yammarino, 2013).

No entanto, a gestão tende a concentrar os seus esforços na realização dos trabalhos de forma eficiente e na divisão de recursos disponíveis para que as metas definidas sejam alcançadas (Mintzberg, 1990).

Os gestores geralmente exercem um papel focado no presente, com uma visão a curto prazo, tendem a ser mais controladores e preocupados com a organização, por outro lado, os líderes priorizam aos colaboradores primeiro e só depois a organização, olham e preparam o futuro a longo prazo. Estes, acreditam ainda que a sua equipa deve ter algum poder de decisão. Por outro lado, é comum a ideia de que a liderança é um processo mais afetivo quando comparado com a gestão, devido a todas as características que os líderes mostram ter (Gandolfi & Stone, 2018).

Contudo, não devemos ignorar a complementaridade entre estes dois conceitos. Uma organização eficaz requer uma combinação equilibrada entre a liderança e gestão de forma a alcançar os melhores resultados possíveis (Kotter, 1990).

CAPÍTULO 2. E-LIDERANÇA

2.1. E-Liderança

Em consequência da emergência de forma persuasiva das tecnologias de informação e comunicação, também denominadas por TIC, a estrutura do mundo organizacional como o conhecemos, está a mudar. Cada vez mais surgem novas formas de trabalho onde as tarefas a desenvolver são realizadas de forma remota (Anoye & Kouamé, 2018). Com estas, surgiram, e adaptaram-se também, novas formas de liderança de maneira a que as equipas continuem a trabalhar para que os objetivos definidos pela organização possam ser cumpridos (Stocker, 2019).

A e-liderança, ou liderança virtual, consolidou-se então nesta moldura de mudanças a nível global. Estas alterações obrigaram a que as organizações e os líderes se adaptassem às transformações do mundo organizacional. Para conseguirem sobreviver a estas transformações, as organizações necessitam não só de se passar por este período de adaptação, mas também de evoluir na forma como atuam (Samartinho et al., 2013).

Devido à complexidade do tema, é difícil também chegar a um acordo sobre a definição de e-liderança. Para Roman et al. (2018), a liderança virtual resulta de interações de influência social com o objetivo de moldar atitudes, sentimentos, comportamentos e ainda o nível da performance organizacional. Para que isto seja possível, os meios utilizados pelos líderes são as TIC.

Por outro lado, conforme defendido por Samartinho (2013b, p.1), a e-liderança é:

um corpo de conhecimento organizado em três categorias: *e-liderança*, enquanto forma de liderança utilizada pelo líder onde o “e” significa a utilização de meios eletrónicos; equipas de trabalho (equipas virtuais ou *e-Teams*), enquanto grupos de trabalho que utilizam meios eletrónicos para comunicar; tecnologia, enquanto forma de comunicar entre líder e equipa de trabalho através de meios eletrónicos.

Contudo, o termo virtual pode ser enganador, sendo que pode sugerir um certo nível fictício, ou seja, transmite a ideia de que algo não existe no mundo real (Zaccaro & Bader, 2003).

No entanto, uma definição relacionada com a e-liderança focada apenas no uso das novas TIC não seria o mais acertado. Foi por isso desenvolvida uma nova definição onde a e-liderança é descrita como um processo que utiliza de forma eficaz as TIC, mas também os métodos tradicionais de comunicação. Para que isto seja possível, é necessário não só ter conhecimentos para manusear as novas tecnologias, como também ter a praticidade de

selecionar as tecnologias a utilizar pela sua equipa. Encontra-se ainda implícito nesta definição que, para os autores, as TIC devem ser apenas utilizadas quando forem vantajosas, sendo que a comunicação presencial continua a ser indispensável em certas situações (Van Wart et al., 2019).

Em circunstâncias virtuais, existem também as e-equipas que, segundo Anoye e Kouamé (2018), são grupos de trabalho onde os seus membros se encontram dispersos geograficamente e/ou a nível organizacional cujas reuniões e tarefas são cumpridas com a ajuda das TIC.

Este novo formato foi ganhando espaço conforme novas formas de trabalho foram surgindo. Também a emergência das TIC, vieram facilitar a comunicação dos líderes à distância e tornar possível a implementação bem sucedida deste novo modelo de liderança (Guareze & Marcon, 2018).

Podemos portanto utilizar a liderança virtual em organizações, onde o trabalho é realizado à distância, com o auxílio das novas tecnologias. Neste tipo de situações os líderes são chamados de líderes virtuais, ou e-líderes (Aggarwal, 2014).

Não obstante, devemos salientar que apesar de todas estas diferenças e mudanças, o grande objetivo dos líderes não mudou. Por outro lado, as competências que um líder dito tradicional apresenta, são diferentes das competências necessárias para um e-líder (Van Wart et al., 2019).

Apesar da função principal dos líderes não ter sofrido alterações, não há um consenso na literatura sobre o estilo de liderança mais adequado a esta nova realidade organizacional, embora líderes com perfil transformacional apresentem bons resultados na função de líderes virtuais (Pereira & Cunha, 2020).

Com base em Samanta e Lamprakis (2018), a liderança transformacional tem um papel dominante nas teorias contemporâneas.

Para Abasilim et al. (2019), a liderança transformacional é motivada pela mudança, sobretudo no que toca à forma como os objetivos são alcançados. Os líderes que adotam este tipo de liderança, não só se mostram preocupados com os objetivos a alcançar, como têm também em consideração, e presente nas suas funções, o desenvolvimento dos seus colaboradores. Avolio e Gardner (2005), argumentam ainda que os indivíduos que adotam este tipo de liderança podem ser capazes de alterar a perspetiva de pessoas, mas também da organização, através da sua visão.

Devido a todas as alterações e evoluções destacadas, foi também possível verificar que este novo formato de liderança é uma mais-valia, sendo que permite poupar tempo e diminuir

as barreiras físicas. Nesta nova forma de liderança, a comunicação direta continua a ser fundamental, a grande diferença é que esta é feita através das novas tecnologias, ou TIC (Aggarwal, 2014).

Através da criação de equipas virtuais, as organizações podem construir equipas competitivas, podendo contratar os indivíduos mais qualificados para o trabalho, independentemente da sua localização. Daqui, resulta também um nível elevado de flexibilidade para os membros da equipa (Gazor, 2012).

É elementar salientar que este novo modelo de liderança traz consigo alguns desafios que as organizações terão de enfrentar (Bucater, 2016).

2.1.1 Funções e competências dos e-líderes

Devido às mudanças do contexto organizacional, a perceção geral acerca das competências necessárias para uma liderança bem-sucedida pode ter sofrido alterações. Daqui, podem ter resultado novas competências e outras podem ter sido consideradas pouco relevantes para o novo paradigma (Offermann & Coats, 2018).

Mais uma vez, as funções desempenhadas pelos líderes virtuais são fundamentais para que seja possível melhorar o sucesso da equipa, bem como a sua eficácia (Anoye & Kouamé, 2018).

No ambiente virtual, caracterizado sobretudo por um elevado grau de risco e mudança, os e-líderes têm de procurar desenvolver competências para além das técnicas consideradas necessárias na liderança tradicional (Alfehaid & Mohamed, 2019).

Estas competências envolvem elementos intimamente ligados à postura adotada pelo líder virtual e, devem promover o desenvolvimento de relacionamentos que, no cenário organizacional, possibilitam a criação de sinergia nos grupos. Consequentemente, a partilha e interiorização de valores organizacionais torna-se mais acessível (Junior et. al., 2020).

Os líderes também devem abordar todas as novas questões éticas que se colocam com a transformação digital, por exemplo, ao ajudar os colaboradores a definir um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Cortellazzo et al., 2019).

Todas as alterações a nível digital dão origem a um mundo cada vez mais globalizado, onde as tecnologias são responsáveis por criar, entre outras coisas, novas formas de comunicação (Israel, 2021).

Na realidade, a comunicação é uma das aptidões mais referidas na literatura, como sendo indispensável à e-liderança (e.g., Aggarwal, 2014; Cortellazzo et al., 2019; Liao, 2016; Lilian, 2014; Roman et al., 2018; Van Wart et al., 2019).

A comunicação eficaz é uma das competências essenciais que impactam diretamente a forma como os colaboradores trabalham nas suas tarefas. Líderes com a disponibilidade e facilidade de fornecer *feedback* claro e construtivo, têm o potencial de potenciar o desenvolvimento dos colaboradores (Kluger & DeNisi, 1996).

Mais, a comunicação de uma forma ágil pode ser utilizada para facilitar o processo de aprendizagem de novas competências (Stocker, 2019). A comunicação tem também um papel fundamental no que diz respeito à criação de ligações entre membros da equipa que se encontram distantes a nível geográfico (Cortellazzo et al., 2019).

Os e-líderes devem também dominar algumas competências no ambiente *online*. Entre estas competências, para além da comunicação, também podemos destacar o envolvimento social com os indivíduos à sua volta, o desenvolvimento de equipas, a gestão da mudança, competências tecnológicas e confiança (Van Wart et al., 2019), o nível de empatia para com os seus colaboradores, a flexibilidade, a facilidade para usar as novas tecnologias de maneira que consiga gerir de forma eficaz os seus colaboradores, bem como o seu nível de performance (Aggarwal, 2014).

Roman et al. (2018), defendem que os e-líderes devem apresentar seis qualidades fundamentais: a comunicação, as chamadas *social skills*, capacidades de adaptação à mudança, competências relacionadas com equipas virtuais, bons conhecimentos tecnológicos, e devem ainda ser pessoas de confiança. Os autores concluíram ainda que, caso o e-líder falhe em desenvolver alguma destas competências, a eficácia da sua liderança fica reduzida.

Os líderes representam ainda um papel essencial na construção de relações na equipa, pelo que devem ser capazes de criar momentos para que isso aconteça e seja possível criar relações de confiança (Liao, 2016).

A equipa deve receber *feedback* regularmente, dado que só assim serão capazes trabalhar nos aspetos onde existe espaço para melhoria, para que os objetivos sejam atingidos. Da mesma forma, é também relevante reforçar os pontos fortes da equipa para que estes se sintam motivados e confiantes, mas também para que o líder verifique que de facto a sua equipa tem boas competências e resultados (Stocker, 2019).

Os líderes devem ser cada vez mais inclusivos na sua forma de liderar (Offermann & Coats, 2018). Segundo Aydin (2018), quando existe uma relação entre colaboradores e líderes (onde muitas vezes os colaboradores olham uns para os outros como membros da sua família,

olham para os líderes como uma figura paterna, etc.), os colaboradores sentem-se mais envolvidos com a sua organização e, em consequência, apresentam um nível elevado de lealdade.

Top et al. (2020), acrescentam que, este tipo proximidade entre líderes e a sua equipa cria um ambiente de trabalho onde as equipas se sentem felizes e motivadas, sendo este mais um motivo para o sentimento de comprometimento por parte da equipa.

Em relação às ligações emocionais, foi possível concluir que as relações entre a equipa e o líder podem ter influência no empenho dos colaboradores ao realizar uma tarefa (Stocker, 2019).

Também líderes que demonstram apoio emocional, oferecem recursos e trabalham para diminuir obstáculos enfrentados pelos colaboradores, podem aumentar o gosto no trabalho e o comprometimento com a organização (Eisenberger et al., 1986).

De forma a que os objetivos sejam mais facilmente atingidos, é necessário que estes estejam estabelecidos de forma explícita para a equipa. Para que isso seja possível, o líder tem como função gerir a sua equipa em dois aspetos importantes: um deles é o aspeto intelectual, onde toda a equipa tem de concordar em trabalhar em conjunto; o segundo aspeto é emocional, onde todos têm uma tarefa a cumprir para que a equipa sinta que tem impacto na organização onde se encontra (Anoye & Kouamé, 2018).

Ao promover este aspeto emocional, o líder está não só a oferecer oportunidades aos colaboradores, como também a promover um sentimento de pertença e que também lhes dê a oportunidade de ajudarem nas tomadas de decisão (Al Khajeh, 2018).

Assim, é crucial que a equipa crie uma ligação intelectual onde cada membro saiba qual é o seu papel, uma ligação emocional para que todos fiquem motivados mesmo à distância e uma ferramenta de ligação diária onde a equipa consiga remotamente alinhar o seu trabalho (Anoye & Kouamé, 2018).

É ainda referido por Bucater (2016) que, o e-líder para além de ser capaz de se adaptar ao novo ambiente, terá também de ser capaz de adaptar o seu estilo de liderança, para que o ambiente organizacional se mantenha produtivo.

Contudo, para prosperar em vários ambientes é necessário que o líder seja capaz de aprender de forma rápida. Isto vai fazer com que o líder deixe de ser um bom líder em apenas um ambiente e se consiga adaptar a qualquer contexto e organização, por mais diferente que aparente ser (Mango, 2018).

Não só o nível de adaptação e aprendizagem é relevante. Um líder ágil, ou seja, com uma entrega de resposta rápida em situações complexas, é fundamental para a organização ter uma vantagem competitiva em relação às demais (Busse & Weidner, 2020).

Bucater (2016), inventariou as competências mais relevantes na liderança à distância, concluindo que as competências-chave para líderes à distância incluem: adaptação e abertura a mudanças, agilidade nas decisões tomadas e ações, habilidades de comunicação, não só verbal, mas também oral e escrita, construção de confiança, empatia, confronto de situações complexas, flexibilidade, inovação, inspiração dos membros que trabalham virtualmente, integridade, mentalidade multicultural, negociação, orientação 24/7, relacionamento interpessoal, resiliência e, entre outras, conhecimento em segurança de TIC.

2.1.2. Desafios da e-liderança

Para além de todas as competências que os e-líderes devem desenvolver, esta nova forma de liderança traz consigo alguns desafios que não se encontram na liderança presencial. Assim, é necessário que estes se encontrem preparados para os desafios que possivelmente irão encarar e que percebam a forma como podem afetar a equipa (Anoye & Kouamé, 2018).

Para ultrapassar estes desafios, os líderes virtuais necessitam mais uma vez não só desenvolver as competências necessárias referentes ao ambiente tecnológico, como devem também continuar a desenvolver as suas *soft skills* (Cortellazzo et al., 2019).

Para Bucater (2016) e Pereira e Cunha (2020), um dos grandes desafios com que os e-líderes se deparam é a adaptação a este novo modelo de liderança. Para que este processo aconteça de forma suave, é necessária uma grande atenção a vários aspetos: desde a adaptação ao ambiente remoto, até à mudança de hábitos tidos até então.

Existem inúmeros desafios que os e-líderes necessitam ultrapassar. Por exemplo, o e-líder deve ser capaz de criar uma cultura organizacional virtual, bem como cativar os seus colaboradores para que confiem nos seus métodos de liderança através destas novas ferramentas de comunicação. De forma a que isso aconteça, o e-líder deve ser capaz de inspirar os seus colaboradores bem como desenvolver as suas próprias aptidões, embora possa ser um desafio a encarar (Aggarwal, 2014).

Stocker (2019), defende que este tipo de liderança requer um esforço adicional para manter a motivação da equipa. Isto deve-se ao facto da interação física ser limitada ou inexistente. O e-líder tem ainda de investir algum do seu tempo na construção e solidificação de relações de confiança.

Se por um lado, a comunicação deve ser uma competência dominada pelos e-líderes, por outro lado, esta pode ser também uma barreira a ultrapassar.

É difícil acompanhar todas as mudanças relacionadas com a comunicação virtual, sabendo que estas se encontram em constante mudança e evolução (Aggarwal, 2014).

Uma comunicação fluida e correta pode ficar limitada não só devido às barreiras de comunicação (diferença de idiomas e fusos horários diferentes, por exemplo) (Alfehaid & Mohamed, 2019), mas também devido à falta de interação presencial, o que pode trazer consequências ao nível do desenvolvimento de relações interpessoais entre líderes e colaboradores. Para além do mais, o facto da comunicação verbal poder ser reduzida, pode também limitar a fluidez aquando da transmissão da mensagem (Roman et al., 2018).

A comunicação é algo fulcral sendo que, nas equipas virtuais, devem ser criadas relações fortes e de confiança entre os membros da equipa e o líder. Estes, a par do que acontece na liderança tradicional, podem ter influência no empenho dos colaboradores ao realizar uma tarefa. Como os membros das equipas se encontram dispersos, pode ser difícil criar relações fortes e de confiança (Stocker, 2019).

A liderança virtual requer ainda uma grande inteligência emocional (Stocker, 2019) e a habilidade de lidar com situações complexas, sendo que o e-líder deve ter a habilidade para tomar decisões rápidas e eficazes (Bucater, 2016).

Segundo Mango (2018), a hipótese de que um líder consegue prosperar em qualquer ambiente só é verdade se esse mesmo líder desenvolver uma inteligência contextual que possa aplicar em diferentes momentos. Contudo, para prosperar em diversos níveis é necessário que o e-líder tenha uma grande facilidade de aprendizagem.

Outros desafios na liderança virtual encarados pelos líderes são, por exemplo, manter a equipa motivada, criar e manter laços de confiança, assim como, serem dotados de inteligência emocional e terem habilidades de auto liderança. No entanto, a experiência é um fator fundamental. Quanto mais experiente o e-líder, mais fluida e eficaz a liderança se torna, na medida em que lhes é possível enviar diretrizes mais detalhadas e informadas (Stocker, 2019).

Os e-líderes podem ainda encontrar dificuldades aquando da avaliação dos colaboradores, já que o líder pode ter acesso limitado a informações relevantes e por isso, ter dificuldades em fazer uma avaliação justa e completa da sua equipa (Van Wart et al., 2019).

Sendo que a e-liderança requer competências específicas relativas ao ambiente virtual, os e-líderes devem ser proficientes no uso das TIC, tendo de se adaptarem a novas

ferramentas de forma a facilitar a colaboração e interação com a equipa (Pearlson et al., 2019).

Bucater (2016), na sua investigação compilou ainda um conjunto de desafios enfrentados pelos e-líderes. Destacam-se assim: a importância de saber lidar com as variáveis tempo e espaço, bem como com as diferenças culturais, a comunicação eficaz, o regular e averiguar o cumprimento das metas e avaliar a performance da sua equipa, construir relações de confiança, criar uma cultura virtual colaborativa, dominar os instrumentos tecnológicos, impedir que a falta de competência para com as TIC afete a eficácia da equipa, inspirar pessoas à distância, manter a equipa inspirada e a agir em conformidade com os valores da organização, orientar a equipa, promover e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, conduzir a seleção e formação da equipa, superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara, entre outras.

CAPÍTULO 3. LIDERANÇA VS. E-LIDERANÇA

Embora o grande objetivo dos líderes não mude entre a liderança tradicional ou liderança virtual, existem algumas diferenças chave.

Começando pela forma como a liderança pode ser exercida, na sua forma mais tradicional, esta pode ser desempenhada através de líderes reconhecidos como formais, mas pode também ser exercida por colaboradores sem esta autoridade formal. Ou seja, na liderança tradicional, pode existir um tipo de liderança denominada liderança informal. Porém, na liderança à distância, este tipo de liderança é menos comum, sendo a liderança formal a mais recorrente (Contreras, 2020).

Uma das responsabilidades dos líderes, quer sejam líderes tradicionais ou virtuais, é orientar e conduzir a sua equipa de maneira que os objetivos da organização sejam atingidos. Contudo, isto não representa um trabalho fácil. O líder tem de perceber como pode atingir esses objetivos, não esquecendo das pessoas que o vão ajudar a chegar aos resultados desejados (Gandolfi & Stone, 2018).

No que toca às diferenças encontradas entre a liderança e a e-liderança, Aggarwal (2014), destaca algumas, sendo que entre elas podemos encontrar a forma como a comunicação é feita, o tipo de lugar necessário para que o líder possa desempenhar o seu papel e, podemos ainda destacar o tipo de disponibilidade dos membros. Neste caso, a grande diferença é que, se por um lado, na liderança tradicional o líder e os seus colaboradores apenas estão disponíveis durante o horário de trabalho, por outro, com a e-liderança, tanto o e-líder como os seus colaboradores se encontram disponíveis em horário alargado.

Outra diferença encontrada está relacionada com o tipo de contacto entre a equipa e o líder. Visto que na liderança típica tradicional o líder tem a possibilidade de acompanhar e passar mais tempo em contacto presencial com a sua equipa, por outro lado, a produtividade pode ser mais baixa quando comparada com as equipas à distância tendo em vista que, as pessoas têm certas distrações que não encontram no trabalho remoto, o que pode gerar maus resultados (Stocker, 2019).

Bucater (2016), chegou à conclusão de que existem várias competências citadas apenas para a liderança presencial e outras para a liderança à distância. Assim, o trabalho em equipa é apenas citado para a liderança tradicional. Em oposição, a mentalidade multicultural e global é apenas citada na e-liderança. O mesmo acontece, por exemplo, com a disciplina e empreendedorismo, que são apenas citadas na liderança presencial, enquanto a construção de confiança ou a agilidade nas decisões, são apenas citadas na liderança à distância.

A liderança, em grupo ou individual, funciona tanto num meio tradicional, como à distância. O líder pode tanto pode interagir com a equipa como um todo, por exemplo, em reuniões virtuais, ou pode optar por comunicar com indivíduos específicos da equipa, através, por exemplo, de *e-mails* ou chamadas individuais (Liao, 2016).

Apesar das diferenças nas competências, os líderes devem fazer uso de uma combinação entre a liderança tradicional e a e-liderança em várias situações com diferentes objetivos (Van Wart et al., 2019).

De facto, para Zaccaro e Bader (2003), as equipas virtuais têm em comum várias características com as equipas tradicionais, nomeadamente, o nível alto de gestão que é necessário para que sejam bem-sucedidas.

As equipas virtuais permitem às organizações ter métodos de trabalho mais flexíveis, o que pode originar equipas mais produtivas, algo que não seria possível nas equipas tradicionais. Além da flexibilidade, as empresas que optam por equipas remotas têm mais facilidade em contratar os melhores colaboradores em qualquer parte do mundo (Anoye & Kouamé, 2018).

CAPÍTULO 4. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia a ser utilizada de forma a dar resposta à questão inicial e atingir os objetivos propostos. Contém ainda a descrição do processo e os fatores a serem levados em conta aquando da seleção dos peritos, bem como os procedimentos utilizados de forma a executar a investigação proposta.

4.1. Instrumentos de recolha de dados

4.1.1. Método

Para responder à questão inicial, será utilizada a Metodologia de Delphi com a técnica de Q-Sort, cujo objetivo é combinar a revisão literária com a opinião de peritos na área.

4.1.1.2. Metodologia de Delphi

A metodologia de Delphi foi desenvolvida originalmente no final da década de 1950 por Olaf Helmer e Norman Dalkey como um método para analisar problemas complexos e incertos (Dalkey, 1969).

Para Rowe e Wright (1999), existem quatro características chave desta metodologia, sendo elas a ausência de identificação por parte dos participantes, a troca de ideias existente entre os peritos, o *feedback* monitorizado, e a aglomeração estatística dos resultados obtidos através dos participantes.

Segundo Santos e Amaral (2004), devemos ter em conta o facto da metodologia Delphi não utilizar uma amostragem aleatória representativa.

Uma questão central nesta metodologia é o número ideal de especialistas a integrarem o painel. Worrell et al. (2013) num trabalho de revisão de artigos publicados em revistas de referência, indicavam que a maioria dos estudos utilizava entre 10 e 30 participantes.

Esta metodologia prolonga-se ao longo de várias rondas onde o objetivo é alcançar um consenso nas respostas fornecidas pelos peritos participantes. Ao contrário do que se verificou anteriormente, onde era uma prática normal a realização de quatro rondas, atualmente é comum serem realizadas apenas duas ou três rondas (Keeney et al., 2001).

Nas primeiras rondas, são partilhados com os peritos os itens pré-selecionados com base em revisão bibliográfica. Estes têm como objetivo proceder à sua ordenação, sendo ainda possível aos peritos sugerirem novos itens a incluir nas rondas futuras. Nas seguintes rondas,

são partilhados os itens partilhados anteriormente mas adicionando as sugestões dos peritos integradas (caso tenham existido). É ainda incorporado o *feedback* para cada um dos peritos participantes de forma a que estes possam consultar a ordem de disposição dos demais participantes (Santos & Amaral, 2004).

Depois de cada ronda, as respostas são reunidas de forma não identificada e, após a primeira ronda, os resultados são analisados (através da média obtida nas respostas) e sumariados. De seguida, são apresentados novamente ao grupo de forma a obter um *feedback* para que seja feita a reavaliação das opiniões iniciais (Linstone & Turoff, 1975). Desta forma, depois da segunda ronda, as respostas obtidas pelos peritos são influenciadas pelas opiniões dos restantes participantes (Cafiso et al., 2013).

Esta abordagem permite a participação de especialistas geograficamente dispersos, o que facilita uma diversidade de perspectivas e conhecimentos. Também, o facto de ser anónimo reduz possíveis influências por parte dos outros peritos, o que garante um maior grau de imparcialidade nas respostas e ordenações efetuadas (Rowe & Wright, 1999; Santos & Amaral, 2004).

Sendo o principal objetivo desta metodologia o consenso, é indispensável medi-lo e confirmar a sua existência, ou insucesso dos resultados obtidos (Dias et al., 2022a).

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

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

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

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

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

Este coeficiente apresenta resultados entre 0 e 1, onde 0 significa que não existe consenso, e 1 significa que existe consenso total. Os valores que se encontram entre estes,

mostram uma maior ou menor concordância. Na Tabela 2, podemos encontrar a significância dos resultados que se encontram entre 0 e 1.

Tabela 2

Interpretação do coeficiente *W* de Kendall

<i>W</i>	Interpretação
$W < 0.3$	Nível de concordância baixo
$0.3 < W < 0.5$	Nível de concordância moderado
$0.5 < W < 0.7$	Nível de concordância bom
$W > 0.7$	Nível de concordância forte

Fonte: Cafiso et al. (2013)

4.1.1.3. Técnica de Q-Sort

A Técnica de Q-Sort, desenvolvida em 1930 por William Stephenson, é uma abordagem que permite medir subjetividades de forma objetiva. Este método envolve a classificação de uma série de itens ou afirmações (Stephenson, 1953).

Esta técnica pode ser aplicada em várias áreas sociais, tais como a psicologia, sociologia e ciências políticas (McKeown & Thomas, 2013).

Através deste método, os participantes do estudo podem partilhar os seus pontos de vista subjetivos, sobre o tema em análise. Dado que a partilha de opiniões é um processo subjetivo, não existe uma ordenação correta ou errada (Brown, 2019).

Esta técnica é aplicada em várias etapas. Num primeiro momento, são selecionadas um conjunto de afirmações, ou itens relacionados com o tema de estudo, sendo estas possíveis de variarem consoante com o objetivo da pesquisa. É, de seguida, apresentada uma lista com os itens selecionados aos participantes de forma a que seja feita uma nova ordenação segundo a sua concordância ou importância pessoal, numa escala que varia entre “menos importante” a “mais importante”, sendo que nenhuma das posições pode ser repetida. Por fim, após a classificação dos peritos, as respostas são reunidas e analisadas estatisticamente (Stephenson, 1953).

A técnica Q-sort utiliza a escolha forçada, ou seja, todos os itens devem ser classificados e cada posição só pode ser utilizada uma vez (Dias et al., 2022b).

Através deste método é possível analisar e ordenar as respostas de todos os peritos participantes no estudo, identificar padrões e tendências na classificação, bem como avaliar a convergência ou divergência de opiniões dentro das respostas dos participantes (Stephenson, 1953). Este método tem também uma dimensão quantitativa considerando que utiliza métodos estatísticos (Nasrollahtabar Ahangar et al., 2020).

4.1.1.4. Seleção de peritos

A seleção dos peritos tem sido um tópico sobre o qual tem existido alguma discussão na utilização desta metodologia.

O facto de um indivíduo ter conhecimento numa determinada área, não o torna necessariamente um perito (Santos & Amaral, 2004). Assim, a escolha destes peritos não deve ser aleatória, uma vez que a escolha de peritos com mais, ou menos anos de experiência, pode influenciar os resultados (Samartinho, 2013a).

Segundo Strasser (2017), os peritos, escolhidos como fonte de dados para as metodologias seleccionadas para a presente investigação, partilham as suas contribuições através de várias rondas de questionários. Neste tipo de estudo, um perito é alguém com um nível forte de informação na área em que o estudo se está a desenvolver (Santos & Lucas, 2018).

Sabendo que a seleção de peritos não deve ser aleatória, foram tidos em conta vários fatores para que fosse possível ter peritos de várias áreas, com diferentes anos de experiência e com diferentes métodos de liderança. Entre estes fatores, foram tidos em conta critérios como: o perito tem de exercer uma função de liderança na organização onde se encontra e, para conseguir fazer o seu trabalho e liderar a sua equipa, tem de utilizar alguma forma de TIC.

Assim, tendo em conta estes requisitos, foram seleccionados quinze peritos, sendo a amostra constituída por indivíduos do sexo masculino e feminino, com anos de experiência relevantes a variar entre os dois anos e mais de dez. De forma a obter uma amostra o mais variada possível, foram seleccionados peritos em áreas de atuação diferentes. Como resultado deste critério, participaram no estudo peritos que se encontram em funções nas áreas de recursos humanos, gestão de projetos, gestão de clientes, marketing, recrutamento e tecnologia e ainda design.

Ao selecionar peritos do sexo masculino e feminino, de diferentes áreas e com diferentes anos de experiência, permite-nos ter diferentes perspectivas e opiniões sobre os tópicos estudados, originando assim uma amostra heterogénea.

4.2. Procedimentos

Tendo em conta as metodologias utilizadas, o número de rondas pode variar consoante o nível de concordância obtido entre os participantes no que toca aos itens partilhados. Neste caso, foram necessárias três rondas, onde se verificou a participação de todos os peritos, entre o período de novembro de 2022 e junho de 2023.

O método utilizado para partilhar os questionários em formato *Microsoft Excel 2016*, com os itens previamente definidos, com os peritos foi o *e-mail*. Em cada ronda, os peritos receberam um convite personalizado com instruções, bem como com a data limite para responder ao questionário (anexos I, II e III).

Os peritos tinham como objetivo ordenar cada um dos itens das duas listas apresentadas, tendo em conta a sua perspetiva e visão sobre as competências necessárias para uma e-liderança eficaz e sobre os desafios encarados pelos e-líderes.

De forma a não influenciar a opinião dos peritos, os itens foram organizados por ordem alfabética. Foram ainda pedidas sugestões aos peritos, que seriam consideradas para as futuras rondas.

De forma a facilitar a comunicação com os peritos, o *e-mail* foi a ferramenta selecionada para este fim. Este não só é um meio mais utilizado diariamente, como é também mais prático ao possibilitar a troca de *e-mails* via *Web* de uma forma rápida e segura (Samartinho, 2013a).

Na primeira ronda, foram partilhadas com os participantes uma lista de 16 competências necessárias para uma e-liderança eficaz e uma lista com 14 desafios encarados pelos e-líderes (anexo I), tendo em conta os relatos encontrados numa extensa revisão da literatura.

Assim, na primeira ronda, foi pedido aos participantes que ordenassem os itens partilhados, sem repetir a sua ordenação, e sugerissem novas competências ou desafios para serem incluídos numa próxima ronda. Deste pedido, foram sugeridas três novas competências: (a) abertura de mente e capacidade de aceitação das diferenças, (b) assertividade e (c) agilidade assíncrona. Destas três sugestões, foi introduzida apenas uma na segunda ronda (abertura de mente e capacidade de aceitação das diferenças), devido à sua pertinência para o estudo e para os seus objetivos.

Na segunda e terceira rondas, a lista de itens partilhados com os peritos relativa às competências necessárias para uma e-liderança eficaz aumentou para dezassete, enquanto a lista dos desafios encarados pelos e-líderes se manteve nos catorze itens (anexo II e III).

Ainda nas duas últimas rondas em questão, foi partilhado com os peritos o *feedback* dos resultados obtidos na primeira ronda. Desta forma, os peritos tiveram a oportunidade de reordenar os itens partilhados tendo em consideração as respostas do grupo, o que permitiu identificar níveis de concordância ou divergência relevantes para a investigação.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos nas três rondas realizadas. Inicia-se com a apresentação dos Resultados da Ronda 1, seguindo-se os resultados da Ronda 2 e, por fim, os Resultados da Ronda 3.

Os resultados obtidos são apresentados na forma de tabelas, sendo assim investigado o nível de concordância obtido para o tópico relacionado com as competências necessárias a uma e-liderança eficaz e também para o tópico referente aos desafios encarados pelos e-líderes.

5.1. Resultados Ronda 1

Na primeira ronda, foi pedido aos peritos que ordenassem os itens partilhados referentes às competências necessárias para uma e-liderança eficaz, através das suas perceções, onde deveriam atribuir o valor 1 à competência considerada mais relevante e 16 à competência considerada menos relevante.

O mesmo aconteceu com os itens referentes aos desafios encarados pelos e-líderes, onde foram partilhados 14 itens para ordenar com a mesma escala referida anteriormente.

Nesta primeira ronda são esperadas opiniões diversas e imparciais, visto que os peritos não estão influenciados pelas perceções do restante grupo. Por isso mesmo, é esperado também que o nível de concordância encontrado nas listas desta ronda seja reduzido.

São ainda esperadas sugestões de itens a serem considerados nas próximas rondas.

Para analisar os resultados, foi utilizado um documento Microsoft Excel 2016, de forma a investigar o somatório dos pontos, a média e o *ranking* do grupo. Recorreu-se ainda ao coeficiente de concordância *W de Kendall* para se analisar o nível de concordância conseguido. Procedeu-se a esta análise com o objetivo de concluir o *ranking* definido pelos peritos bem como entender o primeiro nível de concordância em ambas as listas definidas e partilhadas.

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

Depois de recolhidas as respostas da primeira ronda, procedeu-se à análise das pontuações dadas a cada item. Esta ordenação reflete a opinião individual de cada um dos peritos.

Da análise desta ronda, elaborou-se a Tabela 3, de forma a organizar e estudar mais facilmente os resultados obtidos. Aqui, podemos encontrar o *ranking* geral, assim como o somatório dos pontos e a média.

Tabela 3

Resultados da Ronda 1 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Posição	Somatório dos pontos	Média	Item
1	58	3.87	Item 5 - Comunicação - verbal, oral e escrita
2	72	4.80	Item 6 - Empatia
3	83	5.53	Item 3 - Capacidade de construir de laços de confiança
4	101	6.73	Item 2 - Agilidade nas decisões e nas ações
5	109	7.27	Item 1 - Adaptação/recetividade a mudanças
6	114	7.60	Item 8 - Flexibilidade
7	116	7.73	Item 15 - Relacionamento interpessoal
8	121	8.07	Item 16 - Resiliência
9	126	8.40	Item 10 - Inspirar colaboradores distantes
10	127	8.47	Item 11 - Integridade
11	130	8.67	Item 4 - Capacidade de utilização das TIC
12	142	9.47	Item 7 - Enfrentar situações complexas
13	163	10.87	Item 9 - Inovação
14	183	12.20	Item 13 - Negociação
15	186	12.40	Item 12 - Mentalidade multicultural
16	209	13.93	Item 14 - Orientação 24/7

É possível verificar a ordem de pertinência para os peritos nesta primeira ronda, onde o item com mais destaque é a comunicação - verbal, oral e escrita e, o item considerado menos interessante é o item que diz respeito à orientação 24/7.

Para este ranking foi analisado o nível de concordância obtido, tendo apenas em consideração a ordenação do grupo. Para conseguir obter este valor, foi utilizado o coeficiente de concordância W de Kendall, sendo que o valor obtido foi de aproximadamente 0.34, o que, tal como podemos verificar na Tabela 2, é considerado um grau de concordância moderado.

Com o objetivo de atingir um grau de concordância mais significativo, procedeu-se ao início da segunda ronda.

5.1.2. Ronda 1 - Desafios encarados pelos e-líderes

Uma vez recolhidas as respostas, procedeu-se à sua análise com o auxílio de um documento *Microsoft Excel 2016*.

Tal como aconteceu com a primeira lista de itens a ordenar, foram estudados o somatório dos pontos, a média e também o nível de concordância entre os peritos participantes. Os resultados alusivos a esta ronda encontram-se na Tabela 4, onde podemos ver informações como o *ranking* obtido, o somatório dos pontos e a média.

Tabela 4

Resultados da Ronda 1 - Desafios encarados pelos e-líderes

Posição	Somatório dos pontos	Média	Item
1	45	3	Item 3 - Comunicar de forma eficaz
2	55	3.67	Item 5 - Construir confiança
3	70	4.67	Item 6 - Criar uma cultura virtual colaborativa
4	80	5.33	Item 10 - Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa
5	99	6.60	Item 9 - Inspirar colaboradores à distância
6	102	6.80	Item 12 - Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
7	123	8.20	Item 11 - Orientar a equipa
8	128	8.53	Item 14 - Superar a barreira da falta de contacto cara-a-cara

Tabela 4*Resultados da Ronda 1 - Desafios encarados pelos e-líderes (continuação)*

9	129	8.60	Item 13 - Realizar a seleção e formação da equipa
10	133	8.87	Item 4 - Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do colaborador
11	145	9.67	Item 8 - Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa
12	153	10.20	Item 1 - Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
13	155	10.33	Item 7 - Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis
14	158	10.53	Item 2 - Aprender a lidar com a variável cultural

É possível observar que o item considerado com mais destaque é o item três, ou seja, o item referente à comunicação de forma eficaz. Por outro lado, o item considerado menos relevante é o item dois, que menciona a dificuldade em lidar com a variável cultural.

Foi ainda analisado o nível de concordância obtido nesta ronda. Para isso, foi mais uma vez utilizado o coeficiente de concordância W de Kendall. Neste ranking, o nível de concordância obtido foi de 0.36.

À semelhança do que aconteceu com a primeira ronda referente às competências, o nível de concordância encontrado foi moderado. Como o nível de concordância não é relevante para o presente projeto, deu-se seguimento ao estudo, começando uma segunda ronda.

5.2. Resultados Ronda 2

Tal como se verificou na primeira ronda realizada, foi pedido aos peritos que ordenassem os itens partilhados referentes a ambos os temas. Tendo sido aceite uma sugestão no tema das competências necessárias a uma e-liderança eficaz, foram partilhados 17 itens com os participantes, mantendo-se os mesmos itens referentes à lista das dificuldades encaradas pelos líderes virtuais.

Por outro lado, ao contrário do que aconteceu na ronda anterior, nesta segunda ronda, é esperado que comece a existir algum nível de concordância relevante entre os peritos.

Sabendo que é este o grande objetivo do estudo, foi partilhado também com os peritos o *feedback* dos resultados obtidos na primeira ronda, com o propósito de tentar guiar os participantes para que fosse possível aumentar o nível de concordância.

Antes de iniciada a segunda ronda, esta informação foi passada aos peritos para que a tivessem em consideração aquando da ordenação das novas listas.

Também nesta ronda foi utilizado um documento *Microsoft Excel 2016* para se analisar o novo *ranking*, o somatório dos pontos e a média. Para se analisar o nível de concordância, foi utilizado mais uma vez o coeficiente de concordância *W de Kendall*.

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

Na segunda ronda do estudo, os procedimentos realizados foram os mesmos do que na ronda anterior. Ao partilhar os itens com os peritos, foi tida em consideração a sugestão seleccionada - abertura de mente e abertura de aceitação das diferenças.

Também nesta segunda ronda foram analisados o ranking global dos itens, o somatório dos pontos e a média obtida.

Os resultados encontram-se expressos na Tabela 5.

Tabela 5

Resultados da Ronda 2 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Posição	Somatório dos pontos	Média	Item
1	27	1.87	Item 5 - Comunicação - verbal, oral e escrita
2	53	3.53	Item 6 - Empatia
3	63	4.20	Item 2 - Agilidade nas decisões e nas ações
4	79	5.27	Item 3 - Capacidade de construir laços de confiança
5	103	6.87	Item 1 - Adaptação/recetividade a mudanças
6	107	7.13	Item 8 - Flexibilidade
7	113	7.53	Item 15 - Relacionamento interpessoal
8	123	8.20	Item 10 - Inspirar colaboradores distantes

Tabela 5

Resultados da Ronda 2 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz (continuação)

9	128	8.53	Item 4 - Capacidade de utilização das TIC
9	128	8.53	Item 16 - Resiliência
11	155	10.33	Item 11 - Integridade
12	164	10.93	Item 7 - Enfrentar situações complexas
13	192	12.80	Item 13 - Negociação
14	206	13.73	Item 9 - Inovação
15	211	14.07	Item 12 - Mentalidade multicultural
16	215	14.33	Item 17 - Abertura de mente e capacidade de aceitação das diferenças
17	227	15.13	Item 14 - Orientação 24/7

No que toca à ordenação, o item considerado mais valorizado não sofreu alterações comparando com a ronda anterior. O mesmo aconteceu com o item considerado menos valioso.

Mais uma vez, procurou saber-se o nível de concordância alcançado nesta ronda. Neste caso, o coeficiente de concordância *W de Kendall* obtido foi de aproximadamente 0.64. Este valor mostra que o nível de concordância obtido é bom. Contudo, e com a expectativa de chegar a um nível de concordância forte, realizou-se uma terceira ronda.

5.2.2. Ronda 2 - Desafios encarados pelos e-líderes

Uma vez que não existiu qualquer sugestão relacionada com o tema dos desafios encarados pelos e-líderes, foram partilhados os mesmos 14 itens com os peritos, para que estes procedessem à sua ordenação.

Na tabela referente aos resultados da ronda em questão, a Tabela 6, encontra-se o *ranking* obtido nesta ronda, bem como o somatório dos pontos e a média obtida.

Tabela 6*Resultados da Ronda 2 - Desafios encarados pelos e-líderes*

Posição	Somatório dos pontos	Média	Item
1	26	1.73	Item 3 - Comunicar de forma eficaz
2	46	3.07	Item 5 - Construir confiança
3	60	4.00	Item 6 - Criar uma cultura virtual colaborativa
4	67	4.47	Item 10 - Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa
5	86	5.73	Item 9 - Inspirar colaboradores à distância
6	95	6.33	Item 12 - Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
7	115	7.67	Item 11 - Orientar a equipa
8	135	9.00	Item 13 - Realizar a seleção e formação da equipa
8	135	9.00	Item 14 - Superar a barreira da falta de contacto cara-a-cara
10	145	9.67	Item 8 - Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa
11	152	10.13	Item 1 - Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
12	153	10.20	Item 4 - Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do colaborador
13	175	11.67	Item 2 - Aprender a lidar com a variedade cultural
14	185	12.33	Item 7 - Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis

O *ranking* desta ronda mostra-nos que, na perspetiva dos peritos participantes, o maior desafio encarado continua a ser comunicar de forma eficaz. Por outro lado, o item de menor importância sofreu alterações - na primeira ronda o último item do *ranking* era o item que menciona a dificuldade em aprender a lidar com a variável cultura; já nesta ronda, o item

apresentado como tendo menor importância foi o item que aponta o desafio que é dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis.

Foi mais uma vez analisado o nível de concordância atingido nesta ronda. Para isso, foi utilizado o coeficiente de concordância *W de Kendall*. Nesta ronda, o seu valor foi de aproximadamente 0.63. Tal como na ronda referente às competências necessárias para uma e-liderança eficaz, o valor obtido é bom, ou seja, já tem algum significado, mas para o presente estudo, consideramos não ter significado suficiente, o que levou a uma terceira ronda.

5.3. Resultados Ronda 3

Por fim, foi realizada uma terceira ronda com o objetivo de alcançar um nível de concordância forte entre os peritos.

Assim como se verificou nas rondas anteriores, foi pedido mais uma vez aos peritos que ordenassem os itens referentes a cada um dos temas. Foi também partilhado o *feedback* obtido na segunda ronda com o objetivo de chegar ao consenso pretendido.

Foi mais uma vez utilizado um documento *Microsoft Excel 2016* para estudar os resultados obtidos. Para isso, e tal como aconteceu nas rondas anteriores, procurou-se investigar o somatório dos pontos, a média, bem como o *ranking* dos itens. Para encontrar o nível de concordância atingido, utilizou-se o coeficiente de concordância *W de Kendall*.

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

Tal como havia acontecido, uma vez recolhidas as respostas, foi feita a análise das pontuações dadas a cada item, de forma a perceber a opinião dos peritos e do grupo em geral. Os resultados podem ser vistos na Tabela 7, onde encontramos o *ranking*, o somatório dos pontos e a média obtidos. Foi ainda adicionado a posição em que o item se encontrava na ronda 2, em forma de comparação.

Tabela 7

Resultados da Ronda 3 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Posição	Somatório dos pontos	Média	Item
1	17	1.13	Item 5 - Comunicação - verbal, oral e escrita

Tabela 7

Resultados da Ronda 3 - Competências necessárias para uma e-liderança eficaz (continuação)

2	34	2.27	Item 6 - Empatia
3	47	3.13	Item 2 - Agilidade nas decisões e nas ações
4	60	4.00	Item 3 - Capacidade de construir laços de confiança
5	75	5.00	Item 1 - Adaptação/recetividade a mudanças
6	90	6.00	Item 8 - Flexibilidade
7	108	7.20	Item 15 - Relacionamento interpessoal
8	120	8.00	Item 10 - Inspirar colaboradores distantes
9	128	8.53	Item 4 - Capacidade de utilização das TIC
10	150	10.00	Item 16 - Resiliência
11	164	10.93	Item 11 - Integridade
12	183	12.20	Item 7 - Enfrentar situações complexas
13	196	13.0	Item 13 - Negociação
14	206	13.73	Item 9 - Inovação
15	223	14.87	Item 12 - Mentalidade multicultural
16	240	16.00	Item 17 - Abertura de mente e capacidade de aceitação das diferenças
17	254	16.93	Item 14 - Orientação 24/7

Relativamente ao *ranking* definido nesta ronda, e tal como aconteceu na ronda anterior, o item considerado mais importante e o item considerado menos importante não sofreram quaisquer alterações.

No que toca ao nível de concordância encontrado nesta ronda, o coeficiente de concordância *W de Kendall* originou um valor de aproximadamente 0.97. Com base na Tabela 2, este valor tem uma significância forte.

5.3.2. Ronda 3 - Desafios encarados pelos e-líderes

De forma a analisar as respostas obtidas, e da mesma forma que nas rondas anteriores, analisaram-se as pontuações dadas a cada item, as médias e ainda o *ranking* final. Foi elaborada uma nova tabela, a Tabela 8, de forma a mostrar os resultados.

Tabela 8

Resultados da Ronda 3 - Desafios encarados pelos e-líderes

Posição	Somatório dos pontos	Média	Item
1	16	1.07	Item 3 - Comunicar de forma eficaz
2	32	2.13	Item 5 - Construir confiança
3	50	3.33	Item 6 - Criar uma cultura virtual colaborativa
4	60	4.00	Item 10 - Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa
5	75	5.00	Item 9 - Inspirar colaboradores à distância
6	95	6.33	Item 12 - Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
7	106	7.07	Item 11 - Orientar a equipa
8	122	8.13	Item 13 - Realizar a seleção e formação da equipa
9	133	8.87	Item 14 - Superar a barreira da falta de contacto cara-a-cara
10	146	9.73	Item 8 - Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa
11	162	10.80	Item 1 - Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
12	181	12.07	Item 4 - Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do colaborador
13	188	12.53	Item 2 - Aprender a lidar com a variedade cultural
14	209	13.93	Item 7 - Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis

No que toca ao *ranking* definido pelos peritos, não se encontram diferenças, continuando a comunicação a ocupar um lugar de destaque enquanto o desafio com maior relevância encontrado pelos e-líderes, e o domínio das ferramentas tecnológicas disponíveis considerado como o item com menos importância.

Contudo, o nível de concordância encontrado, através do coeficiente de concordância *W de Kendall*, foi de aproximadamente 0.94, o que é considerado um nível de concordância forte e, por isso significativo para a investigação.

CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Embora a e-liderança seja uma prática com alguma história na vida das organizações, a verdade é que, de uma forma inevitável, nos últimos três anos, a sua emergência é inegável (Kulshreshtha & Sharma, 2021).

Esta nova forma de trabalho organizacional merece ser explorada. Estas equipas conseguem fazer várias atividades em conjunto, algo que não se verifica num ambiente presencial. Algumas das vantagens destas equipas passam por maximizar a especialização das equipas, onde se podem incluir profissionais em várias localizações geográficas, o que, ao utilizar os diferentes fusos horários, permite uma produtividade contínua (Dulebohn & Hoch, 2017).

O presente estudo insere-se neste tópico e teve como propósito principal determinar quais as competências necessárias para uma e-liderança eficaz e quais os maiores desafios encarados pelos e-líderes.

Como ferramenta auxiliar, foi utilizado o método de Delphi. Segundo Okoli e Pawlowski (2004), é possível utilizar o método de Delphi de várias formas para complementar a parte teórica, sabendo que ajuda os investigadores a observar as variáveis de maior interesse. Este pode ser utilizado para identificar e priorizar questões relacionadas com o tópico a ser estudado nos momentos iniciais do estudo.

Foi também utilizada a técnica de Q-Sort, permitindo analisar as opiniões dos peritos de uma forma objetiva. Para isso, foi pedido aos peritos que ordenassem os itens das duas listas, de acordo com as competências e dificuldades consideradas mais significativas e menos significativas, sendo que dois itens distintos não podem ocupar a mesma posição na ordenação.

Para atingir os objetivos propostos, foram definidas duas listas - uma referente às competências e outra aos desafios - com base na literatura de forma a que os peritos as pudessem ordenar. Foram realizadas três rondas de forma a atingir um nível de consenso relevante em ambas as listas.

Na primeira ronda, era esperado um nível de concordância baixo, tanto para a lista referente às competências, como para a lista relacionada com os desafios. Entre os resultados encontrados na lista das competências necessárias para uma e-liderança eficaz, podemos encontrar, entre as três competências mais relevantes de acordo com os peritos, itens relacionados com comunicação, não só verbal, como oral e escrita, a empatia e ainda a facilidade em construir laços de confiança.

Por outro lado, entre as três competências com menos importância podemos encontrar a capacidade de negociação, a mentalidade multicultural e ainda a orientação 24/7. Na ronda em questão, atingiu-se um nível de concordância de aproximadamente 0.34, o que, segundo a Tabela 2, é um nível de concordância moderado.

Ainda na primeira ronda, no tópico referente aos desafios encarados pelos e-líderes, podemos encontrar em primeiro lugar o desafio relacionado com a comunicação de forma eficaz. De seguida os peritos julgaram ser difícil lidar com a construção de laços de confiança e, ainda, com a criação de uma cultura virtual colaborativa.

No final da tabela, em último lugar, encontramos o item associado à dificuldade em saber lidar com a variável cultura, antecedido pelo item relacionado com o domínio de todas as ferramentas de TI disponíveis atualmente. Podemos ainda considerar relevante o facto de, para os peritos participantes, as variáveis tempo e espaço não ocuparem um lugar de destaque. Para esta lista, alcançou-se um nível de concordância de aproximadamente 0.36. Tal como havia acontecido na lista anterior, este valor é considerado um nível de concordância moderado.

Uma vez que na segunda ronda os peritos tinham conhecimento dos resultados da ronda anterior, com o objetivo de atingir um nível de concordância pertinente, o expectável é que o nível de concordância aumente para ambas as listas. Como resultado do nível de concordância da primeira lista, o valor foi de aproximadamente 0.64. Já na segunda lista, este valor foi de 0.63. Como é possível verificar na Tabela 2, este valor é bom. Contudo, para os objetivos do estudo, o propósito é alcançar uma concordância forte, daí ter sido realizada uma terceira ronda.

Em comparação com a ronda anterior da primeira lista, os dois itens considerados mais importantes não sofreram alteração. Contudo, o terceiro item mais importante passou a ser o item que representa a agilidade. No que toca aos itens considerados menos importantes, os dois itens menos importantes também não sofreram alterações, tendo sido considerado na posição número 15 o item referente à mentalidade multicultural.

Em relação à segunda lista, os três itens considerados mais importantes pelos peritos mantiveram-se os mesmos. Por outro, o final da tabela sofreu alterações, em décimo lugar encontramos o desafio alusivo às dificuldades encontradas em controlar o cumprimento das metas e avaliar os colaboradores. De seguida encontra-se o item que menciona o desafia que é aprender a lidar com a variedade cultural e, por fim, dominar todas as ferramentas tecnológicas.

Por fim, a terceira ronda mostra-nos que em ambas as listas os três itens considerados mais importantes e menos importantes não sofreram alterações. Contudo, e como se previu, os níveis de concordância aumentaram - na primeira lista, o nível de concordância foi de 0.97 e, na segunda lista, foi de 0.94, sendo estes considerados níveis de concordância fortes e por isso relevantes para o estudo.

Tabela 9

Evolução do nível de concordância ao longo das três rondas

	Lista 1	Lista 2
Ronda 1	0.34	0.36
Ronda 2	0.64	0.63
Ronda 3	0.97	0.94

Assim, em todas as rondas encontramos a comunicação como a competência mais importante. Também na literatura podemos encontrar vários relatos referentes à importância de uma comunicação clara e eficaz (*e.g.* Aggarwal, (2014), Liao (2016), Roman et al. (2018), Van Wart et al. (2019)).

Segundo Roman et al. (2018), para o líder ser capaz de comunicar via TICs de forma organizada e clara, de maneira ainda a evitar erros e/ou mal-entendidos. Ainda segundo Aggarwal (2014), na e-liderança, é necessária a utilização das TIC para que o e-líder possa comunicar com a sua equipa. Como uma parte destas comunicações são feitas via *e-mail*, é necessário que o e-líder domine também a comunicação escrita.

Se por um lado a comunicação é vista como a competência mais importante, por outro, é considerada também o maior desafio encarado pelos e-líderes.

Através de um estudo realizado por Van Wart et al. (2019), um dos problemas reportados foi a falta de comunicação e/ou a sua qualidade. Este constrangimento pode trazer dificuldades ao bom funcionamento da equipa, o que, por sua vez, pode ter como consequência baixa produtividade e eficácia.

O item considerado como segundo mais importante foi a empatia. Para Fan et al. (2014), os e-líderes mais eficazes mostram um elevado nível de empatia para com a sua equipa. Também neste ponto é importante que o e-líder tenha em conta que os liderados têm diferentes proveniências e por isso diferentes valores (Aggarwal, 2014).

Por fim, o item que ocupa a posição três está relacionado com a agilidade para a tomada de decisões. Segundo Li et al. (2016), a agilidade é o talento que um líder tem de dar resposta rápida, em contexto organizacional, através das TI.

Por outro lado, os peritos consideram que o desafio com menos impacto no seu dia-a-dia está relacionado com o dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis. Roman et al. (2018), mostram-nos que o e-líder, não deve apenas mostrar conhecimentos sobre as TIC, deve também manter-se atualizado e ter em consideração as questões de segurança.

Para os peritos, o maior desafio encarado pelos e-líderes é comunicar de forma eficaz. De seguida, os peritos julgam que um dos grandes desafios é também a construção de laços de confiança. Segundo Savolainen (2014), a confiança é indispensável e um dos fundamentos no trabalho em equipa entre líderes e liderados. Esta base torna-se ainda mais importante quando a comunicação cara-a-cara é reduzida, ou mesmo inexistente.

Os e-líderes consideram ainda um desafio relevante a criação de uma cultura virtual colaborativa. Aggarwal (2014) concorda referindo que, toda a comunicação é feita via *Web*, o que se pode mostrar difícil na construção de um ambiente cultural que ajude a equipa a sentir-se bem, assim como ajudá-la a atingir os objetivos da organização.

6.1 Contributos teóricos e práticos

O presente trabalho contribui para o enriquecimento teórico e prático na área da e-liderança. Com o objetivo de identificar as competências necessárias para uma e-liderança eficaz e os maiores desafios encarados pelos e-líderes, procurou-se obter validade prática através de peritos da área.

Em virtude do aumento do trabalho remoto e do espaço que tem vindo a ocupar na moldura organizacional e, por consequência, das equipas virtuais, este estudo mostra-se relevante.

Uma das principais contribuições do presente estudo foi a disponibilização de listas de competências e desafios na liderança virtual. As listas elaboradas são resultado de uma rica revisão da literatura existente.

Outro contributo importante, resulta da identificação das competências mais importantes para aqueles que lideram equipas virtuais, destacando-se a comunicação como a competência mais relevante para os líderes à distância.

Se por um lado, a comunicação aparenta ser uma competência fundamental, esta está também colocada como o principal desafio encontrado na e-liderança.

6.2. Limitações e estudos futuros

Uma das limitações deste estudo reside na amostra, ou seja, na forma como foi constituída. Embora tenham sido tomadas medidas para que os peritos participantes formassem uma amostra heterogénea, não sendo representativa, os resultados obtidos necessitam ser analisados com este enquadramento. Por isso mesmo, estes resultados não podem ser generalizados.

Podemos destacar como limitação o facto de, durante o desenvolvimento do estudo, a recolha dos dados não ser obtida de forma presencial. Por este motivo, foi impossível a troca de opiniões com os peritos.

Embora não impeditivo do sucesso do estudo, todo o processo relativo à manutenção dos peritos participantes durante as três rondas realizadas, o tempo necessário às mesmas e a disponibilidade dos participantes, constitui-se como uma limitação.

O presente estudo foi realizado com peritos portugueses num contexto muito próximo da fase de pandemia, que decerto condicionou a liderança virtual nas organizações. Em estudos futuros seria útil aplicar a metodologia em diferentes realidades geográficas, com o objeto de compreender se a cultura e o cenário em que os especialistas se encontram, resultam em ordenações diferentes.

Seria ainda interessante continuar a aplicar o estudo ao longo do tempo, com o objetivo de perceber se o afastamento do período forçado de confinamento altera, ou não, a ordenação dos itens.

CONCLUSÃO

O estudo da liderança é fundamental, não só para a sociedade no geral, como também para o contexto organizacional. Com a emergência das novas formas de TI, o mundo organizacional tem vindo a sofrer alterações na sua estrutura. É cada vez mais comum uma organização ter algum tipo de trabalho à distância (pontual ou permanente). A este tipo de liderança virtual, dá-se o nome de e-liderança.

Embora o objetivo do líder se mantenha o mesmo neste novo modelo, as competências necessárias para uma liderança eficaz não são necessariamente as mesmas. O mesmo se verifica com os desafios encontrados pelos e-líderes.

Assim, procurou-se saber qual as competências consideradas mais relevantes para uma e-liderança eficaz e quais os maiores desafios, tendo em conta a opinião de peritos na área. Para isso, foi realizado um estudo através do método de Delphi com a técnica de Q-Sort. Este método é uma ferramenta versátil que pode ser utilizada para identificar variáveis de interesse ao estudo (Okoli & Pawlowski, 2004).

Deste estudo foi possível determinar-se um *ranking* dos itens considerados para ambas as listas. Desta investigação, e de acordo com a opinião dos peritos participantes no estudo, as três competências mais importantes para uma e-liderança eficaz são, em primeiro lugar, a comunicação verbal, oral e escrita, seguida pela empatia e agilidade nas decisões e nas ações. Todas estas competências se encontram relatadas na literatura como sendo importantes para uma e-liderança eficaz quer seja devido ao seu papel fundamental relacionado com a passagem de mensagens, com o fator empatia ou com a destreza de dar resposta rápida ao problema apresentado. Por outro lado, foi considerada como competência menos importante a orientação 24/7.

No que toca ao *ranking* relativo aos desafios encontrados pelos e-líderes, foi possível concluir que o desafio com maior relevância é a comunicação de forma eficaz. Seguindo-se a dificuldade em construir relações de confiança assim como a dificuldade em criar uma cultura virtual colaborativa. Por outro lado, os peritos parecem não dar muita importância a dificuldades tais como observar de perto o cumprimento dos objetivos e avaliar o desempenho do colaborador, aprender a lidar com a variedade cultural e ainda, dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis.

Importante ainda referir a importância da comunicação em ambientes organizacionais, em específico quando relacionado com equipas virtuais. Os participantes do estudo deram a

importância máxima enquanto competência necessária para uma e-liderança eficaz, mas classificaram também a comunicação como o maior desafio encarado.

Tendo o presente estudo como principal objetivo investigar as competências essenciais para uma e-liderança eficaz e quais as maiores dificuldades da liderança à distância, foi possível concluir que, em ambos os casos, a comunicação foi o conceito mais mencionado. Foi ainda possível analisar as características principais de uma liderança virtual.

REFERÊNCIAS

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *Sage Journals*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019866287>
- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Aggarwal, A. (2014). E-leadership-a new and modern style of leadership. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*, 3(5), 88-93. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/480>
- Alfehaid, L., & Mohamed, E. E. (2019). Understanding the Influence of E-leadership on Virtual Team Performance. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 5(10), 20-36. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v5n10p3>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*. DOI: 10.5171/2018.687849
- Anoye, A. B., & Kouamé, J. S. (2018). Leadership challenges in virtual team environment. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7, 160-167.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead.* Emerald Group Publishing.
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.
- Baig, S., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *otal Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>
- Brown, S. R. (2019). Subjectivity in the Human Sciences. *The Psychological Record*, 69(4), 565-579. <https://doi.org/10.1007/s40732-019-00354-5>
- Bucater, A. (2016). Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. [Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação]. Universidade Metodista de São Paulo. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580>
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535-550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Cafiso, S., Di Graziano, A., & Pappalardo, G. (2013). Using the Delphi method to evaluate opinions of public transport managers on bus safety. *Safety Science*, 57, 254-263. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.03.00>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10 (publicado online) <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dalkey, N. (1969). An experimental study of group opinion: The Delphi method. *Futures*, 1(5), 408-426. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(69\)80025-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(69)80025-X)
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership* (publicado online). <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n>
- Dias, Á., Patuleia, M., Silva, R., Estêvão, J., & González-Rodríguez, M. R. (2022a). Post-pandemic recovery strategies: Revitalizing lifestyle entrepreneurship. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 14(2), 97-114. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1892124>
- Dias, Á., Silva, R., Patuleia, M., Estêvão, J., & González-Rodríguez, M. R. (2022b). Selecting lifestyle entrepreneurship recovery strategies: A response to the COVID-19 pandemic.

- Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 115-121.
<https://doi.org/0.1177/1467358421990724>
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (1999). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fan, K. -T., Chen, Y. -H., Wang, C. -W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 421-437. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294>
- Ferreira, R., & Sampaio, L. (2018). Liderança organizacional: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. *Revista Científica UNIFAGOC-Multidisciplinar*, 3(1), 17-22.
- Freitas, J., Cabral, P., & Bruno, L. (2020). O Desenvolvimento de Competências de Liderança em Mundos Digitais Virtuais Tridimensionais. *Revista Valore*, 5, 293-311. <https://doi.org/10.22408/rev502020662293-311>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gazor, H. (2012). A literature review on challenges of virtual team's leadership. *Journal of Sociological Research*, 3(2), 134-145. <https://doi.org/10.5296/jsr.v3i2.2247>
- Guareza, V., & Marcon, S. (2018). Liderança de Equipes à Distância: Estilos de Liderança e Relações de Confiança Estabelecidas. In +-*Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*, 1-14. <https://doi.org/10.18226/610001/MOSTRAXVIII.2018.48>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (2010). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Israel, C. (2021). Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21-30.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 38(2), 195-200. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(00\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(00)00044-4)
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 168 (publicado online). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>
- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *Int. J. Project Manage*, 27, 456-463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185-206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Liao, C. (2016). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Linstone, H., & Turoff, M. (1975). *Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013). *Q methodology* (Vol. 66). Sage publications.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163-176.
- Nasrollahatabar Ahangar, A., Arghand, E., Babagoli Ahangar, H., & Seyedalizadeh Ganji, S. (2020). Recognizing the reasons of the accidents based on the rural drivers' mental

- patterns using Q analytical method. *Safety Science*.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104649>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Offermann, L. R., & Coates, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003>
- Okafor, C., & Afolabi, D. O. (2021). Leadership style, organizational behaviour and employee productivity: A study of ECOWAS Commission, Abuja, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 16(1), 114-130.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2019). *Managing and using information systems: A strategic approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Pereira, R., & Cunha, C. J. C. d. A. (2020). Liderando Equipes à Distância - uma Contextualização Necessária Sobre Liderança Remota e Equipes Virtuais. *Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki*, 1(1).
<https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.873>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration* (publicado online), 853-866.
<https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.
[https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 173-191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>
- Samartinho, J. (2013a). E-liderança: um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system. [Tese de Doutorado]. Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/13056>
- Samartinho, J. (2013b). Liderança Virtual (e-Leadership) MODoCOMPETE e-LÍDER: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-Liderança. In 7^o EIN: *Simpósio Internacional. Ciberespaço:*

- Liderança, Segurança e Defesa na Sociedade em Rede.* 1-11.
<http://hdl.handle.net/10400.15/871>
- Samartinho, J., Faria, J., & Silva, P. (2013). Modelo de compreensão das competências específicas e características da e-liderança (e-leadership) em ambientes de gestão de aprendizagem (lms–learning management System). *Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*. <http://hdl.handle.net/10400.15/870>
- Santos, L. D., & Amaral, L. A. M. (2004). Estudos Delphi com Q-Sort sobre a Web – A sua utilização em Sistemas de Informação. In *Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*. 1-13
- Santos, M. P., & Lucas, A. (2018). Critical Success Factors for Data Quality Management. *CAPSI 2018 Proceedings*, 630–644. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16181-1_60
- Santos, T. A., & Pedron, C. D. (2019). Método Delphi aplicado em pesquisas de gestão de projetos: uma perspectiva além do consenso. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 10(1), 60-80.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45-56.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2017). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2292-2315. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573107>
- Souza, L., Santos, S., Malaquias, T., Marques, V., & Lopes, F. (2016). Liderança nas Organizações. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(18), 219-228. <https://doi.org/10.22287/ag.v1i18.352>
- Stephenson, W. (1953). *The Study of Behavior: Q-technique and Its Methodology*. University of Chicago Press.
- Stocker, F. (2019). E-Leadership: Reflexões e Desafios da Liderança Empresarial Contemporânea. *Revista Expectativa*, 17(2), 162-180. <https://doi.org/10.48075/revex.v17i2.20493>

- Strasser, A. (2017). Delphi Method Variants in Information Systems Research: Taxonomy Development and Application. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 15(2), 120-133.
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Worrell, J. L., Di Gangi, P. M., & Bush, A. A. (2013). Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(3), 193-208. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2012.03.003>
- Yamafuko, E., & Silva, J. (2015). Liderança nas organizações. *Colloquium Humanarum*, 86-93. <https://doi.org/10.5747/ch.2015.v12.nesp.000601>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)

ANEXOS

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

Exmo(a),

No âmbito da realização de uma investigação sobre as “Competências necessárias para uma e-liderança eficaz e quais os Desafios encarados pelos e-líderes”, partilho a primeira ronda do estudo.

Mais informo que a data limite de envio da 1ª Ronda é dia 09/12/2022.

1. Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

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

Use todos os números de 1 a 16 sem repetições.

Competências necessárias para uma e-liderança eficaz	
	Adaptação/recetividade a mudanças
	Agilidade nas decisões e nas ações
	Comunicação – verbal, oral e escrita
	Construir confiança
	Empatia
	Enfrentar situações complexas
	Flexibilidade
	Inovação
	Inspirar membros distantes
	Integridade

	Mentalidade multicultural
	Negociação
	Orientação 24/7
	Relacionamento interpessoal
	Resiliência
	Ser capaz de utilizar com segurança as TICs

Sugestão de outras competências:

2. Desafios encarados pelos e-líderes

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

Use todos os números de 1 a 14 sem repetições.

Desafios encarados pelos e-líderes	
	Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
	Aprender a lidar com a variedade cultural
	Comunicar de forma eficaz
	Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador
	Construir confiança
	Criar uma cultura virtual colaborativa
	Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis
	Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa

	Inspirar pessoas à distância
	Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa
	Orientar a equipa
	Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
	Realizar a seleção e formação da equipa
	Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara

Sugestões de outros desafios:

Obrigada pela sua colaboração

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

Exmo(a),

Conforme previsto, vamos dar início à 2ª ronda do nosso estudo.

Nesta ronda, terá conhecimento da ordenação média do grupo para cada uma das listas, bem como de novas sugestões enviadas na 1ª ronda.

O grupo foi muito dinâmico no que respeita às sugestões. Algumas foram incluídas quase de forma direta, outras consideradas de forma agrupada com outras sugestões semelhantes e/ou complementares e, outras foram, ainda, consideradas em itens iniciais.

O objetivo desta metodologia é a procura de um consenso bastante alargado, na medida do possível.

Desta forma, conhecendo a sua ordenação inicial bem como a ordenação média do grupo, solicitamos uma nova ordenação, que visa aproximar a ordenação de todos os participantes.

Mais informo que a data limite de envio da 2ª Ronda é até ao dia 5/05/2023.

1. Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Ordene as seguintes competências necessárias para uma liderança eficaz de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à competência que considera mais importante e o valor 17 à competência que considera menos importante.

Use todos os números de 1 a 17 sem repetições.

Ordem	Competências necessárias para uma e-liderança eficaz	
Ronda 1		
	5	Adaptação/recetividade a mudanças
	4	Agilidade nas decisões e nas ações
	3	Comunicação – verbal, oral e escrita
	11	Construir confiança
	1	Empatia
	2	Enfrentar situações complexas
	12	Flexibilidade
	6	Inovação
	13	Inspirar membros distantes
	9	Integridade
	10	Mentalidade multicultural
	15	Negociação
	14	Orientação 24/7
	16	Relacionamento interpessoal

	7	Resiliência
	8	Ser capaz de utilizar com segurança as TICs
	-	Abertura de mente e capacidade de aceitação das diferenças

Sugestão de outras competências:

2. Desafios encarados pelos e-líderes

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

Use todos os números de 1 a 14 sem repetições.

Ordem	Desafios encarados pelos e-líderes	
Ronda 1		
	12	Aprender a lidar com as variáveis tempo e espaço
	14	Aprender a lidar com a variedade cultural
	1	Comunicar de forma eficaz
	10	Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador
	2	Construir confiança
	3	Criar uma cultura virtual colaborativa
	13	Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis
	11	Impedir que a falta de competência técnica afete o desempenho da equipa
	5	Inspirar pessoas à distância
	4	Manter a equipa motivada e alinhada com os valores da empresa
	7	Orientar a equipa

	6	Prezar e proporcionar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
	9	Realizar a seleção e formação da equipa
	8	Superar a barreira da falta do contacto cara-a-cara

Sugestões de outros desafios:

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

Exmo(a),

Foi alcançado um consenso moderado/forte nas duas listas.

Anexamos informações sobre a sua ordenação na Ronda 2 em comparação com a ordenação do grupo, bem como o grau de concordância atingido.

É provável que o consenso entre o grupo aumente nesta 3ª Ronda, uma vez que não há novas sugestões nas listas.

Agradecemos uma última análise e posterior reordenação com o objetivo de aproximar, na medida do possível, a sua ordenação com a ordenação do grupo de peritos.

Solicitamos a devolução da Ronda 3 até ao próximo dia 10/06/2023.

1. Competências necessárias para uma e-liderança eficaz

Ordene as seguintes competências necessárias para uma liderança eficaz de acordo com a sua perceção da maior ou menor importância, atribuindo o valor 1 à competência que considera mais importante e o valor 17 à competência que considera menos importante.

Use todos os números de 1 a 17 sem repetições.

Ordem		Competências necessárias para uma e-liderança eficaz
Ronda 2		
	5	Adaptação/recetividade a mudanças
	3	Agilidade nas decisões e nas ações
	4	Comunicação – verbal, oral e escrita
	9	Construir confiança
	1	Empatia
	2	Enfrentar situações complexas
	12	Flexibilidade
	6	Inovação
	14	Inspirar membros distantes
	8	Integridade
	11	Mentalidade multicultural
	15	Negociação
	13	Orientação 24/7
	17	Relacionamento interpessoal
	7	Resiliência
	10	Ser capaz de utilizar com segurança as TICs
	16	Abertura de mente e capacidade de aceitação das diferenças

Sugestão de outras competências:

2. Desafios encarados pelos e-líderes

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

Use todos os números de 1 a 14 sem repetições.

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

Sugestões de outros desafios: