

José Diogo Soalheiro Carvalho

A LIDERANÇA DIGITAL
CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientador: Professor Especialista Henrique Pires

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, março de 2022

Declaração de Honra

Eu, José Diogo Soalheiro Carvalho, abaixo-assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 25060005, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 26/02/2022



“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

A conclusão da presente dissertação de mestrado representa um marco importante no meu percurso académico e pessoal.

O caminho até aqui foi muito árduo e desafiante.

Os nossos objetivos só são alcançados quando temos consciência que sozinhos não somos ninguém e que na base de todas as vitórias está o agradecimento a todos aqueles que caminharam lado a lado connosco.

Ao meu orientador, Professor Henrique Pires, por todo o tempo, atenção e paciência demonstrada ao longo destes últimos meses.

Aos meus pais, pelos valores inculcados, apoio incondicional e por serem os primeiros a acreditar em mim.

À minha Avó, por todos os ensinamentos e proteção.

À Fátima pelo companheirismo, lealdade e paciência nos momentos de maior desespero.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade e atenção que tiveram em contribuir com a sua experiência e conhecimento para esta investigação.

E por fim, à comunidade ISAG pela agradável surpresa que se tornaram na minha vida.

RESUMO

O atual modelo de trabalho e o ritmo desenfreado de mudança que as organizações enfrentam, tornaram necessário o surgimento de um modelo de liderança mais adaptável e flexível. Nesta realidade mais digital, a pandemia reforçou a necessidade de os líderes de topo reunirem um conjunto de características ajustadas à realidade vivida atualmente pelas organizações. A revisão da literatura efetuada ao longo da investigação, permitiu-nos constatar a evolução do conceito de liderança e a necessidade de desenvolver novas propostas, mais pertinentes e adequadas às alterações da realidade das organizações.

Tendo desta forma, por base a evolução tecnológica, o presente estudo procurou em primeiro lugar definir e contextualizar o processo de transformação digital e o modo como este afeta o desenvolvimento das empresas, passando posteriormente para a evolução do conceito de liderança, mais concretamente para o surgimento da liderança digital, analisando as principais diferenças face à liderança considerada tradicional, bem como as características predominantemente reconhecidas neste novo tipo de liderança, terminando por fim com o reconhecimento e exploração dos principais desafios e oportunidades que esta realidade tem para oferecer.

A amostra permitiu perceber e concluir de diferentes líderes de topo das mais diversas áreas de atividade que existem efetivamente alterações substanciais no processo de liderança, bem como identificar um conjunto de características, principalmente do ponto de vista comunicacional, essenciais para a prossecução eficaz dos objetivos quer das diferentes equipas de trabalho, quer das próprias organizações.

Palavras-chave: transformação digital; liderança; liderança digital; características da liderança digital; principais desafios da liderança digital

ABSTRACT

The current work model and the unbridled pace of change that organizations face, make it necessary to create a more adaptable and flexible leadership model. In this more digital reality, the pandemic reinforced the need for top leaders to bring together a set of characteristics that fit the reality currently experienced by organizations. The literature review carried out during the investigation allowed us to verify the evolution of the concept of leadership and the need to develop new proposals, more relevant and adjusted to the changes in the reality of organizations.

In this way, based on technological evolution, the present study firstly sought to define and contextualize the process of digital transformation and the way in which it affects the development of companies, moving later to the evolution of the concept of leadership, more specifically to the emergence of digital leadership, analyzing the main differences from what is considered traditional leadership, as well as the predominantly recognized characteristics of this new type of leadership, ending finally with the recognition and exploration of the main challenges and opportunities that this reality has to offer.

The sample made it possible to perceive and conclude from different top leaders from the most diverse areas of activity that there are actually substantial changes in the leadership process, as well as to identify a set of characteristics, mainly from the communicational point of view, essential for the effective pursuit of the objectives of both the different work teams, either from the organizations themselves.

Key words: digital transformation; leadership; digital leadership; characteristics of digital leadership; challenges of digital leadership

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS.....	vi
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
2.1. Tecnologia, sociedade e mundo de trabalho.....	2
2. 2 Transformação Digital.....	3
2.2.1 As fases do processo de transição digital	6
2.2.2 A importância da liderança no processo de transformação	8
2.3 Liderança.....	9
2.3.1. Estilos de Liderança.....	12
2.4. O surgimento da liderança digital.....	13
2.4.1. Principais características da liderança digital	17
2.4.2 Gestão de equipas virtuais/ digitais.....	21
2.4.3 A importância da comunicação na liderança de equipas virtuais.....	22
2.5. Desafios da liderança em contexto digital	24
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 População e amostra	30
3.2 Recolha de dados.....	31
3.3 Procedimentos de Recolha de dados.....	32
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE	34
4.1 Questões de investigação.....	34
4.2 Modelo de análise de dados	34
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35

5.1 Definição de liderança Digital.....	36
5.2. Competências do líder digital	38
5.3. A importância da comunicação e as características do líder digital	39
5.4. Comunicação na gestão de equipas virtuais	40
5.5 Características mais observadas no líder digital	41
5.6. Desafios e oportunidades da liderança digital	42
6. CONCLUSÕES.....	45
7. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- <i>Critical skills</i> dos líderes digitais.....	20
Figura 2- Nuvem de palavras características da liderança digita.....	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Quadro diferentes estilos de liderança	14
Tabela 2- Quadro síntese	30
Tabela 3- Caracterização dos participantes	33
Tabela 4- Categorização por temas.....	37
Tabela 5- Diferenças no modo de liderar	38
Tabela 6- Combinação ferramentas digitais e humanas	40
Tabela 7- Importância da comunicação na gestão de equipas virtuais	41
Tabela 8- Desafios e oportunidades da liderança digital	44

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

A presente dissertação surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas e tem como objetivo investigar a literatura existente de forma a entender o conceito de transformação digital e quais as abordagens e as características existentes nos líderes neste novo contexto corporativo, as principais diferenças face à liderança tradicional e os principais desafios para o futuro. O desenvolvimento tecnológico tem impactado a vida das pessoas e das organizações de forma direta ou indireta influenciando consequentemente as relações e a produtividade de forma positiva e negativa, exigindo dos líderes competências compatíveis a essa evolução. O ambiente organizacional e a dinâmica de trabalho mudaram significativamente no decorrer da última década em decorrência da constante evolução tecnológica e de inovação, que invadem o *modus operandi* das profissões e influenciam as relações e produtividade. Estas mudanças são entendidas como a Quarta Revolução Industrial, que faz uso da internet e de outras tantas ferramentas digitais como um meio de produção, o que, consequentemente exige a reinvenção e criação de novos postos de trabalho, além do surgimento de novas habilidades profissionais. O líder desta nova era digital necessita de competências específicas para ser capaz de preparar a organização para todas as transformações que o mercado está a observar, onde a qualidade, preço e rapidez são fundamentais para ter sucesso.

Ao longo do capítulo da Revisão da Literatura irão ser abordadas ao detalhe as temáticas da transformação digital, liderança, liderança digital, respetivas características e por fim, os principais desafios e oportunidades desta no presente e futuro.

Posteriormente, no capítulo da Metodologia, irão ser descritas as questões de investigação e os objetivos que serviram de base para as questões efetuadas na dissertação. Também foram descritos os procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados.

Por fim, no capítulo da Apresentação e Análise de Resultados foi efetuada uma análise de dados empíricos obtidos a partir de entrevistas com os entrevistados da pesquisa, sendo posteriormente retiradas as principais conclusões, limitações e recomendações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Tecnologia, sociedade e mundo de trabalho

As tecnologias de informação estão cada vez mais presentes no dia-a-dia de cada indivíduo e têm vindo a transformar gradualmente o ambiente socioeconómico e o comportamento humano, tal como aconteceu com o surgimento da máquina a vapor ou a eletricidade no passado (Leduc & Ponge, 2018). Este processo, denominado de transformação digital tem sido reconhecido como um dos principais fatores de mudança da sociedade e dos negócios (Parviainen et al., 2017) e está relacionado com a necessidade das organizações utilizarem as novas tecnologias de forma a seguirem competitivas na era digital, onde serviços e produtos são entregues online e offline (Mergel et al., 2019).

Podemos dizer que vivemos atualmente a quarta revolução industrial (“Table of Contents,” 2018) e observamos que as tecnologias emergentes transformaram procedimentos até então analógicos em digitais e, por essa razão, são perçecionadas como um trunfo, devido sobretudo devido à capacidade de substituir páginas de papelada em *bytes* e assim reduzirem custos e automatizar processos (Gobble, 2018; Legner et al., 2017).

A principal razão do investimento das empresas no desenvolvimento tecnológico prende-se essencialmente pelos processos de trabalho desatualizados e obsoletos que claramente não acompanham as tendências do mercado. Na atualidade, para manter ou melhorar a competitividade das empresas e qualidade dos procedimentos, é fundamental investir continuamente nos processos, principalmente através da tecnologia (Cho et al., 2019).

A comunicação interpessoal, a organização social do trabalho e os respetivos ambientes e dinâmicas de produção foram-se transformado por influência da evolução tecnológica. Essa evolução, permitiu criar recursos técnicos e científicos capazes de ir a encontro das necessidades e anseios da sociedade. Desse modo, a utilização das tecnologias de informação e comunicação foram se intensificando devido sobretudo à utilização da internet, permitindo a partilha de bens, serviços e produtos em diversos locais, dispersos geograficamente (Catarina & Vieira, 2019). Segundo o mesmo autor estes limites espaciais e temporais foram superados pelas empresas globais através das novas tecnologias. Conforme a velocidade dos pedidos e respetivos fluxo, o espaço é reduzido e a introdução de novos produtos e serviços no dia a dia das pessoas vai para além da simples relação de compra e venda.

2. 2 Transformação Digital

O termo "transformação digital" pode ser definido como a transição do físico para o digital, ou o processo de transformação da informação. A digitalização tem semelhanças com o conceito de "globalização" sendo difícil de descrever através de um único significado. A digitalização é descrita como uma super tendência global que, fundamentalmente, muda as cadeias de valor existentes nos diversos setores e instituições, sejam estes públicos ou privados (Khan, 2016).

A transformação digital não pode ser alcançada sem a verificação de dois requisitos: em primeiro lugar, o processo de mudança para o digital formato ou a ação de converter informações analógicas em informações digitais que podem ser armazenadas e transferidos por computadores. A segunda etapa, traça o impacto da informação e das tecnologias digitais nas práticas de negócios existentes, dado que a adaptação a este novo modelo permite às empresas incorporarem práticas de negócio mais eficientes e serem capazes de criar valor para as diferentes partes interessadas (Verhoef & Bijmolt, 2019). É um processo que não envolve apenas a redução dos custos operacionais, representando também uma melhoria e valorização para os indivíduos, empresas e sociedade (F. Li et al., 2016).

Segundo uma pesquisa, espera-se que 20 bilhões de dispositivos estejam online com 1 bilhão de novos usuários nos próximos cinco anos. Enquanto isso, estão a emergir tecnologias como *bigdata*, *social media*, armazenamento em nuvem, mobilidade, sistemas e cidades inteligentes, realidade virtual, aviões movidos de forma remota, inteligência artificial, robótica, veículos autónomos, impressão 3D, biotecnologia, armazenamento de energia e computadores quânticos, sendo necessário estar consciente de que todos estes desenvolvimentos vão mudar a maneira de viver, trabalhar e construir relações interpessoais (Van Outvorst et al., 2017).

Um ponto-chave que surgiu da investigação de (Kohnke, 2016) e que, claramente deve ser considerado numa possível definição, é que a transformação digital ou digitalização não significa apenas superar a concorrência, mas acima de tudo, a sobrevivência do próprio negócio. O que diferencia a digitalização de outras transformações organizacionais, como reestruturações ou reorganizações, é que a primeira, traz claramente vantagens para o negócio. A transformação digital não criou apenas um novo mundo de trabalho, também acelerou a velocidade de mudança enfrentada pelos colaboradores. A digitalização pode ser definida como o aumento da penetração das tecnologias digitais na sociedade, incluindo a forma como os indivíduos se conectam e

comportam (Kohnke, 2016) É um processo, introduzido pelas evolução e transformação das tecnologias de informação, que impactam os modelos de negócio, as capacidades organizacionais e a estratégia perante o mercado (L. Li et al., 2018).

Numa outra perspetiva, outros autores mostraram que não há uma definição formal para este conceito na literatura académica, tendo na sua própria investigação definido a transformação digital como as várias iniciativas envolvendo elementos tecnológicos, organizacionais e sociais, existindo uma necessidade de maior investigação, visto ser um termo que tem sido negligenciado na literatura científica (Reis et al., 2018).

É também necessário entender que, para que as empresas tenham sucesso na transformação digital, os líderes precisam de estar dispostos a experimentar e a não temer o fracasso (Kane et al., 2018).

Nesta perspetiva, as organizações que procuram desenvolver líderes digitais necessitam de definir o que o termo significa para o seu negócio, de forma que esses mesmos líderes tenham todas as condições para atingir o sucesso (Hearsum, 2015).

Transformação transmite a ideia de que a mudança será perpétua, ou seja, sem qualquer ponto de estabilidade, enquanto o termo digital é visto como o uso de tecnologia para processar dados em tempo real e gerar insights e informações para a tomada de decisão (Gray & Rumpe, 2017).

Para efeitos do presente estudo podemos definir a transformação digital como “a reinvenção da visão estratégica da empresa, da sua estrutura organizacional, dos seus processos, capacidades e cultura, de forma a conseguir corresponder ao atual contexto de negócios” (Gurbaxani & Dunkle, 2019).

No mercado competitivo que vivemos atualmente as organizações devem acompanhar o desenvolvimento tecnológico e estar na vanguarda da transição digital e, nesse sentido, os líderes digitais desempenham uma função importante neste processo, uma vez que, a utilização das tecnologias pode transformar um modelo de negócio e fornecer novas receitas e oportunidades capazes de acrescentar valor. sendo dessa forma é o processo de mudança para um negócio digital (Gray, 2015).

A digitalização também pode ser definida como o processo de mudança para um negócio digital (Gray & Rumpe, 2015). Este processo, afeta naturalmente muitos aspetos das organizações, como as informações tecnológicas, estratégia e modelos de negócios, produtos e serviços, processos internos e externos, e a própria organização e cultura da empresa levando a mudanças fundamentais em termos estratégicos para

as empresas .Essa integração, chamada de digitalização, está a reestruturar a forma como as empresas obtêm uma vantagem competitiva e afeta a abordagem desta em termos estratégicos perante o mercado (Parviainen et al., 2017).

O termo "*digital business strategy*" permitiu realçar que as tecnologias de informação se tornaram numa parte integrante da estratégia de negócios (Brosig et al., 2020). Por outro lado, a digitalização está a afetar o ambiente empresarial e a forma corporativa do trabalho uma vez que, negligenciar este desenvolvimento tecnológico poderia colocar em risco a própria sustentabilidade das organizações nos mercados altamente competitivos.

O autor (Parviainen et al., 2017) entende que a digitalização possibilita às organizações não só novas oportunidades de negócios e a mudança das funções dos diferentes agentes numa cadeia de valor, como por outro lado poderá também dar origem ao encerramento de negócios existentes. O mesmo autor, entende ser necessário que as organizações tenham uma abordagem proativa, ao invés de reativa ou pensar que sua posição atual nos mercados permanecerá a mesma mesmo caso não façam nada.

Desta forma, observamos que a transformação digital é mais sobre pessoas do que qualquer outra coisa. No que respeita às pessoas que se encontram fora da organização, a digitalização exigirá um foco diferente no cliente e no utilizador, originando consequentemente novas parcerias. No entanto, muitas dessas pessoas estão dentro da organização e a transformação organizacional terá assim a oportunidade de desafiar e capacitar os próprios colaboradores da organização (Gobble, 2018). Constatamos assim que as pesquisas mais recentes apontam que a transformação digital terá um papel fundamental para a garantia da eficiência interna nas organizações e, ao mesmo tempo, na garantia de oportunidades externas, como novos serviços ou ofertas aos clientes (Parviainen et al., 2017).

Por outro lado, a atualidade demonstra-nos que as empresas estão também cada vez mais dependentes de distintas formas de comunicação a nível digital. Nos dias de hoje, a maioria dos processos desenvolvem-se continuamente, contando com a preciosa ajuda das tecnologias de informação e comunicação de forma a alcançar os desejados objetivos estratégicos (Esguerra & Contreras, 2016). Tudo isto faz com que a transformação digital se apresente às organizações como um passo obrigatório para o seu desenvolvimento (Leduc & Ponge, 2018). No entanto, se observarmos a investigação existente, nem para as empresas pioneiras neste processo de inovação

tecnológica está a ser fácil promover essa transformação digital, porém, está a tornar-se cada vez mais numa necessidade imediata (Wessel, 2018).

Tudo isto, não torna difícil concluir que a inclusão e exploração destas novos instrumentos digitais é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam nos dias de hoje e que terão de conseguir encontrar estratégias para o ultrapassar de forma a acompanhar mercado e a não ficar para trás (Hess et al., 2016).

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

Sendo um destruidor e criador de oportunidades de emprego, a digitalização fez evidenciar um novo conjunto de requisitos de trabalho, acabando mesmo por ser denominada de ubiquidade digital¹ (Gerth & Peppard, 2016; Schwarzmüller et al., 2018b). Essas mudanças tecnológicas impactam as condições de trabalho dos colaboradores e a forma como estes desenvolvem o seu trabalho (Barley, 2015).

Dessa forma, este processo está a acontecer nos diferentes setores, convertendo locais de trabalho tradicionais em digitais (Cortellazzo et al., 2019). Mesmo em organizações com baixos níveis de digitalização, os funcionários estão constantemente conectados ao seu local de trabalho através de dispositivos móveis, trabalhando por intermédio de equipas virtuais e partilhando conhecimento por meio de plataformas (Colbert et al., 2016; Gilson et al., 2015; Mazmanian et al., 2013), mostrando-nos dessa forma que o impacto da digitalização nas funções de liderança como, em outras tantas áreas empresariais, causa mudanças disruptivas (Bughin et al., 2013; Sousa & Rocha, 2017; Weiner et al., 2015).

2.2.1 As fases do processo de transição digital

A transformação digital, como o nome já indica, é um agente externo praticamente impossível de travar ou ignorar, e o mercado espera uma resposta cada vez mais eficaz das empresas e dos respetivos produtos e serviços, às suas necessidades. Nesse sentido, a organização deverá formar, atrair e reter recursos humanos não só

¹ presença direta e constante da informática e tecnologia no dia a dia das pessoas

preparados para entender o consumidor da era digital, mas também habilitados a utilizar as ferramentas digitais para a sua produtividade (Amorim, 2015).

Durante o processo em que uma organização cresce do seu estado “*Business as usual*” para um estado de transformação digital, são identificadas seis fases diferentes onde a participação do capital humano da organização revela uma importância fundamental (Solis & Szymanski, n.d.):

Essas fases são:

- **Primeira fase** “*Business as usual*” o estado primitivo da organização, ou seja, antes do início do processo de transformação digital;
- **Segunda fase** é o estado “Presente, onde começam a ser postos em prática os respetivos processos de testes, as experiências e a aquisição de novos conhecimentos, que permitem melhorar a literacia digital da organização;
- **Terceira fase** “Formalização”, que consiste em a organização colocar em prática iniciativas que vão de encontro à sua realidade, com a participação de todos os recursos humanos “chave” para os processos relevantes para a aplicação de novas ferramentas digitais;
- **Quarta fase** “Estratégia”, onde os diferentes partilham experiências e delineiam em conjunto novas estratégias e traçam planos de ação para o processo de transformação digital;
- **Quinta fase** “Convergência”, traduz-se na constituição de uma equipa dedicada ao processo de transformação digital que trabalhará na infraestrutura digital pretendida, o que, ao mesmo tempo representa novos cargos e responsabilidades, modelos de ação, introdução de novos processos de negócio e a implementação e consolidação dos sistemas de suporte à transformação;
- **Sexta fase**, o novo estado de “Maturação digital”, onde é exigido o envolvimento multidisciplinar de todos os *stakeholders*, de forma que todas as áreas da organização se desenvolvam de uma forma consistente e alinhadas com a estratégia de negócio da organização, fazendo com que a organização torne a sua atividade mais ágil, inovadora e competitiva digitalmente.

2.2.2 A importância da liderança no processo de transformação

Um dos principais problemas deste processo de mudança, de passagem de uma metodologia de “trabalho tradicional” suportado por processos em suporte físico, é o impacto nos profissionais que à partida poderão resistir à implementação de novas soluções. O potencial humano assume um papel fundamental como agente diferenciador para o crescimento económico das organizações (Amorim, 2015). A valorização das pessoas e a captação e retenção de talento na área digital torna-se uma necessidade emergente para as organizações que tiverem como objetivo crescer e solidificar-se num mercado cada vez mais digital. Os Sistemas de Informação poderão causar nas diversas equipas receio de que os fatores que irão passar a controlar o seu trabalho sejam apenas técnicos liderados pelo Sistema de Informação, desvalorizando o papel do líder humano e das respetivas emoções e dos afetos (Kotter, 2001).

Segundo (Iskamto, 2012) a gestão de recursos humanos é muito complexa, porque é preciso lidar com pessoas com diferentes formações, carácter, vida social. Portanto, é necessário ter uma política de um líder que seja apropriado e dirigido pela agência para superar este problema de recursos humanos, porque a implementação da política errada terá um impacto negativo sobre a organização como um todo. O sucesso de uma organização é muito influenciado pelo desempenho de seus funcionários. Para alcançar o máximo desempenho, a empresa deve ser capaz de criar condições que possam encorajar e permitir que os funcionários desenvolvam e melhorem suas habilidades (Hasan et al., 2018; Iskamto & ., 2020; Karyawan dan Kinerja Perusahaan et al., 2017).

Algumas pesquisas indicam que diversos líderes não possuem os conhecimentos técnicos e as aptidões necessárias para conduzir este tipo de transformações (Hess et al., 2016; Sow & Aborbie, 2018). Além de que, os líderes devem promover o *engagement*, e serem capazes de influenciar os liderados a demonstrarem a sua capacidade de desenvolver uma estratégia que, positivamente, seja capaz de impactar o processo de transformação digital, em vez de o limitar a longo prazo (Allio, 2015; Sow & Aborbie, 2018).

Embora se tenha verificado um crescimento do interesse na inovação de novos modelos de negócio e na aposta na transformação digital nos diferentes mercados e indústrias a nível global por parte dos gestores de topo, ainda existem claras disparidades (Venkatesh et al., 2019).

Os autores (Kane et al., 2015) reforçaram que a capacidade de reinventar digitalmente o negócio é definida em parte, por uma estratégia digital clara, apoiada em líderes que

promovem o desenvolvimento de uma cultura de constante mudança e com as competências certas para inventar o novo. A maior parte do processo de transformação digital está fora do controlo da própria e envolve de forma natural uma constante adaptação às necessidades dos outros *stakeholders* que praticamente impõem a utilização de novas tecnologias digitais (Kane et al., 2015; Matt et al., n.d.; Schallmo et al., 2017; Sow & Aborbie, 2018; Venkatesh et al., 2019). Para além disso, a implementação de uma nova tecnologia é apenas uma parte do processo de transformação digital. Outras questões, como a estratégia da organização, a gestão dos talentos, a estrutura organizacional e liderança, são tão importantes, se não mais, do que a tecnologia em si e perante isso, a organização terá de estar preparada para interrupções significativas das respetivas atividades, mas com o objetivo claro de simplificar processos, melhorar a eficiência e apoiar atividades sustentáveis (Schallmo et al., 2017; Sow & Aborbie, 2018; Venkatesh et al., 2019).

As transformações digitais de maior sucesso começam com uma mudança na mentalidade dos líderes, que se precisam de desenvolver para este desafio (Kane et al., 2018). A liderança digital contribui para alcançar a gestão ideal da equipa, o que por sua vez é crucial para o desenvolvimento da economia global de alta tecnologia (Temelkova, 2018).

2.3 Liderança

O mundo empresarial dos dias de hoje é caracterizado pela volatilidade, complexidade, ambiguidade e incerteza– VUCA² (Schoemaker et al., 2018). O líder moderno necessita de estar pronto para enfrentar qualquer tipo de adversidade, uma vez que nesta realidade empresarial VUCA, exige-se um gênero de liderança singular que permita conseguir manter as organizações competitivas e sustentáveis.

Há muito que a liderança é tema de investigação, uma vez que, embora seja fácil de identificar na prática é difícil de contruir na teoria, existindo assim diversas definições. Os autores (Moller & Gomes, 2012) expõem a liderança como “um processo de influência, exercido de forma intencional de uma pessoa para outra, de forma a “guiar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo ou organização”. Por outro lado, (Araújo, 2002) define liderança como o nível de influência conseguido sobre os colaboradores, tendo em vista uma transformação positiva dos seus comportamentos e atitudes.

² *Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*

A liderança é” a atividade exercida por alguém que ocupa posição de chefia formal. Outros consideram que pode ser exercida não apenas por chefes, mas também por chefiados” (Cunha et al., 2016).

Paralelamente, (Kane et al., 2019), afirmam que a liderança é uma relação de influência destinada a estimular e mover organizações ou grupos de pessoas em direção a um “futuro imaginado” que depende do alinhamento de valores e do estabelecimento de objetivos comuns. Esta definição inclui a ideia de que, em primeiro lugar, a liderança é mais do que apenas um papel, tratando-se, antes, dos comportamentos que se exibem nesse papel. Neste sentido, a liderança é interativa e dinâmica, exigindo ações e maneirismos para influenciar os subordinados. Em segundo lugar, o poder é um componente essencial da liderança, pois altera o tipo de influência que se tem sobre os subordinados. Por fim, é necessário o alinhamento entre líderes e os seus subordinados quanto aos objetivos e propósitos comuns - ou resultados que beneficiem a organização e as pessoas envolvidas - para que a liderança seja bem-sucedida. É importante que os subordinados compreendam a razão pela qual uma determinada ação é necessária (Kane et al., 2019).

Desta forma, observamos claramente que a liderança não reúne consenso no conceito, mas é consensual a necessidade de liderança nas organizações (Afonso, 2010).

Pegando neste último ponto, podemos constatar que ser líder requer um conjunto de características capazes de condicionar e influenciar gradualmente os comportamentos e atitudes dos outros, demonstrando que há uma equipa para além dos interesses individuais. Para (Cunha et al., 2016) a liderança é um processo complexo que compreende a técnica e mestria em influenciar os outros, caracterizado por uma relação bilateral entre líder e liderados assim como todo o contexto interno e externo adjacente à organização sendo, por isso, um processo dinâmico. O mesmo autor acrescenta que “a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”.

Numa outra perspetiva (Cilek, 2019) refere que a liderança, especialmente nos aspetos de incentivo, autonomia e estilo transformacional, tende a encorajar um maior comprometimento organizacional. A liderança tem uma dimensão relativamente complexa e fundamental, que entre outras irá influenciar o compromisso organizacional, incluindo todos os aspetos internos, como o valor da honestidade e integridade para todos os *stakeholders* da organização (Cho et al., 2019; Shinkevich et al., 2019).

A liderança é uma matriz fundamental no desenvolvimento da eficácia coletiva das organizações (Sudha et al., 2016). As empresas que não detêm habilidades específicas de liderança, não conseguem identificar, interpretar e reagir aos indícios de ameaças e oportunidades emergentes no mercado (Schoemaker et al., 2018). Os gestores organizacionais não devem nunca esquecer que uma liderança apropriada é capaz de gerar mais liderança, o que conseqüentemente terá um impacto profundo no negócio (Heifetz et al, 2009).

Por outro lado, os termos liderança e gestão são muitas vezes utilizados indistintamente e, conseqüentemente, é fundamental determinar a diferença entre esses conceitos (Maccoby, 2000). O mesmo autor, decompõe os conceitos definindo a gestão como “a função que deve ser exercida em qualquer negócio” e liderança como “a relação entre o líder e seguidor que pode revigorar uma organização”.

Mais importante que o conceito, são as pessoas que desenvolvem o processo - o líder. Para (Cortellazzo et al., 2019) “o líder é entendido como uma pessoa que orienta um grupo de pessoas, uma organização, ou capacita seus processos de transformação”. Sabemos que os líderes em cargos de gestão desempenham papéis decisivos capazes de influenciar o sucesso ou insucesso das organizações, já que os gestores têm grande poder na condução organizacional e no prosseguimento de estratégias que aumentam a eficiência e eficácia, exploram oportunidades de mercado e identificam e neutralizam potenciais ameaças (Anzengruber et al., 2017). Dessa forma, os melhores executivos devem lidar com a ambigüidade e a complexidade do ambiente, definindo prioridades e desenvolvendo relacionamentos externos, em vez de relacionamentos internos, enquanto o gerentes medianos precisam realizar tarefas diárias, mantendo a consciência de possíveis mudança no futuro (Gentry & Sparks, 2011).

Concluimos então que, à semelhança do mundo que muda e o seu contexto se altera, o mesmo também acontece com as expectativas acerca das características da liderança (Van Wart & Suino, 2017).

O ambiente organizacional que vivemos nos dias de hoje requer uma liderança mais adaptável e flexível. Como podemos observar, líderes com essa capacidade de adaptação trabalham de maneira mais eficaz num ambiente em rápida mudança. Conseguem dessa forma ajudar a entender os desafios a enfrentar e de seguida, respondem adequadamente a esses mesmos desafios.

2.3.1. Estilos de Liderança

A investigação desta temática e a sua constante evolução, contribuiu para a conceção de inúmeros estilos ao longo dos anos. O autor Maximiano (2000, p. 343) caracteriza o estilo de liderança como “a forma como o líder se relaciona com os membros integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”. Os estilos de liderança desenvolvem-se em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas da organização. Segundo Paro et al. (2015) referindo Banov (2013) um estilo de liderança pode ser definido pela forma como os líderes se comportam e os mecanismos que utilizam para controlar o comportamento dos seus respetivos liderados. Esta teoria aborda diferentes estilos, como: **1) Ambiente autocrático:** é o líder que determina as atividades, os colaboradores, os objetivos e a forma como estes são executados, tendo assim um comportamento dominador. O estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Neste estilo, a avaliação feita pelo líder é sempre individual e muito pessoal, e normalmente com critérios não justificados num ambiente rígido e de grande controlo. **2) Ambiente democrático:** o líder impulsiona as normas e as regras, sendo que as atividades e a respetiva execução são discutidas e geridas pelo próprio grupo de trabalho. Neste estilo de liderança menos autoritário, o líder está incumbido de fornecer orientações e recomendações e avaliações, sendo estas objetivas, factuais e sempre justificadas. É o líder que determina o modo de execução das tarefas e a respetiva divisão, contudo cada elemento tem a liberdade de escolher os seus colegas de trabalho, procurando o líder ser mais um elemento do grupo e dando sugestões e apresentando alternativas para o grupo escolher.

Por último, o Ambiente **3) *laissez-faire***, caracteriza-se pela completa liberdade individual e de grupo. O líder apenas fornece o material de trabalho e as informações apenas quando é procurado para esse efeito. O líder não tem como prática avaliar ou fazer comentários, fazendo-o somente quando tal é solicitado pelo grupo.

Tabela 1- Resumo dos diferentes estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal ou <i>Laissez Faire</i>
Foco nas tarefas	Liderança com ênfase nas pessoas	Liberdade de atuação por parte dos liderados
O líder providencia as técnicas necessárias para a execução dos projetos de forma imprevisível para o grupo	Participação dos liderados no processo de decisão	Não existe uma supervisão constante por parte do líder
Avaliação individual	Avaliação objetiva e justificada	Não existe avaliação
Ambiente rígido e de grande controlo	Ambiente de maior liberdade	Completa liberdade

Fonte: Elaboração Própria

2.4. O surgimento da liderança digital

Em conformidade com aquilo que foi exposto no capítulo introdutório, a investigação aborda a forma como a liderança se está a desenvolver neste novo mundo digital. Sendo ainda um tema relativamente inexplorado, os primeiros estudos que se debruçaram na liderança e transformação digital começaram a surgir no início do século XXI (Cortellazzo et al., 2019).

A transformação digital deu origem a uma revolução em termos organizacionais e económicos, obrigando à reconstrução do conceito de liderança, agora definido por liderança digital, como consequência do desenvolvimento das tecnologias da informação (Mohammad, 2009). A liderança digital estuda a liderança em ambientes de trabalho suportados e dependentes das tecnologias, que têm impacto nas interações e redes de comunicação eletrónica (Putriastuti & Stasi, 2019). Esta nova realidade persegue os mesmos propósitos da liderança tradicional só que, através do apoio da tecnologia da informação (Iriqat & Khalaf, 2017). A *e-leadership* permite, por exemplo, aos líderes comunicarem com seus funcionários sem estes estarem presencialmente no

escritório e deve haver um conhecimento muito elevado de tecnologia, para atender às necessidades dos funcionários e construir relacionamentos entre eles (Mohammad, 2009).

Os primeiros estudos desenvolveram principalmente pontos em torno de teletrabalho, *technostress*³, automatização⁴, assistência ou apoio digital, equipas virtuais, requisitos de habilidade alterados e estruturas de poder (Schwarz Müller et al., 2018b). A maior parte dessa pesquisa é focada em tecnologias que hoje são consideradas padrão (e-mail, telefones, *smartphones*, internet). No entanto, nos últimos cinco anos este conceito sofreu uma enorme evolução (Cortellazzo et al., 2019) e vários estudos têm tentado colmatar o vazio conceptual da liderança digital por extensas revisões de literatura. O desenvolvimento das tecnologias de informação teve inúmeras implicações em termos teóricos e práticos no desenvolvimento da liderança, contudo, mesmo assim, continua a ser um termo largamente inexplorado na literatura académica convencional (Bolden & O'Regan, 2016).

Atualmente, a prática da liderança em contexto digital tornou-se uma parte importante e crucial do trabalho diário dos gestores. A utilização de novas ferramentas de comunicação e a expansão geográfica das atividades das empresas, tornou necessário liderar pessoas/colaboradores através de canais digitais (Darics, 2020). Os autores (Bonnet & Nandan, 2011) afirmam que a digitalização é sobre liderança, e nesse propósito foram definidos temas como a e-liderança ou *e-leadership*. O termo *e-leadership* foi definido como sendo um processo socialmente influenciado e mediado pela tecnologia digital (Avolio et al., 2000; F. Li et al., 2016). Os mesmos autores, acrescentaram que este processo visa produzir uma mudança nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho entre os indivíduos, grupos e as respetivas organizações.

A liderança digital é descrita como algo complexo, caracterizada por cinco paradoxos onde, o maior de todos, é conseguir criar uma cultura de equipa virtual, onde todos as partes partilhem o conhecimento, sejam participativos e acima de tudo que as suas opiniões sejam levadas em consideração pelos restantes elementos do grupo (Lynn Pulley & Sessa, 2001).

³ fenómeno resultante da falta de habilidade ou capacidade para trabalhar de forma saudável com as novas tecnologias.

⁴ sistema que emprega processos automáticos que comandam e controlam os mecanismos para seu próprio funcionamento.

Os cinco paradoxos relacionados com a liderança e a respetiva evolução das tecnologias são:

(i) *Swift and mindful*, uma vez que, a resposta mais comum que ouvimos quando falamos do impacto da tecnologia, é rapidez. Isto significa que neste contexto é facilitada uma tomada de decisão rápida, inviabilizando uma decisão mais cuidada, por não se ter tempo para olhar e pensar. O dilema é, conseguir equilibrar decisões eficientes com ideias novas e inovação;

(ii) *Individual and community*, a evolução tecnológica promove o aumento da autonomia individual de cada elemento, contudo, o problema, neste caso, é, a forma de conseguir obter esta autonomia sem estar isolado dos restantes membros do grupo;

(iii) *Top-down and grass-roots*, as organizações têm uma cadeia de decisão baseada na sua estrutura hierárquica, porém, a evolução tecnológica facilita e permite a tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos, transformando assim a estrutura organizacional. O dilema é, determinar o nível a que deve ser tomada a decisão uma vez que, o individuo que está no topo pode não estar nas melhores condições, por não conhecer os pormenores e aspetos básicos do projeto e tomar assim uma decisão errada. Nos dias de hoje, a tecnologia é facilitadora e permite a consulta, partilha e debate em tempo real com toda a equipe envolvida num projeto, permitindo uma tomada de decisão com redução do grau de incerteza;

(iv) *Details and big picture*, os elevados volumes de informação atualmente disponíveis às pessoas e organizações, obrigam a uma seleção rigorosa dos dados que realmente importam para a tomada de decisão em particular e para a organização em geral. O paradoxo é, como conseguir triar e selecionar os dados realmente importantes, de forma a serem importados e trabalhados na realidade da organizacional.

(v) *Flexible and steady*, hoje em dia a constante evolução tecnológica e alteração das condições económicas obriga as organizações a terem que ser capazes de identificar as suas necessidades e oportunidades, a terem de se adaptar às mudanças e a terem de improvisar soluções perante as incertezas. As constantes fusões, alianças, aquisições ou reduções das organizações, obrigam à necessidade constante de mudanças em equipas de trabalho, de reformulações de projetos e de adaptação das equipas às novas características organizacionais. O dilema é, como manter o foco, a orientação, numa direção comum e, ao mesmo tempo, reajustá-la face às constantes mudanças a que a organização está sujeita.

Perante os paradoxos/dilemas identificados, os mesmos autores, referem que a utilização das tecnologias está a criar novos desafios que obrigam os líderes a repensar os tradicionais modelos de liderança. Com isto “o líder, o indivíduo heroico” pode dar lugar a uma nova forma de liderança, alicerçada a partir das relações entre redes de pessoas motivadas e que possam partilhar e participar na definição das direções a seguir, enfrentando desafios e assumindo compromissos, para a persecução dos objetivos.

Conforme o referido anteriormente, o mercado atual assemelha-se ao mundo VUCA, o que significa que as empresas necessitam de líderes digitais competentes capazes de enfrentar os diversos elementos existentes no mercado. Assim sendo, os líderes que desprezarem a evolução que está a acontecer à sua volta não vão conseguir impedir o mercado de seguir o seu respetivo rumo de evolução tecnológica (Wessel, 2018).

Por outro lado, as diversas pesquisas efetuadas permitem identificar o potencial que a evolução tecnológica terá na substituição de recursos humanos para o desempenho de inúmeras tarefas e esta situação aplica-se em grande medida à liderança e ao modo como é exercida.

A liderança digital é um processo sistêmico que requer a interdependência de três áreas funcionais: liderança estratégica, empreendedorismo comercial e tecnologia digital. O relacionamento destas três esferas deve manifestar uma unidade interdependente e levar ao comportamento sinérgico do líder que atua em ambiente digital. Ao mesmo tempo, cada uma destas três áreas funcionais são preenchidas com certos conhecimentos básicos e habilidades que determinam a escala e capacidade da liderança digital (Temelkova, 2018).

O conceito de liderança digital congrega-se em melhorar a qualidade de vida, o bem-estar e as condições de outros utilizando as condições tecnológicas que temos atualmente (Miller, 2018). Numa outra perspetiva (Sawy et al., 2016) define liderança digital como o fazer a coisa certa para os negócios, ecossistemas de negócios e para o sucesso estratégico da digitalização. O mesmo autor, acrescenta que liderança digital significa pensar diferentemente sobre estratégia e modelo de negócio, características profissionais e pessoais e por último, em locais de trabalho.

Os líderes desta nova era tecnológica devem ser orientados para as suas responsabilidades técnicas mas também para as pessoas, o que é uma combinação bastante evasiva na maioria dos setores tradicionais (Cortellazzo et al., 2019).

2.4.1. Principais características da liderança digital

A tecnologia é um meio de transformação e não um fim. No final é sobre líderes, liderança e acima de tudo pessoas o foco principal da nossa investigação. Atendendo ao facto de a tecnologia nos dias de hoje ser praticamente acessível a todos, não é aqui que a diferenciação acontece. A diferenciação inicia-se com uma visão de liderança para a mudança e uma estratégia de execução clara de levar o resto da organização com o líder. A liderança digital desempenha um papel crucial para conduzir as empresas à digitalização. Os líderes digitais são rápidos, principalmente no que diz respeito à tomada de decisão e execução, possibilitando-os de experimentar e dinamizar sempre que for necessário.

O líder digital é uma combinação de *digital strategist*, *digital driver* e *digital innovator*. Um estrategista digital é aquele que se mantém à frente das tendências tecnológicas emergentes, efetua experiências sempre que possível e encontra maneiras de aplicá-los para impulsionar uma mudança transformacional. Um inovador digital perturba o *status quo* e faz com que a organização avance em direção à visão de vencer no futuro. Por fim, um *driver digital* cria confiança e colabora em toda a organização com diversas partes interessadas para permitir uma ação rápida (*Being a Digital Leader Has Never Been More Urgent, 2020*).

Muitas organizações têm utilizado ainda de forma limitada as tecnologias (Colbert et al., 2016) e nesse sentido, os executivos desempenham agora um papel essencial na implementação de estruturas e processos adequados, bem como no incentivo e motivação dada aos colaboradores para que estes tenham uma atitude positiva em relação à digitalização (Wipulanusat et al., 2017). Os executivos têm a missão de estabelecer as bases para a transformação digital, o que naturalmente acarreta novos desafios que só podem ser geridos possuindo determinado tipo de características.

Os autores (Klus & Müller, 2021) num estudo recente, desenvolveram um quadro conceptual que sistematiza as competências de liderança tendo por base as características pessoais. Nesse estudo, com base em entrevistas a executivos e uma análise a anúncios de emprego para posições de liderança, concluíram que as *habilities* mais relevantes para os líderes digitais desenvolveram as suas funções de forma eficaz são a capacidade de comunicação através dos diferentes canais, habilidades de organização, elevados níveis de conhecimento sobre determinado assunto ou matéria e, por último, a capacidade de reflexão sobre si mesmo. Além disso, a nível pessoal foram também consideradas como sendo características cruciais a empatia e a mentalidade aberta.

Os autores (Van Wart et al., 2019) caracterizam o líder digital através das seguintes competências que deveriam ser testadas de forma empírica: a) competências comunicacionais, através da clareza na comunicação, o evitar de erros de comunicação e a gestão do fluxo de comunicação), b) competências sociais, c) habilidades de construção de equipa (abrangendo motivação, responsabilidade e o reconhecimento, d) habilidade de gestão da mudança e e) habilidades tecnológicas e e) confiabilidade (honestidade, acompanhamento, imparcialidade, integridade, *work life balance* e apoio à diversidade).

Outra literatura também enfatiza a importância da familiaridade tecnológica, devido à necessidade de estarem constantemente informados e dominarem as novas ferramentas (Sousa & Rocha, 2019). A transformação digital veio acompanhada de uma enorme variedade de soluções e inovações tecnológicas, e nesse sentido, os executivos têm a obrigação de estar na vanguarda do conhecimento e isso, pode resultar numa sobrecarga de informações de tal forma que, os próprios tenham de ser capazes de usar ou alavancar conhecimentos técnicos relevantes para tomar decisões com eficácia (Schwarz Müller et al., 2018b). Por outro lado, os gestores de topo necessitam de garantir que o conhecimento é devidamente integrado e partilhado dentro da organização. Para esse efeito, os executivos ainda carecem de determinadas características de organização, especialmente quando se trata de gerir equipas em contexto virtual (Phelps, 2014).

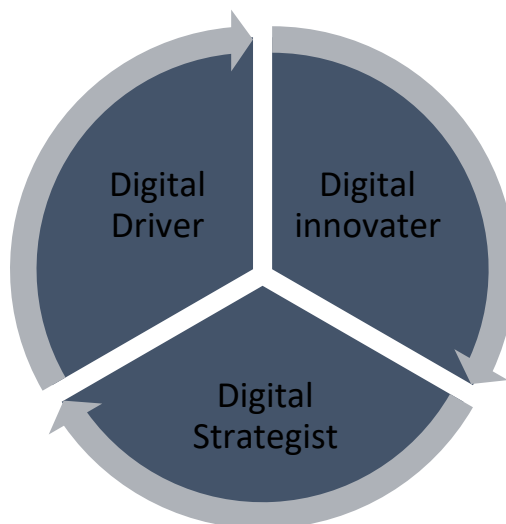
As habilidades motivacionais são também destacadas em várias ocasiões na literatura da liderança contemporânea assim como o domínio de línguas estrangeiras (especialmente o inglês) de forma a conseguir gerir as equipas globalmente dispersas (Gordon & Martin, 2018; Iordanoglou, 2018; Schwarz Müller et al., 2018b; Sousa & Rocha, 2019).

No que respeita às *soft skills* a literatura também enfatiza um conjunto de características muito importantes, como a abertura à mudança e a flexibilidade (Iordanoglou, 2018; Phelps, 2014) o que pode exigir um certo grau de coragem do líder para superar as forças de resistência que existem dentro da própria organização (Seijts & Gandz, 2018). Além disso, a criatividade também torna possível a criação de novos mecanismos capazes de resolver os diferentes problemas (Mumford et al., 2017)

Por fim, a empatia, permite que, por exemplo em tempos de crise, os executivos beneficiem de níveis mais elevados de empatia, pois isso permite que eles entendam e

se relacionem melhor seus funcionários, mantendo um certo grau de orientação para metas (Iordanoglou, 2018).

Figura 1



Fonte: Elaboração própria

A figura anterior identifica o conjunto de habilidades reconhecidas num líder digital. Liderar mudanças é orientar as pessoas num ambiente de trabalho volátil, promovendo e inspirando a colaboração, capacitando os membros da equipa à mudança e conduzir seu próprio desenvolvimento, sendo auto consciente e disposto a entrar no papel de um humilde facilitador. As empresas enfrentarão contratempos e desafios inesperados na próxima década. Estes precisarão de líderes que possam prosperar apesar dos contratempos e se adaptar a novas formas de trabalho, novos modelos de negócios e novas formas de tecnologia (ETHRWorld,2020).

Para superar os desafios derivados da transformação digital é essencial que os líderes desenvolvam uma combinação de habilidades digitais e humanas, principalmente relacionadas com a capacidade de comunicar num contexto digital, criar uma conexão com os agentes geograficamente distantes, fomentar a iniciativa e mudança de atitudes, e lidar com a resolução de problemas complexos de forma rápida (Cortellazzo et al., 2019) Os líderes e a sua inspiração continuarão a ser essencial para tomar as decisões certas, uma vez que “os humanos continuarão a desfrutar de uma forte vantagem comparativa sobre as máquinas” (Cascio & Montealegre, 2016).

Neste novo mundo tecnológico, o ponto de diferenciação será o modo como o líder exerce o processo de liderança nas pessoas. Os líderes desta nova era precisam de

inspirar, envolver e liderar com otimismo. A tecnologia pode desempenhar um papel essencial na redução das desigualdades raciais, de gênero e econômicas.

Os líderes, para potenciar as vantagens da transformação digital nas organizações, necessitam de desenvolver um conjunto de habilidades (Schwarz Müller et al., 2018b). Os estudos desta temática focaram-se principalmente na diferença entre as competências de um líder tradicional e de um líder digital apoiados por gestores, CEOs e diretores de *e-business*, *IT specialists*, concluindo-se que as principais características para poder desenvolver esse tipo de liderança são a capacidade de comunicação através de ferramentas digitais, as competências sociais altamente desenvolvidas, a capacidade de tomada de decisão e, por último, o desejo de desenvolver de forma contínua novas competências digitais (Avolio et al., 2000; Horner-Long & Schoenberg, 2002; Schwarz Müller et al., 2018b; Sousa & Rocha, 2017).

À medida que a informações e o conhecimento se tornaram mais acessíveis a todos, os colaboradores foram ganhando cada vez mais autonomia, o que lhes permite ser ouvidos, independentemente do seu lugar na hierarquia corporativa (Lynn Pulley & Sessa, 2001; Schwarz Müller et al., 2018b) tornando assim os funcionários mais participativos no processo de decisão e, levando conseqüentemente os líderes a adotar um estilo de liderança mais inclusivo e menos controlador (Horner-Long & Schoenberg, 2002; Schwarz Müller et al., 2018b).

As novas ferramentas digitais também reduzem o tempo de tomada de decisão dos líderes (Horner-Long & Schoenberg, 2002), dado que, o acesso a grandes quantidades de dados em tempo real e a ferramentas analíticas, oferecem aos líderes informações precisas para proporcionar uma tomada de decisão mais correta e eficaz, tendo, por outro lado, os líderes a responsabilidade de interpretar corretamente as informações e ter acesso a habilidades de tecnologias da informação adequadas para fazer isso. A investigação realça o valor crescente das competências técnicas, para além da inteligência emocional e social, uma vez que os líderes devem se manter atualizados com as tecnologias atuais e procurar desenvolver constantemente as suas habilidades digitais (Roman et al., 2019).

Portanto, em síntese, as características de liderança que serão procuradas para o presente e para o futuro próximo serão sobretudo: a capacidade de inovação, a habilidade digital, bom relacionamento, redes fortes de colaboração, envolvimento participativo e a visão (Toduk, 2014).

- A capacidade de inovação/empreendedorismo: Um empreendedor não é apenas aquele que transmite suas ideias e encontra recursos para as concretizar. Um empreendedor é aquele que tem o desejo de estabelecer o futuro. Empreendedor contínuo é aquele que tem uma equipa que adota a inovação, que tem visão e inteligência empresarial.
- Habilidades digitais: são as habilidades que são usadas para manusear a tecnologia, tomar decisões eficazes, fazer a diferença no mercado competitivo que vivemos, de forma a estarmos próximos dos clientes e colaboradores.
- Redes fortes e colaboração: Significa incorporar a equipa, parceiros de negócios e outras partes interessadas no processo de tomada de decisão, através de uma procura contínua de feedback. Também significa colaboração além do próprio setor, com uma abordagem orientada para o todo, que não inclui apenas o próprio ambiente.
- Atingir a participação leal por meio da visão: significa inspirar os colegas, demonstrando uma visão, incluindo-os no processo. Além disso, envolve procurar saber mais sobre os outros a nível pessoal, entender os seus objetivos e potenciar as suas pontes fortes.

2.4.2 Gestão de equipas virtuais/ digitais

O termo equipa virtual surgiu no final do século XX, paralelamente ao aumento do número de empresas, como a *Goodyear*, *Motorola*, *Texas Instruments* e *General Electric*, que pretendiam integrar recursos humanos globalmente dispersos, começando, assim, a exportar este conceito para zonas como a Ásia e América Latina (Filho & Nery, 2014). Considera-se como sendo uma equipa virtual aquela cujos elementos desempenham simultaneamente funções com o objetivo de alcançar um propósito comum, apesar de se encontram fisicamente separados (Aim Strategies, 2010). Estas equipas são ainda consideradas "um novo tipo de entidade cujos limites extrapolam os das equipas tradicionais por se espalharem por várias regiões geográficas e dimensões temporais e organizacionais" (Pontes et al., 2015). Para além de transcenderem estes limites, estes tipos de equipas podem adicionalmente extrapolar funções combinando os diversos perfis dos seus membros com vista a alcançarem metas comuns. Uma das definições mais adotadas na literatura para descrever uma equipa virtual, é um grupo de indivíduos dispersos no tempo, nas organizações, e/ou por regiões geográficas, e que se unem para alcançar uma ou mais tarefas organizacionais, por intermédio de tecnologias da informação (Alaiad et al.,

2019; Filho & Nery, 2014; Garro Abarca et al., 2020; Hasan et al., 2018). Como meio de interação podem ser utilizadas ferramentas como *e-mail*, áudio e videoconferência (Edwards & Wilson, 2016.)

Por conseguinte, as equipas virtuais caracterizam-se pela existência de quatro dimensões: dispersão geográfica, grau de dependência de equipamentos eletrónicos, a diversidade cultural e por último, variações da estrutura. A primeira dimensão é referente à dispersão geográfica, uma vez que os elementos das equipas, modo geral, trabalham em diversas localizações e em diferentes fusos horários. A segunda dimensão refere-se ao grau de dependência de equipamentos eletrónicos, devido ao facto de existirem equipas de trabalho que utilizam único e exclusivamente meios eletrónicos para comunicar, e outras equipas que comunicam virtualmente, mas também presencialmente, combinando as duas modalidades (Pontes et al., 2015). A terceira dimensão é a diversidade cultural, uma vez que, atendendo a esta nova realidade digital, é cada vez mais comum encontrar nas diferentes equipas elementos de várias partes do globo. Por último, no que diz respeito à dimensão de variações da estrutura, que enfatiza as possibilidades das equipas assumirem uma estrutura estável com elementos permanentes, ou, por outro lado, uma estrutura que vai mudando os membros da equipa de acordo com as necessidades do trabalho (Pontes et al., 2015). Deste modo, podemos então concluir que, uma equipa virtual não significa necessariamente teletrabalhadores, uma vez que estes são indivíduos que desempenham a sua atividade profissional fora do escritório da organização, e, no caso das equipas virtuais, estas podem atuar a partir de casa, de qualquer espaço privado ou público, mas também do escritório desde que, os membros da equipa se encontrem geograficamente dispersos (Kaboli et al., 2006).

2.4.3 A importância da comunicação na liderança de equipas virtuais

Num contexto de trabalho tradicional, a liderança depende da eficácia da comunicação face a face e das interações pessoais, nesta nova realidade é exigido que os líderes aprendam e usem novas ferramentas e técnicas de comunicação para sustentar a cultura organizacional (Newman & Ford, 2021). Por comunicação, compreende-se todo o processo de transferência de informações entre duas ou mais partes. Não obstante o facto de ser virtual ou presencial, esta é essencial no relacionamento entre pessoas, na tomada de decisão, assim como no cumprimento dos diferentes objetivos organizacionais, no contexto de trabalho (Alaiad et al., 2019).

Uma das competências mais importantes da liderança é assegurar uma comunicação clara, precisa, coerente e compreensível entre a equipa e conseguir nesse sentido reduzir possíveis frustrações, assim como ser capaz de gerir eventuais conflitos.

A comunicação virtual caracteriza-se sobretudo pela existência de um contexto menos social comparativamente com a comunicação *face to face*. É importante realçar que a compreensão neste método de comunicar pode ser afetada, decorrente da falta de entoação, expressões faciais e pistas do próprio contexto, que, como sabemos auxiliam os ouvintes na hora da interpretação. Além do mais, o ambiente de trabalho tradicional permite o desenvolvimento de uma comunicação informal, que naturalmente ajuda a conhecer melhor os colegas, facilitando assim a compreensão (Berry, 2011; Lopes, 2015; Zeuge et al., 2020). As transformações dos modelos de trabalho face a face para virtuais implicam a diminuição da qualidade da comunicação, comparativamente com equipas presenciais. Apesar disso, os mesmos autores entendem que o canal de comunicação virtual proporciona maior foco na realização de tarefas, aumentando assim a sua eficácia, quando comparada com a comunicação presencial.

Dessa forma, as ferramentas tecnológicas são elementos-chave, uma vez que promovem a integração, através da simplificação dos mecanismos comunicacionais e entre os diferentes membros das equipas e promovem o acesso a fontes explícitas de conhecimento (Frank & Ribeiro, 2012). Todos os membros da equipa devem entender claramente o propósito da comunicação, selecionando para esse efeito o meio adequado para o fazer (Srivastava, 2020). Tendo em conta o facto de a interação efetuada através de meios tecnológicos ser mais generalizada e orientada para a tarefa, um dos maiores desafios para as equipas virtuais passa precisamente pelo facto de, nas primeiras fases de transição manter uma comunicação eficaz, com uma adequada partilha de informação e a criação de uma ligação de confiança entre os diferentes membros da equipa (Aim Strategies, 2010; Ebrahim et al., 2009).

Nesse sentido, os líderes digitais para serem capazes de contornar estas dificuldades inerentes à comunicação mediada pela tecnologia, devem preocupar-se em adotar determinados comportamentos, tais como: comunicar de forma transparente e assertiva, ouvir e perceber as necessidades dos colaboradores e por fim priorizar as interações pessoais, ou seja, sempre que possível recorrer a um modo de comunicação *face to face* e caso não seja possível recorrer a ferramentas virtuais (Chaves & Majdenbaum, 2020).

Podemos assim concluir que, a comunicação é considerada uma ferramenta importante e fundamental na dinâmica e gestão de uma equipa virtual, uma vez que, falhando, pode comprometer negativamente os resultados da equipa, assim como, por outro lado, quando se consegue implementar e manter uma comunicação eficaz entre os membros, mais facilmente se atinge os objetivos com eficácia (Alaiad et al., 2019).

2.5. Desafios da liderança em contexto digital

Perante o ritmo desenfreado e o aumento significativo da carga horária de trabalho na atualidade, o processo de gestão e de liderança está a tornar-se cada vez mais difícil e complexo. Devido à produção em massa, ao aparecimento e utilização de novas tecnologias e às diferentes alterações na dinâmica de trabalho, as relações sociais encontram-se cada vez mais vulneráveis. Nesse contexto, os avanços tecnológicos representam o principal influenciador dessa fragmentação do homem físico e emocional, provocando consequências positivas e negativas nas empresas e respetivos colaboradores, tornando dessa forma o líder suscetível aos dois lados da moeda, pois tanto sofre cobranças, como ele próprio é cobrador (Ronchi et al., 2020).

A aceleração da transformação digital exige que os executivos tomem decisões rápidas (Lynn Pulley & Sessa, 2001). Embora a velocidade da mudança seja um desafio para os próprios executivos, eles também precisam de lidar com o medo e a insegurança dos seus funcionários, que podem se sentir igualmente oprimidos (Schwarz Müller et al., 2018).

Nessa perspetiva, os avanços tecnológicos tornaram possível, por exemplo, a introdução do teletrabalho, que traz inúmeras vantagens a nível organizacional, como a redução de custos com os espaços físicos, dos equipamentos e da manutenção, o aumento da produtividade e a diminuição do absentismo (Rocha & Amador 2018). O mesmo autor, refere ainda que, por outro lado, no que diz respeito ao colaborador, a possibilidade de trabalhar a partir de casa proporciona uma maior flexibilidade da jornada de trabalho, a conciliação do trabalho com a vida familiar e social, a diminuição do tempo e do valor gastos em permanentes deslocações casa - trabalho e vice-versa.

Apesar de as novas tecnologias conseguirem assumir tarefas operacionais no âmbito de trabalho e serem capazes de solucionar determinados problemas de rotina sem a intervenção do ser humano, os próprios líderes acabam por beneficiar deste desenvolvimento, uma vez que desenvolvem a sua equipa, atribuindo-lhes tarefas mais complexas e de certo modo, estratégicas, sendo, por exemplo, a Inteligência Artificial

importantíssima no momento da tomada de decisão dos líderes, permitindo que estes sejam mais assertivos, apoiando-os na tomada de decisões de forma mais ágil e eficiente (Neto et al., 2020).

Uma das principais vantagens da tecnologia para o processo de liderança por parte do líder, traduz-se na sua potencialidade na gestão do conhecimento a partir do que se possui e o que é gerado, por conseguinte. Esta gestão do conhecimento engloba a identificação e a análise do conhecimento existente, para planear e controlar as novas ações que conseqüentemente geram novos conhecimentos (Ribeiro et al., 2019).

Ter uma infinidade de canais e dispositivos de comunicação (digitais) permite trabalhar em equipas virtuais e exige que os executivos liderem um grupo descentralizado, uma forma de liderança frequentemente chamada de liderança remota (Colbert et al., 2016; Kane et al., 2019).

Contudo, podemos também constatar que, o desenvolvimento tecnológico tem sido utilizado por algumas organizações como um instrumento para aumentar o domínio sobre a vida dos seus colaboradores para além dos seus “muros organizacionais”, através do uso indiscriminado das ferramentas digitais como o telemóvel e o computador, assim como a verificação de um aproveitamento da mão-de-obra para projetos de responsabilidade social (Ronchi et al., 2020).

Revela-se preocupante a cada vez maior dependência tecnológica do líder e da própria organização. No processo de liderar, a gestão de equipas tecnológicas é mais complexa e árdua, comparativamente ao modelo de gestão de equipa tradicional, essencialmente devido ao facto de comunicação não ser face a face, mas sim através de meios tecnológicos, revelando-se dispersões temporais, físicas e culturais entre os colaboradores, e até entre os próprios líderes, tornando assim a dinâmica de grupo num grande desafio. Para além disso, existe ainda, o risco da intromissão do trabalho na vida pessoal, trazendo conseqüências negativas em termos sociais e de saúde (Rocha & Amador, 2018).

A mudança evidenciada no modo de comunicar, parece afetar negativamente a construção de confiança entre o líder e o respetivo liderado (Savolainen, 2014).

Por outro lado, devido à utilização de *smartphones*, *tablets* e computadores, tanto os gestores como os funcionários podem ter acesso ao conteúdo de trabalho em qualquer lugar, invadindo sua vida pessoal e o tempo de lazer, causando conseqüentemente níveis elevados de stress (Barley et al., 2010; Schwarzmüller et al., 2018a)

As atuais práticas de liderança enfrentam diversos desafios, dado que a presença geográfica e física é cada vez menos importante, uma vez que tudo será em plataformas virtuais, incluindo a comunicação e a partilha de informação. Os locais de trabalho serão mais móveis, flexíveis, adaptáveis e multiculturais. A liderança neste contexto digital constitui um desafio premente, uma vez que o futuro próximo será marcado por grandes alterações que vão colocar à prova a capacidade das organizações para subsistir e se adaptarem a ambientes de constante mudança e onde, a tecnologia pode oferecer as oportunidades necessárias. Porém, estas oportunidades só serão devidamente aproveitadas se os líderes conseguirem consolidar as suas equipas (Esguerra & Contreras, 2016). Intimamente relacionado a isso está a necessidade de desenvolvimento pessoal. A digitalização exige funcionários com um conjunto de habilidades digitais e é tarefa do líder promover isso (Kohnke2017), identificando as habilidades necessárias e disseminá-las na força de trabalho por meio do desenvolvimento adequado de pessoal é um grande desafio para os executivos.

Por outro lado, a transformação digital expõe as organizações contemporâneas a riscos, com os quais os executivos precisam lidar, como por exemplo, a segurança, sendo considerada como um desafio particularmente urgente para os líderes (Kappelman et al., 2013), sendo a proteção de dados da organização para o interior e exterior uma questão prioritária (L. Li et al., 2018).

Outro grande desafio para os líderes desta nova era digital, é a construção de equipas virtuais eficazes, autónomas, interdependentes e comprometidas, para as quais a confiança é crucial (Cortellazzo et al., 2019). A constituição de equipas virtuais incluem membros que estão geograficamente dispersos, mas que trabalham juntos numa determinada tarefa através de meios eletrónicos com baixa interação presencial (Combs & Peacocke, 2007). Neste sentido, a gestão de uma equipa de trabalho distribuída cria dessa forma maiores desafios para a liderança (Hoegl & Muethel, 2016). Devido à pandemia, a liderança digital tornou-se mais necessária do que a liderança presencial, ou dita tradicional. No entanto, no presente e no futuro, a necessidade de gestão deste tipo de equipas persistirá, sobretudo devido às oportunidades que estas oferecem.

Da mesma forma, os líderes devem abordar as necessidades emocionais das equipas e dos seus membros e promover um ambiente saudável através da comunicação. Os *e-leaders* devem desenvolver habilidades de comunicação eficazes, ou seja, selecionar uma ferramenta de comunicação adequada, fornecer comunicação relevante e contextual considerando possíveis diferenças culturais, fornecer *feedback* positivo para as equipas e reconhecer seu desempenho. Para além de altos níveis de apoio

instrumental e comunicação competente, os líderes devem promover a confiança, usando linguagem motivacional (Nayani et al., n.d.).

Autores como (Holland et al., 2009) desenvolveram diversos estudos tendo em conta modelos de negócio, onde, nas suas equipas de trabalho estão integrados colaboradores geograficamente dispersos e com modelos próprios que contemplam o trabalho colaborativo, a nível global e virtual, e entenderam como sendo os principais desafios os seguintes pontos:

- O isolamento, e a fórmula que o líder digital vai encontrar liderar e motivar um conjunto de pessoas que se encontram fisicamente distantes entre si, podendo ter momentos de grande solidão.
- A confusão, originada pelas diferenças linguísticas, pelas diferenças culturais e as possíveis avarias na componente tecnológica.

Nesse sentido, são sugeridos um conjunto de orientações práticas para minimizar os danos e permitir às equipas virtuais um melhor desempenho, como explorar a filosofia do pensamento proactivo (não culpando os outros pelos problemas, mas sim tentando resolvê-los), conseguir aplicar de forma inteligente o conhecimento multicultural para agir adequadamente e em função da componente cultural do elemento da equipa virtual, foco nas pessoas, fazendo o respetivo acompanhamento e orientação, e por último, agindo sempre de forma antecipada, através de comunicações exatas e precisas, transmitindo confiança nas mesmas.

Mesmo nos países mais desenvolvidos, há, em termos gerais, uma falta de conhecimento das principais características da liderança digital necessárias para gerir equipas em termos virtuais e em processos de trabalho complexos, sendo assim um dos desafios mais relevantes no campo da liderança (Liu et al., 2020).

A formação e constituição de equipas digitais compostas por pessoas com experiências diferentes, de culturas diversas, de diferentes áreas, independentemente do tempo e da distância oferecem efetivamente enormes vantagens competitivas para as organizações. Um ambiente digital oferece oportunidades de interação e estabelecimento de conexões com pessoas ao redor do mundo (Cortellazzo et al., 2019). Essa possibilidade permite pensar globalmente e agir localmente, mostrando a capacidade criativa de uma equipa (Malhotra et al., 2007). No entanto, como a cultura nacional impacta a liderança, a dispersão geográfica e a diversidade cultural entre os membros da equipa pode ser uma barreira para a construção de uma imagem de confiança dentro das equipas (Gupta & Pathak, 2018). De facto, a distância física e a

diversidade cultural ameaçam a construção da confiança entre os membros da equipa, afetando conseqüentemente o compromisso e a coesão (Hoch & Kozlowski, 2014). Neste sentido, os *e-leaders* devem desenvolver competências interculturais para comunicar adequadamente com os membros da equipa e construir uma relação de confiança através da inter-relação. Um líder de equipa digital deve desenvolver competências interculturais para compreender diferentes culturas, as suas semelhanças e diferenças (Schwarz Müller et al., 2018).

Paralelamente, podemos considerar que sob uma liderança digital eficaz, essa diversidade nas respetivas equipas aumenta o comportamento inovador, influenciando conseqüentemente a inovação das empresas. Relativamente a este ponto, a diversidade dos membros da equipa promove a criatividade e a inovação através da combinação de várias conceções para alcançar um determinado objetivo (Gupta & Pathak, 2018). Outro importante desafio para os líderes digitais tem a ver com área do recrutamento, retenção, compensação de elementos talentosos globalmente de forma a manter a sua vantagem competitiva no mundo globalizado (Avolio et al., 2014).

Conforme acontece às equipas tradicionais, liderar uma equipa virtual requer liderança e capacidades de gestão. As organizações devem garantir a segurança e saúde ocupacional dos teletrabalhadores através de uma gestão adequada (ou seja, sistemas, procedimentos e práticas) e práticas de liderança eficazes (Nayani et al., n.d.).

Deste modo, podemos concluir que, para lidar com a transformação digital, deverá existir um tipo de liderança que efetivamente entenda como utilizar as oportunidades digitais e todos os instrumentos que as acompanham (Van Outvorst et al., 2017).

Tabela 2 – Quadro síntese

Principais desafios e oportunidades da liderança digital	
Oportunidades	Comunicação em tempo real
	Aquisição de talentos globalmente dispersos
	Otimização de serviços
	Redução de custos
	Possibilidade de uma melhor gestão do conhecimento
Desafios	Comunicar eficazmente através dos canais digitais
	Construção de um sentimento de confiança em equipas globalmente dispersas
	Capacidade de inspiração e motivação
	Gestão eficaz de equipas digitais

	Acompanhamento e monitorização social do grupo de trabalho
	Desenvolvimento de competências técnicas

Fonte: elaboração própria

3. METODOLOGIA

O objetivo principal da investigação passa por aprofundar a evolução da liderança e as respetivas características e o modo como foram se transformando e moldando à evolução digital nas organizações. Nesse sentido, este estudo permitirá refletir sobre o contexto português, acerca das características da liderança que predominam e melhor se adequam às organizações que ao longo dos últimos anos foram transformando e moldando digitalmente o seu *modus operandi*.

Com vista a dar resposta aos objetivos propostos, é fundamental perceber e criar uma metodologia a seguir, de modo que esta se complemente ao trabalho de investigação.

O autor (Caixeiro, 2014) descreve a metodologia como “um conjunto de orientações que norteiam a investigação, com a agregação de uma pluralidade de procedimentos científicos específicos a partir dos quais se espera atingir uma certa unidade”. Este conceito possui um vasto sentido e discute tudo o que está para trás, uma vez que vai analisar e descrever os métodos, e conseqüentemente afastar-se da prática para conseguir ligar as considerações teóricas em volta à produção de conhecimento científico (Miles & Huberman, 1994).

A pesquisa qualitativa foi o método utilizado na presente dissertação, cuja investigação se concentrou no caráter subjetivo do objeto analisado, efetivado a partir de entrevistas, em que, o principal objetivo não foi registar as quantidades como resultado, mas sim capacitar a compreensão do alinhamento e envolvimento triangular, composto por organização, transformação digital e a liderança.

Na metodologia qualitativa “a realidade é dinâmica e associada à história específica de cada indivíduo e dos contextos” (Brandão et al., 2018). Esta metodologia favorece a recolha de dados pelos participantes, permitindo assim entender o problema e tornar possível a resposta a uma questão subjetiva. Tem como objetivo compreender as perspetivas e o significado que um indivíduo possui face ao tema abordado (Bogdan et al., 1994).

Desenvolveram-se diferentes estratégias capazes de produzir um estudo sustentando e realista, ressaltando sempre o entrevistado/a, dando-lhe todas as condições para expressar de forma fidedigna e original a sua opinião acerca desta temática.

Desta forma, a metodologia qualitativa possibilita ao investigador obter um conhecimento pormenorizado acerca da experiência dos indivíduos e agir sobre ela (Brandão et al., 2018). O participante compõe a narrativa da investigação e dão a conhecer a sua experiência e opinião acerca da evolução e respetivas da liderança digital e o respetivo impacto no contexto profissional.

Os principais benefícios associados à metodologia qualitativa decorrem da riqueza da informação gerada, mas também da análise que permanece aberta a ideias emergentes que se traduzem numa descrição detalhada da informação, assim como resultados que se focam na interpretação e no entendimento que os participantes atribuem aos fenómenos, nas suas experiências e perspetivas (Ritchie & Lewis, 2003).

3.1 População e amostra

A amostra, segundo (Lopes, 2011), apresenta-se como uma “pequena representação do universo de investigação, e bem construída, tem condições de substituir o universo em análise e é, em muitos casos, o único meio de o conhecer”. Sendo assim, a amostra selecionada é determinante para o desenvolvimento eficaz de uma investigação, uma vez que, caso esta não reúna as condições essenciais do projeto, arriscar-se-á a colocar em causa a qualidade dos resultados obtidos. Por isso, desde o início da investigação que a amostra foi considerada no sentido de corresponder aos requisitos estabelecidos.

A estratégia planeada em relação à escolha de participantes foi a de averiguar junto de diversos contactos a nível pessoal e profissional, líderes ou profissionais com cargos de liderança de topo e com experiência em processos de transformação digital que se demonstrassem disponíveis a participar neste estudo.

A adoção desta técnica de contactos revelou-se muito útil uma vez que permitiu o contacto com as pessoas pretendidas, promovendo dessa forma, uma maior facilidade operacional no que respeita à redução de tempo de contacto com as empresas e o aumento das taxas de resposta, permitindo uma maior aproximação do investigador aos profissionais, que cumpriam os requisitos pré-estabelecidos para a participação na investigação.

Este estudo é composto por um total de 6 participantes. A amostra foi delimitada por alguns critérios de inclusão, tais como: os participantes terem nacionalidade portuguesa e exercerem ou terem exercido cargos de liderança, de topo. Os participantes deste estudo foram selecionados tendo em conta a técnica de amostragem teórica definida como “(...) o processo de recolha de dados para gerar teoria. O investigador recolhe, codifica, e analisa conjuntamente os seus dados e decide que dados recolher a seguir

de modo a desenvolver a teoria à medida que esta vai emergindo” (Glaser et al., 1968). A técnica de amostragem teórica descreve o processo através do qual são selecionados os participantes através da sua relevância para o estudo. A relevância dos participantes pode estar relacionada com as características dos participantes, com as suas opiniões, papéis ou experiências (Gibson & Brown, 2009).

Os participantes do estudo pertencem ao setor privado e público, nas mais variadas áreas de trabalho, tais como: serviços, infraestruturas, recursos humanos, consultoria, transportes, entre outras

Para concluir, uma vez construída a amostra do estudo, reuniram-se as condições necessárias para aplicar o método de investigação escolhido para a recolha de dados: a entrevista. Esta questão será abordada em maior detalhe no subcapítulo seguinte.

Tabela 3 - Caracterização dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Designação	Género	Habilitações Académicas	Área de Atividade	Função na Empresa	Experiência de Liderança
E 1	Masculino	Licenciatura em Economia	Serviços Essenciais	Presidente Executivo	10 anos
E 2	Masculino	Mestrado em Finanças	Consultoria	Business Diretor	12 anos
E 3	Masculino	Mestrado em Gestão	Fintech	CEO e SEO	3 anos
E 4	Masculino	Mestrado Integrado Engenharia Civil	Infraestruturas	CEO	8 anos
E 5	Feminino	Licenciatura em Psicologia	Serviços de Transportes	Head of HR	15 anos
E 6	Feminino	Licenciatura em Economia	Serviços de Educação	Head of Finance	4 anos

3.2 Recolha de dados

A técnica utilizada foi a entrevista, um método de recolha de informação frequentemente associado aos métodos qualitativos permitindo uma exploração aprofundada no que respeita à experiência pessoal do entrevistado relativamente a um determinado tema (Halcomb & Davidson, 2006). Esta, permite recolher informações e elementos de reflexão diretamente da população estudada, cujo resultado é originado no contacto

direto entre o entrevistador e os interlocutores entrevistados (Quivy & Campenhoudt, n.d.).

Desta forma, optou-se por efetuar entrevistas semidirectivas ou semidirigidas, que são o resultado da combinação entre diretiva (guião estruturado) e não diretiva (conversação livre sobre um determinado tema), uma vez que estas possuem uma série de perguntas-guias relativamente abertas que nos permite recolher por parte do entrevistado informação da maneira mais natural e confortável para o mesmo (Quivy & Campenhoudt, n.d.).

Este guião (anexo C) é composto por questões realizadas com base na revisão de literatura e nos objetivos definidos inicialmente. As questões colocadas relacionam-se com as temáticas essenciais deste estudo, a transformação digital e o seu significado, o desenvolvimento de uma liderança tradicional para digital e as respetivas diferenças, e os principais desafios da liderança para o futuro.

Os estudos qualitativos são fundamentais no contexto científico não só pelo que o entrevistado diz, mas também pela maneira como diz, pelo que as entrevistas são normalmente gravadas e posteriormente transcritas (Bryman, 2006). Este processo, de gravação de entrevistas e posterior transcrição das mesmas, permite que os dados fornecidos pelo entrevistado sejam capturados no seu estado natural (Legard et al., n.d.).

Por fim, foi feito um agradecimento pela participação no estudo e foram fornecidos os contactos do mestrando e do orientador. Os princípios éticos têm como principal objetivo proteger os participantes do estudo, mas também o investigador, mantendo uma postura profissional e íntegra (Gibson & Brown, 2009). Uma vez que a todas as participantes foram garantidos o anonimato e a confidencialidade de dados, serão utilizadas para a identificação das participantes as designações Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, e assim sucessivamente até ao Entrevistado 6.

3.3 Procedimentos de Recolha de dados

O investigador apercebe-se que o processo de investigação deve estar perto do fim quando se realiza o tratamento de dados, sendo nesta fase obtidas novas fontes de conhecimento que, posteriormente poderão ser muito úteis na respetiva área de conhecimento. É imperativo realçar que o sucesso de qualquer investigação depende, em grande parte, da qualidade dos dados obtidos através das entrevistas, assumindo-se de uma extrema relevância nos possíveis resultados do estudo. Na investigação qualitativa, ao contrário da investigação quantitativa, o tratamento de dados é mais

ambíguo, indeterminado, demorado e reflexivo, sendo que a análise é construída e consolidada à medida que os dados são organizados e trabalhados (Afonso, 2005). É nesse sentido, que o facto da análise dos dados ser conduzida conjuntamente com a recolha de dados que implica a necessidade de existir um foco progressivo nas entrevistas, permitindo decidir como testar as conclusões (Bickman & Rog, 2014).

A realização da entrevista foi antecedida pela leitura e assinatura do consentimento informado (Anexo A), que identifica o estudo em questão e os objetivos do mesmo.

A entrevista é iniciada com questões relacionadas com o desenvolvimento profissional, e com o percurso efetuado desde o início de carreira até alcançarem uma posição de liderança de topo. De seguida, é abordada a questão da liderança, sendo o principal objetivo, perceber dos entrevistados o seu entendimento sobre este fenómeno, a evolução e a sua importância em termos organizacionais. Posteriormente, são colocadas questões relativas à transformação digital nas organizações, com a finalidade de perceber junto dos entrevistados se passaram pelo mesmo processo nas suas organizações e como conseguiram gerir essa transformação rumo à maturidade digital. As questões seguintes relacionam-se com o desenvolvimento da liderança, mais precisamente, com o surgimento da liderança digital, as suas características mais importantes e as principais diferenças face à liderança tradicional. O guião termina com uma questão relacionada com os principais desafios da liderança em contexto digital no futuro, que serve de certo modo para perspetivar o entendimento dos entrevistados para o presente e o futuro digital das organizações. No início de janeiro de 2022 foi avaliada a validade do conteúdo do guião de entrevista recorrendo à realização de uma entrevista teste, sendo dessa forma possível aferir que através da entrevista podiam ser recolhidos elementos sólidos e passíveis de codificação e análise de acordo com os objetivos do estudo. As entrevistas realizaram-se todas na primeira semana de janeiro. A participação neste estudo foi voluntária, havendo total anonimato dos dados fornecidos. Todas as participações foram autorizadas e consentidas. As entrevistas foram gravadas com a autorização e consentimento dos entrevistados.

Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e as entrevistas em profundidade foram gravadas em áudio, com prévia aprovação. As transcrições das entrevistas foram então codificadas e categorizadas em temas e subtemas emergentes com o auxílio do *NVivo 11 Pro*, um software de análise de dados qualitativos assistido por computador (CAQDAS).

A duração média das entrevistas foi de 43 minutos. A entrevista mais breve teve a duração de 29 minutos e a entrevista mais longa 72 minutos. A transcrição verbatim, reprodução da entrevista gravada via áudio, é muito benéfica na medida em que facilita a análise dos dados, aproximando os investigadores dos elementos fornecidos na entrevista (Halcomb & Davidson, 2006).

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentadas as questões de investigação que serviram de ponto de partida e de bússola norteadora para a elaboração da presente dissertação e do modelo de análise de dados utilizado.

4.1 Questões de investigação

Perante o modelo de revisão da literatura elaborado, definiu-se as seguintes questões de investigação a serem respondidas:

- 1) Diferenças entre a liderança tradicional e a liderança digital.
- 2) Identificar as características chaves da liderança digital.
- 3) Entender e apresentar os principais desafios e oportunidades da liderança em contexto virtual/ digital.

4.2 Modelo de análise de dados

Conforme o exposto no capítulo anterior, de forma a responder às questões da investigação foram realizadas entrevistas. Posteriormente, concluído esse processo procedeu-se à transcrição das respostas dadas e consequente análise de conteúdo das mesmas.

A análise de conteúdo reporta a um “conjunto de técnicas de análise de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” com a finalidade de conseguir fazer deduções sobre determinado problema de investigação (Bardin, 2009). Todavia, para que a análise de conteúdos seja eximamente realizada, é importante que o investigador tenha previamente definido o seu plano de pesquisa, onde constem os objetivos do estudo e o problema a que pretende dar resposta.

Os dados das entrevistas foram submetidos a uma análise qualitativa temática na qual foi aplicada a redução de dados, seguida da respetiva apresentação dos dados de forma

a retirar conclusões (Neuman, 2014). Decidiu-se desenvolver os temas e subtemas de forma gradual e colaborativa através do processo de categorização e subcategorização. Foi assim efetuada a codificação das transcrições individualmente e posteriormente feita a respetiva verificação com o objetivo de garantir a confiabilidade da codificação sistemática.

No que diz respeito à estratégia analítica do *corpus*, constituído pelo material das seis entrevistas realizadas, escolheu-se recorrer a um programa informático, o QDATA, que de certo modo possibilita que o processo de análise de dados qualitativos seja feito de forma criteriosa, metódica e minuciosa (Bazeley & Jackson, 2013). O principal motivo de utilização deste software foi a maior facilidade de organização dos dados.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados das questões de pesquisa descritas no capítulo 3. A revisão da literatura e as questões da pesquisa foram utilizadas para formular o roteiro da entrevista. As descobertas das entrevistas semiestruturadas, que foram conduzidas por vídeo conferência através do *Teams* e presencialmente, serão apresentadas neste capítulo. As citações expressas no decorrer deste capítulo são as manifestações expressas diretamente pelos participantes do estudo.

Nesse sentido, constata-se três temas principais: 1) diferenças entre a liderança digital e tradicional, 2) competências chave da liderança digital e por último, 3) desafios e oportunidades da liderança digital.

Tabela 4. Categorização por temas

Temas	Categorias	Subcategorias
Diferenças entre a liderança tradicional e digital	Diferenças no modo e forma de liderar	
Competências	Combinação de ferramentas técnicas e humanas	Comunicação e motivação
		Principais características observadas

Desafios	Isolamento na liderança de equipas virtuais	
	Oportunidades em termos de negócio	

Fonte: Elaboração própria

Assim, e de forma mais facilitada, é possível apresentar os dados que se obtiveram separados por temas, categorias e subcategorias, bem como respostas específicas de cada gestor e executivo de topo que participou nas entrevistas.

5.1 Definição de liderança Digital

Nesta secção consta a maior parte e a mais importante no que toca a respostas dos participantes. Conforme o ilustrado na tabela 4, a primeira categoria decorrente dos dados obtidos nas entrevistas, denominada de “diferenças no modo e forma de liderar” demonstra a opinião dos entrevistados relativamente ao tema liderança digital admitindo que existe uma mudança de paradigma, um novo contexto profissional e social que determina a implementação de novos modelos de liderança. Há a consciencialização de que a transformação digital de maior sucesso começa na mudança de mentalidade dos próprios líderes assim como no reconhecimento da existência de uma relação triangular entre tecnologia, líderes e própria organização, o que naturalmente provoca uma necessidade adaptação. Por outro lado, as citações demonstram uma preocupação repartida entre os modelos de negócio da organização, as características profissionais e pessoais dos intervenientes e por último, o ambiente em que todo este processo é desenvolvido. Verifica-se também uma convergência geral no reconhecimento da liderança já não ser mais um conceito estanque, estando assim em constante evolução, empregando constantemente termos como a diferenciação, transformação e mudança.

Tabela 5. Diferenças no modo de liderar

Temas Citações extraídas de entrevistas	
--	--

<p>Diferenças no modo e forma de liderar (E1, E2, E3, E4, E5) *</p>	<p>(1) Na minha opinião, existem algumas diferenças porque a realidade é diferente (...) numa realidade digital, as ferramentas de liderança são digitais, enquanto numa realidade tradicional, não.</p> <p>(2) Um líder digital é uma pessoa que não necessita da sua presença para continuar a ser líder (...) A liderança tradicional é muito em base da pessoa em si agora o líder digital é muito em base dos valores e da visão das pessoas, são coisas imateriais muito mais difíceis de transmitir.</p> <p>(3) Eu acho que as diferenças devem ser pequenas, isto é, do ponto de vista conceptual. A forma essa sim é muito diferente.</p> <p>(4) Claramente que existe uma diferenciação. Vivemos tempos e contextos totalmente diferentes (...) temos que adaptar a nossa forma de liderar ao momento.</p> <p>(5) Considero que a grande diferença é mais a forma de liderar do que o conteúdo propriamente dito;</p> <p>(1) Um líder digital é um líder que na minha opinião se consegue mover do ponto de vista de acompanhar a própria transformação, isto é, um líder digital é uma pessoa que não necessita da sua presença para continuar a ser líder, é alguém q se adapta aos novos tempos.</p> <p>(2) Liderança digital, no mesmo sentido, para mim, é a capacidade de definir e comunicar uma visão digital, e de encontrar seguidores que sejam influenciados por essa visão e que queiram tornar essa visão digital, numa realidade.</p>
---	--

*Entrevistados

Estas opiniões vão ao encontro do referenciado na revisão da literatura, em que, segundo (Miller,2018: 46), o conceito de liderança digital congrega-se em melhorar a qualidade de vida, o bem-estar e as condições de todos os intervenientes, utilizando para esse efeito as condições tecnológicas que temos atualmente. Numa outra perspetiva (El Sawy et al) define liderança digital como o fazer a coisa certa para os negócios, ecossistemas de negócios e para o sucesso estratégico da digitalização. A utilização de novas ferramentas de comunicação e a expansão geográfica das atividades das empresas, tornou necessário liderar pessoas/colaboradores através de canais digitais (Darics, 2020). Assim como, trabalhar virtualmente implica várias adaptações tais como a gestão das pessoas, liderar pessoas em escritórios tradicionais é inerentemente diferente de gerir pessoas em ambientes virtuais (Newman, 2020).

A Entrevistada 1 teve a declaração mais impactante referindo: “O digital no que toca à liderança é apenas um canal. Não acredito em liderança digital. Eu acredito que hoje em dia por via da transformação tecnológica temos um conjunto de ferramentas que nos permite desenvolver esse mecanismo sobre os mesmos. O digital é apenas um canal, o mais moderno e atualizado. Se eu for um mau líder eu não vou passar a ser um bom líder por ter ferramentas digitais”, o que de facto, corrobora com o defendido pelos autores Bonnet e Nandan (2011, p. 10) que afirmam que a digitalização é sobre liderança, e foi nesse propósito nasceu o termo de liderança digital.

5.2. Competências do líder digital

Tabela 6. Combinação de ferramentas digitais e humanas

Temas Citações extraídas de entrevistas	
<p>Combinação de ferramentas digitais e humanas (E1, E2, E3, E4, E5) *</p>	<p>(1) É muito importante comunicar e passar a mensagem ao outro, influenciando um determinado tipo de atitudes, assim como, ao mesmo tempo ser capaz de desenvolver as nossas próprias competências digitais e fazer com os outros nos acompanhem nesse processo.</p> <p>(2) A Literacia digital e empatia pelas pessoas</p> <p>(3) O aspeto da comunicação e do exemplo, combinado com a iniciativa de utilização de novos processos e serviços é essencial (...).</p> <p>(4) Capacidade de inspirar os nossos liderados a fazer mais e melhor. É essencial (...) dar o exemplo, ser sempre o fio norteador da equipa, mostrando o caminho que se tem de percorrer para alcançar o objetivo final.</p> <p>(5) Considero fundamental a existência de um <i>mix de skills</i>, principalmente humanas, mas também tecnológicas capazes de ultrapassar as dificuldades que temos vindo a enfrentar.</p>

*Entrevistados

Por outro lado, observando a tabela 6, denominada “combinação de ferramentas digitais e humanas” constatamos a importância dada pelos entrevistados à associação de aptidões tecnológicas e sociais. Embora o domínio de ferramentas digitais seja de facto muito importante em termos técnicos, existe uma clara necessidade de conciliá-lo com as características humanas do líder, uma vez que no final estamos a falar de liderança, independentemente da forma ou do canal como esta é exercida. Constate-se assim um

claro consenso por parte dos entrevistados relativamente à simbiose destes dois aspetos, conforme teve oportunidade de referir o Entrevistado 2, “a literacia digital e sensibilidade do impacto que a transformação digital pode ter na organização assim como a empatia pelas pessoas, uma vez que nesta realidade em que a maioria dos processos são digitais, tende-se a ter menos empatia porque não estamos cara-a-cara com as pessoas, e então a empatia e a gestão de pessoas tornam-se muito importantes, as relações entre as pessoas não podem ser esquecida”. Esta abordagem corrobora com o referido pelo autor (Cortellazzo, 2019, p.17) que entende que os líderes desta nova era tecnológica devem ser orientados para as suas responsabilidades técnicas mas também para as pessoas, o que, é uma combinação que pode ser bastante evasiva na maioria dos setores tradicionais (Cortellazzo, 2019, p.17). O que é reforçado pelos autores Klus e Müller (2020) que desenvolveram um quadro conceptual que sistematiza as competências de liderança tendo por base características pessoais, assim como Horner-Long & Schoenberg, 2002; Schwarzmüller et al.,2018; Sousa & Rocha, 2018, concluindo-se que as principais características para poder desenvolver esse tipo de liderança são a capacidade de comunicação através de ferramentas digitais, as competências sociais altamente desenvolvidas, a capacidade de tomada de decisão e, por último, o desejo de desenvolver de forma contínua novas competências digitais (Avolio et al., 2014; Diamante e Londres, 2002; Horner-Long e Schoenberg, 2002; Lu et al., 2014; Roman et al., 2018; Schwarzmüller et al., 2018; Sousa & Rocha, 2018).

5.3. A importância da comunicação e as características do líder digital

Consequentemente, e atendendo às respostas concedidas pelos entrevistados na categoria anterior, consideramos oportuno para efeitos da presente investigação dividi-la em duas subcategorias: 1) importância da comunicação na gestão de equipas virtuais e 2) principais características do líder digital. Esta subcategorização permitir-nos-á concentrar de forma ainda mais detalhada na temática das características da liderança digital e quais são, no entendimento de alguns gestores e executivos de topo as *habilities* fundamentais para gerir equipas e negócios na realidade que vivemos atualmente.

Tabela 7. A importância da comunicação na gestão de equipas virtuais

Temas Citações extraídas de entrevistas

<p style="text-align: center;">Comunicação na liderança de equipas virtuais (E1, E2, E3, E4, E5)</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) <i>Quando estamos à distância o mecanismo de acompanhamento e principalmente de comunicação tem de ser diferente.</i> (2) Temos claramente de ter a capacidade de definir e comunicar uma visão digital, e, ao mesmo tempo encontrar as pessoas certas que sejam influenciados por essa visão e que queiram tornar essa visão digital, numa realidade. (3) O líder digital tem que saber comunicar os valores da organização para a própria organização (4) Na minha opinião, o aspeto de comunicação é cada vez mais fundamental, o saber comunicar, quando comunicar, a quem comunicar é primordial. (5) Uma das minhas maiores preocupações nesta nova realidade é a forma como comunico com as pessoas, pois sei que isso é decisivo
---	--

*Entrevistados

5.4. Comunicação na gestão de equipas virtuais

É notório que existe, na maioria, uma concordância relativamente à importância da comunicação no contexto de gestão de equipas virtuais. Esta perceção é fundamental para conseguir atingir de forma eficaz os objetivos em termos de equipa de trabalho e consequentemente da própria organização. Numa realidade de trabalho totalmente distinta, em que o acompanhamento presencial foi substituído pela gestão de equipas em termos virtuais, é fundamental o líder entender que os mecanismos utilizados anteriormente estão ultrapassados e que a forma de liderar tem nitidamente de se adaptar ao contexto que vivemos atualmente. O entrevistado 2 chegou mesmo a referir o seguinte: “Para mim, a comunicação tornou-se numa espécie de âncora em termos de alcançar o sucesso do negócio. Em primeiro lugar é necessário saber comunicar bem, passar bem a mensagem, termos a certeza de que a nossa mensagem foi passada de forma correta, e depois é saber escutar, perceber a mensagem da outra parte, ver o que as pessoas estão a precisar (...) sem isso não há avanço. Temos que fazer sentir na equipa que estes fazem parte do processo de decisão”. Indo ao encontro do referido por Zeuge et al., 2020, que referem que uma das capacidades mais importantes num líder é garantir que a comunicação entre os membros da equipa é clara, concisa e compreensível, para além disso o líder deve ser capaz de reduzir as frustrações e gerir conflito. Conforme teve oportunidade de referir (Schwarz Müller et al., 2018a), à medida

A nuvem de palavras expressa na Figura 2 representa as respostas dos diferentes entrevistados relativas às principais características que, no entendimento destes são fundamentais nos líderes digitais. Podemos observar que as palavras são dispostas de forma aleatória, e nesse sentido, as palavras frequentemente repetidas aparecem num tamanho maior, demonstrando assim um particular destaque no *corpus* da análise da pesquisa. É perceptível que há, na sua maioria, uma concordância no que toca à capacidade de inovação, informação, autenticidade, negociação, transparência, comunicação, autenticidade, equipa, estratégia, *et cetera*.

Estes resultados corroboram com o defendido pelos autores VanWartetal. (2019), que tentaram caracterizar o líder digital como aquele que faz o uso eficaz e a combinação de comunicações digitais e tradicionais e nesse sentido propuseram a definição desse conceito através das seguintes competências que deveriam ser testadas de forma empírica: a) competências comunicacionais, através da clareza na comunicação, o evitar de erros de comunicação e a gestão do fluxo de comunicação), b) competências sociais, c) habilidades de construção de equipa (abrangendo motivação, responsabilidade e o reconhecimento, d) habilidade de gestão da mudança e) habilidades tecnológicas e e) confiabilidade (honestidade, acompanhamento, imparcialidade, integridade, *work life balance* e apoio à diversidade).

5.6. Desafios e oportunidades da liderança digital

Por último, no que diz respeito à temática dos desafios e oportunidades da liderança digital e tendo em conta os dados retirados das entrevistas e os temas abordados no capítulo da revisão da literatura, consideramos pertinente a criação de duas categorias, a) o isolamento e a confusão no processo de gestão de equipas e b) oportunidades de crescimento, que estão devidamente apresentados na figura que se segue, a Tabela 8.

Tabela 8. Desafios e oportunidades da liderança digital

Temas Citações extraídas de entrevistas	
	<p>(1) Hoje em dia as pessoas necessitam uma atenção diferente e requerem das organizações muito mais do que anteriormente requeriam.</p> <p>(2) Nestes últimos anos por via da pandemia massificamos o número de reuniões em equipa e negligenciamos o <i>one to one</i>, mesmo que por uma tela de computador, o que obviamente traz imensos problemas para o colaborador.</p>

<p>O isolamento e a confusão (E1, E2, E3, E4, E5) *</p>	<p>(3) Se calhar há pessoas que se adaptam muito bem ao trabalho e gostam muito de estar em casa mais isoladas e que fazem uma boa gestão entre a vida pessoal e profissional (...) contudo acredito que a longo prazo isso traz consequências negativas quer para a organização, quer para o próprio colaborador.</p> <p>(4) A minha maior preocupação é sem dúvida nenhuma a gestão das equipas que estão dispersas globalmente, e fazê-las sentir a todas parte integrante d grupo.</p> <p>(5) Este é para mim um dos grandes desafios (...) não aumentar a distância, manter uma relação de proximidade com os colaboradores, ainda que ela seja feita através de um computador ou telemóvel.</p>
<p>Oportunidade de crescimento (E1, E2, E3) *</p>	<p>(1) A competição entre as empresas é cada vez maior, a oportunidade disto é que a experiência tem muito valor, esta digitalização que esta a existir na sociedade, traz oportunidades de negócio e de crescimento.</p> <p>(2) Capacidade de adaptar modelos de negócios e organizações “<i>legacy</i>” à nova realidade digital.</p> <p>(3) Mais otimização, significa atendermos mais rapidamente os nossos <i>stakeholders</i>, o que se traduz numa melhoria produtiva.</p>

*Entrevistados

Atendendo aos dados observados na tabela anterior, verificamos que, existe de facto a percepção geral de que a realidade digital e o processo de gestão de equipas em termos virtuais, coloca desafios que não eram observados até então, existindo agora a clara necessidade de os identificar e neutralizar. A distância física e a diversidade cultural ameaçam a construção da confiança entre os membros da equipa, afetando consequentemente o compromisso e a coesão (Hoch e Kozlowski, 2014). Esta distância física entre líder e liderados e respetiva organização, uma vez que a relação existente realiza-se através do ecrã de um computador, e que, consequentemente pode fazer emergir nos colaboradores sentimentos de isolamento e barreiras emocionais que são difíceis de gerir e que poderão colocar em causa o comprometimento e a produtividade destes. O Entrevistado 1 referiu “*Se calhar há pessoas que se adaptam muito bem ao trabalho e gostam muito de estar em casa mais isoladas, e que fazem uma boa gestão entre a vida pessoal e profissional (...) contudo acredito que a longo prazo isso traz consequências negativas quer para a organização, quer para o próprio colaborador, e isso para mim enquanto líder é um dos principais desafios*”, o que nos mostra que existe claramente uma questão importante e necessária de debater e consciencializar nos líderes, conforme referiram os autores Holland et al. (2009) que tendo em conta os modelos de negócio, onde, nas suas equipas de trabalho estão integrados colaboradores geograficamente dispersos e com modelos próprios que contemplam o

trabalho colaborativo, a nível global e virtual, entenderam como sendo os principais desafios, o isolamento e a fórmula que o líder digital vai encontrar para liderar e motivar um conjunto de pessoas que se encontram fisicamente distantes entre si, podendo ter momentos de grande solidão e confusão, originados pelas diferenças linguísticas e pelas diferenças culturais. Assim como referiram os autores Rocha & Amador (2018) “no processo de liderar, a gestão de equipas tecnológicas é mais complexa e árdua, comparativamente ao modelo de gestão de equipa tradicional, essencialmente devido ao facto de comunicação não ser *face a face*, mas sim através de meios tecnológicos, revelando-se dispersões temporais, físicas e culturais entre os colaboradores, e até entre os próprios líderes, tornando assim a dinâmica de grupo num grande desafio”.

Por fim, relativamente à categoria criada, denominada de oportunidades de crescimento, verificamos nas opiniões extraídas das entrevistas realizadas a perceção otimista e auspiciosa que a realidade que vivemos atualmente trará vantagens para as organizações onde estes desempenham funções, não só em termos internos, a nível de reorganização de modelos de negócio, cultura organizacional e gestão de equipas, mas também a nível externo, no que diz respeito à competitividade no mercado onde está inserida. Isto vai ao encontro do estudado e publicado pelo autor (Neto, 2020) que entende que as novas tecnologias permitiram o desenvolvimento de tarefas operacionais, sendo capazes de solucionar determinados problemas de rotina sem a intervenção do ser humano e dessa forma, os próprios líderes acabam por beneficiar deste desenvolvimento, uma vez que desenvolvem a sua equipa, atribuindo-lhes tarefas mais complexas e de certo modo estratégicas, permitindo que estes sejam mais assertivos, apoiando-os na tomada de decisões de forma mais ágil e eficiente (Neto, 2020). Por outro lado, uma das principais vantagens da tecnologia para o processo de liderança por parte do líder, traduz-se na sua potencialidade na gestão do conhecimento, a partir do que se possui e o que é gerado, por conseguinte. Esta gestão do conhecimento engloba a identificação e a análise do conhecimento existente para planear e controlar as novas ações e que conseqüentemente, geram novos conhecimentos (Ribeiro et al, 2019). Relativamente a este ponto, (Gupta & Pathak, 2018) acrescentaram também que, a diversidade dos membros da equipa promove a criatividade e a inovação através da combinação de várias conceções para alcançar um determinado objetivo

6. CONCLUSÃO

A crescente evolução do mercado em termos de novas ferramentas digitais é notória. As ofertas de ferramentas distintas para os mais variados objetivos tendem a fazer com que as organizações adotem várias ferramentas, um grande número de soluções tecnológicas para suportar o seu dia-a-dia e a sua atividade. Este processo denominado de transformação leva a mudanças disruptivas nas empresas e afeta todos os processos de negócio. Na fase de transformação atual, os líderes desempenham um papel verdadeiramente fundamental.

Os primeiros resultados confirmaram o papel central do líder no processo de transformação digital e a existência de diferenças claras e notórias entre esta nova realidade e a liderança em termos tradicionais. A investigação evidenciou também um conjunto de características necessárias ao líder, como resiliência, capacidade de realizar múltiplas tarefas, pensamento de liderança estratégica, empreendedorismo e habilidades em termos tecnológicos, com particular evidencia para a vertente comunicacional que se assume nitidamente como fundamental em termos de gestão de equipas e na prossecução eficaz dos objetivos da própria organização.

Por último, a investigação permitiu concluir quais são no entendimento dos líderes de topo entrevistados os principais desafios da liderança digital, recolhendo assim opiniões interessantes no que diz respeito a essa questão, com a indicação de algumas preocupações no que à gestão da equipa diz respeito, mais concretamente a forma como estes vão gerir a questão do isolamento e da confusão que os novos modelos de trabalho geram nas diferentes equipas e por outro lado, as oportunidades em termos de crescimento e desenvolvimento de negócio que os líderes também admitem existem fruto deste contexto cada mais digital.

Entendemos desta forma que os nossos resultados contribuem para a literatura de duas maneiras: primeiro, as nossas descobertas ajudam a avaliar as características de liderança decisivas no contexto de um ambiente de trabalho cada vez mais digitalizado. Além disso, em segundo lugar, identificamos novos aspetos que ainda não estão fortemente ancorados na literatura, destacando novas áreas de pesquisa a serem exploradas no futuro relacionados com a gestão de equipas virtuais e o crescimento da própria organização.

7. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo apresentou efetivamente algumas limitações. Constata-se, em primeiro lugar o tamanho final da amostra que não permitiu uma análise com a amplitude pretendida, uma vez que foi realizada apenas por seis líderes de topo de diferentes organizações assim como, em alguns casos, observar-se uma experiência limitada em liderança digital e exploração de ambientes virtuais colaborativos. Contudo, estas limitações não colocam em risco os resultados obtidos, pese embora possamos reconhecer que, com uma maior participação estes teriam ficado ainda mais enriquecidos.

Nesse seguimento, em segundo lugar, é importante referir o curto espaço temporal em que este trabalho de investigação teve de ser desenvolvido, o que influenciou a recolha de dados e consequentemente afetou o tamanho da amostra e a variabilidade da mesma.

No campo de investigação teórica e apesar da existência de bastante bibliografia sobre liderança e transformação digital, de referir a sua dispersão e a pouca investigação existente sobre a relação entre estes dois conceitos.

De acordo com as limitações expostas anteriormente, é possível apresentar um conjunto de sugestões para futuros trabalhos de investigação, tais como a mais-valia de amplificar este estudo, utilizando uma amostra de maior dimensão incluindo uma multiplicidade de organizações nas mais diversas áreas de atuação, realizar uma pesquisa orientada para empresas da área tecnológica onde os conceitos são mais conhecidos, ou deviam ser, poderá proporcionar uma melhor compreensão destes conceitos. Igualmente a utilização de outras metodologias de investigação científica poderá reforçar este estudo, dando um contributo fundamental para resultados mais conclusivos.

Nesse sentido, e uma vez que abordamos um tema importantíssimo para o presente e futuro das organizações, temos a convicção que a presente dissertação tem a capacidade de desencadear o desenvolvimento de um conjunto de novos estudos, aprofundando e ampliando dessa forma a base de conhecimento já existente, o que naturalmente permitir-nos-á compreender ainda mais aprofundadamente as características de liderança digital.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação* (F. Manuel Leão (Ed.)). <https://www.wook.pt/livro/investigacao-naturalista-em-educacao-natercio-afonso/16189625>
- Aim Strategies. (2010). Virtual Teams Trends Report A World That Knows No Boundaries. *Applied Innovative Management Strategies*, 1, 1–15. www.aim-strategies.com
- Alaiad, A., Alnsour, Y., & Alsharo, M. (2019). Virtual teams: Thematic taxonomy, constructs model, and future research directions. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 62(3), 211–238. <https://doi.org/10.1109/TPC.2019.2929370>
- Allio, R. J. (2015). Good strategy makes good leaders. *Strategy and Leadership*, 43(5), 3–9. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0059>
- Amorim, A. L. de. (2015). CITY INFORMATION MODELING (CIM) E CONCEITOS CORRELATOS. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, 10(2), 87. <https://doi.org/10.11606/GTP.V10I2.103163>
- Anzengruber, J., Goetz, M. A., Nold, H., & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels. *Managerial Psychology*, 32(2), 134–148. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2015-0451>
- Araújo, J. (2002). *Liderança - Reflexões sobre uma experiência profissional* - (V. Económica (Ed.)).
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo, Laurence Bardin - Livro - Bertrand* (E. 70 (Ed.)). <https://www.bertrand.pt/livro/analise-de-conteudo-laurence-bardin/220564>
- Barley, S. R. (2015). *the sciences (National Research Council, 1999) and the social sciences (Castells. 1(1), 31–60.* <https://doi.org/10.5465/amd.2013.0016>
- Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2010). E-mail as a Source and Symbol

of Stress. <https://doi.org/10.1287/Orsc.1100.0573>, 22(4), 887–906.
<https://doi.org/10.1287/ORSC.1100.0573>

Bickman, L., & Rog, D. (2014). Applied Research Design: A Practical Approach. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 3–43.
<https://doi.org/10.4135/9781483348858.N1>

Bogdan, R., Biklen, S., & Alvarez, M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. <http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=educacao&btnG=&lr=#3>

Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital Disruption and the Future of Leadership: An Interview With Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492616638173>, 25(4), 438–446.
<https://doi.org/10.1177/1056492616638173>

Bonnet, D., & Nandan, P. (2011). *Transform to the power of digital Industry 4.0- Smart supply chain*.

Brandão, C., Ribeiro, J., & Costa, A. P. (2018). Investigação qualitativa: Em que ponto estamos? *Ciencia e Saude Coletiva*, 23(1), 5. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018231.27992017>

Brosig, C., Westner, M., & Strahringer, S. (2020). Revisiting the Concept of IT Capabilities in the Era of Digitalization. *Proceedings - 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics, CBI 2020*, 1, 84–93.
<https://doi.org/10.1109/CBI49978.2020.00017>

Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>

Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2013). Ten IT-enabled business trends for the decade ahead. *McKinsey Quarterly*, 13(May).

Caixeiro, M. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es) - CORE*.
<https://core.ac.uk/display/62462128>

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-041015->

062352

Catarina, A., & Vieira, S. (2019). *INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO POLITÉCNICO DO PORTO M MESTRADO Auditoria Os sistemas de informação e a eficiência da auditoria.*

Chaves, M. S., & Majdenbaum, A. (2020). Distributed software development in agile projects: a model for the promotion of social interactions. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 17–35. <https://doi.org/10.5585/GEP.V11I1.16165>

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/S41291-019-00059-1>

Cilek, A. (2019). The effect of leadership on organisational commitment: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), 554–564. <https://doi.org/10.18844/CJES.V11I4.4244>

Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. <https://doi.org/10.5465/Amj.2016.4003>, 59(3), 731–739. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2016.4003>

Combs, W., & Peacocke, S. (2007). Leading virtual teams. *T and D*, 61(2), 27–28.

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

Cunha, Miguel Pina, Rego, & Armenio. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (E. RH (Ed.); 8ª edição). https://www.fnac.pt/Manual-de-Comportamento-Organizacional-e-Gestao-Varios/a943038?gclid=CjwKCAjwtdcFBhBAEiwAKOIy5zOI4zf4MftBxGjBgwyLp-RsnJiFNgpHWVY6LK-BojrJ6XJVnngCWBoCIHgQAvD_BwE

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

Ebrahim, N. A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. [Review paper]. *Australian Journal of*

Basic and Applied Sciences, 3(3), 2653-2669. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653–2669. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.103369>

Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). ESTUDIOS GERENCIALES Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations. *Estudios Gerenciales*, 32, 262–268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>

Filho, T., & Nery, B. (2014). EQUIPES VIRTUAIS: UM ESTUDO DE CASO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA NA AMÉRICA LATINA VIRTUAL TEAMS: A CASE STUDY OF IMPLEMENTATION OF A SYSTEM IN LATIN AMERICA. *Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM)*. *Www.Riipro.Org/Journal*, 5(1), 1–20. www.riipro.org/journal.

Frank, A. G., & Ribeiro, J. L. D. (2012). Utilização da ti para transferência de conhecimentos entre equipes de desenvolvimento de produto: comparação entre equipes virtuais e co-localizadas. *Revista Produção Online*, 12(4), 1106. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.V12I4.1014>

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

Gentry, W. A., & Sparks, T. E. (2011). A Convergence/Divergence Perspective of Leadership Competencies Managers Believe are Most Important for Success in Organizations: A Cross-Cultural Multilevel Analysis of 40 Countries. *Journal of Business and Psychology* 2011 27:1, 27(1), 15–30. <https://doi.org/10.1007/S10869-011-9212-Y>

Gerth, A. B., & Peppard, J. (2016). The dynamics of CIO derailment: How CIOs come undone and how to avoid it. *Business Horizons*, 59(1), 61–70. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2015.09.001>

Gibson, W. J., & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. 222. https://books.google.com/books/about/Working_with_Qualitative_Data.html?hl=pt-PT&id=MrHrAAAAMAAJ

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>

- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research. *Nursing Research*, 17(4), 364. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Gobble, M. A. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>, 61(5), 66–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Gordon, V., & Martin, D. (2018). The 21st-Century CEO: Intrinsic Attributes, Worldview, and Communication Capabilities: <https://doi.org/10.1177/1548051818793338>, 26(2), 141–149. <https://doi.org/10.1177/1548051818793338>
- Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software and Systems Modeling*, 14(4), 1319–1320. <https://doi.org/10.1007/S10270-015-0494-9>
- Gray, J., & Rumpe, B. (2017). Models for the digital transformation. *Software & Systems Modeling* 2017 16:2, 16(2), 307–308. <https://doi.org/10.1007/S10270-017-0596-7>
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 778–794. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol18/iss3/6>
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38–42. <https://doi.org/10.1016/J.APNR.2005.06.001>
- Hasan, E., Khajeh, A., Abu, M. H., & Asaari, H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/shr-08-2015-0059>
- Hess, T., Matt, C., & Benlian, A. (2016). *How German Media Companies Defined Their Digital Transformation Strategies. December.*

- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *The Journal of Applied Psychology, 99*(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/A0030264>
- Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide: <https://doi.org/10.1002/Pmj.21564>, *47*(1), 7–12. <https://doi.org/10.1002/PMJ.21564>
- Holland, J. B., Malvey, D., & Fottler, M. D. (2009). Health care globalization: A need for virtual leadership. *Health Care Manager, 28*(2), 117–123. <https://doi.org/10.1097/HCM.0B013E3181A2CB63>
- Horner-Long, P., & Schoenberg, R. (2002). Does e-Business Require Different Leadership Characteristics?: an Empirical Investigation. *European Management Journal, 20*(6), 611–619. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00112-3)
- Iordanoglou, D. (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 15*(2). <https://doi.org/10.33423/JLAE.V15I2.648>
- Iriqat, R. A. M., & Khalaf, D. M. S. (2017). Using E-Leadership as a Strategic Tool in Enhancing Organizational Commitment of Virtual Teams in Foreign Commercial Banks in North West Bank -Palestine. *International Journal of Business Administration, 8*(7), 25. <https://doi.org/10.5430/IJBA.V8N7P25>
- Iskamto, D. (2012). Persoalan sumber daya manusia dalam pengembangan ekonomi Islam. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Review), 3*(1). [http://files/208/8 Persoalan-SDM-Syariah-Eko-Juni-2012.compressed.pdf](http://files/208/8%20Persoalan-SDM-Syariah-Eko-Juni-2012.compressed.pdf)
- Iskamto, D., & . J. (2020). Analysis of Attitude factors Toward Entrepreneurial Intention in Indonesian. *KnE Social Sciences, 2020*, 483–491–483–491. <https://doi.org/10.18502/KSS.V4I9.7346>
- Jugdev, K. (2004). Implementing virtual teams: guide to organizational and human factors. *International Journal of Project Management, 22*(8), 687. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.07.001>
- Kaboli, A., Tabari, M., & Kaboli, E. (2006). *Leadership in Virtual Teams*.
- Kane, G. C., Nguyen Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *LEADING DIGITAL CHANGE: SKILL BUILDING How Digital Leadership Is(n't)*

Different Leaders must blend traditional and new skills to effectively guide their organizations into the future.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *FINDINGS FROM THE 2015 DIGITAL BUSINESS GLOBAL EXECUTIVE STUDY AND RESEARCH PROJECT Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation Becoming a digitally mature enterprise In collaboration with.* <http://sloanreview.mit.edu/digital2015>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of Age (Digitally) Learning, Leadership, and Legacy. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*, 59480, 571–582. <https://sloanreview.mit.edu/big-ideas/digital-leadership>

Kappelman, M. D., Moore, K. R., Allen, J. K., & Cook, S. F. (2013). Recent trends in the prevalence of Crohn's disease and ulcerative colitis in a commercially insured US population. *Digestive Diseases and Sciences*, 58(2), 519–525. <https://doi.org/10.1007/S10620-012-2371-5/FIGURES/4>

Karyawan dan Kinerja Perusahaan, K., Ayu Andini Wiandari, I., & Sri Darma, G. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 61–78. <https://doi.org/10.38043/JMB.V14I2.343>

Khan, S. (2016). Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership. *Stockholm University*, 54. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=5132&pid=diva2%3A971518>

Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. In *Journal of Business Economics* (Vol. 91, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>

Kohnke, O. (2016). It's not just about technology: The people side of digitization. In *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation* (pp. 69–91). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_3

Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do*. www.hbr.org

Leduc, S., & Ponge, L. (2018). La evolución digital y los cambios organizativos: qué respuestas de la ergonomía? [Http://Journals.Openedition.Org/Laboreal](http://Journals.Openedition.Org/Laboreal),

14(Volume 14 Nº2). <https://doi.org/10.4000/LABOREAL.609>

Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (n.d.). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering 2017* 59:4, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/S12599-017-0484-2>

Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). *How Smart Cities Transform Operations Models: A New Research Agenda for Operations Management in the Digital Economy*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1147096>

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/ISJ.12153>

Lopes, P. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social* (A. Editores (Ed.); 10th ed.). <https://www.areditores.pt/produtos/ficha/metodos-e-tecnicas-de-investigacao-social/11462741>

Lynn Pulley, M., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225–230. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>

Maccoby, M. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671333>

Malhotra, A., Mathews, J. D., & Urbina, J. (2007). Multi-static, common volume radar observations of meteors at Jicamarca. *Geophysical Research Letters*, 34(24). <https://doi.org/10.1029/2007GL032104>

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (n.d.). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization*

Science, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>

Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Miller, C. L. (2018). Digital Leadership: Using the Internet and Social Media To Improve the Lives, Well-Being and Circumstances of Others. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 110(1), 45–48. <https://doi.org/10.14307/JFCS110.1.45>

Mohammad, K. (2009). *E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization*.

Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. D. S. (2012). Quid Vincit? O impacto da Liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683–697. <https://doi.org/10.14417/ap.389>

Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2016.10.012>

Nayani, K., Naeem, R., Munir, O., Naseer, N., Feroze, A., Brown, N., & Mian, A. I. (n.d.). *The clinical respiratory score predicts paediatric critical care disposition in children with respiratory distress presenting to the emergency department*. <https://doi.org/10.1186/s12887-018-1317-2>

NETO, M. K., SILVA, R. D. G., & NOGAROLI, R. (2020). INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E BIG DATA NO DIAGNÓSTICO E TRATAMENTO DA COVID-19 NA AMÉRICA LATINA. *Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça*, 14(1), 149–178. <https://doi.org/10.30899/DFJ.V0I0.974>

Neuman, W. (2014). *Neuman, W. (2014) Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson, Essex, UK. - References - Scientific Research Publishing.

[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2131204](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2131204)

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual

COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
<https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2020.100802>

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

Phelps, K. C. (2014). “So Much Technology, So Little Talent”? Skills for Harnessing Technology for Leadership Outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 51–56.
<https://doi.org/10.1002/JLS.21331>

Pontes, P., de Oliveira, S., & Ramos Filho, A. (2015). Gestão de Equipes Virtuais em Projetos de Desenvolvimento e Manutenção de Software: O Caso de uma Multinacional de Tecnologia da Informação. *Sistemas & Gestão*, 10(3), 426–440.
<https://doi.org/10.7177/SG.2015.V10.N3.A7>

Putriastuti, B. C. K., & Stasi, A. (2019). HOW TO LEAD THE MILLENNIALS: A REVIEW OF 5 MAJOR LEADERSHIP THEORY GROUPS. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2). <https://doi.org/10.22146/JLO.46562>

Quivy, R., & Campenhoudt, R. (n.d.). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Gradiva (Ed.)). Retrieved February 28, 2022, from <https://www.wook.pt/livro/manual-de-investigacao-em-ciencias-sociais-raymond-quivy/60212>

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 745, 411–421. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Ribeiro, R. F., Silva, L. M. S. da, Leal, E. A. de O., & Fernandes, F. de S. (2019). PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO MUNICIPAIS. *Revista Valore*, 4(0), 415–425.
<https://doi.org/10.22408/REVA402019381415-425>

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *QUALITATIVE RESEARCH PRACTICE A Guide for Social Science Students and Researchers* Edited by SAGE Publications London • Thousand Oaks • New Delhi.

Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e

questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162.
<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866.
<https://doi.org/10.1111/PUAR.12980>

Ronchi, L., Banerjee, R., & Lecce, S. (2020). Theory of mind and peer relationships: The role of social anxiety. *Social Development*, 29(2), 478–493.
<https://doi.org/10.1111/SODE.12417>

Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45–56. <http://0-search.ebscohost.com.library.regent.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100377206>

Sawy, O. A. E., Amsinck, H., Kræmmergaard, P., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-8>

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8). <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42.
<https://doi.org/10.1177/0008125618790246>

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018a). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018b). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114/HOW-DOES-THE-DIGITAL-TRANSFORMATION-AFFECT-ORGANIZATIONS-KEY-THEMES-OF-CHANGE-IN-WORK-DESIGN-AND->

LEADERSHIP-VOLUME-29-2018-ISSUE-2

Seijts, G. H., & Gandz, J. (2018). Transformational change and leader character. *Business Horizons*, 61(2), 239–249.

<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.11.005>

Shinkevich, A. I., Kudryavtseva, S. S., Shinkevich, M. V., Salimianova, I. G., & Ishmuradova, I. I. (2019). Improving the efficiency of production process organization in the resource saving system of petrochemical enterprises.

International Journal of Energy Economics and Policy, 9(4), 233–239.

<https://doi.org/10.32479/IJEEP.7966>

Solis, B., & Szymanski, J. (n.d.). *DIGITAL TRANSFORMATION*.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2017). *Skills for disruptive digital business*.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366.

<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.01.057>

Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139.

<https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>

Srivastava, P. R. (2020). Communication, Collaboration & Trust: Interpersonal Challenges in Virtual Collaboration Team. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5(4), 1273–1278. <https://doi.org/10.22161/IJELS.54.66>

Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator:

<Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0972262916637260>, 20(2), 111–120.

<https://doi.org/10.1177/0972262916637260>

Table of Contents. (2018). *Nippon Ronen Igakkai Zasshi. Japanese Journal of Geriatrics*, 55(1), Contents1–Contents1.

<https://doi.org/10.3143/geriatrics.55.Contents1>

Temelkova, M. (2018). Skills for Digital Leadership – Prerequisite for Developing High-Tech Economy. *International Journal "Information Theories and Applications*, 25(4).

Van Outvorst, F., Visker, C., & De Waal, B. (2017). Digital leadership: The consequences of organizing and working in a digital society. *Proceedings of the 5th International Conference on Management Leadership and Governance, ICMLG 2017*, 463–471. <https://www.internationalhu.com/research/publications/digital-leadership-the-consequences-of-organizing-and-working-in-a-digital-society>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Van Wart, M., & Suino, P. (2017). *Leadership in public organizations: an introduction* (3rd ed.). <https://www.routledge.com/Leadership-in-Public-Organizations-An-Introduction/Wart/p/book/9780765647023>

Venkatesh, R., Mathew, L., & Singhal, T. K. (2019). Imperatives of business models and digital transformation for digital services providers. *International Journal of Business Data Communications and Networking*, 15(1), 105–124. <https://doi.org/10.4018/IJBDCN.2019010107>

Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 341–349. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2019.08.001>

Weiner, J., Balijepally, V., & Tanniru, M. (2015). Integrating strategic and operational decision making using data-driven dashboards: The case of St. Joseph mercy Oakland hospital. *Journal of Healthcare Management*, 60(5), 319–330. <https://doi.org/10.1097/00115514-201509000-00005>

Wessel, M. (2018). The New Leadership Imperative: Embracing Digital Transformation. *Rotman Management*, Winter, 47–51. <https://www.hbsp.harvard.edu/product/ROT353-PDF-ENG>

Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2017). Exploring leadership styles for innovation: An exploratory factor analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), 7–17. <https://doi.org/10.1515/EMJ-2017-0001>

Anexos

Anexo A – Consentimento informado

A liderança na era digital.

A presente entrevista é integrada num estudo denominado “A liderança na era digital: característica, desafios e oportunidades” cuja realização se insere no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão de Empresas do ISAG-EBS.

Este estudo tem como objetivo abordar a liderança digital, nomeadamente as principais características e desafios relacionados à mesma. A resposta à entrevista durará aproximadamente 30 minutos e será gravada na forma de áudio. A sua participação é voluntária e todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas. Agradecemos a sua disponibilidade em participar neste estudo, uma vez que o seu contributo é fundamental para o sucesso desta investigação.

Gratos pela colaboração,

O mestrando,

José Diogo Soalheiro Carvalho

E-mail: josecarvalhodiogo97@gmail.com

O orientador,

Prof. Henrique Pires

E-mail: Henrique.pires@isag.pt

Assinatura do/a entrevistado/a:

Data:

Anexo B – Guião da Entrevista

Este estudo surge com o objetivo de caracterizar a liderança feminina em Portugal e nesse sentido vão ser colocadas um conjunto de questões para entender as características da mesma, assim como as oportunidades e obstáculos a ela associados. Informar sobre a confidencialidade e anonimato de todos os dados e informações

fornecidas. Sendo uma entrevista semiestruturada, durante a mesma, pode haver pequenas alterações ao guião.

Perguntas introdutórias relativas à Organização:

- 1- Identifique a Organização/Empresa onde trabalha.
- 2- Qual a sua dimensão?
- 3- Qual o tipo de atividade que a organização desenvolve?

Perguntas introdutórias relativas ao Entrevistado:

- 4- Qual a função que desempenha na Organização?
- 5- Desde quando desempenha essas funções?
- 6- Desempenhou sempre a mesma função desde que integrou a empresa?
- 7- (Em caso negativo) que outras desempenhou?
- 8- Por quanto tempo?
- 9- Pode-me falar um pouco do seu percurso profissional até à data de hoje?
- 10- Sempre ambicionou exercer uma posição de liderança de pessoas?

Perguntas relacionadas com o tema da dissertação:

- 11- O que entende por transformação digital nas organizações?
- 12- A sua organização desenvolve ou já desenvolveu esse tipo de transformação?
- 13- É capaz de me descrever esse processo?
- 14- Acredita que a Liderança é um elemento fundamental para alcançar a maturidade digital da Organização?
- 15- O que é para si a liderança?
- 16- No mesmo seguimento, como define a liderança digital?

- 17- Na sua opinião existem diferenças entre a liderança digital e a liderança tradicional?
- 18- Quais as principais competências que um líder deve ter nesta nova era digital?

19- Quais considera serem os principais desafios/oportunidades dos líderes desta nova era digital?