



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Bárbara Cardoso Ferreira

Liderança Virtual em gestão de projetos

Liderança virtual em gestão de projetos

Bárbara Cardoso Ferreira

ISCAC | 2021

Coimbra, outubro de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Coimbra

Bárbara Cardoso Ferreira

Liderança virtual em gestão de projetos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizada sob a orientação do Professor Doutor Paulo Pinto Moreira e coorientação da Professora Doutora Maria Manuela Coelho Larginho.

Coimbra, outubro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Quem me conhece, sabe a relevância destes últimos dois anos no que se refere ao meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Foram dois anos intensos, com muita dedicação, trabalho e superação. Deixo o meu especial agradecimento ao Professor Doutor Paulo Pinto Moreira e à Professora Doutora Maria Manuela Coelho Larginho pelo apoio incondicional, pela compreensão e por toda a ajuda prestada ao longo deste percurso, agradeço do fundo do meu coração. Aos amigos e familiares que das mais diversas formas estiveram presentes e demonstraram o seu apoio. E a mim, por manter esta resiliência que me caracteriza, não dando o braço a torcer às adversidades de todas as mudanças com que me deparei ao longo destes dois anos. Esta dissertação que aqui apresento tem um simbolismo especial para mim, trata-se da concretização de um objetivo ao qual me propus, gerindo os contratempos da vida pessoal e profissional.

RESUMO

As crescentes exigências da vantagem competitiva organizacional observadas no panorama atual em contexto global e digital, onde as pessoas, cada vez mais, se encontram fisicamente distantes, são colocados novos e exigentes desafios a colaboradores e empresas, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento das atividades por teletrabalho e a respetiva liderança virtual (*e-leadership*). Para tal, as organizações necessitam de uma liderança eficaz, ajustada e adequada a este contexto. A presente dissertação tem como principal objetivo analisar as perceções de cada participante respondente face ao estilo de liderança do seu líder em equipas de gestão de projetos de empresas nacionais e multinacionais, do setor de IT - *Information Technology*. A amostra em estudo é constituída por 167 participantes respondentes, colaboradores de equipas de gestão de projetos em contexto de trabalho virtual, ao questionário MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire 5X*. Trata-se de um estudo que correlaciona os estilos de liderança percecionados pelos liderados face aos seus líderes (transformacional, transaccional e *laissez-faire*) com os resultados de liderança (esforço-extra, eficácia e satisfação). Para o efeito, a recolha dos dados foi obtida a partir da versão portuguesa de Gonçalves (2008) do questionário MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* desenvolvido originalmente por Avolio & Bass (2004). Os resultados obtidos mostram que a liderança transformacional é a dimensão com mais impacto positivo significativo nos resultados de liderança, nomeadamente, no esforço-extra, na eficácia e na satisfação. Já a liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo nos resultados de liderança, nomeadamente no que se refere à eficácia e satisfação. Verifica-se, ainda, que variáveis sociodemográficas como o sexo, a experiência profissional e a idade não apresentam diferenças no modo como são percecionados os estilos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*. Desta forma, é possível verificar que quanto mais frequentes são os comportamentos de liderança transformacional nas equipas virtuais de gestão de projetos, mais elevados são os resultados alcançados pelos liderados e quanto mais frequentes são os comportamentos de liderança *laissez-faire*, mais reduzidos são os resultados alcançados pelos liderados.

Palavras-chave: liderança virtual, liderança transformacional, liderança transaccional, liderança *laissez-faire*, eficácia, esforço-extra e satisfação.

ABSTRACT

The growing demands of organizational competitive advantage observed in the current scenario in a global and digital context, where people are increasingly physically distant, new and demanding challenges are posed to employees and companies, particularly with regard to the development of teleworking activities and the respective virtual leadership (e-leadership). For this, organizations need effective leadership, adjusted and appropriate to this context. The main objective of this dissertation is to analyze the perceptions of each respondent participant regarding the leadership style of their leader in project management teams of national and multinational companies, in the IT - Information Technology sector. The sample under study consists of 167 participants who responded, employees of project management teams in a virtual work context, to the MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire 5X questionnaire. This is a study that correlates the leadership styles perceived by the followers vis-à-vis their leaders (transformational, transactional and laissez-faire) with the leadership results (extra-effort, effectiveness and satisfaction). For this purpose, data collection was obtained from the Portuguese version by Gonçalves (2008) of the MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire 5X questionnaire, originally developed by Avolio & Bass (2004). The results show that transformational leadership is the dimension with the most significant positive impact on leadership results, namely, extra effort, effectiveness and satisfaction. Laissez-faire leadership, on the other hand, has a negative impact on leadership results, particularly with regard to effectiveness and satisfaction. The results also suggest that sociodemographic variables such as gender, professional experience and age do not differ in the way transformational, transactional and laissez-faire leadership styles are perceived. Thus, it could be established that increased frequency in transformational leadership behaviors in virtual project management teams, higher the results achieved by the team members, and the more frequent the laissez-faire leadership behaviors, the lower the results achieved by the followers.

Keywords: virtual leadership, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, effectiveness, extra-effort and satisfaction.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1 Liderança.....	4
1.2 Evolução das teorias da liderança	5
1.2.1 Teoria dos traços	6
1.2.2 Teoria comportamental	7
1.2.3 Teoria contingencial ou situacional	8
1.3 Abordagem da nova liderança.....	10
1.4 Liderança em contexto virtual.....	16
2 OBJETIVOS DO ESTUDO, METODOLOGIA E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES	25
2.1 Estratégia de recolha, tratamento e análise dos dados	28
2.2 Instrumento de pesquisa - Questionário	28
2.3 Técnicas estatísticas utilizadas	30
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
3.1 Caracterização da amostra.....	32
3.2 Análise da consistência interna	35
3.3 Validação das hipóteses	35
3.3.1 Validação das hipóteses H1-H3	36
3.3.2 Validação das hipóteses H4-H6.....	38
4 CONCLUSÕES	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	53
ANEXO 1	54

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Quadro 1. 1. Evolução do conceito de liderança	5
Quadro 1. 2. Estudos da teoria comportamental.....	7
Quadro 1. 3. Estudos da teoria contingencial ou situacional.....	9
Quadro 1. 4. Abordagens da nova liderança.....	10
Quadro 1. 5. Fatores de liderança	13
Quadro 1. 6. Diferenças entre liderança tradicional e liderança virtual	17
Quadro 1. 7. Comportamentos de liderança	18
Quadro 1. 8. Desafios enfrentados pelos líderes virtuais	19
Quadro 1. 9. Medidas/ componentes para uma liderança virtual bem-sucedida	20
Tabela 2. 1. Distribuição do MLQ por estilo de liderança e categorias de análise.....	30
Tabela 2. 2. Valores do Alpha de Cronbach	31
Tabela 3. 1. Dados sociodemográficos dos liderados	32
Tabela 3. 2. Dados sociodemográficos dos líderes	34
Tabela 3. 3. Resultados do coeficiente Alpha de Cronbach de todas as dimensões do questionário MLQ.....	35
Tabela 3. 4. Testes-t para o género do liderado	36
Tabela 3. 5. ANOVA para a idade do liderado.....	37
Tabela 3. 6. Teste H de Kruskal-Wallis anos de experiência do liderado	38
Tabela 3. 7. Regressão linear entre o estilo de liderança transformacional e a variável dependente esforço-extra	39
Tabela 3. 8. Sumarização do Modelo: esforço-extra em função dos estilos de liderança	39
Tabela 3. 9. Regressão linear entre os estilos de liderança transformacional e <i>laissez-faire</i> e a variável dependente eficácia	40

Tabela 3. 10. Sumarização do Modelo: eficácia em função dos estilos de liderança	40
Tabela 3. 11. Regressão linear entre os estilos de liderança transformacional e laissez-faire e a variável dependente satisfação.....	41
Tabela 3. 12. Sumarização do Modelo: satisfação em função dos estilos de liderança.	41
Tabela 4. 1. Validação das hipóteses	42

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CI – Consideração Individualizada

EI – Estimulação Intelectual

GPEA – Gestão por exceção (ativa)

GPEP – Gestão por exceção (passiva)

IIA – Influência Idealizada (atributos)

IIC – Influência Idealizada (comportamento)

IT - *Information Technology*

LF – *Laissez-faire*

LPC – *Least Preferred Coworker*

MI – Motivação Inspiracional

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

RC – Recompensa Contingencial

SPSS – (*Statistical Package for the Social Sciences*)

TI - Tecnologias de informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

O trabalho virtual ou teletrabalho é uma das temáticas mais importantes da atualidade organizacional. A forma como as empresas e as pessoas se viram obrigadas a adaptar-se a este novo contexto global, por força da pandemia COVID-19 que atravessamos, veio colocar à prova líderes e liderados. Assim sendo, nunca como hoje, a temática da liderança em equipas virtuais foi tão relevante, trazendo grandes desafios para pessoas e empresas (Agarwal, Ferdousi, Stahl, John, & Nalven, 2020; Winter, 2020). A par desta realidade, que veio obrigar a adaptações mais aceleradas, o fenómeno da globalização tem vindo a exigir às organizações uma, cada vez mais, maior preparação para a mudança e uma rápida adaptação a novos modelos de negócio. O crescente aumento da competição internacional, a pressão para redução de custos, prazos, margem de lucro e a globalização, entre outros fatores, conduzem as empresas a utilizarem cada vez mais as equipas virtuais na execução das suas tarefas. Os líderes reconhecem que a procura de talentos pode ser decisiva para a competitividade organizacional que este capital humano deve ser qualificado, talentoso e capaz. Para utilizar este ativo como vantagem competitiva, o comportamento de liderança é considerado determinante para aumentar a motivação dos funcionários, tornando-os comprometidos e motivados, sendo estes os fatores de sucesso para a organização atingir os resultados pretendidos (Pontes, Oliveira & Ramos Filho, 2015; Fiaz, Su, Amir & Saqib, 2017).

Neste contexto global e digital, em que as pessoas se encontram fisicamente distantes, colocam-se diversos desafios para a liderança de equipas virtuais, que passam pela necessidade de desenvolver competências no âmbito das atividades organizacionais, mais concretamente na gestão de projetos. No que respeita à gestão de projetos em equipas geograficamente dispersas, cada vez mais se recorre à tecnologia como meio de contacto entre os membros das equipas de trabalho, fazendo com que surjam desafios e oportunidades entre os líderes virtuais e equipas virtuais. Este conceito de liderança virtual (*e-leadership*) e equipa virtual está intimamente ligado às TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação. Neste cenário, será exigido ao líder virtual uma forte componente para atuar em ambientes tecnologicamente complexos. O sucesso organizacional depende muito do comportamento de liderança, apesar de ainda não estar claro que tipo de líder e, mais especificamente, quais as habilidades, comportamentos ou práticas de liderança contribuem para equipas virtuais eficazes. De uma forma geral, as

equipas virtuais apresentam desafios únicos para além dos enfrentados pelas equipas tradicionais que se encontram localizadas fisicamente. O problema específico desta circunstância é que alguns líderes de equipas virtuais não entendem a relação entre os estilos de liderança, gestão de projetos e o sucesso da equipa virtual (Konradt & Hoch, 2007; Lilian, 2014).

A dissertação tem como objetivo verificar a prevalência dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* no contexto de liderança virtual em equipas de gestão de projetos bem como a relação entre os estilos e os resultados da liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação). Assim, realiza-se um estudo quantitativo com a relação entre os estilos de liderança (variável independente), dimensões sociodemográficas e os resultados da liderança (variáveis dependentes) em equipas virtuais de gestão de projetos. A população em estudo consiste em profissionais de equipas de gestão de projetos em empresas nacionais e multinacionais, a trabalhar remotamente. Os resultados deste estudo podem promover benefícios sociais, fornecendo estratégias para a gestão eficaz de equipas virtuais, melhorando a satisfação e retenção de funcionários, aumentar as oportunidades de emprego e aumentar o empoderamento socioeconómico para padrões de vida mais elevados.

Tendo em consideração a relevância atual e futura desta temática, esta dissertação aborda o tema da liderança em contexto virtual. Centra-se na investigação das perceções dos liderados face aos estilos de liderança dos seus líderes, nomeadamente a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, e os resultados de liderança obtidos, nomeadamente o esforço-extra, eficácia e satisfação, sendo utilizado o questionário MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* de Avolio & Bass (2004), na versão portuguesa de Gonçalves (2008). Assim, a presente investigação pretende compreender:

- Qual o estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) com maior impacto positivo nos resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação) em contexto virtual de gestão de projetos;
- De que forma as variáveis sociográficas (idade, sexo, número de anos de experiência profissional) influenciam a perceção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* em contexto virtual de gestão de projetos.

O presente trabalho de investigação está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, é realizada uma revisão da literatura acerca das abordagens de liderança e do contexto virtual. Posteriormente, no segundo capítulo, apresentam-se os objetivos do estudo, metodologia de investigação e a formulação das hipóteses. No terceiro capítulo, elabora-se a respetiva análise e discussão dos resultados obtidos no estudo. Por fim, no quarto capítulo, apresentam-se as conclusões, referindo principais limitações do estudo e apontando pistas para investigação futura.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Liderança

A temática da liderança tem sido objeto de pesquisa e estudo desde há muitos anos. O número de pesquisas publicadas é vasto, sendo uma componente frequente em estudos de desempenho organizacional. Desde a teoria dos traços até às abordagens mais recentes integradas na *newleadership*, as abordagens para definir o conceito de liderança variam em torno da personalidade, capacidades e o contexto/ ambiente de trabalho, sendo que, as abordagens do *newleadership* apresentam uma forte orientação para as relações entre os líderes e seguidores e para as necessidades dos seguidores. Contudo, apesar de não parecer existir um consenso relativo à sua definição, algumas características como a capacidade de atingir objetivos e a influência perante os outros são comuns para grande parte dos autores (Leitch, McMullan, & Harrison, 2009; Schein 2004; Yukl, 2010; Keskes, 2014; Aggarwal, 2015; Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Northouse, 2018; Newman, Ford, & Marshall, 2020).

Schein (2004) defende que a liderança é a capacidade de superar a cultura dentro da organização e iniciar processos de mudança evolutiva que sejam mais adequados. Segundo o mesmo autor, esta capacidade de perceber as limitações da própria cultura e evoluir é o desafio final da liderança. Então, para que os líderes cumpram este desafio, devem primeiramente compreender a dinâmica da cultura organizacional. Yukl (2010), Keskes (2014), Aggarwal (2015) e Northouse (2018) definem liderança como um processo onde um indivíduo influencia atitudes e comportamentos, incentiva, inspira e motiva os trabalhadores, direcionando-os para objetivos comuns. Um líder de sucesso irá direcionar e conduzir a objetivos específicos e deve garantir que todos os trabalhadores estejam comprometidos com esses objetivos organizacionais. Um líder pode criar um ambiente de trabalho que motive todos os membros do grupo a atingir as metas estabelecidas, construir a confiança, respeito, motivação e satisfação, ou seja, o foco do líder deve estar nas necessidades de todos os funcionários. Assim, os líderes podem influenciar o comportamento dos seus liderados através de diferentes estilos ou abordagens. A este propósito, refira-se que nas últimas três décadas a abordagem da liderança transformacional e transacional tem recebido bastante atenção.

1.2 Evolução das teorias da liderança

A evolução dos conceitos de liderança apresentados ao longo das décadas, demonstram a profunda investigação pelo conceito de liderança e as oscilações da percepção do mesmo no decorrer do tempo. As constantes alterações de paradigma a nível global das organizações, sociedades e das gerações de pessoas, fará com que a liderança tenha significados diferentes para pessoas diferentes (Harrison, 2018; Northouse, 2018).

No quadro 1.1., que se segue, foram analisados materiais escritos de 1900 a 1990 com mais de 200 definições diferentes, observando-se a evolução das definições de liderança:

Quadro 1. 1. Evolução do conceito de liderança

Década	Abordagem	Conceito
1900-1929	O domínio tornou-se o foco da definição.	"Capacidade de transmitir a vontade do líder sobre os liderados e induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação" Moore, 1927.
1930	Os traços tornaram-se o foco da definição, sendo vista como influência.	A liderança é identificada como a interação de traços de personalidade, em que, as atitudes e atividades de muitos podem ser alteradas por um, esses muitos também podem influenciar um líder (Northouse, 2018).
1940	Surge a abordagem de grupo.	Comportamento de um indivíduo enquanto envolvido na direção das atividades do grupo, Hemphill, 1949. A liderança por persuasão ou por imposição é definida por " <i>drivership</i> ", Copeland, 1942.
1950	Três definições: (i) continuação da teoria do grupo; (ii) relação com objetivos comuns; (iii) eficácia.	- (i) Enquadrou a liderança como o que os líderes fazem em grupo; - (ii) Definição da liderança com base no comportamento do líder; - (iii) Capacidade de influenciar a eficácia geral do grupo (Northouse, 2018).
1960	Consenso entre os estudiosos.	Seeman, 1960, descreveu a liderança como "atos de pessoas que influenciam outras pessoas para objetivos comuns".
1970	O foco do grupo deu lugar à abordagem do comportamento organizacional.	"Liderança é o processo recíproco de mobilização de pessoas com certas motivações e valores, vários recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar os objetivos de forma independente e recíproca pelos líderes e seguidores" Burns, 1978.

Fonte: Adaptado de Northouse (2018)

Quadro 1. 1. Evolução do conceito de liderança (Continuação)

Década	Abordagem	Conceito
1980	Surgiram bastantes trabalhos académicos, originando quatro temas: (i) fazer o que o líder quer; (ii) influência; (iii) traços; (iv) transformação.	<ul style="list-style-type: none"> - (i) Leva os seguidores a fazerem o que o líder quer. - (ii) Os investigadores insistem que a liderança é uma influência não coercitiva. - (iii) Através do best-seller “Em Busca da Excelência” Peters & Waterman, 1982, os traços do líder voltaram ao centro das atenções. - (iv) Burns, 1978 define como um processo transformacional “quando as pessoas se envolvem com outras de forma a que os líderes e seguidores se elevem para níveis mais elevados de motivação e moralidade”.
Século XXI	As abordagens emergentes da liderança estão relacionadas com novas maneiras de a definir.	<ul style="list-style-type: none"> - Autêntica. É enfatizada a autenticidade dos líderes. - Espiritual. Utiliza valores e vocação para motivar os seguidores; - Servidora. Coloca o líder no papel de servidor, utiliza "princípios de cuidado" para se concentrar nas necessidades dos seguidores e ajudá-los tornarem-se mais autónomos e sábios; - Adaptativa. Os líderes incentivam os seguidores a enfrentar e resolver problemas, desafios e mudanças; - Seguidores. O papel desempenhado pelos seguidores no processo de liderança; - Discursiva. A liderança é criada através de práticas de comunicação que são negociadas entre o líder e o seguidor Aritz, Walker, Cardon, & Zhang, 2017; Fairhurst, 2007.

Fonte: Adaptado de Northouse (2018)

A teoria dos traços, teoria comportamental e teoria contingencial ou situacional tornaram-se as mais relevantes (Witzel, 2004; Judge et al., 2004; Zaccaro, 2007; Lussier & Achua 2010; Yukl, 2013).

1.2.1 Teoria dos traços

Zaccaro (2007) e Yukl (2010) afirmam que a abordagem dos traços é considerada uma das teorias pioneiras no estudo da liderança. Em 1948, Stogdill (citado por Zaccaro, 2007) sugeriu que não existia um conjunto consistente de características que diferenciavam os líderes dos não-líderes num conjunto de situações, ou seja, um individuo com um conjunto de características de liderança podia ser eficaz numa situação e ineficaz noutra, assim como dois líderes podiam apresentar desempenhos semelhantes embora tivessem traços distintos. Em 1969, Galton’s (citado por Zaccaro, 2007), defende que a liderança contém atributos excepcionais dos líderes tais como a personalidade, motivos, valores e habilidades. Subjacente a esta abordagem estava a suposição de que algumas pessoas são líderes inatas, distinguindo os líderes de não-líderes. Esta teoria baseou-se na atribuição

do sucesso a habilidades extraordinárias, tais como: energia incansável, forte intuição, previsão enigmática e elevados poderes persuasivos.

Contudo, a dificuldade em selecionar características absolutas dos traços de liderança levou os estudiosos a procurarem novas abordagens, surgindo a teoria comportamental (Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Northouse, 2018).

1.2.2 Teoria comportamental

Esta abordagem comportamental ampliou a pesquisa da liderança para passar a incluir as ações dos líderes em relação aos seguidores e se o seu comportamento contribuiu para a eficácia dos mesmos. A pesquisa do comportamento divide-se em duas subcategorias: (i) comportamento de tarefa, em que, os líderes ajudam os seguidores a atingir os seus objetivos; (ii) comportamento de relacionamento, em que, os líderes ajudam os seguidores a sentirem-se confortáveis consigo mesmos, em grupo e com a situação em que se encontram. O objetivo central da abordagem do comportamento é entender como os líderes conjugam estes dois tipos de comportamentos de forma a influenciar os seus seguidores para alcançar os objetivos e metas, tendo sido realizados vários estudos, demonstrados abaixo, para investigar a abordagem comportamental (Witzel, 2004; Yukl, 2010).

Quadro 1. 2. Estudos da teoria comportamental

Estudos	Descrição
Ohio State University	No final dos anos de 1940/início 1950, com base nos resultados do trabalho de Stogdill (1950, citado por Judge et al., 2004) que procurou descobrir os indicadores comportamentais de liderança eficaz. Os investigadores mostraram que as respostas por parte dos seguidores ao questionário agrupavam-se em dois tipos de comportamento do líder: (i) consideração, envolve comportamentos de relacionamento. É o grau em que o líder mostra preocupação e respeito pelos seguidores, zela pelo bem-estar e expressa apreço e apoio; (ii) estrutura inicial, envolve comportamentos de tarefa. É o grau em que um líder define e organiza o seu papel e os papéis dos seguidores, é orientado para o alcance de metas e estabelece padrões bem definidos. Os resultados da pesquisa sugeriram níveis de eficácia distintos dos líderes: (i) um líder com foco no relacionamento é um líder menos eficaz; (ii) um líder com foco no trabalho desenvolvido pela equipa é considerado mais eficaz (Judge et al., 2004; Witzel, 2004; Harrison, 2018).

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. 2. Estudos da teoria comportamental (continuação)

Estudos	Descrição
Michigan University	Em 1966, Bowers & Seashore (citado por Witzel, 2004), ao pesquisarem a “liderança de pares”, identificaram dois tipos de comportamentos de liderança: (i) orientação para o funcionário, envolve forte relação humana entre os líderes e seguidores, colocando ênfase nas necessidades dos seus colaboradores; (ii) orientação para a produção, os trabalhadores são vistos como meio para realizar o trabalho. Os resultados da pesquisa concluíram que os dois comportamentos são tratados como orientações independentes, os líderes são vistos como tendo a capacidade de orientação para o funcionário e para a produção ao mesmo tempo (Witzel, 2004; Lussier & Achua 2010; Harrison, 2018;).
Grelha de Blake e Mouton	O modelo de Blake e Mouton (1964, 1978, 1985, citado por Lussier & Achua, 2010) é o modelo mais conhecido, sendo aplicado à gestão de projetos por diferentes investigadores. É uma grelha de dupla entrada baseada na preocupação do líder assente em duas dimensões: (i) preocupação com a produção e (ii) preocupação com as pessoas. Blake & Mouton (1985, citado por Harrison, 2018) argumentaram que o líder mais eficaz é o que mostra grande preocupação com as tarefas e com as pessoas, no entanto, este estudo foi criticado por vários autores (Yukl, 2010; Harrison, 2018; Northouse, 2018) referindo que, os estudos sobre as implicações dos dois comportamentos, não produziram resultados consistentes, sendo difícil interpretar o significado desses resultados. A teoria comportamental marcou uma grande mudança no foco da liderança. No entanto, a falta de resultados consistentes que possam explicar o porquê da necessidade de diferentes traços ou comportamentos em diferentes situações para que possam levar a uma liderança eficaz, estimulou o interesse de desenvolver teorias contingenciais ou situacionais (Yukl, 2010; Yukl, 2013; Harrison, 2018; Northouse, 2018).

Fonte: Elaboração própria

Ainda existem inconsistências na relação entre a teoria dos traços da liderança e a eficácia da mesma. Desta forma, diversos investigadores procuraram novas explicações para a sua eficácia, surgindo a teoria contingencial ou situacional (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015).

1.2.3 Teoria contingencial ou situacional

A teoria situacional ou contingencial defende que situações diferentes relacionadas com o ambiente organizacional podem determinar a eficácia do comportamento de um líder. Depende da correlação entre o estilo de liderança e as qualidades do líder influenciado por uma situação específica, ou seja, mediante as circunstâncias de cada situação, o líder escolhe o melhor caminho de ação (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015). Foram produzidos vários modelos de liderança situacional ou contingente, demonstrados abaixo, de forma a esclarecer quando os líderes devem ser orientados para a tarefa e para as relações. O modelo de Fiedler é o dos mais representativos (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010; Yukl, 2013). Foram realizados vários estudos, apresentados abaixo:

Quadro 1. 3. Estudos da teoria contingencial ou situacional

Estudos	Descrição
Least Preferred Coworker (LPC)	Em 1967, Fiedler desenvolveu a escala LPC, em que, o comportamento dos líderes com baixo LPC tendiam a ser orientados para a tarefa e o comportamento dos líderes com alto LPC era geralmente mais orientado para as relações. O modelo contingencial de Fiedler, sugere que as situações podem ser caracterizadas em três fatores: (i) relações líder-liderado; (ii) estrutura da tarefa; (iii) posição de poder. Os três fatores situacionais, determinam se as situações nas organizações são ou não favoráveis, sendo que, as mais favoráveis são aquelas com boas relações líder-liderado, tarefas definidas e forte posição de poder do líder (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010; Northouse, 2012).
Path-Goal theory	Em 1971, a teoria proposta por House (citado por Yukl, 2010), explica que o comportamento do líder orientado para a tarefa tem um efeito mais forte na clareza do papel do subordinado, na autoeficácia, no esforço e no desempenho quando os subordinados não têm a certeza de como fazer o seu trabalho. Por outro lado, a liderança orientada para as relações aumenta a confiança, o esforço e a satisfação dos subordinados. Em suma, estas variáveis procuram orientar o líder para melhoria da motivação (Yukl, 2010).
Teoria de liderança situacional de Hersey & Blanchard	Em 1977, a teoria de Hersey & Blanchard (citado por Yukl, 2013) propôs que, para um subordinado de baixa maturidade, o líder deve usar um comportamento orientado para a tarefa, deve ser diretivo na definição das funções, esclarecimento de padrões e procedimentos e monitoramento do processo na realização dos objetivos. Para um subordinado de média maturidade, o líder pode diminuir o comportamento orientado para a tarefa e fornecer um comportamento mais orientado para as relações, deve agir de forma solidária, consultar o subordinado e fornecer elogios e atenção. Para um subordinado de alta maturidade, o líder deve usar um baixo nível de orientação para a tarefa e utilizar comportamentos orientados para as relações, sendo que, este tipo de subordinado tem a capacidade de fazer o trabalho sem muito monitoramento por parte do líder, podendo o líder, na maioria das vezes, delegar tarefas (Yukl, 2010, Yukl, 2013).

Fonte: Elaboração própria

Verificando o desenvolvimento histórico das teorias da liderança, cada teoria tem vantagens e desvantagens. No contexto complexo e dinâmico atual, as organizações deparam-se com mudanças e incertezas e nenhuma teoria foi capaz para abordar todas as preocupações relativas à liderança. Muitos consideram as visões hierárquicas tradicionais da liderança cada vez menos relevantes dada a complexidade do nosso mundo atual. Este facto conduziu para uma mudança no foco das características e comportamentos dos líderes com foco na liderança como um processo social coletivo resultante das interações de múltiplos fatores. Assim, surgiu a necessidade das novas teorias da liderança na tentativa de lidar com a nova realidade das organizações e negócios, resultando em definições mais relevantes de líder, seguidor e situação (Benmira & Agboola, 2021).

1.3 Abordagem da nova liderança

Num mundo mais complexo e desafiante, surgiu a necessidade de teorias de liderança que apoiem circunstâncias de mudança rápida, inovação tecnológica disruptiva e crescente globalização. Isso levou à era da nova liderança, afastando-se das teorias tradicionais da liderança, que definem a liderança como unidirecional, traçando uma linha distinta entre líderes e seguidores. Em vez disso, a nova liderança, relaciona conceitos como carismático, visionário, inspirador, orientado para os valores, e liderança orientada para a mudança, dando mais atenção a elementos carismáticos e afetivos da liderança. Em 1992, Bryman (citado por Mathews, 2016) referiu o surgimento de uma abordagem de “nova liderança”, mencionando que houve uma decepção com a pesquisa acerca da liderança no início dos anos de 1980. Parte da decepção foi atribuída ao fato de que a maioria dos modelos de liderança representaram uma percentagem relativamente pequena na variação de resultados de desempenho, como a produtividade e eficácia. Assim, a partir do final da década de 1980, surgiram uma série de abordagens alternativas, que partilhavam alguns recursos comuns referidos coletivamente como a “nova liderança” que se apresentam no quadro 1.4., tais como a liderança carismática, transformacional, transacional, partilhada, servidora, autêntica e líder de nível 5 (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Mathews, 2016; Turano & Cavazotte, 2016; Benmira & Agboola, 2021).

Quadro 1. 4. Abordagens da nova liderança

Nova liderança	Descrição
Carismática	De acordo com House, 1977; Shamir, House, & Arthur, 1993, carisma é um fator de influência atribuído pelos seguidores a um líder. Líderes carismáticos têm, geralmente, um vínculo emocional único com os seus seguidores, baseado, essencialmente, em valores partilhados. Os líderes articulam uma visão inspiradora de um futuro desejável que motiva os seguidores a sacrificar os seus próprios interesses e dedicar um esforço-extra para as causas defendidas pelo líder. O líder transformador e o líder carismático assemelham-se por serem pessoas que promovem mudanças, inspiram os liderados a esforçarem-se, sem abstenção das necessidades de desenvolvimento individuais, levando-os também às mudanças de perceções ao estimularem novas oportunidades (Turano & Cavazotte, 2016; Anderson & Sun, 2017).

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. 4. Abordagens da nova liderança (continuação)

Nova liderança	Descrição
Transformacional	A liderança transformacional tem sido o estilo de liderança que mais investigações sofreu deste o início dos anos 80. A liderança transformacional eleva o nível de maturidade, ideais e preocupações com o bem-estar dos outros, da organização e da sociedade, por parte dos seguidores. Os líderes que têm como base o estilo de liderança transformacional, são bem-sucedidos ao enfatizar os valores e necessidades coletivas do grupo, em prol das necessidades dos membros individuais. Este estilo de liderança envolve e influencia os seguidores para realizar mais do que o que normalmente se espera deles (Conger, 1999; Judge et al., 2002; Riggio, 2006; Bass & Bass, 2008; Avolio et al., 2009; Vito, Vito, & Higgins, 2014; Nekrassovski, 2016).
Transacional	O líder transacional caracteriza-se como aquele que troca recompensas e promessas pelo esforço do seguidor. É focada em interesses de parte a parte, ocorrendo transações que objetivam compensações materiais e emocionais ou apoio político. Consiste em dois fatores distintos: recompensa contingente e gestão por exceção (Bass & Bass, 2008; Vito et al., 2014)
Partilhada; Colaborativa; Coletiva	O sucesso de uma organização é mais dependente de práticas de liderança partilhada por toda a organização, ao invés das ações de alguns indivíduos no topo (Benmira & Agboola, 2021).
Servidora	O líder servidor capacita os seguidores em vez de usar o poder para os dominar. O líder apoia os membros da equipa e preocupa-se com as pessoas em primeiro lugar. A confiança é estabelecida sendo completamente honesto e aberto, mantendo ações consistentes com os valores e mostrando confiança nos seguidores (Yukl, 2010; Benmira & Agboola, 2021)
Autêntica	Líderes autênticos têm valores fundamentais positivos, como honestidade, altruísmo, bondade, justiça, responsabilidade e otimismo, motivando-os a fazer o que é certo e justo para os seguidores. Criam um relacionamento que inclui confiança mútua, transparência, orientação para objetivos partilhados e dignos e ênfase no bem-estar e desenvolvimento do seguidor. Esses líderes têm uma alta autoconsciência sobre seus valores, crenças, emoções, identidades próprias e habilidades (Yukl, 2013).

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. 4. Abordagens da nova liderança (continuação)

Nova liderança	Descrição
Líder de nível 5	<p>Collins (2005) define a equação “Humildade + Vontade = Nível 5”. Os líderes de nível 5 são um estudo da dualidade: modesto e obstinado, tímido e destemido. O autor procurou identificar os fatores que pudessem justificar a evolução das empresas de um nível de desempenho bom para excelente. Analisou 1435 empresas onde apenas onze que se transformaram de empresas boas em excelentes. Estas empresas escolhem os seus líderes vindos de dentro da própria organização. O modelo da análise de Collins, identifica os seguintes níveis dos líderes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nível 5 – líder executivo: promove o desempenho combinando humildade com determinação;- Nível 4 – líder eficaz: leva o grupo a elevados desempenhos, através de uma visão clara e contagiante;- Nível 3 – gestor competente: organiza as pessoas e os recursos de forma eficaz e eficiente;- Nível 2 – membro produtivo da equipa: contribuiu com capacidades individuais para os objetivos da equipa;- Nível 1 – indivíduo altamente competente: faz contribuições através do seu talento, conhecimento, capacidades e boas práticas de trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Bass & Avolio (2000), com o intuito de desenvolver uma relação de comportamentos de liderança, incluíram vários aspetos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* no modelo de medição da liderança, o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X).

Atualmente, o MLQ-5X incorpora nove fatores de liderança compostos por cinco fatores de liderança transformacional, dois fatores de liderança transaccional e dois de *laissez-faire* (Gonçalves, 2008). Esses fatores são ilustrados no modelo *Full Range of Leadership* que se apresentam no quadro 1.5., estando dividido em três partes:

Quadro 1. 5. Fatores de liderança

Liderança Transformacional	Liderança Transacional	<i>Laissez-Faire</i>
Fator 1 - Influência idealizada - Atributos (IIA)	Fator 6 - Recompensa contingente (RC)	Fator 8 - Não liderança
Atributos de carisma – refere-se à percepção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, da confiança e dos ideais transcendentais do líder. É a componente emocional da liderança, onde há um apelo à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo (Rosinha, 2009).	É um processo de troca entre líderes e seguidores em que o esforço dos seguidores é trocado por recompensas especificadas. Com esse tipo de liderança, o líder tenta obter concordância dos seguidores sobre o que deve ser feito e quais serão as recompensas (Northouse, 2012).	Este tipo de líder abdica de responsabilidade, atrasa decisões, não dá feedback e não está presente quando é necessário. Jelača et al., (2017) acredita que este estilo de liderança seja cada vez menos presente no ambiente atual de negócios tendo em consideração que é um estilo passivo e ineficaz.
Fator 2 - Influência idealizada - Comportamentos (IIC)	Fator 7 - Gestão pela exceção ativa (GEA)	Fator 9 - Gestão pela exceção passiva (GEP)
Comportamentos de carisma – referem-se a comportamentos específicos que refletem os valores, sentido de missão e orientações éticas e morais do líder. Os riscos são partilhados com os subordinados e a conduta é consistente com os princípios éticos e valores (Rosinha, 2009).	O líder avalia o desempenho dos os seguidores de perto para detetar erros ou infrações de regras e, em seguida, toma medidas corretivas. Cria regras para evitar erros (Gonçalves, 2008).	O líder não interfere até que o problema se torne sério, somente após os padrões não terem sido cumpridos ou surgirem problemas. Evita mudanças desnecessárias (Gonçalves, 2008).
Fator 3 - Motivação inspiradora (MI)		
Os líderes inspiram os seguidores através da motivação, apelos emocionais e comunicação eficaz de expectativas para alcançarem a visão organizacional. Capacitam os membros do grupo para conseguirem mais do que conseguiriam sozinhos (Hemsworth, Muterera, & Baregheh, 2013).		

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2008); Rosinha (2009); Northouse (2012); Hemsworth et al. (2013); Jelača et al. (2017)

Quadro 1. 5. Fatores de liderança (continuação)

Liderança Transformacional	Liderança Transacional	<i>Laissez-Faire</i>
Fator 4 - Estimulação intelectual (EI)		
Incentiva os seguidores a serem criativos e inovadores. Os seguidores são encorajados a experimentar novas abordagens para lidar com as questões e encoraja a expressão de novas ideias (Gonçalves, 2008).		
Fator 5 - Consideração individualizada (CI)		
Os líderes criam um clima de apoio em que são consideradas as necessidades individuais dos seus seguidores, as suas habilidades e aspirações através de acompanhamento e <i>feedback</i> (Hemsworth, Muterera, & Baregheh, 2013).		

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2008); Rosinha (2009); Northouse (2012); Hemsworth et al. (2013); Jelača et al. (2017)

Gyanchandani (2017) investigou os estilos de liderança utilizados no setor de tecnologias de informação (TI) e os seus efeitos no desempenho da equipa, nomeadamente, sobre as variáveis de desempenho da equipa, como eficácia, esforço-extra e satisfação. Os resultados mostram que variáveis como influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada estão fortemente ligados com o desempenho da equipa, promovendo desempenho além das expetativas.

Ghaus, Lodhi & Shakir (2017) também demonstram que o estilo transformacional está fortemente presente nas Universidades que serviram de amostra no seu estudo, correlacionando-se positivamente com os resultados de eficácia, esforço-extra e satisfação em comparação aos estilos de liderança transacional e *laissez-faire*. Kindarto, Zhu & Gardner (2020), a partir do modelo *Full Range of Leadership* aplicado a um departamento de TI, onde foram obtidas respostas de 636 funcionários de TI, 212 líderes de projeto e 140 gestores funcionais. Os autores evidenciam que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o desempenho da equipa, a liderança *laissez-faire* tem uma relação negativa e a liderança transacional tem uma relação negativa significativa.

Samanta & Lamprakis (2018) verificaram as características dos estilos da nova liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire* através do MLQ-5X. A pesquisa centrou-se na percepção dos seguidores sobre a eficácia da liderança e a satisfação no trabalho. Os resultados demonstram que a liderança transformacional está positivamente relacionada com a eficácia e satisfação. Por outro lado, a liderança transacional sobre estes dois fatores provou ser menos forte, seguido pelo efeito fortemente negativo da liderança *laissez-faire*. Quintana, Park & Cabrera (2015) utilizaram o mesmo modelo para verificação da liderança nos resultados dos funcionários, incluindo esforço-extra, eficácia e satisfação pelos líderes e o resultado do estudo indica que os “atributos idealizados” da liderança transformacional e a “recompensa contingente” da liderança transacional são os fatores mais importantes que afetam positivamente os três resultados. Keisu, Öhman & Enberg (2018) também verificaram que existe uma associação significativa entre o equilíbrio de esforço e recompensa no local de trabalho e o estilo de liderança transformacional por parte dos líderes. Encontrou também diferenças entre o nível de educação dos funcionários e as suas avaliações sobre os líderes, aqueles com um grau superior avaliaram o líder com um estilo de liderança transformacional, em comparação com os de grau inferior. Heller & Conner (2017) afirmam que embora a motivação inspiracional possa trazer maiores níveis de esforço-extra dos subordinados, adicionando a recompensa contingente e a eficácia percebida do líder aumentam ainda mais esses níveis de esforço-extra.

Por outro lado, Zareen, Razzaq, & Mujtaba (2015) mostram que o estilo de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, tem um impacto positivo significativo na motivação dos colaboradores e DeLay & Clark (2020) demonstram que as lideranças transformacionais e transacionais tiveram correlações positivas significativas com a satisfação no trabalho e a liderança *laissez-faire* uma correlação negativa.

Relativamente aos fatores sociodemográficos, vários autores como Book, 2000; Bowman, Worthy, & Greyser, 1965, referem diferenças significativas entre mulheres e homens e o estilo de liderança. Contudo, estudos mais recentes de Kent, Blair, & Rudd (2010), revelam pequenas diferenças dos estilos de liderança entre mulheres e homens, sendo que, os resultados que alcançam são similares. As mulheres excedem os homens no uso de estilos mais democráticos ou participativos e são mais propensas a usar comportamentos de liderança transformacional e recompensas contingentes, estilos que estão associados a

uma liderança eficaz (Northouse, 2012). Martinez-Leon et al. (2020) analisaram os estilos de liderança predominantes e as diferenças de género através do questionário MLQ-5X. Os resultados mostram que: (i) os estilos de liderança transformacional e transaccional são amplamente usados; (ii) a existência de diferenças não é significativa nos estilos de liderança entre homens e mulheres; e (iii) a composição das equipas resultam em diferenças significativas de estilo de liderança. A liderança transformacional é implementada em equipas mistas com maioria masculina e uma mulher líder, e mais implementada em equipas homogéneas (composto apenas por homens ou apenas mulheres). A liderança transaccional é mais implementada em equipas constituídas apenas por mulheres.

Barbutto, Fritz, Martin, & Marx (2007) realizaram um estudo através da utilização do questionário MLQ e mostraram que o efeito da idade do líder nas avaliações dos seguidores de grupo da faixa etária de 46 anos ou mais foi classificado como o mais alto em liderança transformacional (incluindo as subescalas de influência idealizada, estimulação intelectual, consideração individualizada e eficácia). As classificações mais baixas foram dadas aos grupos de 36 a 45 anos para estimulação intelectual e consideração individualizada. A idade do líder não teve efeito significativo nas perceções dos avaliadores sobre as técnicas de influência utilizadas.

Para Dragoni (2010) e Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon (2000) concluíram que muitas habilidades para uma liderança eficaz são aprendidas com a experiência profissional e não pela aprendizagem, ou seja, o estilo de liderança é influenciado pela experiência que o líder ganha ao longo do tempo.

1.4 Liderança em contexto virtual

O fenómeno da globalização provocou mudanças substanciais no cenário económico, intensificando a complexidade da liderança organizacional (Sheppard, Sarros, & Santora, 2013). Neste contexto cada vez mais global e imprevisível, agravado pela atual crise sanitária, as organizações e líderes têm de se adaptar rapidamente às alterações e transformações dos modelos de negócio, com foco na vantagem competitiva. Desta forma, é possível concluir que a sobrevivência das organizações atuais, passa pela capacidade de promoverem a mudança e a respetiva capacidade de adaptação e evolução (Samartinho, Faria & Silva, 2013).

O rápido desenvolvimento tecnológico e a automação de processos têm permitido às organizações conduzir o seu trabalho para além do tempo e do espaço. Isso permite que uma organização reúna talentos e especialistas, erradicando as barreiras de tempo e espaço. Estas configurações revolucionaram o local de trabalho, fornecendo elevado nível de resposta e flexibilidade. Como consequência, as tecnologias de comunicação utilizadas no ambiente de trabalho virtual fornecem um novo contexto para a liderança e trabalho em equipa. Assim, o tipo de liderança que os líderes devem demonstrar deve ser diferente nas equipas virtuais para as equipas tradicionais (Konradt & Hoch, 2007; Yukl, 2010; Mehtab, Rehman, Ishfaq, & Jamil, 2018).

Aggarwal (2015), afirma que o objetivo principal dos líderes não mudou, mas o uso da tecnologia está a ganhar espaço para comunicar e transmitir conhecimento. A principal diferença entre eles existe em termos de habilidades, atitudes, conhecimento e as suas experiências profissionais e pessoais relativamente ao uso das tecnologias. Assim, o autor destaca as diferenças entre a liderança virtual e a liderança tradicional que se apresentam no quadro abaixo:

Quadro 1. 6. Diferenças entre liderança tradicional e liderança virtual

Diferenças	Liderança Virtual	Liderança Tradicional
Tipo de comunicação	Meios eletrónicos, principalmente através da internet.	Ocorre <i>face-to-face</i> (f-2-f).
Membros	Seguidores são chamados de seguidores virtuais.	Seguidores (ou liderados) são os membros principais.
Qualidades	As qualidades são as mesmas, mas os membros em contexto de liderança virtual devem ter conhecimento sobre novas tecnologias de informação e comunicação, não sendo tão necessária na liderança tradicional.	
Lugar obrigatório	Podem comunicar-se independentemente da distância ou do local onde se encontram, mesmo que estejam noutra país.	Normalmente os membros encontram-se em ambiente de escritório.
Disponibilidade dos membros	Todos os membros estão disponíveis além do horário laboral, 24/7 (24 horas por dia, 7 dias por semana).	Todos os membros estão disponíveis apenas durante o horário laboral.

Fonte: Elaboração própria

Avolio, Kahai & Dodge (2000), escolheram o termo *e-leadership* para incorporar um novo contexto de abordar a liderança. Definem como um processo de influência social decorrente de tecnologias de informação avançadas, para que seja produzida uma

mudança de atitude, sentimento, comportamento e desempenho dos indivíduos, grupos ou organizações. Kerfoot (2010), define os líderes virtuais como “gestores de fronteira” que inspiram pessoas à distância a desenvolver capacidades de autogestão, afirmando que a liderança virtual substitui cada vez mais a liderança tradicional porque o avanço das tecnologias permite apoiar novos modelos de comunicação. Reforça que os líderes virtuais bem-sucedidos aprendem a cruzar barreiras de tempo, espaço e cultura e que novas habilidades são necessárias para criar e sustentar grupos de alto desempenho, concluindo que o líder virtual deve depender de treino e não de supervisão. Os autores afirmam que a liderança virtual pode ocorrer em qualquer nível hierárquico da organização, envolvendo as interações por via de meios eletrônicos, de um-para-um e um-para-muitos (Avolio, Kahai & Dodge, 2000; Kerfoot, 2010). Atualmente, uma percentagem significativa da força de trabalho que interage virtualmente é liderada por líderes virtuais (Newman, Ford, & Marshall, 2020). O rápido crescimento e prevalência de equipas virtuais que têm acesso a um amplo conjunto de habilidades é o resultado das vantagens de alocar trabalhadores virtuais que estão disponíveis para operações 24/7 (24 horas por dia, 7 dias por semana), onde os indivíduos podem não estar disponíveis nas localizações físicas da organização (Mccuiston, Ross Wooldridge, & Pierce, 2004; Purvanova, 2014; Aggarwal, 2015). Hambley, O’Neill, & Kline (2007), investigaram os comportamentos relacionados com a liderança transacional e transformacional, para determinação dos comportamentos de liderança em equipas virtuais, representados no quadro 1.7..

Quadro 1. 7. Comportamentos de liderança

Comportamentos	
Liderança Transacional	Liderança transformacional
Capacidade de transmitir a função a desempenhar pelo elemento da equipa de forma clara e objetiva	Enfatizar a importância da ação coletiva e a oportunidade aprender com os outros membros da equipa
Capacidade de trabalhar em conjunto com a equipa; capacidade em construir o relacionamento dentro da equipa, habilidades de relacionamento	Importância de trabalhar em conjunto para determinar uma solução de equipa melhor do que a solução individual
Capacidade de efetuar reuniões eficazes com a sua equipa; e a capacidades de gestão de projeto	Compreensão de diferentes ideias dentro da equipa; importância de cada membro dentro da equipa e de que a opinião de cada um é importante
	Importância de questionar as ideias e pontos de vista de cada um; otimismo e entusiasmo

Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos desafios enfrentados pelos líderes virtuais, Aggarwal (2015), afirma que a liderança virtual é um novo paradigma, é um novo estilo de liderança onde as tecnologias de informação e comunicação modernas desempenham um papel importante, sendo que, os líderes virtuais enfrentam vários desafios que se apresentam no quadro abaixo:

Quadro 1. 8. Desafios enfrentados pelos líderes virtuais

Desafios	Descrição
Criar uma cultura virtual e colaborativa	Ajuda o líder a ser ouvido por todos os seguidores, onde eles podem estabelecer conquistas e objetivos comuns.
Estabelecer um ambiente social através das TIC	É um grande desafio para o líder virtual fazer com que os seus seguidores possam coordenar-se entre si e trabalhar de forma socialmente responsável.
Comunicar através de meios eletrônicos de forma eficaz	Requer o conhecimento das tecnologias de informação e comunicação de ambas as partes.
Construir a confiança através da comunicação virtual	A comunicação face-to-face (f-2-f) não ocorre entre o líder e os seguidores. Sem este contacto físico, sem a comunicação facial é mais difícil criar esta confiança.
Desenvolver uma boa presença eletrônica	No sentido de orientar os seus seguidores.
Inspirar pessoas à distância	A comunicação face-to-face (f-2-f) não ocorre. Torna-se difícil para o líder motivar e inspirar corretamente numa situação virtual porque não é capaz de ver a reação e expressão sobre a orientação dada.
Monitorização e controlo virtual dos funcionários	É mais difícil esta monitorização e controlo para saber se os liderados estão a trabalhar de acordo com as orientações dadas pelo líder.
Desenvolvimento de competência técnica	Como já foi possível verificar, a competência tecnológica é necessária para a liderança virtual, sendo um grande desafio desenvolver a competência técnica também dos seguidores para que o desempenho não seja afetado.

Fonte: Elaboração própria

Mccuiston et al. (2004), Malhotra et al. (2007), Aggarwal (2015), Marlow et al. (2017) e Mehtab et al. (2018) nos seus estudos, enunciam técnicas e ferramentas necessárias de liderança em equipas virtuais para superar os desafios de liderar equipas virtuais e trabalhar em ambientes multiculturais. Apresenta-se a compilação das ferramentas citadas por estes três autores na tabela abaixo:

Quadro 1. 9. Medidas/ componentes para uma liderança virtual bem-sucedida

Medidas/ Componentes	Descrição
Formação adequada	Deve ser dada formação aos líderes e aos seguidores para transmitir conhecimento das mais recentes tecnologias de informação e comunicação, sendo a base para a liderança virtual e sem este conhecimento e formação, não é possível serem utilizadas em empresas de sucesso (Aggarwal 2015). Além disso, não se deve partir do princípio de que as melhores práticas de trabalho tradicional serão transferidas sem problemas para um ambiente virtual (Mehtab et al., 2018).
Comunicação <i>face-to-face (f-2-f)</i>	Como foi possível verificar, esta comunicação não é necessária na liderança virtual, contudo, sem ela, torna-se mais difícil para o líder poder ver a expressão e reação dos seguidores sobre as suas orientações como também pode ser difícil inspirar e motivar os seguidores. Pode ser adotada a videochamada para que seja possível uma comunicação facial entre o líder virtual e os seus seguidores (Aggarwal, 2015).
Frequência de comunicação e definição da ferramenta	Frequência de comunicação elevada entre o líder e a equipa, tem um impacto positivo e maior nível de desempenho; deve ser definida a ferramenta de comunicação que melhor se adapta aos membros da equipa (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017) para que a interpretação errada seja evitada, no entanto deve haver flexibilidade para que o usuário possa selecionar e adaptar de acordo com as necessidades (Mehtab et al., 2018). Estabelecer e manter a confiança através do uso da tecnologia de comunicação; acompanhamento e monitorização do progresso da equipa através do uso de tecnologia (A. Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007).
Comunicação previsível e capacidade de resposta	Fornecer feedback da tarefa e os líderes serem responsivos e oportunos com a comunicação afeta positivamente o desempenho e eficácia da equipa e o comprometimento organizacional (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017).
Clareza nos objetivos	É importante para definir tarefas individuais e de equipa e responsabilidade no desempenho das mesmas, além disso, permite que os funcionários vejam que o seu desempenho está conectado com a missão e visão organizacional (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017). Gerir o ciclo de vida virtual do projeto através de reuniões (A. Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007).
Recompensa	Organizar diferentes celebrações para recompensar os membros (em dinheiro ou reconhecimento) (Mehtab et al., 2018).
Identificação dos membros	Colocar num local de acesso por todos os membros da equipa a documentação referente a cada membro no que se refere à sua experiência, conhecimentos e habilidades que cada um trouxe para a equipa. Este tipo de documentação melhora o conhecimento da diversidade da equipa e constrói uma confiança baseada na competência (Mehtab et al., 2018). Permitir que os membros partilhem conhecimento em equipa (A. Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007).
Conhecimento e sensibilidade	O líder virtual deve possuir estas componentes para trabalhar com a diversificação cultural da equipa (Mccuiston et al., 2004).

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. 9. Medidas/ componentes para uma liderança virtual bem-sucedida (continuação)

Medidas/ Componentes	Descrição
Identificar e disponibilizar recursos	Para fortalecer e melhorar a qualidade de vida dos elementos da equipa virtual (Mccuiston et al., 2004). Melhorar a experiência de equipa no sentido em que cada membro sinta que tem iguais oportunidades de aprendizagem, crescimento e contributo para que o membro se sinta parte importante da equipa (Mehtab et al., 2018).
Comunicar abertamente e superar barreiras	Comunicar com os membros da equipa sobre as diferenças culturais (Mccuiston et al., 2004). Superar as barreiras que estão associadas aos ambientes de trabalho virtuais pelos líderes em diferentes culturas, fusos horários e idiomas. A confiança e coesão devem ser criadas entre os membros da equipa para que eles identifiquem objetivos comuns (Mehtab et al., 2018). Garantir que a diversidade seja compreendida e apreciada pelos membros da equipa (A. Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007).
Criar e implementar estratégias	Para que a equipa e o próprio líder funcione como agentes de mudança para maximizar os benefícios de uma equipa multicultural (Mccuiston et al., 2004).
Vida pessoal e profissional	Como a equipa se encontra ativa 24/7, o líder deve ter a capacidade de gerir a vida pessoal e profissional (Mccuiston et al., 2004).

Fonte: Elaboração própria

Face à situação pandémica atual, derivada da COVID-19, as organizações estão a criar os seus próprios métodos de liderança eficaz em equipas virtuais (Agarwal et al., 2020), contudo, a Deloitte (2020), estabeleceu oito princípios para dominar a liderança virtual da equipas que se encontram neste novo contexto: (i) reacender o propósito da equipa e esclarecer funções; (ii) estabelecer um novo ritmo: determinar o que deve ou não se tornar tradições de equipa; (iii) investigar capacidade e progresso; (iv) alavancar tecnologia para colaborar e comunicar estrategicamente; (v) estar disponível com frequência: a distância virtual pode diminuir a confiança do membro da equipa e para contrariar essa distância, é preciso estar disponível; (vi) comunicar estrategicamente: não existe comunicação em demasia quando se trata de liderança virtual; (vii) capacitar e promover a autoliderança: construir confiança e capacitar a equipa para tomar medidas e iniciativas; (viii) garantir o bem-estar: o bem-estar é consideravelmente desafiado pela natureza virtual da equipa e o líder precisa estar mais atento do que nunca para criar as condições certas.

Müller & Turner (2007) pesquisaram a interação entre o estilo de liderança dos gestores de projetos, o tipo de projeto e que impacto teriam no sucesso dos projetos, quando combinados. Concluiu que os estilos de liderança situacional podem ser aplicados de forma adequada à liderança de gestão projetos. Por outro lado, Lee (2010), concluiu que

a liderança situacional e as características de eficácia e flexibilidade situacional não afetam o sucesso dos projetos virtuais e que a pesquisa acerca da aplicação da liderança situacional para a gestão de projetos virtuais continua a ser uma lacuna no âmago do conhecimento. Defende que não existe um estilo de liderança específico para ambientes de projetos virtuais, devendo o líder compreender qual o estilo de liderança mais adequado à situação ou mais eficaz relativamente ao projeto, tendo como variáveis: (i) fase do projeto; (ii) característica dos elementos das equipas de trabalho; (iii) diversidade multicultural. Park & Popescu (2014) afirmam que o comportamento do líder, na maioria das vezes, depende das pessoas da equipa e da experiência ao invés da natureza das tarefas. O comportamento direcionado para a tarefa em contexto de liderança virtual é maior na fase inicial e final do projeto e o comportamento direcionado para o relacionamento é dominado ao longo do desenvolvimento do projeto (Müller & Turner, 2007; Lee, 2010; Park & Popescu, 2014).

Ruggieri (2009) no seu estudo, *Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional Leader*, que envolveu 60 estudantes de psicologia, teve como objetivo analisar algumas características importantes da liderança transformacional e transaccional em contextos virtuais. Foi investigado como os dois estilos são percebidos pelos liderados e o nível relativo de satisfação vivenciado durante as interações. Os resultados mostram a emergência do líder transformacional como sendo mais carismático, menos centrado na tarefa e mais nas relações, mais orientado para o futuro e o desenvolvimento do grupo de trabalho. O líder é caracterizado por adjetivos mais positivos e é percebido como não apenas inteligente, mas também dotado de criatividade e originalidade. Por outro lado, o líder transaccional é descrito como mais autoritário, com grande autoestima e mais centrado no trabalho que está realizando. No geral, ambos parecem ser percebidos como figuras igualmente positivas, que são inteligentes e sensíveis, embora uma maior ênfase na sensibilidade seja atribuída a líderes transformacionais. No que diz respeito aos níveis de satisfação, o estudo demonstra que os níveis mais elevados de satisfação estão relacionados com um líder transformacional na interação em contextos virtuais. De uma forma geral, verificou-se que os membros da equipa virtual preferem o estilo de liderança transformacional ao estilo de liderança transaccional. O autor refere ainda que os resultados do estudo são consistentes com a

literatura sobre o tema, estendendo-se as conclusões alcançadas em contextos tradicionais para os contextos virtuais.

No mesmo sentido, Purvanova & Bono (2009), no seu estudo, *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*, verificaram o estilo de liderança transformacional comparando equipas tradicionais e equipas virtuais. O estudo envolveu estudantes universitários em que a amostra foi dividida por 39 líderes, 115 membros de equipas tradicionais e 118 membros de equipas virtuais, sendo que, revelaram níveis idênticos no estilo de liderança transformacional para ambos os grupos/equipas. Os resultados mostram que os líderes mais eficazes foram os que revelaram o estilo de liderança transformacional nas equipas virtuais. Foi notado que em ambientes de liderança transformacional, as equipas virtuais revelaram melhor desempenho face às equipas tradicionais. Os resultados de satisfação pelo projeto demonstrado pelos membros das equipas, mostram que as equipas virtuais sentiam mais satisfação no trabalho e maior apreço pelo líder transformacional. Os autores concluíram que a liderança transformacional faz-se sentir de forma mais intensa em equipas virtuais e os líderes que melhoraram os seus comportamentos de liderança transformacional ao longo do projeto obtiveram níveis superiores de desempenho das equipas, principalmente nas virtuais. Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman & Clark (2021) no estudo direcionado ao setor da saúde, demonstram que os comportamentos de liderança transformacional promovem um ambiente onde a equipa se sente cuidada e conectada com o seu superior hierárquico e entre colegas. Os autores afirmam que os líderes devem comunicar e conectar com os funcionários se desejam inspirar e promover o crescimento e o compromisso na sua equipa virtual.

Joshi, Lazarova, & Liao (2009), no estudo *Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams* aplicado à empresa multinacional de hardware e software, Fortune 500, em que as equipas representavam vários níveis de dispersão em termos de número de locais, países, fusos horários e presença remota, demonstraram que a presença de uma liderança inspiradora (fator relacionado com a liderança transformacional) influenciou significativamente a confiança dos membros da equipa e o compromisso com a equipa em ambiente virtual. Esta associação positiva entre liderança inspiradora, confiança e o compromisso dos funcionários são mais relevantes em equipas que se encontravam mais dispersas. Ou seja,

embora a liderança inspiradora seja vital para todos os ambientes de trabalho, a sua relevância é particularmente destacada em equipas virtuais ou em contexto de trabalho altamente disperso. Contrariamente, Eisenberg, Post, & DiTomaso (2019) afirmam que as organizações dependem cada vez mais de equipas virtuais para se expandir geograficamente. No entanto, a dispersão da equipa apresenta desafios na comunicação que podem influenciar negativamente o desempenho da equipa. Este estudo utilizou uma amostra de 53 equipas da área de inovação representando uma variedade de áreas geográficas e concluiu que embora a liderança transformacional seja eficaz na redução dos efeitos negativos da dispersão em equipas com baixos níveis de dispersão geográfica, é menos eficaz em equipas altamente dispersas.

Huang, Kahai, & Jestice (2010) no seu estudo que envolveu 485 estudantes participantes dos EUA (88,8%), Coreia do Sul (5,1%) e China (1,3%), onde foram estabelecidos 97 grupos de cinco membros, indicam que a liderança transacional reforçou a coesão das tarefas da equipa, enquanto a liderança transformacional melhorou o clima cooperativo. A coesão da tarefa leva ao acordo do grupo e à satisfação dos membros com a discussão, enquanto que o clima cooperativo melhora a satisfação com a discussão e reduz o tempo gasto na tarefa. No entanto, o impacto do estilo de liderança é dependente da abrangência dos meios eletrónicos, uma vez que apenas se divide quando a abrangência dos meios eletrónicos é baixa. Na mesma linha de pensamento, Wong & Berntzen (2019), afirmam que a alta dependência eletrónica e a interdependência da tarefa podem inibir o desenvolvimento de alta qualidade das relações entre o líder e os subordinados e indicam que a liderança transformacional pode nem sempre ser eficaz em equipas virtuais.

2 OBJETIVOS DO ESTUDO, METODOLOGIA E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

As últimas inovações tecnológicas principalmente no que se refere às tecnologias de informação e comunicação e a nova forma de negócios, como por exemplo o *e-commerce*, mudaram o funcionamento das organizações, tornando-as organizações virtuais. Tendo em consideração que muitas empresas fazem negócios através das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e o teletrabalho é cada vez mais uma realidade, parece que as posturas mais tradicionais de liderança deixarão de ser eficazes. Verificamos que a liderança virtual e a tecnologia estão inevitavelmente ligadas, criando uma relação em que cada uma é afetada pela outra, provocando uma transformação mútua.

Notavelmente, os tempos recentes da pandemia COVID 19, forçaram muitas organizações a colocarem os seus funcionários a trabalharem em casa devido a restrições governamentais e preocupações com a saúde. Como resultado, as equipas do mesmo departamento ou organização e também as do mesmo local tornaram-se equipas virtuais. Embora o conceito de equipas virtuais não seja novo, a ideia de equipas virtuais dentro do mesmo local é nova. Os gestores percebem as vantagens das equipas virtuais e o trabalho para um ambiente virtual em tempo integral (Agarwal et al., 2020; Winter, 2020). Este contexto pandémico intensificou a necessidade de os líderes garantirem a eficácia das suas equipas (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber, 2020) e a maioria das organizações agora dependem de funcionários que sejam capazes de colaborar virtualmente para realizar tarefas e projetos na sua rotina (Zuofa & Ochieng, 2021).

Para garantir o sucesso da gestão de projetos em ambiente virtual, é necessário perceber qual o estilo de liderança que melhor se adapta a este contexto. Vários autores têm explorado este tema para compreender se existe um estilo de liderança ideal para ambientes virtuais. Desta forma, pretende-se investigar o impacto do estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) nos resultados da liderança (esforço-extra, eficácia e satisfação) mediante as características sociodemográficas dos liderados e a perceção dos liderados face ao estilo de liderança exercido pelo seu líder em contexto de liderança virtual em equipas de gestão de projetos. Desta forma, os objetivos gerais deste trabalho de investigação são verificar:

- Qual o estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) com maior impacto positivo nos resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação) em contexto virtual de gestão de projetos;

- De que forma as variáveis sociodemográficas (idade, sexo, número de anos de experiência profissional) influenciam a percepção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* em contexto virtual de gestão de projetos.

Atendendo aos objetivos gerais de análise das variáveis relacionadas com os estilos de liderança em contexto virtual de equipas de gestão de projetos, pretende-se avaliar as seguintes hipóteses específicas:

- H1: Não existem diferenças na percepção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* entre liderados do sexo feminino e masculino;

- H2: A idade do(a) liderado(a) não influencia a percepção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*;

- H3: O número de anos de experiência do liderado não influencia a percepção do estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Martinez-Leon et al., (2020) analisaram os estilos de liderança predominantes e as diferenças de género através do questionário MLQ-5X. Os resultados mostram que: (i) os estilos de liderança transformacional e transacional são amplamente usados; (ii) a existência de diferenças não é significativa nos estilos de liderança entre homens e mulheres; e (iii) a composição das equipas resultam em diferenças significativas de estilo de liderança. A liderança transformacional é implementada em equipas mistas com maioria masculina e uma mulher líder, e mais implementada em equipas homogéneas (composto apenas por homens ou apenas mulheres). A liderança transacional é mais implementada em equipas constituídas apenas por mulheres.

Barbutto, Fritz, Martin, & Marx (2007) realizaram um estudo através da utilização do questionário MLQ e mostraram que o efeito da idade do líder nas avaliações dos seguidores de grupo da faixa etária de 46 anos ou mais foi classificado como o mais alto em liderança transformacional (incluindo as subescalas de influência idealizada, estimulação intelectual, consideração individualizada e eficácia). As classificações mais baixas foram dadas aos grupos de 36 a 45 anos para estimulação intelectual e

consideração individualizada. A idade do líder não teve efeito significativo nas percepções dos avaliadores sobre as técnicas de influência utilizadas, bem como a idade do liderado.

- H4: A Liderança Transformacional está positivamente associada com o esforço-extra, eficácia e satisfação da equipa virtual de gestão de projetos;

- H5: A Liderança Transacional está negativamente associada com o esforço-extra, eficácia e satisfação da equipa virtual de gestão de projetos;

- H6: A Liderança *laissez-faire* está negativamente associada com o esforço-extra, eficácia e satisfação da equipa virtual de gestão de projetos.

Gyanchandani (2017) Os resultados mostram que variáveis como influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada estão fortemente ligados com o desempenho da equipa, promovendo desempenho além das expectativas. No mesmo sentido, Purvanova & Bono (2009), no seu estudo, *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*, mostram que os líderes mais eficazes foram os que revelaram o estilo de liderança transformacional nas equipas virtuais. No que diz respeito aos níveis de satisfação, Ruggieri (2009) no seu estudo, *Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional Leader* demonstra que os níveis mais elevados de satisfação estão relacionados com um líder transformacional na interação em contextos virtuais. De uma forma geral, verificou-se que os membros da equipa virtual preferem o estilo de liderança transformacional ao estilo de liderança transacional. O autor refere ainda que os resultados do estudo são consistentes com a literatura sobre o tema, estendendo-se as conclusões alcançadas em contextos tradicionais para os contextos virtuais. Kindarto, Zhu & Gardner (2020) evidenciaram que a liderança transformacional estava positivamente relacionada com o desempenho da equipa, a liderança *laissez-faire* tinha uma relação negativa e a liderança transacional tem uma relação negativa significativa.

Adotou-se a técnica de pesquisa quantitativa para poder quantificar os dados recolhidos e fazer análises estatísticas. Utilizou-se a técnica de pesquisa quantitativa de levantamento (*survey*), através de um questionário estruturado que foi direcionado para uma amostra da população-alvo (Malhotra & Birks, 2015). O método do inquérito utilizado foi online, realizado no *Google Forms*, que permitiu aos inquiridos responder ao questionário através de vários tipos de dispositivos eletrónicos. O questionário online ficou disponível entre 03 de maio e 30 de junho de 2021.

2.1 Estratégia de recolha, tratamento e análise dos dados

Os dados primários foram obtidos com a finalidade de responder às questões de pesquisa previamente estabelecidas. A recolha dos dados foi feita através de um questionário publicado online com o objetivo de se obter um maior número de respostas. Foi utilizado método de amostragem não-probabilístico por conveniência (Malhotra & Birks, 2015).

O questionário só foi disponibilizado após a elaboração de um teste-piloto, realizado com sete colaboradores da área de gestão de projetos, de forma a identificar e corrigir possíveis lacunas no questionário. Foram identificados e corrigidos alguns erros de estrutura, de forma a melhorar e facilitar a interpretação do questionário. A recolha de dados ocorreu entre 03 de maio de 2021 e 30 de junho de 2021. O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, sendo partilhado com os líderes de equipas de gestão de projetos em contexto virtual que posteriormente fizeram circular pelas suas equipas. Após a recolha e verificação da base de dados obtida, os dados foram analisados no software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 27.0.

Relativamente à população-alvo, Malhotra & Birks (2015) define como o conjunto de elementos que possuem as características que se querem obter. Nesse sentido, a população-alvo deste estudo foram indivíduos, de idade igual ou superior a 18 anos pertencentes a equipas de gestão de projetos de organizações nacionais e multinacionais, maioritariamente do setor de IT a laborar em Portugal.

2.2 Instrumento de pesquisa - Questionário

Neste estudo, foi utilizado uma adaptação do Questionário de Liderança Multifatorial 5ª versão (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ 5X*) na perspetiva do liderado, desenvolvido por Avolio & Bass (2004). Foi utilizada a versão portuguesa do

questionário de Gonçalves (2008), na perspectiva do liderado, ao qual foram feitas adaptações para o presente trabalho de investigação. O MLQ 5X contém 45 itens que abordam no total nove variáveis latentes, que podemos agrupar em três estilos de liderança e em três resultados da liderança. Cinco variáveis são identificadas como características de liderança transformacional (IIA - influência idealizada (atributos); IIC - influência idealizada (comportamento), MI - motivação inspiradora, EI - estimulação intelectual e CI - consideração individualizada). Duas variáveis são definidas como características da liderança transacional (RC - recompensa contingente, GPEA - gestão por exceção ativa). Duas variáveis são definidas como “não liderança” (GPEP - gestão pela exceção passiva e LF - *Laissez-faire*). Três resultados da liderança, nomeadamente a satisfação (grau de satisfação que o estilo de liderança gera na equipa, se gera um ambiente de trabalho agradável e se este é percecionado como sendo adequado); eficácia (grau de eficácia do líder no que se refere às necessidades de cada elemento e em representar a equipa perante níveis hierárquicos superiores) e esforço-extra (capacidade do líder em fazer com que cada elemento faça mais do que seria esperado e a superarem as expectativas).

O questionário é estruturado por cinco secções direccionadas para gestão projetos em contexto virtual (teletrabalho). A secção um é referente a dados sociodemográficos dos liderados (inquiridos) e dos seus respetivos líderes, sendo composta por nove questões. Nas secções dois a cinco foi utilizado o questionário MLQ 5X (utilizada a versão portuguesa do questionário seguindo Gonçalves (2008), desenvolvido originalmente por Avolio & Bass (2004)). A secção dois é composta por vinte questões relativas ao estilo de liderança transformacional; a secção três é composta por doze questões relativas ao estilo de liderança transacional; a secção quatro é composta por quatro questões relativas ao estilo de liderança *laissez-faire*. A secção cinco refere-se aos resultados de liderança gerados, nomeadamente no que diz respeito ao esforço-extra, à eficácia e à satisfação, sendo composta por nove questões. Nas questões apresentadas nas secções dois, três, quatro e cinco, os/as inquiridos/as devem indicar de que forma as afirmações se adequam ao desempenho do seu/sua chefe direto/a. Estes itens são avaliados usando uma escala de *Likert* de 5 pontos.

Tabela 2. 1. Distribuição do MLQ por estilo de liderança e categorias de análise

Número	Questões	Categoria	Fatores de análise
10	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele/a	Atributos de influência idealizada	Liderança transformacional
18	Dá prioridade aos interesses do grupo		
21	Age de forma que consiga o respeito dos outros por ele/a		
25	Demonstra um senso de poder e confiança	Comportamentos de influência idealizada	
6	Partilha as suas crenças e valores mais importantes		
14	Especifica a importância de se ter um forte senso de propósito		
23	Pondera as consequências éticas e morais nas decisões	Motivação inspiracional	
34	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão		
9	Fala de forma otimista sobre o futuro		
13	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	Estimulação intelectual	
26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro		
36	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas		
2	Reexamina suposições críticas questionando-as se são apropriadas	Consideração individualizada	
8	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas		
30	Orienta os outros olharem para os problemas de diferentes ângulos		
32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	Gestão por exceção (ativa)	Liderança transacional
15	Investe o seu tempo a ensinar e treinar		
19	Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo		
29	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros		
31	Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes		
1	Proporciona ajuda em troca dos seus esforços	Recompensa contingente	Liderança transacional
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance		
16	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas são alcançadas		
35	Manifesta satisfação quando os outros correspondem às expectativas	Gestão por exceção (passiva)	
4	Concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados		
22	Concentra a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	Laissez-faire	
24	Mantém-se a par de todos os erros		
27	Canaliza a sua atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados		
3	Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios	Laissez-faire	Laissez-faire
12	Apenas interfere perante erros		
17	Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”		
20	Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de ser necessário agir	Esforço extra	
5	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes		
7	Nem sempre está acessível quando necessitam dele/a		
28	Evita tomar decisões	Eficácia	Resultado da liderança
33	Demora a responder a questões urgentes		
39	Faz com que os outros façam mais do que o esperado		
42	Eleva o desejo dos outros de obter sucesso	Satisfação	
44	Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação		
37	É eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho		
40	É capaz de representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores	Trabalha com os outros de maneira satisfatória	
43	É eficaz em atender as necessidades da instituição		
45	Lidera um grupo que é eficiente		
38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios		
41	Trabalha com os outros de maneira satisfatória		

Fonte: Adaptado de Rowold (2005); Gonçalves (2008); Costa (2019)

2.3 Técnicas estatísticas utilizadas

Neste estudo, começamos por utilizar a Estatística Descritiva para fazer a caracterização da nossa amostra. De seguida, para avaliar a consistência interna dos itens de medida que estimam as variáveis latentes (dimensões) em estudo foi utilizado o coeficiente *Alpha de Cronbach*, cujos valores de referência se encontram na tabela seguinte 2.2., sendo que, o valor do *alpha* deve ser positivo, variando entre 0 e 1 (Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 2. 2. Valores do *Alpha de Cronbach*

Valor do <i>alpha</i>	Consistência da variável
Superior a 0,9	Consistência muito boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
Inferior a 0,6	Inadmissível

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Pestana & Gageiro (2003)

Para testar as hipóteses H1 a H3 foram utilizados testes de hipótese paramétricos, nomeadamente o teste-t quando queremos testar médias de 2 amostras independentes e a Análise de Variância (ANOVA) de um fator quando testar médias de 3 ou mais amostras independentes, e testes não paramétricos, nomeadamente o teste H de *Kruskal-Wallis*, utilizado para testar se existem diferenças significativas entre três ou mais grupos independentes. Com a finalidade de testar as hipóteses H4 a H6 foram estimados modelos de Regressão Linear Múltipla. Estes modelos descrevem a relação entre uma variável quantitativa dependente e uma ou mais variáveis independentes.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através da análise quantitativa, sendo referidos os procedimentos estatísticos utilizados no tratamento dos dados recolhidos através do questionário.

3.1 Caracterização da amostra

A estatística descritiva permite analisar e apresentar as características de uma determinada amostra (Ulbricht & Ripka, 2016). A amostra do estudo é constituída por 167 profissionais de equipas de gestão de projetos em empresas nacionais e multinacionais. As Tabela 3.1. e 3.2. apresentam as características sociodemográficas dos liderados e líderes, respetivamente.

Tabela 3. 1. Dados sociodemográficos dos liderados

Fatores sociodemográficos	Variáveis	Frequência	Percentagem
Género	Feminino	83	49,7%
	Masculino	84	50,3%
	Total	167	100,0%
Habilitações Académicas	Até 12º ano	18	10,8%
	Licenciatura ou equivalente	72	43,1%
	Mestrado e Doutoramento	77	46,1%
	Total	167	100,0%
Trabalho em contexto virtual antes da pandemia	Sim	50	29,9%
	Não	117	70,1%
	Total	167	100,0%
Idade	< 30	66	39,5%
	30 - 40	61	36,5%
	> 40	40	24,0%
	Total	167	100,0%

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Tabela 3. 1. Dados sociodemográficos dos liderados (continuação)

Fatores sociodemográficos	Variáveis	Frequência	Porcentagem
Número de anos de experiência profissional	< 5	41	24,6%
	6 - 10	61	36,5%
	11 - 15	21	12,6%
	16 - 20	16	9,6%
	> 20	28	16,8%
	Total	167	100,0%
Número de anos de experiência em gestão de projetos no contexto virtual	< 1	57	34,1%
	1 - 5	90	53,9%
	>= 6	20	12,0%
	Total	167	100,0%
Número de anos de trabalho com a chefia atual	< 1	60	35,9%
	1 - 4	67	40,1%
	>=5	40	24,0%
	Total	167	100,0%

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Pela análise dos resultados da Tabela 3.1., a nossa amostra é constituída por 50.3% liderados do género masculino e 49,7% de liderados do género feminino.

Relativamente à variável “habilitações académicas”, foi efetuado o agrupamento de mestrado e doutoramento, tendo em consideração de que foi obtida apenas uma resposta para o grau de doutoramento, obtendo-se uma percentagem de 46,1% de liderados nesta categoria, 43,1% licenciatura ou equivalente e 10,8% até 12º ano.

Em contexto de trabalho adotado antes da pandemia Covid-19, verifica-se que 70,1% dos indivíduos ainda não tinham experienciado esse modelo de trabalho.

No que diz respeito à variável “idade”, foi efetuado o agrupamento de duas classes etárias, nomeadamente a classe entre 41e 50 anos e a classe com mais de 50 anos de idade, considerando assim a classe etária com mais 40 anos. Verifica-se que a classe etária

predominante se situa abaixo dos 30 anos com 39,5%, de seguida a classe de 30 a 40 anos com 36,5% e superior a 40 anos com 24%.

No variável “número de anos de experiência profissional”, foi efetuado o agrupamento de duas classes, nomeadamente menos de 1 ano e entre 1 e 5 anos de experiência profissional, resultado numa classe de 5 ou menos anos de experiência. Verifica-se que a classe predominante é de 6 a 10 anos de experiência, com 36,5%, seguida de 11 a 15 anos de experiência com 12,6%, 16 a 20 anos de experiência com 9,6% e superior a 20 anos de experiência com 16,8%.

Na variável “número de anos de experiência profissional em contexto virtual em gestão de projetos”, foi efetuado o agrupamento de 2 classes, resultados deste modo em 3 classes: menos de 1 ano, com 34,1%; entre 1 e 5 anos, com 53,9%; e com 6 ou mais anos, com 12%.

Na variável “número de anos de trabalho com a chefia atual”, foi efetuado o agrupamento de classes, resultando deste modo em 3 classes: menos de 1 ano, com 35,9%; entre 1 e 4 anos com 40,1%; e com 5 ou mais anos com 24%.

Tabela 3. 2. Dados sociodemográficos dos líderes

Fatores sociodemográficos	Variáveis	Frequência	Percentagem
Sexo do/a chefe da equipa	Feminino	50	29,9%
	Masculino	117	70,1%
	Total	167	100,0%
Idade do/a chefe de equipa	< 30	11	6,6%
	30 - 40	66	39,5%
	41 - 50	62	37,1%
	> 50	28	16,8%
	Total	167	100,0%

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

De acordo com a distribuição de frequências dos chefes de equipa por género, verifica-se a predominância do género masculino (70,1%) e o género feminino com 29,9%.

Foram criadas classes etárias para que os liderados indicassem a classe onde o seu/sua chefe de equipa se insere. Verifica-se que a classe etária predominante se situa entre os 30 e 40 anos, com 39,5%, seguido a classe etária de 41 a 50 anos, com 37,1%, mais de 50 anos, com 16,8%, sendo que, a classe etária menos predominante é a inferior a 30 anos, com 6,6%.

3.2 Análise da consistência interna

Para verificar a fiabilidade das subescalas do MLQ utilizado no estudo, recorreu-se à análise da consistência interna utilizando o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Os valores obtidos são apresentados na seguinte Tabela 3.3..

Tabela 3. 3. Resultados do coeficiente *Alpha de Cronbach* de todas as dimensões do questionário MLQ

Dimensões do MLQ	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de itens
Liderança Transformacional	0,965	20
Liderança Transacional	0,843	8
Liderança <i>Laissez-faire</i>	0,833	8
Esforço-Extra	0,817	3
Eficácia	0,818	4
Satisfação	0,873	2

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Segundo os resultados obtidos é possível concluir que a fiabilidade dos itens correspondentes às subescalas de liderança transformacional (0,965), valores acima de 0,90, indicando uma consistência muito boa e a liderança transacional (0,843) e *laissez-faire* (0,833) apresentam valores de coeficientes de *Alpha de Cronbach* superiores a 0,80, indicando uma boa consistência. Relativamente aos itens correspondentes à dimensão resultados de liderança também apresentam resultados acima de 0,80, indicando uma consistência boa.

3.3 Validação das hipóteses

Com vista a validação das hipóteses, H1, H2 e H3, foram utilizados testes paramétricos t, Análise de variância simples e testes não paramétricos, que apresentamos a seguir. Para validação das hipóteses, H4, H5 e H6, em que se pretende averiguar qual o estilo de

liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) com maior impacto positivo nos resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação) em contexto virtual de gestão de projetos, recorreu-se à estimação de modelos de regressão linear múltipla entre as variáveis independentes (estilos de liderança) e as variáveis dependentes (resultados de liderança). Para tal, foram estimados três modelos que analisamos a seguir.

3.3.1 Validação das hipóteses H1-H3

A Tabela 3.4. apresenta os resultados obtidos para testar a hipótese H1, utilizando um teste paramétrico t. Considerando um nível de significância de 5%, podemos dizer que, os dados não evidenciam diferenças significativas relativamente à percepção dos estilos de liderança entre liderados homens e mulheres nos diferentes estilos de liderança, uma vez que todos os valores de prova são superiores a 5%. Isso valida a H1, de que o sexo do liderado não influencia a percepção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Tabela 3. 4. Testes-t para o género do liderado

Estilo de liderança	Variâncias	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de Médias			
		F	valor-p	Estatística - t	gl	valor-p	Diferença média
Transformacional	Variâncias iguais assumidas	0,96	0,329	-1,523	165	0,130	-0,168
	Variâncias iguais não assumidas			-1,521	158,41	0,130	-0,168
Transacional	Variâncias iguais assumidas	4,407	0,037	1,677	165	0,095	0,197
	Variâncias iguais não assumidas			1,675	156,7	0,096	0,197
<i>Laissez-faire</i>	Variâncias iguais assumidas	0,69	0,793	1,266	165	0,207	0,149
	Variâncias iguais não assumidas			1,267	164,75	0,207	0,149

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

A análise de variância, ANOVA, vai ser utilizada com o objetivo de testar a hipótese nula a percepção média dos estilos de liderança é a mesma nos 3 grupos etários na hipótese H2. Com base nos resultados da Tabela 3.5., verificamos que todos os valores de prova são superiores ao nível de significância de 5%, pelo que, não rejeitamos a hipótese nula. Desta forma, é possível validar a hipótese H2, em que não existem diferenças na percepção média dos estilos de liderança nas três classes etárias em estudo, o que está de acordo com os estudos de Barbuto, Fritz, Martin, & Marx (2007).

Tabela 3. 5. ANOVA para a idade do liderado

Estilo de liderança	Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	valor-p
Transformacional	Entre grupos	0,283	2	0,142	0,273	0,761
	Nos grupos	84,861	164	0,517		
Transacional	Entre grupos	0,059	2	0,03	0,5	0,951
	Nos grupos	96,97	164	0,591		
<i>Laissez-faire</i>	Entre grupos	66	2	0,831	1,432	0,242
	Nos grupos	61	164	0,58		

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

O teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, vai testar a hipótese nula H3. É possível concluir que, a percepção mediana dos estilos de liderança é a mesma nos cinco grupos de anos de experiência dos liderados. Com base nos resultados da Tabela 3.6., verificamos que todos os valores de prova são superiores ao nível de significância de 5%, pelo que, não rejeitamos a hipótese nula. Isso valida a H3, de que o número de anos de experiência do liderado não influenciam a percepção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, estando de acordo com os estudos de Müller & Turner (2007), Lee (2010) e Park & Popescu (2014).

Tabela 3. 6. Teste H de *Kruskal-Wallis* anos de experiência do liderado

Estilo de liderança	Anos de experiência profissional	n	Posto médio	H de Krustal-Wallis	gl	valor-p
Transformacional	< 5	41	82,88	0,508	4	0,973
	6 - 10	61	83,66			
	11 - 15	21	89,79			
	16 - 20	16	86,53			
	> 20	28	80,61			
Transacional	< 5	41	84,76	1,412	4	0,842
	6 - 10	61	87,36			
	11 - 15	21	73,21			
	16 - 20	16	86,09			
	> 20	28	82,46			
<i>Laissez-faire</i>	< 5	41	76,22	3,229	4	0,52
	6 - 10	61	88,38			
	11 - 15	21	73,95			
	16 - 20	16	87,34			
	> 20	28	91,48			

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

3.3.2 Validação das hipóteses H4-H6

Tendo em vista explicar o comportamento da variável esforço-extra em função dos três estilos de liderança, começámos por estimar um modelo de regressão linear múltipla (Tabela de regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente esforço-extra, anexo 1 a)). Pela análise da significância individual de cada um dos estilos de liderança, podemos concluir que apenas a liderança transformacional é significativa para explicar o comportamento da variável dependente. Na Tabela 3.7. apresentamos o modelo final estimado. Pela análise deste modelo, podemos concluir que a liderança transformacional está diretamente (positivamente) relacionada com o esforço-extra.

Tabela 3. 7. Regressão linear entre o estilo de liderança transformacional e a variável dependente esforço-extra

Modelo	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	t	Valor-p
(Constante)	0,179		0,696	0,487
Liderança Transformacional	0,862	0,731	13,764	0,000
Variável dependente: Esforço-extra				

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Na tabela 3.8. apresentamos algumas estatísticas que nos permitem fazer uma avaliação global do modelo estimado. O modelo estimado explica 53,4% da variância total do esforço-extra. Em termos globais, o modelo estimado é estatisticamente significativo ($F_{obs} = 189,443$ e $\text{valor-p} = 0,000$).

Tabela 3. 8. Sumarização do Modelo: esforço-extra em função dos estilos de liderança

R quadrado	R quadrado ajustado	F	Valor-p
0,534	0,532	189,443	0,000
Preditores: (constante), Dim. Transformacional			

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Tendo em vista explicar o comportamento da variável eficácia, começámos por estimar um modelo de regressão linear múltipla (Tabela de regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente eficácia, anexo 1 b)). Pela análise da significância individual de cada um dos estilos de liderança, podemos concluir que apenas a liderança transacional não é significativa para explicar a eficácia. Deste modo, fomos estimar um modelo sem esta variável, apresentado na Tabela 3.9., sendo o modelo final estimado. Pela análise deste modelo, podemos concluir a liderança transformacional tem uma associação direta (positiva) com a eficácia e é o estilo de liderança que mais contribui para a eficácia; por sua vez, o estilo *laissez-faire* tem uma associação linear inversa (negativa) com a eficácia.

Tabela 3. 9. Regressão linear entre os estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* e a variável dependente eficácia

Modelo	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	t	valor-p	Tolerância	VIF
(Constante)	1,583		6,627	0,000		
Liderança Transformacional	0,727	0,735	15,937	0,000	0,906	1,103
<i>Laissez-faire</i>	-0,202	-0,217	-4,711	0,000	0,906	1,103
Variável dependente: Eficácia						

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Na Tabela 3.10. apresentamos algumas estatísticas que nos permitem fazer uma avaliação global do modelo estimado. O modelo estimado explica 68,4% da variância total da eficácia. Em termos globais, o modelo estimado é estatisticamente significativo (Fobs = 177,746 e valor-p =0,000).

Tabela 3. 10. Sumarização do Modelo: eficácia em função dos estilos de liderança

R quadrado	R quadrado ajustado	F	Valor-p
0,684	0,680	177,746	0,000
Preditores: (constante), Dim. <i>Laissez-faire</i> , Dim. Transformacional			

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Tendo em vista explicar o comportamento da variável satisfação, começámos por estimar um modelo de regressão linear múltipla (Tabela de regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente satisfação, anexo 1 c)). Pela análise da significância individual de cada um dos estilos de liderança, podemos concluir que apenas a variável liderança transacional não é significativa para explicar a satisfação, deste modo fomos estimar um modelo sem esta variável, apresentado na Tabela 3.11., sendo o modelo final estimado. Pela análise deste modelo, podemos concluir a liderança transformacional tem uma associação direta (positiva) com a satisfação, a *laissez-faire* tem uma associação linear inversa (negativa) com a satisfação.

Tabela 3. 11. Regressão linear entre os estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* e a variável dependente satisfação

Modelo	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	0,870		2,451	0,015		
Liderança Transformacional	0,846	0,684	12,475	0,000	0,906	1,103
<i>Laissez-faire</i>	-0,174	-0,150	-2,739	0,007	0,906	1,103
Variável dependente: Satisfação						

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

Na Tabela 3.12. são apresentadas algumas estatísticas que nos permitem fazer uma avaliação global do modelo estimado. O modelo estimado explica 55,3% da variância total da eficácia. Em termos globais, o modelo estimado é estatisticamente significativo (Fobs = 101,534 e valor-p =0,000).

Tabela 3. 12. Sumarização do Modelo: satisfação em função dos estilos de liderança

R quadrado	R quadrado ajustado	F	Valor-p
0,553	0,548	101,534	0,000
Preditores: (constante), Dim. <i>Laissez-faire</i> , Dim. Transformacional			

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

A partir dos dados reportados nas Tabelas 3.9. e 3.11., é possível verificar que os valores de tolerância são maiores que 0,10 e o VIF (*variance inflation factor*) é menor que 10 para todas as variáveis independentes, desta forma pode concluir-se que não há multicolinearidade entre as variáveis independentes nos modelos de regressão estimados, seja, os objetivos da análise foram alcançados. (McAllister 2020).

4 CONCLUSÕES

Com a elaboração deste trabalho procurou-se aprofundar os efeitos que os diversos estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) percebidos pelos liderados, afetam os resultados da liderança: esforço-extra, eficácia e satisfação.

Desta forma, apresenta-se na Tabela 4.1. o resumo das informações desenvolvidas nesta seção, no que diz respeito à validação das hipóteses.

Tabela 4. 13. Validação das hipóteses

H1	H2	H3	H4	H5	H6
Validada	Validada	Validada	Validada	Rejeitada	Parcialmente validada

Fonte: Elaboração própria

Segundo a percepção dos liderados, os resultados suportam o composto ideal de liderança de Avolio & Bass (2004). Ou seja, a dimensão liderança transformacional apresenta os valores médios mais elevados, em seguida a dimensão liderança transacional e, por último, com os valores médios mais baixos verifica-se a dimensão liderança *laissez-faire*.

Relativamente às hipóteses H1, H2 e H3, , verifica-se que não existem diferenças na percepção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* entre liderados no que se refere ao sexo feminino e masculino, na idade e no número de anos de experiência, indo de encontro aos estudos de Martinez-Leon et al., (2020) e Barbuto, Fritz, Martin, & Marx (2007).

As evidências estatísticas decorridas da análise efetuada comprovam que a liderança transformacional é a dimensão com impacto positivo significativo nos resultados de liderança, nomeadamente, no esforço-extra; na eficácia e na satisfação, indo de encontro aos estudos de Purvanova & Bono (2009) e Ruggieri (2009), Gyanchandani (2017), Samanta & Lamprakis (2018), Keisu, Öhman & Enberg (2018).

A liderança transacional não é significativa nos resultados de liderança, nomeadamente, no esforço-extra; na eficácia e na satisfação, contrariando o explanado no estudo de Ruggieri (2009), Ghaus, Lodhi & Shakir (2017), Samanta & Lamprakis (2018), Kindarto, Zhu & Gardner (2020) que sugerem impactos negativos. Quintana, Park & Cabrera (2015) e Heller & Conner, (2017) indicam a “recompensa contingente” da liderança

transacional é um dos fatores mais importantes que afetam positivamente os três resultados.

A liderança *laissez-faire* não é significativa no esforço-extra; e tem um impacto negativo nos resultados de liderança, nomeadamente na eficácia, na satisfação. Estes resultados vão parcialmente de encontro aos estudos de Ghaus, Lodhi & Shakir (2017), Samanta & Lamprakis (2018).

Através dos resultados do questionário verificou-se que o estilo de liderança transformacional se encontra relacionado de forma positiva com os resultados de liderança, nomeadamente, no que diz respeito aos resultados de esforço-extra, eficácia e satisfação e o estilo de liderança *laissez-faire*, de forma negativa com os resultados de eficácia e satisfação. Por outro lado, o estilo de liderança transacional não é significativo em nenhum dos três nos resultados e o estilo de liderança *laissez-faire*, não é significativo no esforço-extra. Desta forma, é possível verificar que quanto mais frequentes são os comportamentos de liderança transformacional, mais elevados são os resultados alcançados pelos liderados e quanto mais frequentes são os comportamentos de liderança *laissez-faire*, mais reduzidos são os resultados alcançados pelos liderados.

É possível concluir que, segundo a definição de liderança transformacional de Bass e Avolio (2004) e os resultados apresentados nesta dissertação no que se refere a equipas virtuais de gestão de projetos do setor de IT, um o valor médio mais elevado da prática de liderança transformacional pode significar um elevado nível de maturidade, ideais e preocupações com o bem-estar dos liderados por parte dos líderes. Parece permitir afirmar que, os líderes são bem-sucedidos ao enfatizar os valores e necessidades coletivas do grupo, em prol das necessidades dos membros individuais, sendo um estilo de liderança que envolve e influencia os seguidores para realizar mais do que normalmente se espera deles, capacitando também os membros do grupo para conseguir mais do que conseguiriam sozinhos (Conger, 1999; Judge et al., 2002; Riggio, 2006; Bass & Bass, 2008; Avolio et al., 2009; Vito, Vito, & Higgins, 2014; Nekrassovski, 2016).

Desta forma, extrapola-se que, existem correlações significativas entre os estilos de liderança e os resultados de liderança, nomeadamente entre os estilos transformacional com o esforço-extra, a eficácia e a satisfação e o estilo *laissez-faire* com a eficácia e a satisfação, sendo que, a liderança transacional não é significativa. Além disso, é de notar

que a liderança transformacional se relaciona de forma positiva e a liderança *laissez-faire* se relaciona de forma inversa com os resultados de liderança.

Tendo em consideração as conclusões retiradas, pode ser essencial identificar os motivos das percepções dos liderados face à liderança *laissez-faire*, sendo que, esta apresenta impactos negativos nos resultados, averiguando a necessidade de criação de estratégias para reverter a situação, nomeadamente através da adoção de comportamentos de liderança transformacional. Estes efeitos negativos deste estilo de liderança, poderão ter consequências ao nível da organização como a diminuição de eficiência dos liderados e motivação, podendo prejudicar a organização, comprometendo o alinhamento com a cultura empresarial, estratégia, podendo refletir-se na liberdade responsável concedida aos liderados no que se refere ao trabalho remoto.

Tendo em consideração os resultados observados, espera-se que este estudo contribua para aprofundar o conhecimento científico sobre o impacto dos diferentes estilos de liderança que mais impactam os resultados ao nível do esforço-extra, eficácia e satisfação dos liderados. Pretende-se que contribua para ampliar a base de conhecimento sobre o estudo em contexto organizacional em liderança virtual de equipas de gestão de projetos, tendo em consideração o impacto da recente pandemia COVID-19 nas organizações. Contribui também para o aumento da tomada de consciência da importância da liderança em contexto virtual, adaptação e atualização de conhecimentos por parte dos líderes.

A dissertação apresentou algumas limitações, sendo uma delas o facto de a recolha de dados ter sido realizada através do questionário online direccionado apenas para algumas empresas do setor de IT nacionais e multinacionais, possibilitando apenas que essas pessoas durante o período de publicação da pesquisa pudessem respondê-la. Além disso, embora se tenha tido o cuidado de colocar as questões as mais acessíveis e rápidas de ler, tendo sido efetuado primeiramente um teste piloto, a longa extensão do questionário pode ter feito com que algumas pessoas parassem antes do final e não enviassem a resposta para contribuição do estudo. No que se refere à pesquisa, o questionário foi constituído apenas por questões fechadas. De referir também que apenas foram consideradas variáveis demográficas, deixando de fora as diferentes variáveis psicográficas que poderiam ter um impacto nas percepções dos liderados face aos seus líderes e o impacto do atual estado de pandemia.

Pesquisas futuras poderiam incidir sobre as características psicográficas dos liderados tendo em consideração o impacto da pandemia COVID-19 e as respetivas repercussões. Isso possivelmente ajudará as empresas a direcionar melhor a forma como conduzem os funcionários, indo de encontro a melhores resultados de liderança, nomeadamente, esforço-estra, eficácia e satisfação. O questionário poderá ser alargado a outros setores de atividade. Além disso, investigar as diferenças entre as perceções dos liderados e dos líderes do mesmo grupo de trabalho, percebendo-se como o líder percebe o seu estilo de liderança e como os respetivos liderados percebem a liderança praticada pelo líder, ou seja, perceber em que medida se verifica uma correspondência entre as perceções dos subordinados e as do líder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, S., Ferdousi, S., Stahl, T., Mareena, J., & Nalven. A. (2020). Effective Leadership in Virtual Teams during the COVID-19 Pandemic. *Engineering and Technology Management Student Projects*. https://pdxscholar.library.pdx.edu/etm_studentprojects.
- Aggarwal, A.R. (2015). E-Leadership- A New and Modern Style of Leadership. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 88–93. ISSN: 2278-3369
- Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J., & Nwachukwu, P.O. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management* 5 (1): 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>.
- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of Leadership Styles on Employees Attitude towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal* 2 (1): 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Manual and sampler set. (3rd ed.)* Redwood City, CA: Mind Garden
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*
- Barbuto, John E., Susan M. Fritz, Gina S. Matkin, & David B. Marx. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Sex Roles* 56 (1–2): 71–83. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9152-6>.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership Matters in Crisis-Induced Digital Transformation: How to Lead Service Employees Effectively during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Service Management* 32 (1): 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: *Mind Garden*
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 4th ed., Free Press hardcover ed. New York: Free Press.

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of Leadership Theory. *BMJ Leader* 5 (1): 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
- Collins, Jim. (2005) Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review* 83 (7–8).
- Costa, P.F.F. (2019). “O Estilo de Liderança e o Engagement Dos Colaboradores Em Contexto Militar.”
- DeLay, L., & Clark, K.R. (2020). The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction: A Survey of MR Technologists’ Perceptions. *Radiologic Technology* 92 (1): 12–22.
- Deloitte. (2020). Overcoming Virtual Leadership Challenges during COVID-19. *Deloitte*, no. March: 1–13.
- Dragoni, L. (2010). Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 24 (2): 377–85. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124bad.005>.
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A., (2017). Leadership Styles and Employees Motivation: Perspective from an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas* 51 (4): 143–56. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>.
- Gonçalves, M.N.C. (2008). Estilos de Liderança: Um Estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores. *Dissertação Do Mestrado Em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal*, 129. <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>.
- Gyanchandani, R. (2017). The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector. *IUP Journal of Soft Skills* 11 (3): 29.
- Hambley, L. A., O’Neill, T.A. & Kline, T.J.B. (2007). Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (1): 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>.

- Heller, J., & Conner, C. (2017). Moderators To the Relationship Between Leaders Inspirational Behaviors and Followers Extra Effort. *International Journal of Business and Public Administration* 14 (1): 36–56.
- Hemsworth, D., Muterera, J. & Baregheh, A. (2013). Examining Bass Transformational Leadership In Public Sector Executives. *The Journal of Applied Business Research* 29 (3): 853–62.
- Huang, R., Surinder, K., & Jestice, R. (2010). The Contingent Effects of Leadership on Team Collaboration in Virtual Teams. *Computers in Human Behavior* 26 (5): 1098–1110. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>.
- Jelača, M.S., Bjekić, R. & Leković. (2017). A Proposal for Research Framework Based on The Theoretical Analysis and Practical Application of MLQ Questionnaire. *Economic Themes* 54 (4): 549–62. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0028>.
- Joshi, A., Mila B. L., & Hui, L. (2009). Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science* 20 (1): 240–52. <https://doi.org/10.1287/Orsc.1080.0383>.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology* 89 (1): 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.
- Kent, T.W., Carrie, A.B., Howard, F.R., & Ulrich, S. (2010). Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way? *International Journal of Leadership Study* 6 (1): 52–66.
- Kerfoot, K.M. (2010). Listening to See: The Key to Virtual Leadership. *Nursing Economics* 28 (2).
- Keskes, I. (2014). Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions. *Intangible Capital* 10 (1): 26–51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>.
- Konradt, U., & Hoch, E.J. (2007). A Work Roles and Leadership Functions of Managers in Virtual Teams. *International Journal of E-Collaboration (IJeC)* 3 (2): 16–35. <https://doi.org/10.4018/jec.2007040102>.

- Lee, M.R. (2010). E-Leadership for project managers: a study of situational leadership and virtual project success. *Capella University*. UMI Number: 3409339
- Leitch, C.M., McMullan, C., & Harrison, R.T. (2009). Leadership Development in SMEs: An Action Learning Approach. *Action Learning: Research and Practice* 6 (3): 243–63. <https://doi.org/10.1080/14767330903299464>.
- Lilian, S.C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110: 1251–61. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). Leadership: Theory, application & skill development. South Western, Cengage learning
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives* 21 (1): 60–70. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164>.
- Malhotra, N.K., & Birks, D.F. (2015). *Marketing Approach: An Applied Approach*. Pearson Education Limited.
- Marlow, S.L., Lacerenza, C.N., & Salas, E. (2017). Communication in Virtual Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Human Resource Management Review* 27 (4): 575–89. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>.
- Martinez-Leon, I.M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, M. & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership Style and Gender: A Study of Spanish Cooperatives. *Sustainability (Switzerland)* 12 (12): 1–23. <https://doi.org/10.3390/su12125107>.
- Mathews, J. (2016). New-Genre Leadership Theories: An Overview. *HRM Review* 7 (December 2016): 21–41.
- McAllister, W. (2020). Linearidade. *Khan Academy*, 1–13. <https://pt.khanacademy.org/science/electrical-engineering/ee-circuit-analysis-topic/ee-dc-circuit-analysis/a/ee-linearity>.
- Mccuiston, V.E., Wooldridge, B.R., & Pierce, K.C. (2004). Leading the Diverse Workforce: Profit, Prospects and Progress. *Leadership & Organization Development Journal* 25 (1): 73–92. <https://doi.org/10.1108/01437730410512787>.

- Mehtab, K., Rehman, A., Ishfaq, S., & Ahmed, J., R. (2018). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 8 (4–1): 183–93. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0089>.
- Müller, R., & Rodney, J.T. (2007). Matching the Project Manager’s Leadership Style to Project Type. *International Journal of Project Management* 25 (1): 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Newman, S.A., Ford, R.C., & Marshall, G.W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication* 57 (4): 452–73. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice (5th Edition)*. *Journal of Educational Administration*. Vol. 50. <https://doi.org/10.1108/09578231211232022>.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications
- Park, A., & Popescu, L. (2014). *E-Leadership for Project Managers: Virtual Leadership and Trust-Building for Perceived Project Success*. Jonkoping International Business School
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2003). Análise de dados para ciências sociais. A Complementaridade Do SPSS. (2): 570. <https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>.
- Pontes, P.S.O., & Filho, A.R. (2015). Gestão de Equipes Virtuais Em Projetos de Desenvolvimento e Manutenção de Software: O Caso de Uma Multinacional de Tecnologia Da Informação. *Sistemas & Gestão* 10 (3): 426–40. <https://doi.org/10.7177/sg.2015.v10.n3.a7>.
- Purvanova, R.K., & Bono, J.E. (2009). Transformational Leadership in Context: Face-to-Face and Virtual Teams. *Leadership Quarterly* 20 (3): 343–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.
- Rosinha, A.J.P.E. (2009). Liderança Transformacional e Transacional. *Conhecimento Tácito Em Contexto Militar: Incursões Na Promoção Do Desenvolvimento de Competências de Comando*, no. Cap. II: 61–81.

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/967/10/20686_ulsd057394_td_parte2_11.pdf%5Cnhttp://repositorio.ul.pt/handle/10451/967.

Rowold, J. (2005). Psychometric Properties of the German Translation by Jens Rowold. *Mind Garden*, 1–24. www.mindgarden.com.

Ruggieri, S. (2009). Leadership in Virtual Teams: A Comparison of Transformational and Transactional Leaders. *Social Behavior and Personality* 37 (8): 1017–21. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1017>.

Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector. *Management (Croatia)* 23 (1): 173–91. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>.

Samartinho, J.P.R.S., Faria, J.M.A., & Silva, P.F.L.R. (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 Gestão Científica*. <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/870>.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership (3ª ed.)*. Jossey-Bass: San Francisco.

Sheppard, J.A., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2013). Twenty-First Century Leadership: International Imperatives. *Management Decision* 51 (2): 267–80. <https://doi.org/10.1108/00251741311301812>.

Zaccaro, S.T., Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*. 31 (4): 377-387, ISSN 0090-2616, [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8). (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261602001298>)

Turano, L.M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico Sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica Do Acervo Do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea* 20 (4): 434–57. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>.

Ulbricht, L., & Ripka, W. (2016). Variáveis Análise Descritiva Análise Inferencial. *Paco Editorial* 1 (1): 165-203. ISBN:978-85-4620-442-7

- Winter, A.A. (2020). Problems Working in Semi and Full-Time Virtual Teams: Comparison of Virtual Team Problems Pre and Post-Covid 19 Epidemic. *University of Twente*. CC-BY-NC. 1–33.
- Witzel, M. (2004). *Leadership: the key*. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203694374>.
- Wong, S.I., & Berntzen, M.N. (2019). Transformational Leadership and Leader–Member Exchange in Distributed Teams: The Roles of Electronic Dependence and Team Task Interdependence. *Computers in Human Behavior* 92 (November 2018): 381–92. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.032>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Albany: Pearson.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist* 62 (1): 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>.
- Zareen, M., Razzaq, K., and Mujtaba, B.G. (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review* 15 (4): 531–49. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>.
- Zuofa, T., Ochieng, E.G. (2021). Investigating Barriers to Project Delivery Using Virtual Teams. *Procedia Computer Science* 181 (2019): 1083–88. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.304>.

ANEXOS

ANEXO 1

a) Tabela de regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente esforço-extra

Modelo	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	t	valor-p	Tolerância	VIF
(Constante)	0,323		0,914	0,632		
Liderança Transformacional	0,845	0,716	11,685	0,000	0,758	1,319
Liderança Transacional	0,009	0,008	0,14	0,889	0,832	1,201
<i>Laissez-faire</i>	-0,043	-0,039	-0,681	0,497	0,868	1,152
Variável dependente: Esforço-extra						

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

b) Tabela de regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente eficácia

Modelo	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	t	valor-p	Tolerância	VIF
(Constante)	1,521		6,251	0		
Liderança Transformacional	0,701	0,708	14,087	0	0,758	1,319
Liderança Transacional	0,057	0,061	1,28	0,202	0,832	1,201
<i>Laissez-faire</i>	-0,213	-0,229	-4,883	0	0,868	1,152
Variável dependente: Eficácia						

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)

c) Tabela de regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente satisfação

Modelo	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	0,852		2,345	0,02		
Liderança Transformacional	0,838	0,678	11,274	0	0,758	1,319
Liderança Transacional	0,017	0,015	0,254	0,8	0,832	1,201
<i>Laissez-faire</i>	-0,178	-0,153	-2,725	0,007	0,868	1,152
Variável dependente: Satisfação						

Fonte: Elaboração própria (utilizando o SPSS)