



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

Da liderança à e-liderança: uma nova estratégia paradigmática na gestão organizacional.

Estudo de caso na empresa X

Gilberto José Duarte Barata Pereira de Carvalho

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana Do Castelo, fevereiro 2023



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

Da liderança à e-liderança: uma nova estratégia paradigmática na gestão organizacional.

Estudo de caso na empresa X

Gilberto José Duarte Barata Pereira de Carvalho

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana do Castelo, fevereiro 2023

Resumo

Na era do digital, em rápida evolução e acelerada pelo quadro pandémico global, os líderes enfrentam desafios e oportunidades sem precedentes. As empresas são confrontadas à transformação digital com estratégia da sua ação. Se as empresas estão confrontadas com esta transformação, os líderes devem ser os promotores dessa aprendizagem e ação. Este fenómeno implica mudanças na formação dos líderes, nas competências mais valorizadas a possuir e até nos critérios necessários para serem considerados líderes.

Esta dissertação nasceu com o objetivo de tentar perceber o perfil e a transformação da liderança, num estilo de liderança que cumpra de forma mais eficaz o sucesso das suas equipas virtuais. Nesta investigação lançamo-nos num estudo de caso a uma empresa da área da energia eólica. A empresa tem sede no norte da Alemanha (Baixa Saxônia) e está presente em Portugal desde 1997.

O quadro teórico da tese consiste em três áreas: Liderança, E-liderança e Paradigma. A liderança e e-liderança têm as mesmas funções, mas em lugares e contextos diferentes, ambas têm lugar num contexto em que o trabalho é a gestão de equipas, mas na e-liderança esta gestão é mediada pelas TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação). O paradigma, por outro lado, tem por fundamento a colaboração humana e a sua importância, tanto para a Liderança como para E-liderança.

Para cumprir o objetivo desta investigação, utilizou-se uma metodologia mista com revisão de literatura na parte teórica e a aplicação de um inquérito aos 26 líderes da organização alvo de estudo com obtenção da totalidade das respostas sendo nossa meta demonstrar as características da liderança, e-liderança, as suas diferenças e o que as aproxima, bem como, identificar o desempenho de liderança na coordenação da equipa virtual e se um novo modelo liderança – e-liderança - se impôs no contexto a pandemia.

Os resultados demonstram relações fortes entre a liderança tradicional e a e-liderança, como capacidade de resolver problemas emergentes, adaptabilidade, flexibilidade, visão, decisão na gestão das e-equipas. Verifica-se de igual modo que os e-líderes, se adaptaram à mudança de paradigma e conseguiram manter os níveis de comunicação utilizando as TIC ao seu dispor.

Palavras-chave: Liderança, e-liderança, Paradigma, Virtual.

Abstract

In the rapidly evolving age of digital, accelerated by the global pandemic, leaders face unprecedented challenges and opportunities. Companies are faced with digital transformation with a strategy for action. If companies are confronted with this transformation, leaders must be the promoters of this learning and action. This phenomenon implies changes in the training of leaders, in the most valued competencies to possess and even in the criteria necessary to be considered leaders.

This dissertation was born with the objective of trying to understand the profile and transformation of leadership, into a leadership style that more effectively fulfills the success of their virtual teams. In this research we launch into a case study of a company in the field of wind energy. The company is based in northern Germany (Lower Saxony) and has been present in Portugal since 1997.

The theoretical framework of the thesis consists of three areas: Leadership, E-leadership and Paradigm. Leadership and e-leadership have the same functions, but in different places and contexts, both take place in a context where the work is team management, but in e-leadership this management is mediated by ICT. The paradigm, on the other hand, is based on human collaboration and its importance for both Leadership and E-leadership.

To fulfil the objective of this research, we used a mixed methodology with a literature review in the theoretical part and the implementation and a survey to 26 leaders of the target organization of the study, obtaining all the answers. Our goal was to demonstrate the characteristics of leadership, e-leadership, their differences and what brings them together, as well as to identify the leadership performance in the coordination of the virtual team and if a new leadership model - e-leadership - was imposed in the context of the pandemic.

The results show strong relationships between traditional leadership and e-leadership, such as the ability to solve emerging problems, adaptability, flexibility, vision, decision making in the management of the e-teams. The results also show that e-leaders adapted to the paradigm shift and were able to maintain communication levels using the ICTs at their disposal.

Key words: Leadership, e-Leadership, Paradigm, Virtual.

Dedicatória

À minha família: filhas e esposa

Agradecimentos

Este trabalho representa mais uma fase da minha vida, muito esforço e dedicação para a conclusão de mais um objetivo. Ficaram para trás muitos outros que ao longo deste caminho, não foram possíveis de realizar pois houve a necessidade de definir escolhas.

O tempo ou mais rigorosamente, a gestão de tempo é impossível quando muitos são os compromissos e as prioridades. A solução passou por desistir de muitos momentos de repouso, de convívio em família e de partilha para chegar a este resultado.

Um trabalho de investigação desta natureza implica muitas formas de apoio tantas as vezes difíceis de retribuir. Mas para mim elas podem ter representado aquela motivação extra.

À minha esposa e filhas, por em todo este percurso estarem presentes e me apoiarem incondicionalmente, colocando-me sempre como a primeira prioridade, e fizeram um esforço absoluto para que eu concluísse esta etapa da minha vida com sucesso.

No entanto, a sua realização só foi possível graças a uma serie de valores e fatores que se uniram, permitindo chegar a um resultado final.

Neste sentido, agradeço ao Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira todo o empenho, dedicação e disponibilidade demonstrada ao longo das mais variadas fases deste trabalho, bem como os sempre bem-vindos conselhos e indicações, que permanentemente me orientaram e sem as quais não teria alcançado o resultado desejado, contribuindo de forma especial para o meu desenvolvimento pessoal e académico.

Não posso deixar de expressar os meus agradecimentos à responsável pelos Recursos Humanos da empresa que foi o meu objeto de estudo, pela sua total abertura e disponibilidade em me facultar todas as informações necessárias bem como aos e-líderes que dedicaram algum do seu tempo para responderem ao questionário, uma ferramenta essencial para a obtenção da conclusão final.

A todos o meu MUITO OBRIGADO

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AIT - *Advanced Information Technology* – Tecnologia de Informação Avançada

APNOR - Associação de Politécnicos do Norte

ARIS - Arquitetura de Sistemas Integrados de Informação

CEO - *Chief Executive Officer* – Presidente Executivo da Empresa

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

Eurostat - Gabinete de Estatísticas da União Europeia

IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo

ISO - Organização Internacional para Padronização

IT – Informação Tecnológica

MAM - Gestão de Ativos Móveis

RH – Recursos Humanos

SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SCADA - Controlo de Supervisão e Aquisição de Dados

SIP - Portal de Informação do Serviço

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

WEC – *Wind Energy Converter* – Conversor de Energia Eólica

WFH - *Working From Home* – Trabalhar a partir de Casa

Índice	
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Dedicatória.....	vi
Agradecimentos.....	vii
Lista de Abreviaturas e/ou Siglas.....	viii
Índice.....	1
Índice de Figuras.....	3
Introdução.....	4
Enquadramento Teórico.....	7
Parte 1.....	7
Capítulo 1: REVISÃO DE LITERATURA.....	8
1.1. Conceito de Liderança.....	9
1.2 Conceito de E-Liderança.....	13
1.2.1 Desafios da E-Liderança.....	16
1.3 Paradigma da Liderança.....	22
Parte 2.....	25
Trabalho Empírico.....	25
Capitulo 2: Metodologia de Investigação.....	26
2.1 Justificação do Tema.....	26
2.2 Pergunta de partida.....	26
2.3 Metodologia.....	29
2.3.1 Enquadramento metodológico.....	29
2.3.2 Estudo de caso.....	30
2.3.2.1 Caracterização da amostra.....	30
2.4 Inquérito por questionário.....	32
2.4.1 Caracterização da empresa.....	34
2.4.1.2 Objetivo da Empresa.....	34
2.4.1.3 Missão da Empresa.....	35
2.4.1.4 Visão da Empresa.....	35

2.4.1.5 Valores da Empresa.....	35
2.4.1.6 Modelo de Liderança da Empresa	35
2.4.2 Condicionantes do questionário	36
Capítulo 3: Análise e discussão dos resultados.....	37
3.1 Enquadramento	37
3.2 Análise e discussão de resultados	37
3.2.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	37
3.2.2 Análise Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	38
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
Conclusões.....	47
Recomendações e Sugestões	50
Referências Bibliográficas.....	1
Anexos.....	5

Índice de Figuras

Figura 1: e-liderança	9
Figura 2 Marco Inicial das Abordagens da Teoria da Liderança	12
Figura 3: Práticas de gestão	18
Figura 4: Características/Oportunidades, Desafios/Competências do e-líder	20
Figura 5: Estrutura da Investigação	27
Figura: 6 Formação Interna dos e-líderes	31
Figura 7: Género	37
Figura 8: Faixa etária	37
Figura 9: Nível académico.....	38
Figura 10: Motivação.....	39
Figura 11: Desempenho da equipa.....	40
Figura 12: Desempenho individual.....	40
Figura 13: Liderança	41
Figura 14: Comunicação com as equipas.....	42
Figura 15: Problemas experimentados como E-líder.....	42
Figura 16 Dificuldades de funções como E-líder	43
Figura 17: Comunicação virtual.....	43
Figura 18: Nível de conforto na comunicação.....	44
Figura 19: A comunicação resultou em erros de comunicação	44
Figura 20: Comunica com frequência	45
Figura 21: Classificação da comunicação.....	45
Figura 22: Avaliação do e-trabalho com os seus colaboradores	46

Introdução

O primeiro passo do processo de realização deste trabalho consistiu na escolha da temática. Considerando a organização na estrutura de chefias intermédias e fazendo parte dela, o tema e-liderança e a temática liderança têm vindo a ser cada vez mais relevantes. A partir dos meados do século XX, vários foram os pensadores que se debruçaram sobre esta temática. Segundo (Rouco, 2012, p. 5) o estudo da liderança é um tema sempre atual, pois a correta aplicação dos seus princípios e métodos têm vindo a afirmar-se cada vez mais como fundamentais, não só para os pequenos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações.

Os efeitos da revolução digital em curso são profundos e estudados em muitos contextos, como a interação do governo com o cidadão (e-participação) e estruturas administrativas (e-administração). No entanto, o estudo de como a revolução digital mudou as interações dos líderes com os seus colaboradores por meio das tecnologias de informação e comunicação (TIC) são ainda restritos¹. Uma das principais razões para essa falta de progresso é a incapacidade de produzir uma definição operacional de e-liderança que abrange teletrabalho, equipa e configurações organizativas. É assim que surge o estudo sobre este tema afim de compreender e definir a e-liderança.

Na história moderna e contemporânea é muito difícil identificar uma época comparável à situação que vivemos. Com o confinamento que o Sars-Cov 2 impôs, houve a necessidade de os líderes se adaptarem. Líderes de organizações e chefias intermédias lidam com esta nova realidade, tendo a sua adaptação sido rápida e abrupta, o que obrigou a um estilo de liderança realizado apenas em formato virtual, designado de e-liderança. Tendo em consideração a atual realidade organizacional, a evolução do Sars-Cov 2 e a progressão de toda a economia, há líderes que presentemente já executam a sua função num misto de liderança presencial e e-liderança. Com o avançar da pandemia, as organizações multinacionais foram obrigadas a abandonar a clássica estrutura empresarial e, nos dias de hoje, muitas delas podem ser consideradas verdadeiras E-Empresas. A e-liderança é um conceito que entrou recentemente e de forma abrupta, no quotidiano das organizações e com tendência para se manter a médio e longo prazo.

A liderança digital, liderança mediada por tecnologia, tornou-se importante para o líder em todos os níveis, tanto dentro quanto fora da organização. A e-liderança situa-se tanto sobre a combinação de tecnologias e comunicação tradicional quanto sobre o modo comunicar pelas TIC. Embora se conheça as teorias da liderança que traçam um perfil de competências necessárias em ambientes tradicionais e virtuais, será que estas são as mesmas ou há diferenças críticas para o seu sucesso ou fracasso?

Para que fosse possível, desde cedo foram definidos os objetivos deste trabalho. O objetivo geral deste trabalho passa por demonstrar as características da liderança, e-liderança, as suas

¹ Torre e Sarti (2020, p. 3) definiram a e-liderança como considerando-a a partir de um tipo de liderança em que os líderes conduzem muitos dos processos de decisão por canais eletrónicos, sendo que tais estudos estão ainda em fase embrionária.

diferenças e o que as aproxima bem como identificar o desempenho de liderança na coordenação da equipa virtual.

Para que se consiga alcançar os objetivos da investigação é essencial formular uma pergunta inicial que servirá de farol à investigação. Assim, surge a pergunta: Da liderança à e-liderança: uma nova estratégia paradigmática na gestão organizacional?

A forma como foi planeada e conduzida a investigação, descrevendo o modo como foram estabelecidos o objetivo e a hipótese geral, as operativas que lhe estão associadas, bem como os momentos do processo da geração dos dados integrados na estratégia adotada, as hipóteses refletem o posicionamento filosófico do autor, que integra a forma como este percebe o mundo, os trilhos que calcorreia durante a investigação e a construção de conhecimento que irá possibilitar obter uma “realidade”. No curso de um trabalho de investigação, o investigador assume um grupo de orientações e visões, que se vão consolidando ao longo da pesquisa e que traduzem, segundo (Creswell, 1994, p. 801), a forma como esta perspectiva do mundo e dos caminhos que percorre durante a investigação para a criação de conhecimento e consequente contribuição científica ou social.

Com os objetivos definidos e a pergunta inicial, iniciou-se o processo de investigação e de recolha de dados na empresa XX que opera na área dos serviços na energia eólica. Se a revisão de literatura e a pesquisa bibliográfica nos permitiram fazer o enquadramento teórico e conceitual do nosso estudo, no campo empírico elaboramos um inquérito que foi partilhado com um link na plataforma Survio e que enviado por correio eletrónico para aos líderes (26) da empresa alvo do estudo que exercem funções de e-liderança. Dos 26 questionários enviados, repartidos por 6 departamentos, foram rececionadas a totalidade das respostas.

No que diz respeito à estrutura do trabalho, este encontra-se dividida em 3 capítulos. O primeiro capítulo visa verificar o estado da arte relativo à temática em questão, no qual são determinados os conceitos importantes de Liderança, e-liderança e Paradigma da e-liderança, para a compreensão do trabalho, sendo demonstradas várias abordagens, assim como conceitos. O segundo capítulo consiste na explicação da metodologia de investigação seguida no trabalho, sendo desenvolvidos o método de abordagem, os procedimentos de pesquisa, a amostra, a empresa alvo do estudo de caso e a recolha de dados. O terceiro e último capítulo refere-se à apresentação dos resultados e análise de dados e apresentadas as conclusões, assim como as sugestões para trabalhos futuros.

As empresas e organizações operam num ambiente em constante mudança, económica, tecnológica e ambiental. Face a este contexto, para se manterem competitivas, as lideranças necessitam de assumir os novos parâmetros em que se situam, como alterações tecnológicas, o aumento da concorrência, as restrições ambientais, etc. As organizações devem, portanto, dotar-se de meios para: inovar; acompanhar e antecipar evoluções de mercado e tecnológicas, tendo, se possível, uma ligeira vantagem sobre os seus concorrentes; desenvolver e partilhar uma visão para o futuro; clarificar os objetivos a atingir (significado da estratégia escolhida); potencializar em

todos os níveis, todos os colaboradores e parceiros para o sucesso na implementação operacional das mudanças. Só um líder é capaz de enfrentar estes desafios desempenhando o papel de catalisador e treinador, permitindo o desenvolvimento da criatividade, a implementação e estabelecimento de uma cultura de mudança, catalisar as energias para um objetivo comum com impacto significativo na performance, rentabilidade e gestão eficaz de equipas.

Enquadramento Teórico

Parte 1

Capítulo 1: REVISÃO DE LITERATURA

As organizações têm sofrido várias pressões devido às mudanças impostas pelo Sars-Cov 2; emergiram transformações organizacionais, políticas económicas, sociais e culturais a uma escala inicialmente pequena, mas com o evoluir da pandemia, numa questão de meses, ela tornou-se mundial. Toda esta conjuntura, obrigou a uma adaptação dos líderes com a função tradicional a desenvolver competências que lhe possibilitassem a adaptação permanente a novas realidades aumentando a capacidade para a resolução dos novos e complexos problemas, no sentido de permitir, com sucesso, a continuação do cumprimento dos objetivos organizacionais. Neste contexto consagrou-se uma designação no mundo organizacional, a e-liderança².

Vários autores já se debruçaram sobre a definição do paradigma emergente da e-liderança ou liderança eletrónica em contexto organizacional: Reed, & Knight, (2010); Glomb et al. (2011); Neto (2010); Serban e Yammarino, e Dionne et al. (2015); Lepsinger, & DeRosa (2015); Vilkmann (2016); Oh & Chua (2018); Van Roman, & Liu (2019); Al-Ghaili & Al-Harethi (2019).

A abordagem da e-liderança não segue os estilos tradicionais da liderança, uma vez que é mais específica. Os estilos de liderança tradicionais são:

- Autocrático ou autoritário: o nível de intervenção do líder é alto. Neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.
- Democrático: nível médio de intervenção do líder. Este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os colaboradores sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.
- Laissez-Faire ou liberal: de intervenção quase nula. Neste estilo de liderança, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, exceto quando solicitado, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações.

Já o e-líder requer novos procedimentos e conhecimentos, mas como não existem procedimentos especiais de recomendação para situações virtuais, cada e-líder e organização terá de tentar encontrar as melhores práticas para eles através de experiências e negociações. A mudança para o ambiente virtual é uma abordagem de liderança específica, que ocorre nos mais variados níveis dentro duma organização e abrange toda a organização, do topo até às equipas. Na e-liderança a interação direta e presencial não ocorre pois passou a ter parâmetros digitais. Embora

² Avolio e Kahai (2003) discutiam já em 2003 como a tecnologia estava a afetar a liderança nas organizações, definindo a e-liderança e explorando como esta impacta líderes, seguidores, equipas e organizações. Os autores descreveram a e-liderança não apenas como uma extensão da liderança tradicional, mas como "uma mudança fundamental na forma como líderes e seguidores se relacionam entre si dentro das organizações e entre organizações".

hoje em dia, alguns autores ainda pensam que a e-liderança é uma combinação do tradicional com a tecnologia da informação TIC.

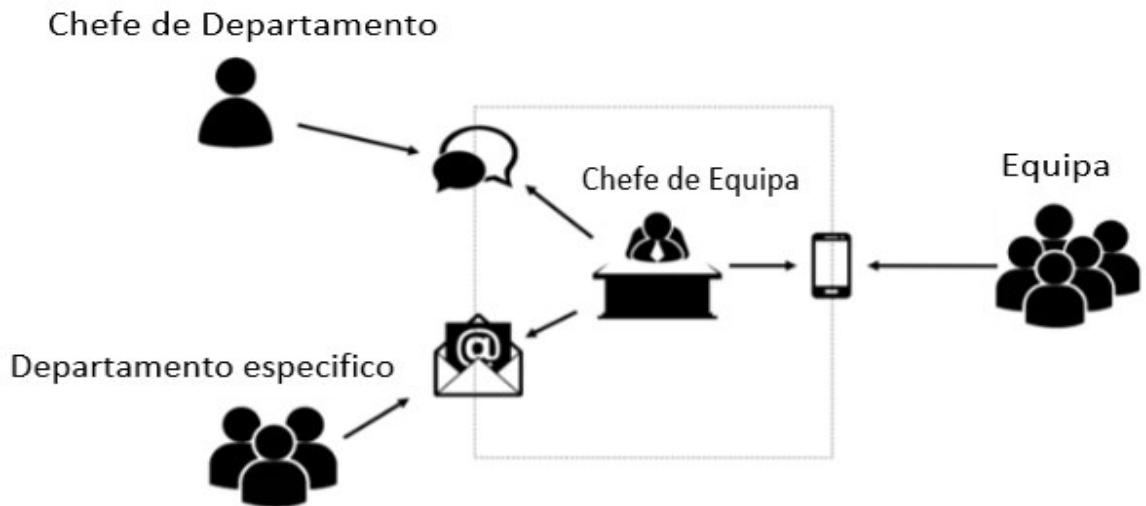


Figura 1: e-liderança
Fonte: (Lindner, 2017, p. 1)

Para uma melhor compreensão deste capítulo, surge a necessidade de definir os conceitos de Liderança, e-liderança e Paradigma da Liderança de modo a permitirem um quadro teórico de referência, onde se fundamenta o nosso estudo.

1.1. Conceito de Liderança

A liderança é sempre um tema atual e cativante no mundo da gestão organizacional. Já muitas teorias se formalizaram sobre a liderança³ e, com certeza, muito mais se continuará a refletir, analisar e avaliar a escrever.

O dicionário online *Merriam-Ebster*⁴, sugere 3 definições possíveis:

1. *a position as a leader of a group, organization, etc.* (uma posição como líder de um grupo, organização)
2. *the time when a person holds the position of leader.* (o momento em que uma pessoa ocupa a posição de líder)
3. *the power or ability to lead other people.* (o poder ou a capacidade de liderar outras pessoas)

³ “Paiva (2016, p.31) nota a este propósito: Tradicionalmente, as pesquisas sobre liderança organizacional são categorizadas em quatro grandes grupos: Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais ou Situacionais e Lideranças Coletivas ou descentralizadas” (p.31).

⁴ O Merriam-Ebster (<https://www.merriam-webster.com> - acedido em 18.11.2021) é uma companhia que publica livros de consulta, especialmente dicionários de inglês corrente e não especializado, é um dos maiores dicionários universitários, está disponível na web e em software pessoal, usamos este dicionário na empresa em que trabalhamos.

São 3 definições demasiado vagas, mas pelas quais podemos ter uma percepção do que é a liderança. A liderança é a capacidade de ajudar qualquer grupo, de duas ou mais pessoas, a atingir os seus objetivos comuns.

Algumas pessoas são líderes natos, outras não, mas com trabalho podem vir a ser bons líderes. Segundo Malvolio em Noite de Reis (Shakespeare, 1975, p. 38): “Alguns nascem grandes, outros alcançam a grandeza, e outros ainda recebem uma grandeza que lhes é jogada nos ombros”. Podemos verificar a veracidade desta frase com alguns exemplos de líderes natos, tais como Steve Jobs ou Winston Churchill, que já eram líderes nos tempos da faculdade, ou ainda líderes impostos como Abraham Lincoln, que era visto como um político pouco convincente e que dificilmente viria a desempenhar cargos, mas com o tempo foi passando a dominar a liderança. Averigua-se também pelo exemplo de personagens como George Washington que foi um líder relutante pois não queria ser o primeiro-ministro dos EUA e ainda o Papa Francisco que ponderou recusar a nomeação e, ainda hoje, é tratado por “Bergoglio”, adaptado (McKeown, 2020, pp. 32 - 33).

Para uma melhor compreensão, surge a necessidade de definir o conceito, bem como a abordagem ao termo desenvolvido até ao momento, assim, o conceito de Liderança não é um tema recente. A partir dos meados do século XX, vários foram os autores que analisaram esta temática.

Na verdade, há mais do que um tipo de liderança, cabe a cada um saber identificar as características de um tipo, ou por vezes mais do que um, e perceber o seu próprio estilo e aplicá-lo quando e em que circunstâncias ele irá verdadeiramente ajudar o grupo, ou pessoas, a atingir o objetivo comum.

A maioria dos líderes corresponde a um estilo de liderança, sendo que o sinergista mais do que natural, é algo que, com frequência, se aprende ao longo do tempo ou carreira. Poder aprender-se a usar todos os estilos sempre em função do momento ou à medida do que for necessário, mas é sobre pressão que vai sobressair o estilo mais natural.

Segundo (Rouco, 2012, p. 88), “o (...) estudo da liderança é um tema sempre atual, pois a correta aplicação dos seus princípios e métodos vêm-se consagrando cada vez mais como fundamentais não só para os pequenos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações.” Já para (Yukl, 2013, p. 19) “a maioria das definições de liderança reflete o pressuposto de que envolve um processo pelo qual é exercida influência intencional sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relações num grupo ou organização. As numerosas definições de liderança parecem ter pouco significado. Diferem em muitos aspetos, incluindo quem exerce influência, o objetivo pretendido da influência, a forma como esta é exercida, e o resultado da influência.”

Nas organizações os líderes são escolhidos para desempenhar um determinado cargo dentro da organização e são investidos de uma autoridade formal acompanhada de uma responsabilidade adequada ao cargo que vai exercer. É neste momento que se torna formalmente um líder dentro da organização. Na Teoria Clássica, com Taylor, Fayol e seus seguidores, a liderança era considerada apenas sob o especto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia

e suas relações com os colaboradores. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais dentro dos grupos de colaboradores, atuando paralelamente ao poder formal.

Segundo, (Fagundes & Seminotti, 2009, p. 4) “(...) liderança não é apenas uma qualidade que a priori certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura (...)” Para (Junior, Neto, Leandro, & Pedruzzi, 2014, p. 9) “(...) as organizações foram se tornando complexas, maior importância foi sendo atribuída ao líder. A função de um líder como um manipulador de empregados devido a inerente preguiça humana, conforme dito por Taylor, não mais supria as necessidades das organizações, o líder tinha que alcançar os objetivos organizacionais, para isso definia e fazia cumprir as tarefas.”

A liderança é definida de várias formas por diferentes autores, no entanto, grande parte das definições visam sempre a influência, por parte de um líder, sobre um determinado grupo de pessoas, a fim de se cumprirem os objetivos organizacionais. A liderança de hoje, deve ser capaz de se adaptar com rapidez ao turbilhão do cotidiano e envolver os colaboradores nesse desafio, tornando-os mais participativos na tomada de decisões.

Liderar um grupo de pessoas é muito mais do que dar ordens, significa inspirar, motivar e servir de exemplo aos demais. Ao longo do tempo, foi-se percebendo maneiras diferentes de se fazer isso, e é daí que veem as teorias de liderança. A liderança tem sido alvo de diversas teorias que procuram desvendar a natureza do líder, contudo, há uma evolução das teorias e o que fazia sentido numa determinada época hoje já não fazem mais, outras são mais indicadas para os tempos atuais.

No dia a dia, os líderes usam a abordagem adaptando a sua estratégia à situação, aos colaboradores envolvidos e à tarefa a ser executada. Neste sentido, o líder pode adotar a teoria que melhor lhe convém em função da situação em que se encontra. O desafio ou complexidade está em saber qual dos estilos aplicar, em que situações e a que colaboradores.

De qualquer maneira, é importante conhecê-las:

Marco Inicial	Abordagem	Autor	Teoria	Características
Início do Séc. XX	Personalidade	_____	Dos traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Karts	Das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança

1978	Transacional	Burns	Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário
1986	Situacional	Hersey e Blanchard	Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que procura identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do colaborador em contexto de mudança.

Figura 2 Marco Inicial das Abordagens da Teoria da Liderança
Fonte: (Junior, Silva, Leandro, & Pedruzzi, 2014, p. 11)

A liderança é uma temática em que não há um marco de origem explícito, entretanto, é possível verificar a preocupação sobre este tema que era baseado nos grandes líderes, capazes de influenciar seguidores. Dos comandos militares surgiram grandes contribuições sobre o papel do líder nas organizações, em particular na função de alcançar objetivos e estabelecer uma hierarquia.

Ao longo do tempo e com a evolução das organizações, várias foram as teorias de liderança que foram desenvolvidas e evoluindo. Por em prática todas as teorias será sempre uma tarefa árdua, até pela constante evolução quer da liderança, quer das teorias. Vivemos tempos de mudança e novas teorias de liderança irão surgir.

1.2 Conceito de E-Liderança

As mutações tecnológicas, ligadas ao mundo digital, permitiram a emergência de uma liderança associada a líderes capazes de liderar equipas geograficamente dispersas e assente nas tecnologias de informação, comunicação, e toda a interação entre a equipa e o seu líder. Assim, emergiu a e-liderança, em que o “e” significa a utilização de meios eletrónicos, equipas de trabalho virtuais ou e-equipas enquanto grupo de trabalho, que utilizam meios eletrónicos para comunicar. Por outro lado, a liderança é um padrão de comportamento transparente e ético de líder que encoraja abertura na partilha de informação necessária para tomar decisões enquanto aceitam os contributos dos seguidores.

A e-liderança não é só a necessidade de liderar equipas geograficamente dispersas, o e-líder também não vê os colaboradores diariamente ou talvez mesmo mensalmente. É possível que o e-líder e os colaboradores se encontrem “cara a cara” apenas uma ou duas vezes ao ano, possivelmente, aquando das formações presenciais obrigatórias, ou não se encontram de todo.

É graças às tecnologias modernas, que a distância física já não é uma barreira ou uma desvantagem para o trabalho, ou para a ter uma organização eficiente.

Uma das várias definições que nos chega através da literatura é que, segundo (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001, p. 617) “(...) e-liderança é definida como um processo de influência social mediado pela AIT para produzir uma mudança de atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento, e/ou desempenho com indivíduos, grupos e/ou organizações”, sendo que segundo os mesmos autores a mesma pode ocorrer em qualquer nível hierárquico de uma organização.

Segundo (Wart, Wang, Cheol, & Alexandru, 2018, pp. 4-6) “(...) a e-liderança é geralmente definida como um processo de influência social mediado por TIC que podem produzir uma mudança de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e desempenho,(...)”, para os autores, a e-liderança deve utilizar não só os estilos tradicionais nas mais variadas situações, bem como a utilização de *e-métodos* procurando assim uma mistura ideal de ambos, com o objetivo de criar uma variedade de categorias híbridas tradicionais-virtuais, como por exemplo quando uma “(...) iniciativa é iniciada com uma reunião presencial, conduzida em grande parte por mediadores TIC e concluído com outra avaliação presencial (...)”. Os autores definem a e-liderança como sendo a utilização “(...) eficaz e a mistura de métodos eletrónicos e tradicionais de comunicação. Implica uma tomada de consciência de atuais TIC, adaptação seletiva de novas TIC para si próprio e para a organização, e competência técnica na utilização das TIC selecionadas.”. Não só a e-liderança é a utilização e mistura eficaz dos métodos tradicionais com a eletrónica, mas implica um conhecimento e adaptação às novas TIC para poder alcançar os vários objetivos.

Todos os comportamentos de um colaborador são influenciados por características pessoais, segundo (Spencer e Spencer, 1993, p.185), “uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de casualidade, com critérios de referência de efetiva e superior performance, numa dada atividade ou situação” (citado em (Ceitil, 2016, p. 94))

Saber identificar as competências técnicas as *hard skills* e comportamentais as *soft skills* que o e-líder detém para perceber as que deve desenvolver é o primeiro passo a ultrapassar. (Ceitil, 2016, p. 108) “ As competências *hard* enfatizam spencer o saber-fazer e correspondem a competências mais técnicas, administrativas, constituídas por aspetos quantitativos, As competências *soft* realçam a comunicação, a motivação, a liderança, visto que se tratar de uma competência comportamental.” Tão ou mais importante do que perceber onde quer chegar é compreender o que lhe falta para conseguir progredir. Este conceito foi muito investigado pelos mais variados autores, mas um colaborador é reconhecido como competente quando age com competência, (Ceitil, 2016, p. 108) “(...) a competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir.”

A e-liderança está assente nas tecnologias de informação “é um processo que é desencadeado à distância (telemóvel; email; WhatsApp; videoconferência, SMS, etc), no entanto os objetivos de sustentar a visão, criar uma envolvente motivadora ou dirigir uma equipa são os mesmos. Em circunstâncias puras de e-liderança o ambiente é deveras complexo, (...) O excesso de dependência da tecnologia é similarmente um dos pontos fulcrais a ter em consideração, principalmente quando existem avarias técnicas ou falhas de rede. É uma boa prática a e-liderança providenciar um plano B para quando a tecnologia falha”. (Real, 2020, p. 1)

Tradicionalmente, as lideranças nas organizações são feitas por interação face a face, agora os líderes têm que supervisionar projetos e equipas de uma forma virtual e em que os seus colaboradores estão geograficamente dispersos. Segundo (Probal DasGupta Regent University, 2011, p. 2) o líder organizacional de hoje luta com duas forças inter-relacionadas: (a) a crescente dispersão global de divisões e subunidades, clientes, stakeholders e fornecedores da organização; e (b) “a explosão exponencial em tecnologia de comunicação” que levou a “maior frequência de interações diárias com colegas, colegas de trabalho, subordinados e chefes” dispersas geograficamente. Como uma reação a essas mudanças, “os cientistas organizacionais começaram a falar sobre 'e-liderança' para se referir aos líderes que conduzem muitos dos processos de liderança em grande parte por canais eletrônicos.” Os autores postularam que, em vista do rápido crescimento da tecnologia em organizações e seu alcance cada vez mais global, em um futuro próximo — e-Liderança será a rotina, e não a exceção em nosso pensamento sobre o que constitui liderança organizacional.

Para (Neumuller, 2017, p. 1) E-leader, num sentido institucional, refere-se àqueles líderes em organizações que, como superiores, têm poderes de autorização e que também são responsáveis pela digitalização em empresas. Isso inclui, por exemplo, diretores executivos, CDO (Chief Digital Officer) ou chefes de departamento de TI.

E-liderança, num sentido funcional, foca um entendimento ainda mais amplo, independentemente das posições formais, é sobre o cumprimento de tarefas em contextos organizacionais digitais mediados por média digital. Nesse sentido, a liderança eletrônica é basicamente possível para todos aqueles líderes que usam a média digital para interagir com outros atores e que também usam vários potenciais de influência digital que vão muito além de poderes de

autorização (por exemplo, conhecimento especializado em tecnologias da informação, acesso a informações digitais, etc.).

Segundo (Lindner, 2017, p. 1) as organizações como as conhecemos estão organizadas geralmente com processos típicos de cima para baixo. Recentemente, esta organização vem sendo substituída por uma auto-organização digital. Se verificarmos na prática a digital está cada vez mais levando a uma compreensão tradicional das estruturas organizacionais, originado alterações. Alguns líderes modernos da economia digital não se importam com esta alteração de poder para conseguirem encorajar os seus colaboradores a ter um bom desempenho.

Alguns autores sugerem que os objetivos da liderança não foram alterados, mas continuam a focar-se nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração e confiança. Mas o e-líder passou a ter, a quase obrigação, de implementar esses objetivos eletronicamente numa atmosfera virtual onde possa medir as equipas virtuais dispersas geograficamente e no tempo, adaptado (Samartinho, 2013, p. 2).

Este novo modelo de liderança está definitivamente associado às alterações económicas globais, não só pelo aparecimento da pandemia que potencializou e cimentou esta prática, mas também às mudanças económicas globais, à transformação dos modelos de negócio das organizações, que se têm vindo a adaptar às novas realidades deste mercado global.

É um facto que a e-liderança obriga o e-líder à aprendizagem de competências específicas, tornando-se essencial que este as saiba identificar. Só assim, o e-líder pode compreender se se encontra apto a liderar as equipas virtuais, ou se tem a necessidade de receber formação pois “ (...) desconhecimento do grau de aptidão que as pessoas com responsabilidade pela gestão dos processos de mudança possuem, representa uma limitação, à possibilidade de desenhar ações de formação/desenvolvimento dessas pessoas no sentido de as habilitar com as aptidões (*leadership skills*) necessárias”, (Faria, 2001, p. 3)

Segundo (Samartinho, 2013, p. 3) “É cada vez mais uma constatação a necessidade de os líderes virtuais passarem depender de treino em vez de “supervisão””.

Para (Samartinho, Silva, & Faria, 2012, pp. 15-16) no atual contexto de globalização, onde as organizações são confrontadas com a realidade da transformação do modelo de negócio e de crescimento exponencial das tecnologias encontra-se um clima favorável à evolução do paradigma da e-liderança. A mudança do foco da liderança tradicional para ambientes colaborativos em comunidades online, o aparecimento de ferramentas colaborativas potenciadoras da criação de conhecimento em rede, a necessidade de construir modelos capazes de suportar apoio técnico e humano às organizações, constituem algumas das áreas evolução associadas à e-liderança. Ao líder, e-líder, caberá um papel determinante expresso na vontade de prosseguir por novos caminhos de mudança, assegurando e garantindo o sucesso da organização num mundo global em constante e complexa evolução.

1.2.1 Desafios da E-Liderança

Dada a atual situação pandémica, a maioria dos líderes passou de trabalhar no escritório para trabalhar a partir de casa. O e-líder começou assim a liderar equipas virtuais sem que tenha uma reunião física, presencial, logo surgem novos desafios. Todos os sectores de atividade foram de alguma forma afetados, os colaboradores e familiares também o foram. A durabilidade e a severidade da pandemia, obrigaram as organizações a uma rápida adaptação, sem tempo para um planeamento.

Segundo a Eurostat⁵ (Eurostat, 2021, p. 1) “Um maior número de pessoas começou a trabalhar a partir de casa após a introdução das medidas de distanciamento social em resposta à pandemia de COVID-19. Em 2020, 12 % dos trabalhadores com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos na UE trabalhavam habitualmente a partir de casa, embora esta percentagem tenha permanecido constante em cerca de 5 ou 6 % ao longo da última década. Entre as regiões da UE, Helsínquia-Uusimaa, a região da capital da Finlândia, registou a percentagem mais elevada em 2020 (37 %), seguida a uma distância de duas regiões belgas: A província do Brabant wallon (27 %) e a região da capital, Région de Bruxelles-Capitale/Bruxelas Hoofdstedelijk Gewest (26 %). Cerca de um em cada quatro empregados trabalhava normalmente a partir de casa nestas regiões de capital: Leste e Midland na Irlanda (25 %), Wien na Áustria e Hovedstaden na Dinamarca (ambos 24 %), bem como Île-de-France em França, Utrecht nos Países Baixos, Luxemburgo (região única) e Área Metropolitana de Lisboa em Portugal (todos 23 %).”

Os líderes não estavam preparados e a adoção de uma nova realidade não foi fácil, segundo (Moço, 2020, p. 1) “A capacidade de adaptação, de ajustar comportamentos e de ter maior elasticidade para compreender os outros, orientá-los e dar-lhes suporte, tornam-se, em períodos de maior tensão e incerteza, competências distintivas dos líderes.” O e-líder bem sucedido deve ser capaz de consolidar e liderar eficazmente as equipas para alcançar os objetivos organizacionais independentemente do ambiente de trabalho em que se encontra, sendo para isso necessário uma adaptabilidade, tornando-o produtivo e vantajoso para a organização.

Para (Samartinho, 2013, p. 57) “É consensual que, ao novo líder (e-Líder), será exigido um maior esforço, mudança de atitude, e capacidade de atuar em ambientes complexos. Ele terá de ser capaz de atuar em ambientes virtuais colaborativos, em «Comunidades Online»⁶ e terá a responsabilidade de participar e partilhar na criação do conhecimento necessário à prossecução do sucesso dos projetos e trabalhos organizacionais.”

Estes novos desafios não alteram de uma forma significativa o papel do líder, pois é possível encontrar alguns elementos que continuam a ser comuns tais como: o grupo, a influência, a motivação e os objetivos. Sendo a liderança um elemento encorajador de mudança, é por inerência um fator que desenvolve um processo contínuo de opções em ambientes internos ou externos à

5 Eurostat é o Gabinete de Estatísticas da União Europeia é a organização estatística da Comissão Europeia que produz dados estatísticos para a União Europeia e promove a harmonização dos métodos estatísticos entre os estados-membros

6 Comunidades online são por nós entendidas como grupos de pessoas que se encontram em espaços virtuais (ciberespaço), em tempo real, para comunicarem entre si (trocar ideias, partilhar informação e/ou criar conhecimento).

organização e em constante evolução, ou melhor, em constante transformação, cabe ao e-líder perceber estes novos desafios e adaptar-se.

A e-liderança também tem implícitos novos desafios para o e-líder, segundo (Torre & Sarti, 2020, pp. 9-10) “um verdadeiro e-leader tem uma visão clara do seu papel na mistura de tradicional e inovador competências, ambas são necessárias para promover o desenvolvimento de equipas em uma forma equilibrada de acordo com o nível de maturidade dos colegas de trabalho na utilização de ferramentas tecnológicas. (...) Tais líderes devem também demonstrar uma facilidade de utilização da tecnologia, seguindo ao mesmo tempo as sugestões avançadas por colegas altamente qualificados na área da tecnologia que introduzem ferramentas emergentes das suas experiências diárias. Os e-leaders devem estar abertos à discussão de oportunidades para a sua utilização dado que podem melhorar o trabalho e as relações. O e-leader é também necessário para desenvolver novas formas de comunicar com os colegas utilizando novas ferramentas e dando forma conteúdo de comunicação em termos de novos estilos e ritmos.”

(Samartinho, 2013, p. 64), citado por Pulley & Sessa (2001:228-229), “(...) referem que, a utilização das tecnologias está a criar novos desafios que obrigam os líderes a repensar os tradicionais modelos de liderança. Sem 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.”

No seguimento de um inquérito a 127 líderes sobre o tema da liderança *Führung befragt In der Online-Befragung, die dem Trendbarometer zugrunde liegt*, (Inquérito de liderança, no inquérito online em que se baseia o barómetro de tendências) (Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, 2020, p. 1), quis-se saber, dos líderes participantes, quais são os maiores desafios para eles nos tempos da pandemia na área da liderança e comunicação com os colaboradores. Sendo que um dos desafios foi dar apoio e orientação aos colaboradores. Quase três quartos dos 127 líderes inquiridos (73%) afirmaram que um dos principais desafios que enfrentam é "dar aos colaboradores a orientação e o apoio necessários", além disso, 55% referiram "dedicar tempo suficiente aos colaboradores e às suas perguntas" como um dos seus maiores desafios. Seguido do desafio: Gestão de colaboradores à distância, também nos 4 maiores desafios estavam dois itens que estão intimamente relacionados com a atual necessidade crescente de gerir os colaboradores à distância. Quase dois terços dos líderes inquiridos (65%) nomearam "manter a relação com os colaboradores no escritório a partir de casa" como um dos seus maiores desafios no momento, e mais de metade (51%) nomeou geralmente a tarefa de "gerir empregados à distância ou remotamente".

A liderança é e continua a ser importante no mundo incerto e complexo. A IFIDZ⁷ (em 2017 está convencida de que se pode falar de um "renascimento da liderança" na crise atual. Enquanto que até à eclosão da pandemia havia ainda uma discussão animada sob palavras tão sonantes

7 Institut Für Führungskultur Im Digitalen Zeitalter (Ifidz) é o O Instituto para a Cultura de Liderança na Era Digital.

como Holocracia⁸, sobre a medida em que a liderança e os líderes ainda eram de todo necessários na empresa do futuro, tornou-se abundantemente claro durante o curso da crise: "A liderança tem de mudar, mas está a tornar-se cada vez mais importante na era digital ou nos tempos de VUCA⁹". A IFIDZ já defendia esta tese antes do surto da pandemia.

Já para (Bibeau, 2018, p. 1) "O e-líder muitas vezes se encontra às voltas com um grande dilema: por um lado, a necessidade de direcionar e verificar o trabalho realizado, por uma questão de eficiência e desempenho de outro, a necessidade de dar autonomia e confiar em sua equipe. Num contexto de gestão remota, vários gestores tendem a multiplicar os mecanismos de controlo, acompanhamento e fiscalização meticulosa, transformando-se assim em "monstro da microgestão", para consternação dos seus colaboradores. E tudo isso, enquanto a liderança remota, para ser bem-sucedido, exige de fato confiança. Quer seja para a gestão do horário de trabalho, das tarefas a cumprir, das decisões a tomar, o colaborador que trabalha à distância deve ter a autonomia e a margem de manobra necessárias para trabalhar sem ter que depender do seu gestor."

Em suma, o principal desafio da liderança remota reside na necessidade de exercer uma liderança estruturante (e não controladora) com grande confiança. Pese embora, não haja uma fórmula de gestão, o e-líder pode implementar muitas práticas que ajudarão a gerar essa sensação de proximidade.

Práticas formais	Práticas informais
Comunicar uma visão clara para sua equipa sobre os objetivos a serem alcançados.	Responder rapidamente às solicitações de seus colaboradores.
Comunique as expectativas individuais específicas a cada funcionário.	Interessar-se pelo colaborador e por seu trabalho fazendo perguntas abertas.
Adotar indicadores compartilhados e mecanismos de monitoramento.	Fornecer feedback e reconhecimento frequentes.
Agendar reuniões formais de acompanhamento com cada funcionário (por telefone, videoconferência, etc.).	Incorporar uma comunicação mais informal em suas interações.

Figura 3: Práticas de gestão
Fonte: (Bibeau, 2018)

8 Holocracia: é um sistema de gestão de negócios, criado pelo americano Brian J. Robertson, em 2007. Nesse modelo, é removida a exclusividade do poder dos chefes, distribuindo a liderança e a autoridade. Assim, na holocracia retira-se o poder do topo da pirâmide organizacional e o redistribui entre a equipa

9 VUCA é um acrónimo (palavra inventada) e significa Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

Já para os autores (Torre1 & Sarti, 2020, p. 11) podemos, em 5 pontos exemplificados no quadro, definir a e-liderança:

	E-líder ainda não presente.	E-líder no departamento de TIC.	E-líder não declarado.	E-líder e equipa virtual.
Como é que as novas tecnologias influenciam (NT) o sistema de liderança (LS)?	Sem Influencia.	A introdução do Novas Tecnologias é através do TIC que é o "ferryman" desta organização da mudança e da construção de um novo LS.	A introdução do NT é através da prática diária de líderes que são e-leaders autoidentificados e desenvolver um LS 'informal'.	Influência direta e forte, mas também uma pesquisa de apoio em tecnologias para desenvolver um liderança mais eficiente.
Como pode a liderança fomentar a utilização de novas tecnologias numa perspectiva de co-evolução e influência mútua? Que novas competências são necessários para e-leaders?	Sem influência mútua. Competências específicas não encorajado (mas aceite como inevitável).	Os e-leaders têm de trabalhar como promotores da utilização de tecnologias como melhorando as ocasiões de trabalho. Mais flexibilidade e criatividade são solicitadas para funções de TI em difusão de e-leadership.	Através de um uso pessoal e utilização empenhada de tecnologias pelos líderes a influência mútua é reforçada. Orientação para a inovação, o que significa atenção à utilização de não-especializa das tecnologias como ferramentas eficazes..	Líderes procuram apoio em tecnologias a desenvolver uma liderança mais eficaz. Uma visão clara para o papel de liderança de modo a misturar competências tradicionais e inovadoras.
Que é o papel do departamento de RH e do TIC neste contexto?	O Departamento de RH e de TIC. estão subordinados a um forte e tradicional cultura empresarial baseada em atividades de fabrico.	O departamento de TIC tem um papel fulcral apoiar o necessário difusão da tecnologia e permitindo que os líderes se tornem e-leaders.	O departamento de RH e TIC são departamentos de apoio a o "próprio inovador iniciativa" dos líderes.	O departamento de RH e TIC são de apoio ao "iniciativa inovadora" no nível organizacional e oferecer um quadro formal para geri-la.

Caraterísticas/oportunidades da e-Liderança e desafios/competências do e-Líder	
Novas Oportunidades da e-liderança	Capacidade de comunicar em tempo real.
	Capacidade de utilizar «talentos» que se encontram fisicamente noutra local.
	Oportunidade de melhorar o desempenho organizacional através da formação de equipas multifuncionais.
	Capacidade de melhor prestação de serviços ao cliente: 24 horas x 7 dias.
	Possibilidade de redução de custos.
	Possibilidade de uma melhor gestão do conhecimento.
Novos Desafios do e-líder	Comunicar eficazmente através de meios eletrónicos transmitindo entusiasmo digital.
	Construção de confiança com alguém que pode nunca ter conhecido fisicamente e criação de alternativas viáveis de meios eletrónicos através da escolha dos meios e ferramentas mais adequados.
	Conseguir inspirar e promover motivação à distância aos membros da equipa.
	Gerir e orientar as equipas virtuais.
	Acompanhar e monitorizar a componente social do grupo e fazer, igualmente, sentir a sua presença no seio do ambiente virtual.
	Falta de competência técnica que pode afetar o desempenho e equilíbrio do 24 horas / 7 dias.
Aquisição de Novas Competências do e-líder e/ou da e-Team	Habilidades de comunicação escrita.
	Habilidades de relacionamento social.
	Mentalidade global e multicultural.
	Maior sensibilidade relativamente à motivação do grupo ou equipa.
	Sempre que se aplique: habilidades de orientação do modelo baseado no 24x7 sempre que neste seja adotada uma abordagem Follow-the-Sun ³⁹ .

Figura 4: Características/Oportunidades, Desafios/Competências do e-líder
Fonte: Adaptado (Lindner, 2017) (Samartinho, Liderança Virtual (e-Leadership), 2013)

Em síntese, a compreensão das oportunidades oferecidas pelas TIC, sem ter um conhecimento profundo, e o profissionalismo do e-líder conduzem a uma maior influência e aptidão para a comunicação e relações interpessoais, evitando o risco de ineficácia em comparação com a liderança tradicional. A orientação para a mudança é o que permite ao e-líder promover uma cultura diferenciadora e que é facilmente aceite, com a capacidade de correr riscos ao decidir rapidamente em um contexto de evolução permanente. É com a aceitação do seu papel de e-líder que vai conquistando e demonstrando a sua capacidade de gestão.

De igual modo, também outros autores vão ao encontro dos desafios que o e-líder enfrenta na gestão diária, em que a comunicação na gestão virtual é agora feita através de

videoconferências, proporcionando a discussão imediata e simultânea entre a equipa virtual, em substituição da presencial, enquanto a maioria das restantes comunicações utiliza ferramentas tecnológicas, que não envolvem uma comunicação simultânea ficando dependente de uma resposta no dia seguinte, um documento é enviado utilizando os meios disponíveis e só irá ter uma resposta no dia seguinte com as alterações.

Na opinião de (Léger, 2020, p. 1), o e-líder difere da gestão tradicional de duas formas principais, a utilização intensiva das TIC como meio de comunicação e as distâncias espaciais e temporais nas relações interpessoais devido a estes modos de comunicação. As distâncias impostas por estes novos modos de comunicação e organização do trabalho tornam as questões mais complexas e multiplicam os desafios enfrentados pelo e-líder. Esta investigadora aborda também a distância psicológica, que sendo baixa, assegura um nível mais elevado de compromisso dos colaboradores, torna a comunicação entre colegas mais fácil e facilita a criação de um laço de confiança, favorecendo a criação de uma cultura e aumenta assim o desempenho dos colaboradores. É feita uma questão pertinente “*Que font concrètement les e-leaders performants pour parvenir à réduire les distances psychologiques?*”¹⁰ São apontadas quatro possíveis soluções, primeira “*Organiser des rencontres en face-à-face*”¹¹, consiste em organizar para novos colaboradores e/ou novas equipas, pois quanto mais cedo se realizar mais fácil deverá ser a gestão e a integração. O líder durante estas reuniões desempenha um papel crucial na aceitação do seu e-líder posteriormente. O seu comportamento e as mensagens transmitidas durante esta reunião têm uma influência considerável nas futuras trocas e na dinâmica do grupo ao passar para o modo remoto. Contudo, o líder que nunca organiza reuniões presenciais deve estar consciente de que tem de se esforçar mais na comunicação para estabelecer e manter uma pequena distância psicológica e de que será mais difícil reter pessoal. Segundo, “*Soigner les messages*”¹² reside na transmissão de mensagens prudentes, a mensagem como ponto principal da comunicação deve ser cuidada, detalhada, mas ao mesmo tempo deve ser bem entendida por todos evitando incertezas e ambiguidade. O e-líder deve estar particularmente vigilante nas comunicações à distância, uma vez que o reduzido nível de interatividade torna difícil o ajuste instantâneo e espontâneo da mensagem. Terceiro “*Se préoccuper des attentes individuelles*”¹³ ocupa-se da resposta às expectativas individuais, na impossibilidade de ter reuniões presenciais individuais devem ser usados os meios de TIC para as fazer, sendo que estas trocas virtuais e individuais são uma oportunidade para o e-líder se aproximar do colaborador, fazer um balanço da sua situação, recordar-lhe certos valores da organização e da equipa, e resolver problemas isolados. A última, “*Promouvoir l'esprit d'équipe*”¹⁴, pretende promover o espírito de equipa, a comunicação eficaz reduz as distâncias psicológicas, e com o envio de mensagens eficazes consegue-se reduzir distâncias, é com este envio comum de mensagens, que o espírito de equipa é reforçado. Estas mensagens podem também destacar as realizações da equipa, as realizações da organização e os sucessos de um membro da equipa. Tal

10 O que é que os e-líderes de sucesso realmente fazem para reduzir a distância psicológica?

11 organizar um encontro presencial

12 Transmitir mensagens prudentes

13 Responder às expectativas individuais

14 Promover o espírito de equipa

como no período de tempo ideal entre reuniões presenciais, o e-líder precisa de encontrar o equilíbrio certo na frequência destas mensagens.

No fundo, o que sobressai desta autora é que cabe ao e-líder ter praticas de gestão diárias opostas à clássica, pois a gestão à distancia não dá outra alternativa ao e-líder que não seja praticar a gestão de proximidade através das ferramentas de TIC disponíveis reduzindo as distâncias psicológicas promovendo assim um melhor desempenho individual e da equipa.

O perfil de um e-líder de sucesso tem que abranger várias competências individuais indispensáveis, a capacidade de compreender as questões e dinâmicas destes contextos complexos que hoje se experiênciam. A evolução das TIC, um conjunto de dinâmicas socio-comportamentais e a comunicação virtual assente nas tecnologias em evolução requerem também uma constante aprendizagem do e-líder. As novas formas de organizar o trabalho estão a modificar a liderança, com ela vêm novos desafios, em particular o facto de um líder quase nunca ver fisicamente os seus colaboradores e que comunica em locais e horários diferentes, portanto cabe ao e-líder ser capaz de exercer a sua influência através dos meios tecnológicos que dispõe, exercer uma e-liderança a fim de mobilizar, motivar, partilhar a visão da organização, tornar responsáveis, e assim por diante as equipas virtuais.

1.3 Paradigma da Liderança

A liderança é um vastíssimo campo de investigação, muitas são as teorias de liderança a serem desenvolvidas ao longo dos tempos. Paradigma refere-se a uma teoria geralmente aceite ou uma tendência.

O *Merriam-Webster*, (acedido em 17.12.2021) para o Paradigma da liderança apresenta 2 opções:

1. *a model or pattern for something that may be copied* (Um modelo ou padrão para algo que pode ser copiado)
2. *a theory or a group of ideas about how something should be done, made, or thought about* (uma teoria ou um grupo de ideias sobre como algo deve ser feito, feito, ou pensado sobre)

São duas definições pelas quais podemos ter uma noção desta evolução de liderança tradicional para a e-liderança.

Os paradigmas de liderança têm vindo a evoluir ao longo do tempo, e são representados como ideais de liderança numa determinada época, segundo (Gayle, 2011, p. 28) “Os paradigmas de liderança fornecem uma plataforma para subsequentemente realçar amplas diferenças de comportamentos, crenças, poder, processos e aplicações da liderança. Os paradigmas baseiam-se em grande parte em diferentes pressupostos subjacentes. Isto torna-os flexíveis o suficiente para se adaptar a diferentes circunstâncias, e reflete muitas das formas que a liderança pode ser compreendida por diferentes grupos de pessoas.” Segundo o mesmo autor, os líderes tendem a misturar diferentes paradigmas de liderança dependendo do tamanho da organização (Gayle, 2011, p. 39) “Embora se espere uma tendência crescente para a liderança Orgânica, como toda a liderança

paradigmas a liderança orgânica será mais facilmente aplicada em algumas culturas e condições do que em outros. É importante, o tamanho de uma organização, ou das suas subunidades no caso de grandes organizações, é suscetível de influenciar se a liderança Orgânica pode ser alcançada.” Na prática, cada líder tem uma preferência por um paradigma em particular, “em vez de encaixarem perfeitamente um dos paradigmas, podem muito bem utilizar elementos de vários paradigmas. A escolha do paradigma é suscetível de depender da situação ou de refletir as preferências pessoais de cada líder. Por exemplo, um líder clássico pode optar por consultar e convencer, ainda que o sistema não exige isto, tal como um líder Visionário pode exercer poder de posição para coagir os seguidores por vezes”

Para (Gayle, 2011, p. 35) por tradição as organizações tendem a concentrar a liderança em torno de um só líder, mas à medida que uma organização vai evoluindo em departamentos, ou melhor em rede, a ideia de um só líder é irrelevante, a não ser se for o fundador da organização, esse é e será sempre reconhecido como líder. Às organizações que pela sua dimensão podemos considerar, grandes à escala mundial, com departamentos internacionais, as equipas mudam, se necessário, muito rapidamente com uma boa adaptação à mudança. Nas organizações ligadas em rede, a liderança tem sido partilhada dentro de vários níveis diferentes de organização, o que diminui as assimetrias entre líderes e colaboradores. (Gayle, 2011, pp. 38 -39) São necessárias novas formas de liderança para ter em conta a crescente fragmentação dos trabalhadores e as verdadeiras complexidades e ligações entre pessoas em organizações. Nenhuma pessoa ou grupo é suscetível de dominar, influenciar ou até mesmo unir membros organizacionais em rede através de uma visão unificada.

O estilo de liderança transmite os valores e a visão de uma organização e acredita-se que os seus colaboradores possuam capacidades de autogestão. A necessidade de controlo por parte da organização substituídos por confiança, mudança continua, caos e respeito pelas diferenças, “Isto requer um conceito diferente de liderança para as organizações empresariais (...),

A mudança de paradigma de liderança não é fácil e pode não ser aceite, uma vez que muitos líderes se habituaram a evitar mudanças, “A forma como os líderes contemporâneos enfrentarão este novo desafio ainda não é clara. Um cenário é que a liderança é um processo que exige que as pessoas examinem e redefinam constantemente os seus pressupostos. (...) para muitas pessoas, o paradigma Orgânico representa uma mudança radical de pensamento sobre liderança (...).”

“(...) A liderança orgânica presta-se a adesões e organização em rede estruturas, e a ambientes dinâmicos complexos”

Contudo, a liderança orgânica não significa mudar ordem para desordem, “É importante reconhecer que a liderança orgânica não significa uma mudança de ordem por desordem. Trata-se antes de gerar uma forma de autocontrolo e auto-organização, onde as pessoas têm um claro sentido de propósito e autonomia dentro de um contexto particular.)”.

Para o autor (...) se espere uma tendência crescente para a liderança orgânica, como todos os paradigmas de liderança, a liderança orgânica será mais facilmente aplicada em algumas culturas e condições do que em outras. É importante notar que a dimensão de uma organização, ou das suas subunidades no caso de grandes organizações, é suscetível de influenciar se a liderança

Orgânica pode ser alcançada. Claramente, a comunicação torna-se mais difícil em grandes organizações onde as pessoas podem ter pouco contacto uns com os outros. Uma solução é restringir o tamanho das subunidades dentro de uma unidade orgânica. organização.

Contudo a Liderança Orgânica, segundo (Gayle, 2011, p. 148)“(...) presta-se a adesões e organização em rede estruturas, e a ambientes dinâmicos complexos”

O paradigma resultante da transição de lideranças enquadra-se, por um lado num processo de influência social mediado por TIC's que envolve a relação entre e-liderança e tecnologias na transição das relações tradicionais do presencial ou cara a cara para as e-equipas. Por outro lado, encontra-se orientado para o papel da estruturação social das relações de liderança em contextos virtuais e organizacionais, que têm subjacente uma mudança de foco da liderança tradicional para a e-liderança, potenciada pelo aparecimento de novas ferramentas tecnológicas. Neste processo evolutivo de transição é da responsabilidade do e-líder a escolha dos recursos que irá implementar na gestão do grupo de trabalho virtual e qual ou quais as plataformas a adotar. Estas plataformas são capazes de suportar os modelos de liderança e adequá-los ao ambiente virtual.

Neste capítulo, foi feita uma revisão de literatura associada à liderança, e-liderança e ao paradigma emergente numa perspetiva organizacional, tendo por base a forma com os diversos autores têm vindo a definir, interpretar e caracterizar os termos abordados, assim como, a relação recursiva entre e-liderança e TIC's na abordagem às e-equipas.

Parte 2
Trabalho Empírico

Capítulo 2: Metodologia de Investigação

Neste capítulo são demonstrados os métodos e ações adotados na concretização do presente trabalho de investigação. Este encontra-se dividido em fases, sendo a primeira rutura (exploradora), onde são formadas a pergunta de partida, as perguntas derivadas e as hipóteses, seguindo para uma segunda fase, a de composição, mais prática, em que se constrói um questionário e aplica-se ao *service* da empresa XX com uma posterior análise do mesmo e, por fim, a fase de verificação, na qual é feita uma interpretação dos dados do questionário e uma discussão dos resultados, culminado com as conclusões e recomendações.

2.1 Justificação do Tema

A liderança está em tudo o que construímos na nossa vida, sendo este exemplo da capacidade do indivíduo em transformar-se nas mais variadas situações em que se encontra, com o objetivo de atingir as metas pessoais, bem como as corporativas e organizacionais. A necessidade de adaptação devido à evolução tecnológica e aos imperativos decorrentes das restrições sanitárias provocadas pelo confinamento que o Sars-Cov 2 impôs e acrescentou levou à necessidade de os líderes se adaptarem a uma liderança concretizada de uma forma virtual, a e-liderança.

Trabalhar a partir de casa tem sido designado como o “novo normal”, algo que veio para ficar; no entanto não existe tal coisa como novo normal, pois os líderes não receberam apoio suficiente de como gerir e lidar com os problemas do quotidiano e nem todas as organizações estavam preparadas digitalmente para esta solução.

Sendo o investigador uma chefia intermédia, verificamos a necessidade de aprendizagens diárias, o espaço físico do escritório já não existe como o concebíamos. “Esta pandemia veio, ainda, reforçar o impacto do conhecimento na análise e resolução dos problemas, a imperiosa necessidade de uma coordenação assente na transparência, envolvimento e avaliação contínua, o desafio da liderança na incerteza e a resiliência na adaptação ao “novo anormal”” (Froes, 2020, p. 588)

Segundo (Tomlinson, 2021, p. 1) as organizações necessitaram de líderes a todos os níveis com competências para introduzir e orientar a mudança, construir consensos e compromissos, e inspirar outros para uma visão futura. Estes líderes devem ser capazes de antecipar e reagir as características e a velocidade da mudança, mantendo a sua eficácia apesar das constantes surpresas e da falta de previsibilidade. Devem estar equipados para navegar na complexidade, caos e confusão e agir de forma decisiva sem ter sempre uma direção e certeza claras.

2.2 Pergunta de partida

Com o objetivo de orientar o presente trabalho e ao longo da investigação, por forma a garantir uma organização coerente com os objetivos, equacionou-se responder à seguinte questão de partida:

Da liderança à e-liderança: uma nova estratégia paradigmática na gestão organizacional?

Com este novo padrão de trabalho, em que o local de trabalho é virtual, no qual os colaboradores operam remotamente entre si e com as equipas, encontrámo-nos diante de uma realidade presente e que tem perspectivas de assim o ser no futuro. A tecnologia que hoje em dia dispomos, possibilita o teletrabalho, videoconferência, entre outras, com equipas geograficamente dispersas, quer seja em Portugal como em qualquer lugar no mundo. Quando se fala em equipa pressupõem-se que há uma interação, mas com as equipas virtuais esta interação “física” já não é possível nos mesmos moldes que anteriormente dávamos como adquiridos, hoje esta intercetação tem uma separação física, e distanciamento. (Cascio & Shurygailo, 2003).

Segundo (Quivy & Campenhoutd, 1992, pp. 1-5) “Quando um investigador, profissional ou principiante, sente grandes dificuldades no seu trabalho, as razões são quase sempre de ordem metodológica,(...) não é fácil conseguir traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional.(...) É absolutamente necessário assegurar cada ponto e realizar cuidadosamente as primeiras etapas antes de pensar nas seguintes, A “passagem” às hipóteses consiste precisamente em precipitar-se sobre a recolho dos dados antes de ter formulado hipóteses de investigação e em preocupar-se com a escolha e aplicação prática das técnicas de investigação antes mesmo de saber aquilo que se procura.”

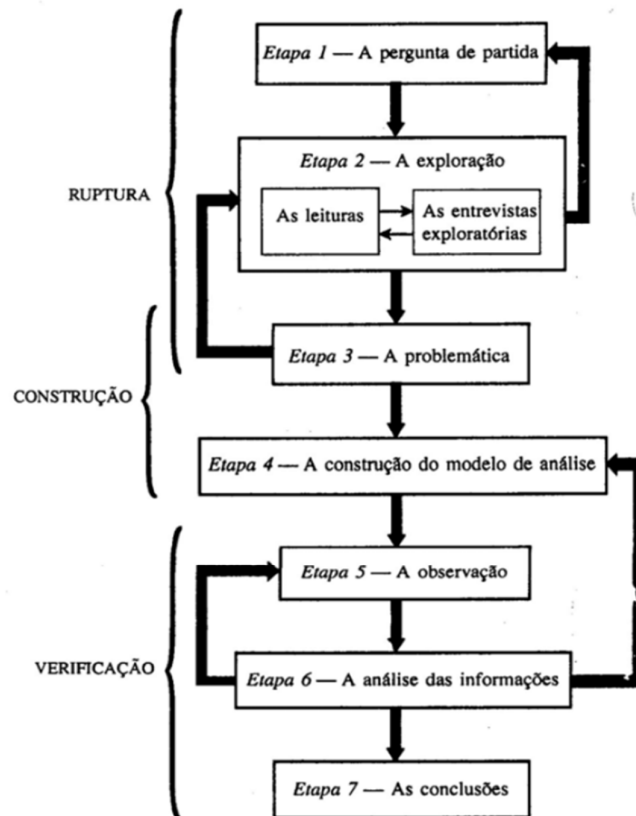


Figura 5: Estrutura da Investigação
Fonte: (Quivy & Campenhoutd, 1992)

Segundo (Freixo, 2011, pp. 164-165) “(...) as hipóteses constituem um elemento útil para justificar o estudo e garantir-lhe uma orientação. (...) As hipóteses devem ser formuladas no presente, sob forma de declaração e descrevem a relação entre uma ou mais variáveis” e em (Freixo, 2012, p. 190) “(...) definido o problema e respetivas questões de investigação, formulam-se as hipóteses que darão resposta, dentro do quadro teórico respetivo, a essas questões de partida. Se, através do procedimento metodológico adequado, se confirmaram essas mesmas hipóteses, significa que o quadro teórico de onde emergiram se adequa e responde a esse tipo de problemática e sai assim reforçada a credibilidade da teoria.”

O objetivo principal deste trabalho de investigação consiste em dar resposta à pergunta de partida, apresentada no início do trabalho. Para dar resposta aos objetivos do trabalho, foi necessário formular algumas hipóteses, consequência da experiência profissional do investigador e dando respostas ao problema de investigação. Segundo (Freixo, 2011, p. 66), uma hipótese consiste numa sugestão de respostas para o problema que assume a condição de uma predição à problemática. A filosofia da investigação, que utiliza a metodologia mista, segue uma abordagem pragmática,

“Mixed methods research is, generally speaking, an approach to knowledge (theory and practice) that attempts to consider multiple viewpoints, perspectives, positions, and standpoints” (Johnson & Onwuegbuzie, 2007, p. 113).

Os referidos autores analisaram a história recente e os vários conceitos de ‘*mixed methods research*’ existentes. As definições têm ficado mais robustas à medida que são realizados mais estudos seguindo a mesma metodologia.

“Mixed methods research is a type of research design in which QUAL and QUAN approaches are used in type of questions, research methods, data collection and analysis procedures, or in inferences” (Tashakkori & Teddlie, 1998). “Mixed methods research is formally defined here as the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study” (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p. 14).

No entanto, o que é comum a todas as definições é a combinação das abordagens qualitativas e quantitativas.

Sendo este um trabalho metodologicamente misto, torna-se importante salientar que todas as hipóteses de investigação podem ser verificáveis, ou seja, segundo (Quivy & Campenhoutd, 1992, p. 15) “(...) investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade.”.

Tendo por base o exposto, e a experiência profissional do investigador, formulou-se a seguinte hipótese: *O contexto virtual do exercício profissional pode permitir a consolidação da e-liderança como novo paradigma na gestão.*

2.3 Metodologia

2.3.1 Enquadramento metodológico

Face às constantes mudanças na liderança num mundo cada vez mais dinâmico e disperso de hoje, representa para os líderes desafios consideráveis. No mundo global de hoje, as ideias tradicionais sobre liderança são desafiadas à medida que grandes e pequenas organizações se esforçam para se adaptar continuamente às mudanças nos ambientes internos e externos. A liderança futura dependerá de muitos fatores, alguns dos quais a maioria de nós, provavelmente ainda não pode imaginar. Com o uso de estudos de caso, baseados em pesquisas, fornecem algumas pistas futuras.

Neste capítulo pretende-se dar a conhecer a essência do estudo, através de um estudo de caso na empresa XX, que opera na área dos serviços com um quadro de pessoal de 242 colaboradores e escritórios com 60 colaboradores. De acordo com (Kerlinger, 1979, p. 335) “metodologia, um termo geral significando maneiras diferentes de fazer coisas para propósitos diferentes”, por outras palavras, confere-nos a possibilidade de articular sob diferentes formas de problemas, objetivos, métodos de observação e interpretação de dados. O que permite ter uma abordagem crítica à pesquisa sendo apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa.

O presente trabalho tem por base uma metodologia de trabalho designada de “estudo de caso”. Segundo (Yin, 2003, pp. 32 - 33) que define um estudo de caso como sendo “um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando, os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”; e acrescenta que para tal se podem usar múltiplas fontes para recolher evidências e informações, “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo.”. O estudo de caso implica um conhecimento intrínseco da realidade investigada.

Uma das limitações apontada ao estudo de caso é a particularização, não a generalização, neste sentido (Stake, 2007, p. 101) refere:

“(…) as pessoas podem aprender muita coisa que é geral nos casos únicos. Elas fazem-no em parte porque estão familiarizadas com outros casos e, juntando mais este, obtêm um conjunto de casos a partir do qual podem generalizar, o que constitui uma nova oportunidade de modificar generalizações antigas. As pessoas aprendem ao receber generalizações, generalizações explicadas, de outras pessoas, normalmente autores, professores, autoridades. As pessoas também fazem generalizações a partir da sua experiência (...) As generalizações naturalistas são conclusões tiradas através do envolvimento pessoal nos assuntos do quotidiano ou através de uma experiência vicária tão bem construída que a pessoa sente como se lhe tivesse acontecido a si própria.”

Deste modo, após a recolha e análise de dados, compreenderemos melhor a realidade de intervenção, nomeadamente, no que diz respeito à paradigmática e às variáveis que originam este fenómeno da e-liderança.

Segundo (Sanches, 2005, p. 138) “desta análise compreensiva da situação real, cotejada com toda a informação teórica sobre a/s problemática/s alvo, vão sair as decisões a tomar relativamente à intervenção a realizar, para chegar à situação desejável”. Neste sentido, iremos realizar uma abordagem de intervenção onde estarão definidos os objetivos a implementar, os recursos, o público alvo e a avaliação a realizar.

Qualquer investigação científica está limitada à partida, pelas características metodológicas específicas, pelas opções deliberadas e pelas particularidades inerentes ao meio organizacional onde se desenvolve, tendo também, em conta algumas dificuldades e limitações.

2.3.2 Estudo de caso

Este estudo de caso pretende abordar a temática da passagem da liderança para a e-liderança e a sua relação com os comportamentos percebidos pelos e-líderes nesta transição. Exigindo todo um trabalho prévio, de validação de competências, já adquiridas pelos líderes e qual as suas necessidades e adaptabilidade às novas funções de um e-líder. Metodologicamente, as exigências passavam por ter uma organização disponível e motivada, que oferecesse garantias para a recolha de dados, capaz de permitir a replicação do estudo, em função das necessidades requeridas ao mesmo.

2.3.2.1 Caracterização da amostra

A amostra representa parte de uma população de indivíduos sobre os quais o estudo incide, é o conjunto de elementos extraídos de um conjunto maior, designado por população. É o conjunto de indivíduos objeto do estudo que o investigador pretende descrever ou para os quais pretende generalizar as suas conclusões e resultados. Sendo assim, a amostra é constituída por um pequeno conjunto de indivíduos pertencentes à população, que é representativa, existindo uma correspondência entre a estrutura da amostra e a estrutura da população a estudar. Segundo (Shaffer & Serlin, 2004, p. 23):

“Os métodos qualitativos e quantitativos são, em última análise, métodos para garantir a apresentação de uma amostra adequada. Ambos constituem tentativas para projetar um conjunto finito de informação para uma população mais ampla: uma população de indivíduos no caso do típico inquérito quantitativo, ou uma coleção de observações na análise qualitativa. [...] O objetivo em qualquer análise é adequar a técnica à inferência, a afirmação à comprovação. As questões que se colocam a um investigador são sempre: que questões merecem ser levantadas nesta situação? Que dados poderão lançar luz sobre estas questões? E que métodos analíticos poderão garantir afirmações, baseadas em dados, sobre aquelas questões? Responder a estas questões é uma tarefa que envolve necessariamente uma profunda compreensão das potencialidades e limites de uma variedade de técnicas quantitativas e qualitativas.”

A amostra é constituída por um total de 26 colaboradores da organização alvo do estudo, que exercem funções de e-liderança, repartidos por 6 departamentos. Porquê estes 26 e não outros? Porque, dentro dos colaboradores que exercem a função de e-liderança na organização, estes são os que têm a seu cargo e-equipas a nível local e mundial nomeadamente na Europa, América Latina e Vietname, dando também suporte técnico sempre que solicitados.

A organização alvo do estudo é tecnologicamente evoluída, mas até ao início da pandemia não atribuía relevância à e-liderança, ou melhor, era um assunto que não era de todo abordado. No fim do ano 2018, dentro da organização começou-se a falar e descrever o que poderia vir a ser o futuro da liderança organizacional. Em 19 de março de 2019 todos os líderes foram enviados para teletrabalho, a partir desta data e sem que nada o esperasse, os líderes tradicionais passaram a e-líderes, nesse mesmo dia e semana seguinte, identificaram-se as necessidades de hardware e foi feita a transição da liderança tradicional para e-liderança.

Dentro da organização, há uma qualificação de 40 horas anuais, certificada pela DGERT, para todos os colaboradores e a nível da liderança têm vindo a ser trabalhadas as competências da e-liderança, mesmo antes do início da pandemia este trabalho já vinha sendo realizado. Dentro da formação ministrada, algumas são o desenvolvimento de competências na área das TIC's, desenvolvimento pessoal e de competências de liderança tais como:

		Formações	
Liderança	Modelo De Liderança	Formação RH	Scada System E Regulação De Potência
	<i>Leadership Principales</i>	<i>Training for requesters in new p2p process (SAP)</i>	Comportamentos Seguros
	Gestão De Stresse	IT- Resolução de Problemas	Inglês - (vários níveis)
	Liderar, Gerir E Motivar Equipas Com Inteligência Emocional	Reflexão com a Gestão	Alemão - (vários níveis)
	Liderança e Gestão de Equipas	Rollout ARIS (plataforma interna)	Avaliação De Desempenho
	Chefias Intermédias "Indoor" E "Outdoor" (Hábitos De Eficiência)	Sistema Sap E Sapv2	Frota
	Gestão De Informação Interna	Integração De Novos Colaboradores Indiretos	Missão
	Técnicas De <i>Coaching</i>	<i>Six Sigma</i>	Sistemas de Gestão Ambiental
	Assertividade Na Comunicação	Metodologia De Resolução De Problemas - 8D	Apresentação nova política de viagens
	Cooperação E Trabalho Em Equipa	Requisitos Da Norma ISO 9001:2008	Supervisão Elétrica
	Auto-Gestão	Política de Comunicação Interna	Supervisão Mecânica
	Gestão E Tratamento De Reclamações	Informática Inicial - Microsoft Office	IMS e gestão de resíduos
	Como Gerir Pessoas Difíceis	Responsabilidade civil no âmbito da SST	MAM - Refresh
	<i>Communication & Leadership In Our Matrix Organization</i>	5'S	MAM - Defect Reporting
	Atendimento De Excelência	Excel - (vários níveis)	Educação para a Saúde
	Audidores Internos Da Qualidade	Integração Inicial e Específica	Riscos Químicos
	Gestão De Informação Interna	Metodologia Metaplan	Inspeção de equipamentos de proteção individual
	O Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais	Sensibilização Acidentes De Trabalho (Aerogerador)	Escrita Comercial
	Gestão Profissional de Projetos – Técnicas e Metodologias	Atendimento de Chamadas de Emergência/Primeiros Socorros	Condução Em Segurança - Mercedes-Benz - Volkswagen
	Atendimento ao Cliente (vários níveis)	Gestão Profissional de Projetos – Técnicas e Metodologias	Organização Da Viatura
Ferramentas De Melhoria Contínua	Plano De Emergência - Procedimentos		

Figura: 6 Formação Interna dos e-líderes

Fonte: Autor

Por se tratar de uma organização com presença em quase todos os continentes, houve a necessidade de se falar uma só linguagem, quer seja ela mais técnica ou mesmo de

conversa o/casual, para tal, há forma o anual em línguas, nomeadamente inglês (básico, médio e avançado), e técnico adaptada   energia eólica e em alemão, sendo esta facultativa.

Sendo a comunica o um fator chave da e-liderança, torna-se necessário mensurar se a mesma está a ser bem percebida. Na comunica o com as e-equipas, o e-líder põe em prática os ensinamentos adquiridos através da forma o e para tal faz uso das ferramentas de TIC, (identificadas na Figura 14: Comunica o com as equipas),   também abordado no inquerito, elaborado para o efeito, a e-comunica o com as e-equipas nomeadamente que problemas e dificuldades, se este novo tipo de comunica o gerou mais erros, entre outros, sendo este assunto alvo de particular aten o e desenvolvimento, pois não era possível quantificar o nível de intera o antes da pandemia.

Para o controle do trabalho das e-equipas, são usadas ferramentas tecnológicas da organiza o, nomeadamente o scada, a plataforma *Neo Schedule Planning Board* (ferramenta da qualidade), tendo este sistema por base o SAP, a aplica o de gestão e controlo de frota *verizonconnect*, e o controlo da qualidade com a inspe o aleatória   manuten o efetuada pelas e-equipas, sendo esta efetuada por um departamento independente   e-liderança.

Tendo em conta estas limita oes, elaborou-se um inquerito desenhado para se perceber as *soft skills* dos e-líderes da organiza o. Na investiga o científica pode ser utilizada uma abordagem de pesquisa quantitativa ou qualitativa, sendo que na quantitativa o tema abordado   pesquisado através de números. O objetivo ao utilizar uma abordagem de investiga o quantitativa   encontrar respostas às questões neste caso em particular quais as *soft skills* do e-líder.

2.4 Inquerito por questionário

Para este trabalho, optou-se por um inquerito por questionário. O questionário utilizado foi elaborado, exclusivamente, para esta disserta o, e procurou-se que as questões fossem claras, simples e curtas de forma a não suscitar d vidas aos inquiridos.

O questionário   de auto aplica o pois segundo (Magibire, p. 77) "(...) questionário ao responde e este preenche e o envia depois. O envio pode ser feito por correio, pela internet ou outras formas. Tem algumas desvantagens: as respostas podem demorar e muitas pessoas podem não responder o questionário enviado. As principais vantagens do questionário de autoaplica o são: a possibilidade do respondente responder na hora e espaço que quiser e a não influência do pesquisador na coleta da informa o".

No seguimento do pensamento de Magibire (Freixo, 2012, p. 225), refere que "  habitualmente preenchido pelos próprios sujeitos e sem assistência; pode ser enviado e recebido pelo correio.   um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informaçoes procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa."

O questionário (cf. anexos I a IV) elaborado neste trabalho, encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira respeitante aos dados socio-demográficos do inquirido. A segunda parte

do inquérito é composta por 13 questões subdivididas em questões relacionadas com motivação, desempenho, liderança, comunicação e e-liderança, que pretendem avaliar as respostas às perguntas de partida e derivadas. O questionário é composto por perguntas do tipo fechadas, numa escala de *Likert*¹⁵ (é uma escala de medida que permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos e onde a pontuação total faculta uma indicação de atitude ou opinião do sujeito) de 5 níveis (nível 1 discordo totalmente / nunca / nada frequente / nada satisfeito / sem valor e mínima a nível 5 Concordo totalmente / Muito frequente / Totalmente satisfeito / Importantíssimo e Excelente).

Para o efeito foi escolhido um público alvo com uma amostra definida na empresa XX, (Freixo, 2012, pp. 210-211) “Uma amostra é constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população, consistindo a amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada. A descrição da população e da amostra faculta uma boa ideia sobre a eventual generalização dos resultados. (...) para além da seleção de uma população determinada, o investigador seleciona o método de amostragem apropriado e o tamanho da amostra, constituindo operação de grande relevância para a determinação, do ponto de vista estatístico, dos resultados.”

Partindo da ação de delimitar a população alvo, o investigador pretende por sua vez generalizar os resultados do seu estudo, sendo esta população alvo acessível ao investigador, tornando-se necessário demonstrar os critérios de seleção da população em função das características dos sujeitos. O público alvo é composto por colaboradores de vários departamentos da empresa que exercem funções de supervisão de equipas, mas que atuam de uma forma que vai ao encontro deste estudo, são e-líderes puros, ou seja, exercem funções de e-liderança. As competências desta população são extremamente relevantes para o estudo em causa, tendo características de gestão de recursos humanos e de gestão de pessoas de uma forma virtual.

Para poder aplicar o inquérito foi necessário solicitar uma autorização prévia ao CEO e à diretora dos Recursos Humanos da empresa, autorização essa que foi remetida por email tendo recebido uma resposta positiva, com uma nota relevante que não deveria identificar a empresa alvo do estudo.

Este questionário foi enviado às chefias intermédias da empresa XX distribuídos por 6 departamentos que dizem respeito aos setores de Operação e Manutenção, Supervisão de Pás e do Betão, Supervisão de Zona, Operação de Rede e Instalação.

O questionário foi validado após a aplicação de um pré-teste com 4 entrevistados e que teve início no dia 20/12/2021 e conclusão no dia 27/12/2021, tendo sido entregue via email com um link associado e distribuído pelas chefias de Recursos Humanos, Operação e Manutenção e Serviço de Operação da Região “Sela16”. Durante esta fase foram solicitados alguns ajustes, nomeadamente

15 Rensis Likert 1903 – 1981 foi professor de sociologia e psicologia e ainda diretor de Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan. Desenvolveu uma serie de estudos sobre estilos de liderança e políticas de gestão adotadas pelas empresas.

16 Sela é a designação interna para identificar um conjunto de países, sendo constituída pelo Sul da Europa (Grécia, Itália, Espanha e Portugal) e América Latina (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile; Colômbia, Costa Rica, México e Uruguai

na questão de género, foram inseridas mais duas opções de resposta para ir de encontro à discussão atual da assexualidade e foi refeito o enunciado da questão 15 pois, como estava, podia vir a suscitar dúvidas de interpretação do significado da palavra “criticidade”. Feitas estas alterações foi remetido novamente para avaliação e validação.

À posteriori, em 26/01/2022 foi enviado ao grupo alvo, constituído por 26 e-líderes por email e com um link associado á plataforma Survio¹⁷ e a taxa de participação foi de 100% tendo os inquiridos respondido à totalidade das questões até 31 de janeiro de 2022..

No final fazemos uma análise quantitativa do inquérito. Para (Freixo, 2012, pp. 171 - 172), o método quantitativo “(...) permite: a precisão; uma maior objetividade; a comparação e a reprodução; a generalização para situações semelhantes; a inferência (avaliação e testes de hipóteses). (...) O Método de Investigação Quantitativo constitui assim um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de fatos objetivos, de acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador. (...) tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de predizer e de controlar os acontecimentos.”

2.4.1 Caracterização da empresa

A empresa XX faz parte do grupo empresarial X1.

Constituída na Alemanha, está também presente em Portugal, Canadá, Vietname, entre outros.

Detém em Portugal 4 sub-empresas e tem 12 delegações incluindo as ilhas, com cerca de 1400 colaboradores distribuídos pelas diversas sub-empresas e delegações, sendo que destes 450 pertencem a empresa XX.

A empresa X1 é uma empresa de desenvolvimento, produção, venda e manutenção de aerogeradores.

2.4.1.2 Objetivo da Empresa

O principal objetivo da organização é ser a empresa líder na criação de conceitos de produção e fornecimento de energia renovável sustentável e pioneira. Os objetivos são contribuir significativamente para a crescente procura global de energia, proteção ambiental e qualidade com soluções sustentáveis, estabelecer os padrões de qualidade do serviço da empresa X1 a nível mundial, desempenhar um papel decisivo para assegurar o sucesso da transição energética em todo o mundo com os produtos e serviços da empresa, liderar o desenvolvimento de novas

¹⁷ Survio é um Sistema de pesquisa online para a elaboração de questionários, coleta e análise de dados e compartilha dos resultados.

tecnologias e assumir um papel cativo e responsável na formação do futuro da produção e fornecimento de energia a partir de energias renováveis.

2.4.1.3 Missão da Empresa

É uma empresa de serviços dedicada às energias renováveis com presença em mais de 30 países em todo o mundo, há mais de 30 anos que é responsável pela instalação e manutenção dos seus aerogeradores, combina com êxito a sua experiência técnica, comercial e logística para assegurar o funcionamento duradouro e fiável da gama de produtos da empresa e oferece aos seus clientes o melhor serviço técnico do sector, graças à sua filosofia baseada na proximidade implantada há alguns anos.

2.4.1.4 Visão da Empresa

Um dos principais objetivos é ser líder nas áreas de prevenção de riscos laborais, qualidade e proteção do ambiente, pretende estabelecer o nível de qualidade de Serviço da empresa X1 à escala mundial, expandir a sua presença no mercado a nível global, mediante uma ação eficiente estar apta a harmonizar o êxito dos projetos dos seus clientes com os objetivos económicos da empresa.

2.4.1.5 Valores da Empresa

Respeitar a personalidade individual e a diversidade cultural da empresa, cumprir sempre com todas as leis, regulamentos e regras, que permitem aos seus colaboradores e parceiros comerciais atuar com confiança no mundo dos negócios, disponibilizar a todos os colaboradores uma oferta formativa com conteúdos e métodos avançados, mantendo uma relação de cooperação com os seus clientes e estar comprometida com a realização, a longo prazo, dos seus objetivos em comum.

2.4.1.6 Modelo de Liderança da Empresa

O modelo de liderança assume diversas funções que podem ser resumidas em 6 princípios:

- Assumir Responsabilidades
- Fomentar a Comunicação
- Orientação para Objetivos
- Motivação e desenvolvimento dos Colaboradores
- Dar e receber *Feedback*
- Acompanhar ativamente As Mudanças

2.4.2 Condicionantes do questionário

No início de janeiro de 2020 a empresa informou que iriam ser reestruturados através de um processo que apelidaram de *TurnAround*, para fazer face à crise da indústria do vento e que iria ser implementado até 2025.

Inicialmente este processo não afetou Portugal diretamente, mas em dezembro de 2021 ficou-se a saber que em janeiro de 2022 toda a estrutura operacional em Portugal iria mudar com a reestruturação a ser implementada com a criação da região Sela. (Strauss, 2021, p. 15) sublinha a importância da reorganização da empresa para um sucesso futuro, estando feliz com os progressos alcançados e olha com otimismo para o futuro da empresa com a implementação da região Sela.

Com a reorganização e implementação desta nova região, em janeiro de 2022 condicionou a entrega dos questionários às chefias intermédias. Esta reestruturação obrigou a construção do questionário de uma forma condicionada quer pelo fator tempo, bem como quanto ao seu conteúdo.

Algumas questões não puderam ser aplicadas e que faziam sentido nesta investigação pois já são pratica comum dentro da empresa, tais como a cultura organizacional, a redução de custos, a qualidade total, responsabilidade, comunicação, formação, objetivos gerais, cooperativos e individuais, *etc*, sendo que todos estes imputes chegam a cada colaborador através de uma página interna "*intranet*" onde todos estes conteúdos relevantes para a organização, entre outros, são apresentados e em que tem que se ler, responder e validar sempre através de um número interno ficando assim automaticamente o registo feito.

Algumas das competências necessárias para se ser um e-líder, as *hard e soft skills*, são adquiridas durante o desenvolvimento pessoal e académico de cada um, mas face a uma evolução contínua da tecnologia, torna-se premente, adquirir novas competências que a empresa XX reconheceu e implementou na sua estrutura, dotando os e-líder de novas e recentes competências tais como: Inglês técnico (direcionado a vertente eólica), Alemão básico, Princípios de liderança, formação técnica em Recursos Humanos, formação no *software* (SAP e SAPv2; SIP; Click/MAM, ARIS), Excel, Chefias intermédias "*indoor* e "*outdoor*" (hábitos de eficiência), Ferramentas de Melhoria Contínua, Gestão e Tratamento de Reclamações, Como Gerir Pessoas Díficeis, Técnicas de *Coaching*, Requisitos da Norma ISO 9001:2008, Integração de Novos Colaboradores, Planos de Emergência e Procedimentos, IT Resolução de Problemas e Sensibilização para a Segurança de IT (E-Mail, Internet e Nuvem, Internet ligações fora da empresa, Palavras-Passe) SCADA, bem como de formações anuais nas mais variadas vertentes direcionadas à energia eólica.

Com uma formação tão específica e direcionada, há questões que não seriam relevantes visto que o investigador sabe qual a sua resposta. Não trazendo, por estes motivos, uma mais valia ao questionário e à investigação.

Capítulo 3: Análise e discussão dos resultados

3.1 Enquadramento

No presente capítulo apresentam-se os resultados obtidos na aplicação do inquérito. Neste são descritos os dados sociodemográficos, bem como uma análise estatística e descritivas das variáveis em estudo. Por fim, é feita a discussão dos resultados obtidos.

3.2 Análise e discussão de resultados

3.2.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A amostra deste trabalho de investigação compreende um total de 26 inquiridos pertencentes à empresa XX. Dos 26 inquiridos, 20 (77%) são do sexo masculino e 6 (23%) do sexo feminino, tal como exposto na Figura nº 7.

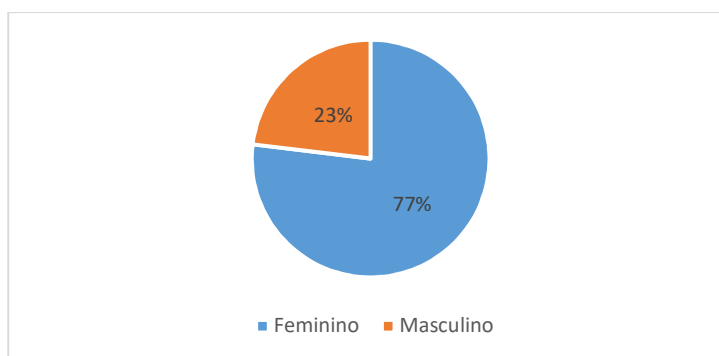


Figura 7: Género
Fonte: Autor

No que diz respeito às idades dos inquiridos, a maior parte dos inquiridos, 23 (88%), tem idade entre os 31 e 49 anos. Existem 2 inquiridos com idades entre os 50 e 59 anos (8%) e por último 1 (4%) inquirido com idade entre os 21 e 30 anos, como se pode observar na Figura nº 8.

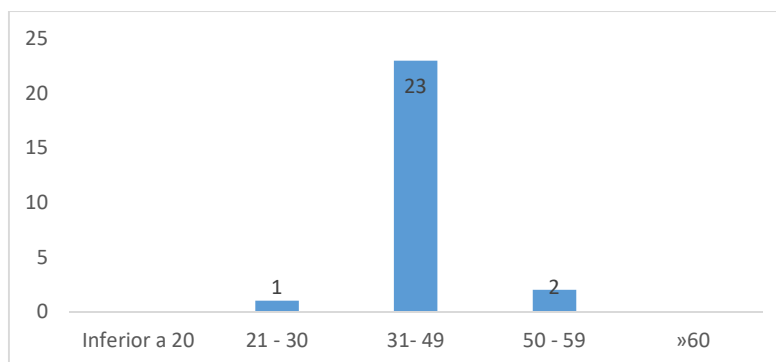


Figura 8: Faixa etária
Fonte: Autor

Relativamente ao nível académico, a maior parte da amostra tem uma licenciatura, 15 (58%), e 4 (15%) tem um grau superior de mestre, os restantes inquiridos, 7(27%), tem o secundário, tal como demonstrado na figura nº 9.

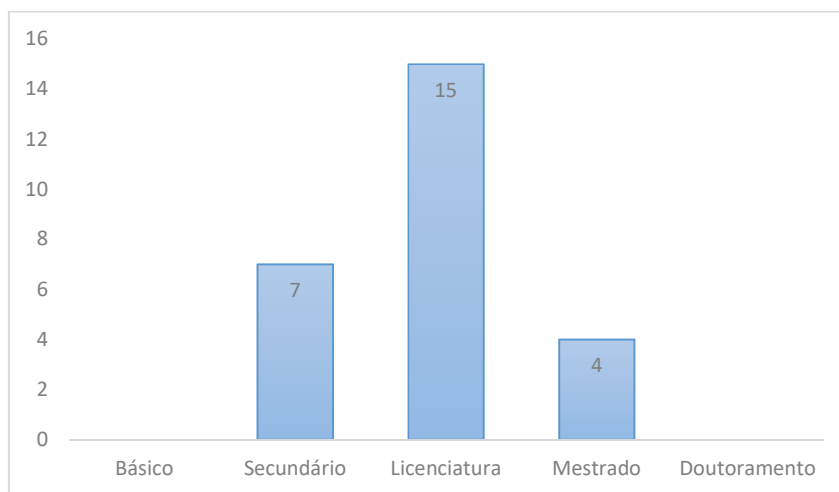


Figura 9: Nível académico
Fonte: Autor

3.2.2 Análise Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Neste subcapítulo realizou-se uma análise à Motivação, Desempenho, Liderança e Comunicação contempladas no questionário.

A figura nº 10 ilustra as questões sobre a Motivação, em que 62% trabalha frequentemente em situações de mudança, em contrapartida, 27% só o faz ocasionalmente, 65% gere o seu tempo de forma eficiente e 4% não é capaz de o fazer, 62% demonstra disponibilidade e determinação na execução de uma tarefa complexa e 38% nunca se mostra disponível, 69% mantém a motivação e empenho em situações de tensão ou de falta de tempo e 4% raramente o demonstra, 64% mantém as equipas motivadas para os resultados e 4% raramente o faz, 54% promove o intercambio e a colaboração sendo que 38% não o realiza, 62% trabalha para a operacionalização da excelência mas 38% nunca o faz, 54% trabalha a otimização continua de processos e 35% não, como demonstrado.

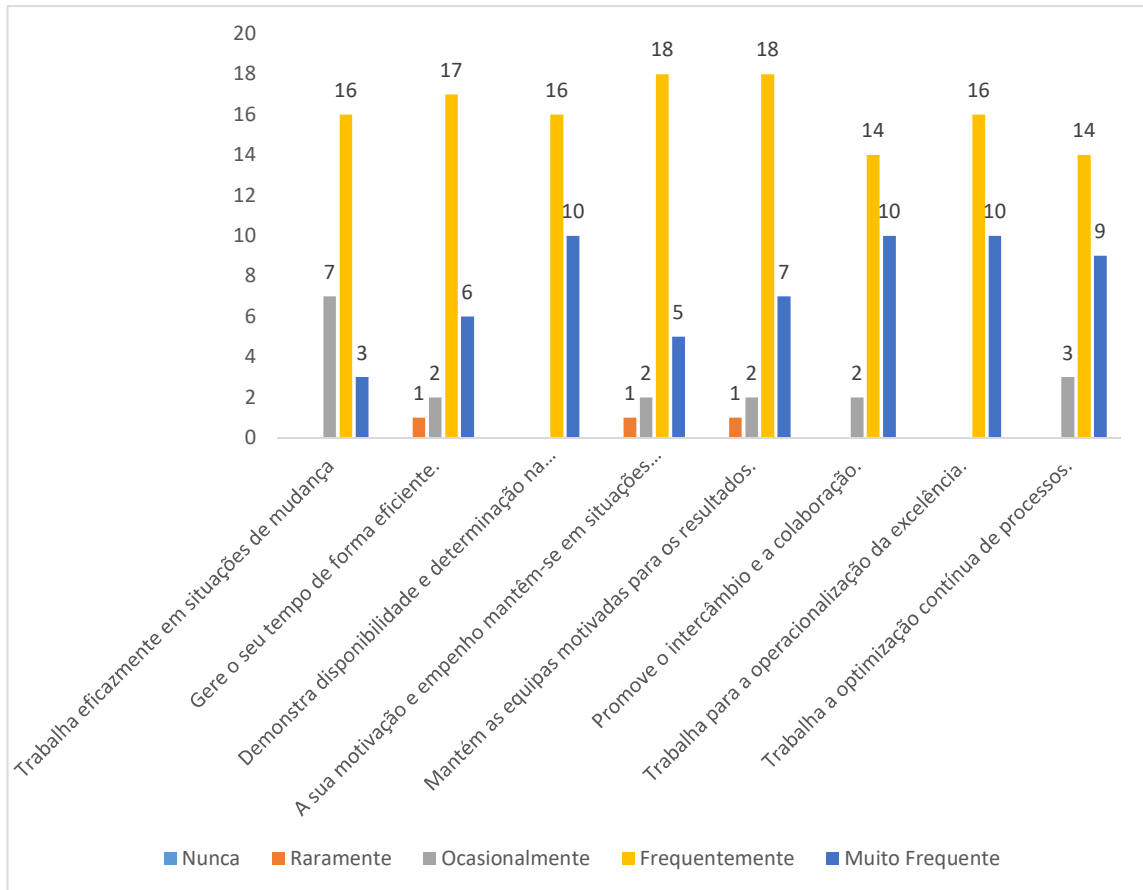


Figura 10: Motivação
Fonte: Autor

Na figura nº 11 está demonstrado as questões sobre o desempenho da equipa, 65% dos e-líderes encoraja os seus colaboradores a serem criativos sobre o seu trabalho e a enviarem sugestões de melhoria e 23% entendem ser nada frequente, 62% promovem uma discussão verbal para se assegurar que todos entendem as tarefas mais complexas, mas 23% dizem ser nada frequente, 68% Supervisiona a equipa na execução da tarefa para assegurar os tempos de manutenção e 12% entendem não ser frequente, 54% ouve e implementa sugestões enviadas pelas equipas no trabalho diário e 23% respetivamente entende ser nada frequente ou ocasionalmente ouvirem as equipas, 50% diz ser nada frequente comunicar quando há alteração de objetivos e promove a sua compreensão e implementação, apenas 42% o faz com frequência, 54% diz ser nada frequente incentivar as condições de trabalho saudável sendo que 42% o faz com frequência.

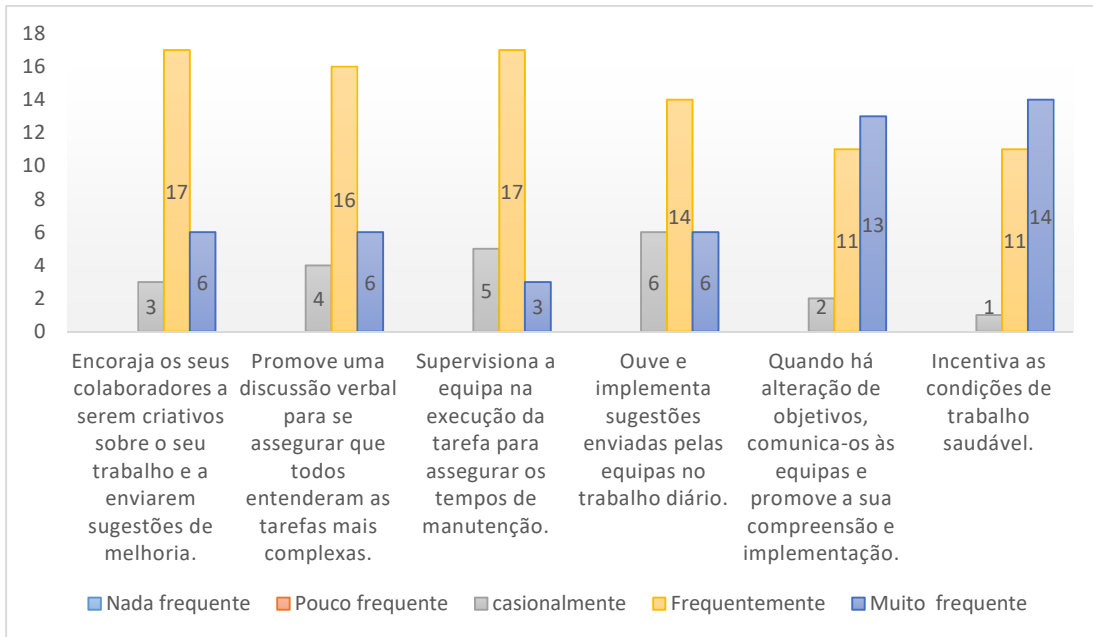


Figura 11: Desempenho da equipa
Fonte: Autor

Na figura nº 12 abordam-se questões sobre o desempenho individual, em que 54% lidera em função dos objetivos, mas 4% não o faz, 65% capacita-se fazendo cursos e lendo sobre temas importantes para depois colocar em prática e 4% discorda, 54% procura ir além das suas obrigações, fazendo mais do que o solicitado, mas 4 % não o faz, 50% concorda totalmente em ver o feedback como uma oportunidade de melhorar os seus desempenhos e 42% concorda com a afirmação, 58% concorda em demonstrar transparência em decisões e expectativas e 42% concorda totalmente com a afirmação.

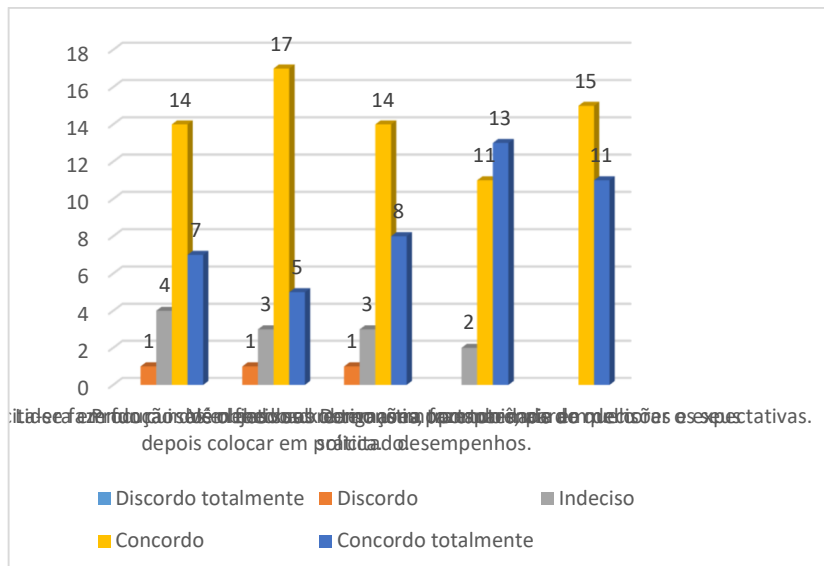


Figura 12: Desempenho individual
Fonte: Autor

Na Figura nº 13 tratam-se questões sobre a liderança, em que 61% gosta de treinar pessoas em novas tarefas e procedimentos e 4% diz não gostar de o fazer, 65% dedica algum tempo para conversar com cada um de seus colaboradores e 27% não o faz, 42% concorda totalmente e reconhece e elogia o bom desempenho dos colaboradores motivando-os e os restantes 58% concorda em fazê-lo, 42% concorda totalmente em procurar fornecer informações proactivamente sendo que os restantes 58% diz concordar em fazê-lo, 58% concorda totalmente em pensar nos erros que comete e o que eles lhe ensinaram e os restantes 48% concordam em fazê-lo.

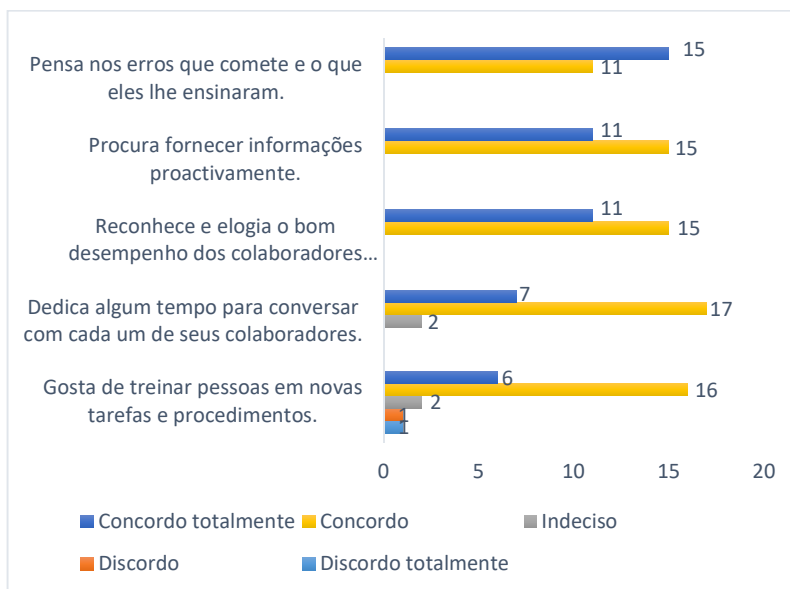


Figura 13: Liderança
Fonte: Autor

Na figura nº 14 esta demonstrado os canais de comunicação entre o e-líder e as equipas em que 58% faz um uso muito frequente do telemóvel (voz) e 11% o faz de forma ocasional, 50% faz uso do SMS e 8% dia ser nada frequente usar este método, 46% usa o email como meio de comunicação de modo muito frequente e 12% diz fazer uso desta ferramenta de forma nada frequente, no uso do *Teams*¹⁸ (mensagens), 25% usa de forma muito frequente e 12% de forma pouco frequente, já no *Teams* (vídeo) 50% usa esta forma de comunicação e 4% diz ser nada frequente, a ferramenta *Whatsapp*, 8% diz ser muito frequente a sua utilização e 27% diz ser nada frequente o seu uso, o Messenger 50% não faz uso desta ferramenta e 4% usa-a de forma muito frequente.

¹⁸ Microsoft Teams é uma plataforma unificada de comunicação, e de aplicação de mensagens e colaboração que permite que todas as pessoas na sua organização se juntem à conversação e trabalhem em conjunto, ferramenta foi lançada em novembro de 2016.

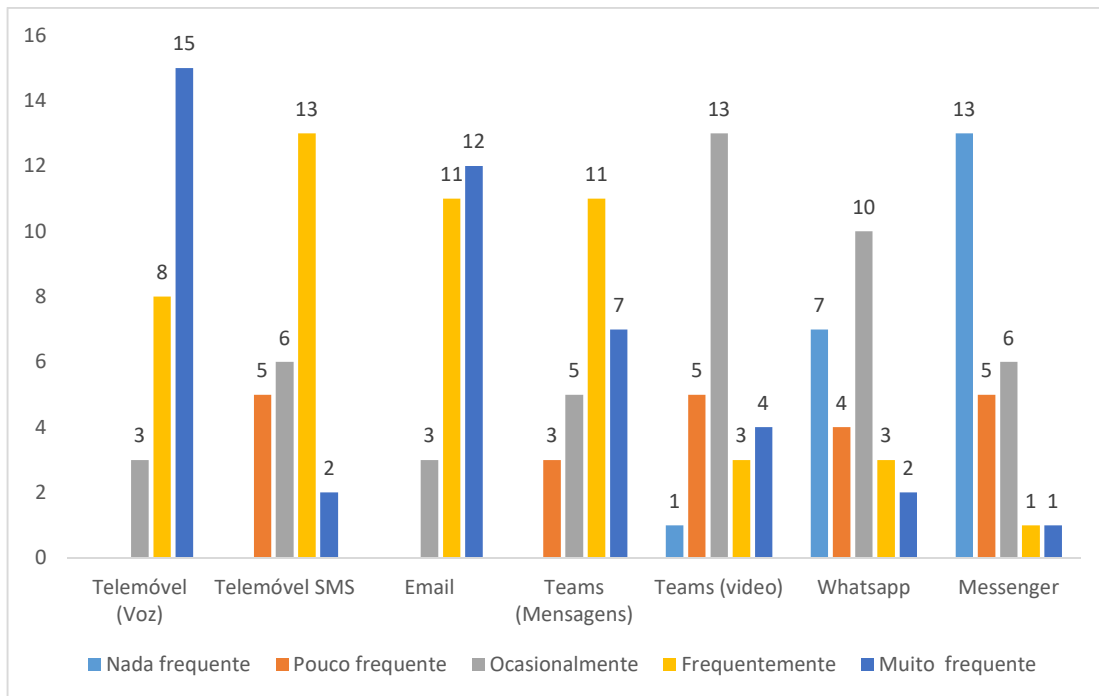


Figura 14: Comunicação com as equipas
Fonte: Autor

Na figura nº 15 demonstra-se qual foi o problema mais significativo que experimentou ao ser um e-líder, 35% diz concordar com a tecnologia utilizada e 15% diz discordar totalmente, 46% concorda que a comunicação insuficiente com as equipas virtualmente e 8% discorda totalmente, 38% concorda em que as questões de confiança entre os colaboradores das equipas virtuais e 12% discorda totalmente.

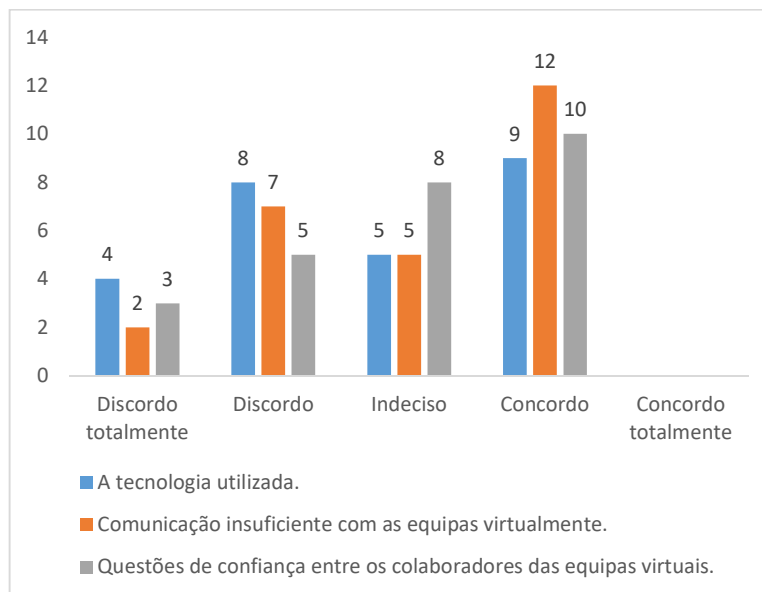


Figura 15: Problemas experimentados como E-líder
Fonte Autor

Na figura nº 16 abordam-se as principais dificuldades no desempenho das suas funções como e-líder, 58% discorda que teve dificuldade em adaptar-se às novas formas de comunicar e 19% discorda totalmente, 77% concorda que consegue dinamizar e dar o apoio necessário com as novas ferramentas de TIC e 8% mostra-se indeciso, 65% concorda em agendar reuniões formais de acompanhamento com cada colaborador (por telefone, videoconferência, etc) e 12% discorda, 58% concorda que tem novos canais de comunicação com os seus pares (por *WhatsApp, Messenger, Teams, etc*) e 19% discorda.

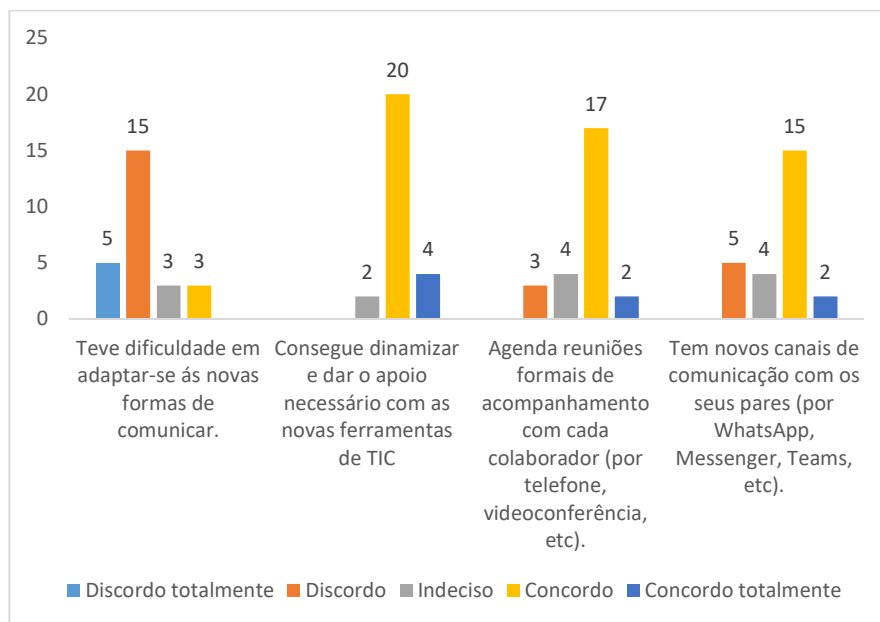


Figura 16 Dificuldades de funções como E-líder
Fonte: Autor

Na figura nº 17, 65% concorda em que os métodos de comunicação nas reuniões virtuais da supervisão foram iniciados com o mínimo de tempo perdido e 4% discorda.

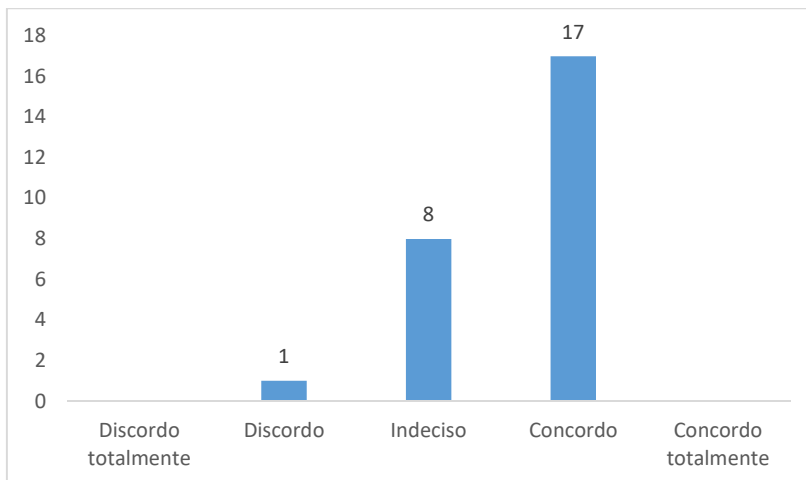


Figura 17: Comunicação virtual
Fonte: Autor

Na figura nº 18, 58% diz-se satisfeito com o seu nível de conforto com comunicações virtuais em comparação com as comunicações "cara a cara" e 15% esta nada satisfeito.

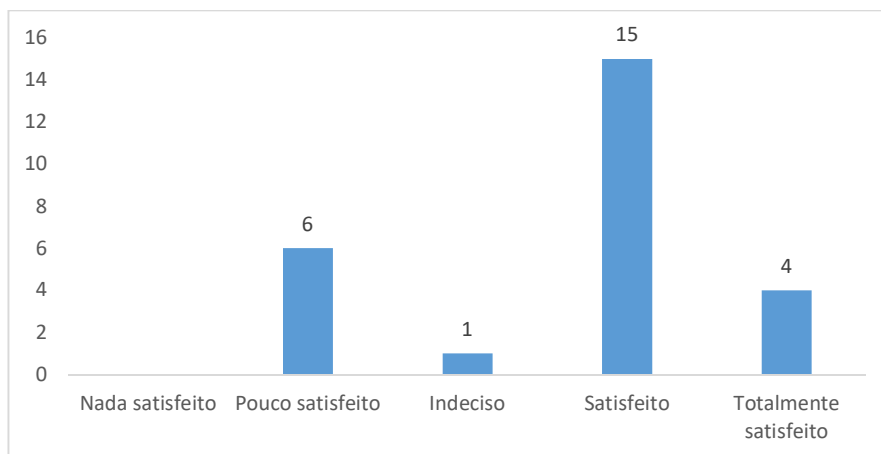


Figura 18: Nível de conforto na comunicação
Fonte: Autor

Na figura nº 19, 50% discorda que a comunicação virtual resultou em mais erros de comunicação e 11 % discorda fortemente.

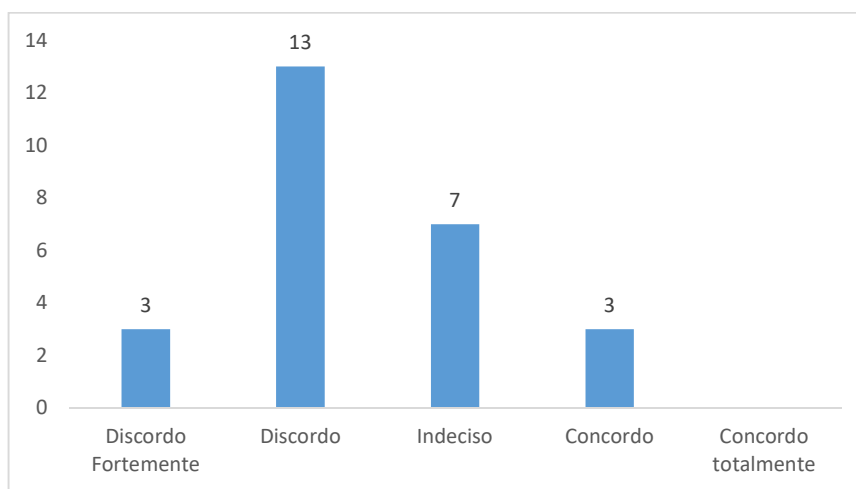


Figura 19: A comunicação resultou em erros de comunicação
Fonte: Autor

Na figura nº 20, demonstra-se se comunica com os colaboradores pelo menos com a mesma frequência do que antes da pandemia e 46% teve pelo menos e mesmo número ou mais de interações, mas outros tantos, 46%, dizem que mantiveram aproximadamente o mesmo nível de comunicação.

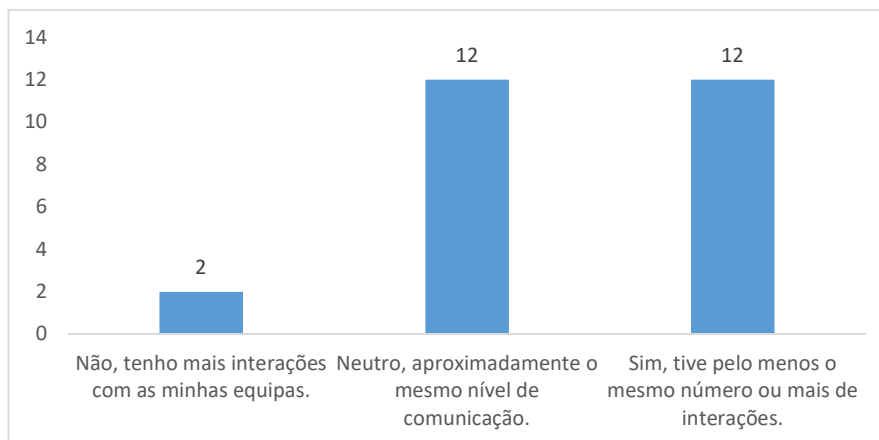


Figura 20: Comunica com frequência

Fonte: Autor

Na figura nº 21, classifica-se o valor da informação transmitida e obtida nas várias formas de comunicação, 19% dizem ser importantíssimo a “Cara a Cara” e 25% ser importante, 54% considera importante as conferências virtuais (com resposta verbal mínima) e 8% diz ter um valor questionável, 88% diz ser importante as conferências virtuais com total participação e para 4% tem algum valor, 73% é importante as chamadas telefónicas em conferência e 8% diz ter valor questionável, 58% diz que os e-mails são importantes e 4% tem algum valor.

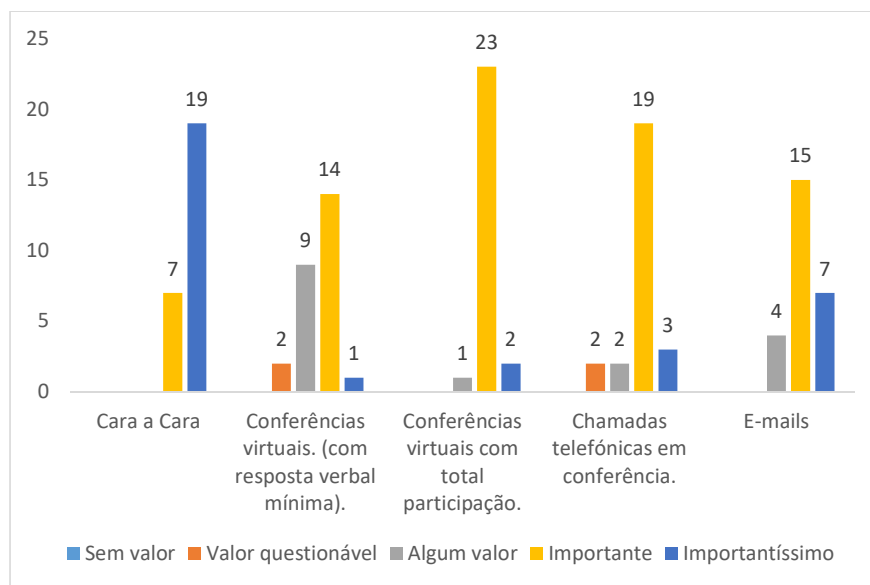


Figura 21: Classificação da comunicação

Fonte: Autor

Na Figura nº 22 avaliou-se qual a relação de trabalho virtual entre si e os seus colaboradores, onde 54% refere ser boa e 35% diz ser adequada.

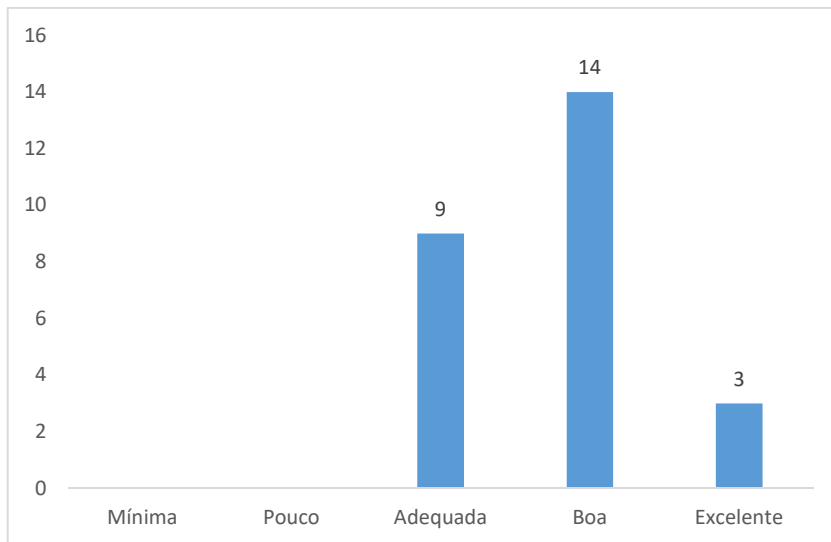


Figura 22: Avaliação do e-trabalho com os seus colaboradores
Fonte: Autor

Procede-se agora a discussão dos resultados obtidos. Durante este capítulo foram apresentados todos os resultados considerados pertinentes que foram extraídos do questionário. Perante isto, este capítulo iniciou-se com a caracterização da amostra, a qual foi aplicado o inquérito por questionário.

Da avaliação dos resultados podemos rejeitar que, a nova forma de comunicar não se traduziu em mais erros de comunicação pois 73% dos inquiridos refere isso mesmo. De igual modo, declinamos que o uso de novas ferramentas de TIC não dificultou o dinamismo do trabalho de cada e-líder e 77% concorda que consegue estimular e dar o apoio necessário com as novas ferramentas de TIC.

Do decorrer do questionário podemos observar que a e-liderança permite um desempenho eficaz na coordenação da equipa virtual, a comunicação é eficaz, o e-líder diz-se satisfeito com o seu nível de conforto com comunicações virtuais em comparação com as comunicações "cara a cara" e que houve uma facilidade de adaptação a esta nova forma de comunicar, recorrendo a novos canais de comunicação. Sendo que, estes mantiveram ou aumentaram os níveis de interação com os colaboradores. A avaliação do e-trabalho para com os seus colaboradores e adequada a excelente. Os recursos eletrónicos mais usados na comunicação do e-líder são o telemóvel (voz), o e-mail e o SMS e o menos utilizado é o Messenger.

O e-líder manteve a motivação apesar da mudança de paradigma e a seu objetivo face as alterações impostas, conseguindo gerir o fator tempo conseguindo ainda ouvir as e-equipas, mesmo com a adaptação à mudança, o e-líder tem uma boa gestão do tempo.

Os principais resultados da investigação estão orientados para a compreensão do paradigma da e-liderança. As atuais mudanças económicas globais, confrontam os líderes organizacionais com a realidade da transformação e a necessidade de passarem a operar em

ambientes virtuais. Estas mudanças representaram a génese da formulação das variáveis que conduziram a este trabalho.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

Chega-se à parte do trabalho em que o investigador apresenta o resumo os resultados obtidos.

Nesta tese, o foco é o paradigma da gestão organizacional com a passagem da liderança tradicional para a e-liderança. De alguma forma, hoje o mundo organizacional teve que se adaptar às sucessivas mudanças que uma pandemia acelerou (Mustajab, et al., 2020, p. 5), “(...)Covid-19-tambem alterou o desempenho da organização, tais como instruções de trabalho a partir de casa (WFH) para os colaboradores, controlo e supervisão virtual da organização conduzido por líderes que anteriormente só eram realizadas por grandes organizações (...)”, bem como o uso da tecnologia, do correio eletrónico, das redes sociais, da globalização da expressão “e”. Esquecemo-nos disto, mas, de forma abrupta em março de 2020, as organizações de uma forma informal já estavam a fazer esta transição. Com a e-liderança há uma alteração nas relações sociais, tão importantes para nós, que não podemos funcionar eficientemente sem elas. Ao longo da última década, foi-se introduzindo o uso da tecnologia nas organizações e está hoje mais presente do que nunca.

Com este estudo, tentou-se aprender sobre a alteração de paradigma na liderança e como hoje se pode falar do “líder híbrido”¹⁹ e como se adaptou o líder á e-liderança. Esta pesquisa foi realizada numa organização tecnologicamente evoluída e com presença em quase todo o mundo, o que segundo (Samartinho, 2013, p. 303)“As atuais mudanças económicas globais, confrontam os líderes organizacionais com a realidade da transformação do modelo de negócio e a necessidade de passarem a operar em ambientes virtuais, plenos de complexidade e em constante mudança, a partir dos quais surge o paradigma da e-liderança.”.

De uma forma geral o autor partilha das orientações e visões implícitas ao paradigma, por ser aquele com que melhor se identifica e, ao mesmo tempo, ter tido uma maior influência no trabalho de investigação desenvolvido. Face ao posicionamento do autor, as hipóteses encontram-se relacionadas à influência construtivista, enquadrando convicções do autor, pelo que sofreram, inevitavelmente, a sua influência nas construções mentais do fenómeno em estudo.

19 O formato de trabalho híbrido é caracterizado pelo fato de as empresas darem autonomia para os seus profissionais escolherem como, onde e quando realizam suas atividades. Por meio desse modelo, os funcionários, em geral, alternam suas atividades entre o home office ou em coworkings, por exemplo, e a sede da empresa.

Liderar uma equipa virtual é mais complicado do que um grupo de trabalho padrão. Com os colaboradores das equipas virtuais, e um ambiente organizacional que se espalha por diferentes países e fusos horários e mesmo diferentes continentes, os e-líderes, devem saber como quebrar as barreiras de comunicação que acompanham este ambiente. Com o contexto virtual: pessoas, equipas e organizações têm de obter o estilo decisivo de e-liderança e as capacidades de resolução de problemas que precisavam para liderar neste complexo mundo organizacional. Assim, os e-líderes precisam de construir um novo paradigma de gestão organizacional virtual para compreender e identificar as questões que surgem num ambiente de trabalho virtual. Eles devem fazer o melhor uso das TIC para se tornarem o e-líder eficaz, é conceptualizado como a utilização e mistura eficazes das TIC e métodos tradicionais de comunicação. Implica uma tomada de consciência das TIC atuais, adoção seletiva de novas TIC para si próprio e para a organização, competência na seleção a partir de uma série de métodos tradicionais e eletrónicos para realizar vários objetivos eficientemente, e competência técnica na utilização das TIC selecionadas. Neste estudo, apoiamos o processo de construção da teoria utilizando um estudo de caso explorando os elementos integrados de e-liderança que incluem e-comunicação, competências eletrónicas, competências de desempenho das e-equipas, gestão de mudanças eletrónicas, competências tecnológicas.

Esta tese apresentou um estudo quantitativo da e-liderança, em que as contribuições para este campo são múltiplas. Tem confirmado comportamentos de e-liderança que contribuíram positivamente para o comprometimento organizacional em ambientes virtuais.

Esta transição da liderança para a e-liderança, na empresa em estudo não foi algo de novo, uma vez que já vinha sendo implementado dentro da organização. Este paradigma, na empresa XX, teve uma evolução muito abrupta a nível da liderança, imposto pela pandemia em 2019, mantendo-se ainda hoje em vigor dentro da empresa, sendo que a tecnologia já era um fator intrínseco à organização e os líderes já estavam familiarizados com a tecnologia a usar. Como podemos constatar pelo inquérito, 58% dos e-líderes fazem um uso muito frequente do telemóvel (voz), 46% usa o mail como meio de comunicação mais frequente e, em relação ao uso do *Teams* (vídeo), 50% usa esta forma de comunicação. Com esta nova forma de comunicar do e-líder verifica-se que 58% discorda que teve dificuldade em adaptar-se às novas formas de comunicar e 50% discorda que a comunicação virtual resultou em mais erros de comunicação. Um fator importante é que os e-líderes, cerca de 58%, diz-se satisfeito com o seu nível de conforto com comunicações virtuais em comparação com as comunicações "cara a cara".

A investigação confirmou que, efetivamente, estávamos na presença de e-líderes, que a transição ocorreu sem erros ou problemas de comunicação, que o uso das novas ferramentas de TIC não foi um problema e que a mudança da liderança tradicional para a e-liderança ocorreu de forma espontânea, mantendo-se os níveis de motivação nos 64%. O paradigma inicial da liderança, com esta alteração na empresa XX, ocorreu de uma forma quase natural, a organização e os seus colaboradores não tiveram problemas ou dificuldades de maior importância em implementá-la. Neste contexto, os e-líderes, são líderes envolvidos em diferentes áreas organizacionais específicas, tendo tentado aplicar o questionário em vários departamentos da organização,

procurando ter uma visão mais geral da e-liderança sendo inevitável assumir um "novo trabalho híbrido", em que 60% do seu tempo é passado a trabalhar a partir de casa e o restante com presença física no escritório, (ainda em aprovação com possibilidade de se ficar a 90%) possuindo assim, as características básicas e fundamentais de um líder tradicional, mas também exibindo um nível particular de atenção, dedicada às implicações da distância e às mudanças nas relações resultantes da distância. Os e-líderes têm que compreender e aproveitar as oportunidades, potencialidades das tecnologias, estar à vontade com o seu uso e agir de uma forma proactiva. No que diz respeito à utilidade das tecnologias e utilizando-as a seu favor, 46% dos e-líderes referem que mantiveram o mesmo nível de comunicação. Os e-líderes têm também de demonstrar uma boa capacidade de utilização da tecnologia seguindo, ao mesmo tempo, as sugestões avançadas por colegas da área da tecnologia que introduzem ferramentas emergentes das suas experiências diárias. Os e-líderes devem estar abertos à discussão de oportunidades para a sua utilização, dado que podem melhorar o "e-trabalho".

O estilo de liderança é geralmente a combinação de comportamentos, competências e traços que os líderes podem utilizar quando interagem com os membros da equipa e é esta combinação que o e-líder mantém. O e-líder tem que saber adaptar-se às novas exigências do trabalho híbrido em que o novo modelo de liderança veio para ficar, demonstrando uma boa adaptabilidade em função dos tempos que vivemos e que cada vez mais se vão tornar o novo normal, sendo uma mescla de tradicional com inovação assente nas ferramentas de TIC.

O resultado deste trabalho de investigação permitiu verificar a alteração da liderança em função da nova realidade com a evolução para o e-líder, em que a necessidade de operar em ambientes virtuais, plenos de complexidade e em constante mudança, e que, a partir dos quais surge o paradigma da e-liderança. Esta mudança representa a origem da formulação do problema que conduziu a este trabalho. Um aspecto relevante foi adaptabilidade ao novo trabalho híbrido demonstrado pelos e-líderes, 54% refere como boa a relação de trabalho virtual entre si os colaboradores, e que é também obrigatório desenvolver novas formas de comunicação com as equipas, usando novas ferramentas e moldando o conteúdo de comunicação em termos de novos estilos e ritmos.

A pandemia global da Sars-Cov 2 foi um evento impactante que devastou o mundo em 2020 e 2021, acelerando substancialmente e forçando as organizações a se desviarem do conceito de "cara a cara" para as e-equipas. Em pouco tempo, o presencial mudou para colaborações virtuais, relatadas como uma mudança transformacional. Atualmente, os e-líderes não são um conceito novo, pois todos os colaboradores trabalham nessas e-equipas á algum tempo.

Não há como negar que estes tempos difíceis forçaram os líderes e organizações a uma mudança repentina nas suas praticas de trabalho, conseqüentemente para os e-líderes é uma questão de continuidade organizacional, mas ao mesmo tempo de adaptabilidade que impôs uma nova forma "híbrida" de como os colaboradores interagem e trabalham no local de trabalho.

Todas as conclusões expostas constituem a resposta à problemática central desta investigação.

Recomendações e Sugestões

Este estudo foi limitado. Portanto, ainda que possamos ver um padrão de e-liderança em termos de desempenho eficaz, deveriam ser feitos mais estudos quantitativos para validar as tendências identificadas. Além disso, este estudo visou uma organização tecnologicamente evoluída, sendo pertinente realizar uma investigação às tecnologias emergentes que servem de apoio ao e-líder, para que este possa ter uma visão clara sobre as possibilidades que as tecnologias digitais oferecem e sobre a forma de as implementar.

Outra opção para futuras investigações será fazer uma investigação, em tudo semelhante à do e-líder, mas com uma visão das e-equipas, sendo que há a possibilidade de ter uma amostra mais abrangente, quer a nível académico quer a ao nível de maturidade das tecnologias.

Referências Bibliográficas

- AVOLIO, & KAHAI. (20032). *Adding the "E" to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership*. Organizational Dynamics. doi:0090-2616
- Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2001). *E-leadership: implications for theory, research, and practice*. Binghamton: ScienceDirect. doi:1048-9843
- Bibeau, E. (24 de Janeiro de 2018). ÊTRE UN LEADER PERFORMANT MALGRÉ LA DISTANCE, C'EST POSSIBLE! ALIA Formons le monde de demain. Obtido de <https://www.aliaconseil.com/developpement-du-leadership/56-publications-ddl/750-etre-un-leader-performant-malgre-la-distance-c-est-possible.html>
- Cascio, W., & Shurygailo, S. (2003). e-leadership and virtual teams. *ScienceDirect*, 31(4). Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261602001304>
- Ceitil. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Silabo.
- Ceitil, M. (2021). *Gestão e Desenvolvimento de competencias 2ª Edição*. Lisboa: Edições Silabo, Lda. doi:978-972-618-834-6
- Creswell. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications.
- Eurostat. (2021). *Working from home across EU regions in 2020*. Eurostat. Obtido em 17/12/2021, de <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1?etrans=pt>
- Fagundes, P. M., & Seminotti, N. A. (2009). Competências de Liderança e Competências Gerenciais: um Olhar Dialógico. *XXXIII Encontro da ANPAD*, (p. 4). São Paulo. Obtido de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1575.pdf>
- Faria, J. M. (2001). *Liderança e Gestão Publica em Portugal. Características e Implicações no desempenho organizacional*. Santarem: Instituto Politecnico de Santarem. Obtido de <file:///C:/Users/00023570/Downloads/Dialnet-LiderancaEGestaoPublicaEmPortugal-2232563.pdf>
- Freixo. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos 3ª Edição*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Freixo. (2012). *Metodologia Científica Fundamentos, Métodos e Técnicas 4ª Edição Revista e Aumentada*. Lisboa: Instituto Piaget. doi:978-989-659-114-4
- Froes, F. (Junho-julho de 2020). A pandemia a SARS-CoV-2: a origem, a inevitabilidade e o que precisamos de aprender. p. 588.
- Gayle, A. (2011). *Understanding leadership paradigms and cases*. London: Sage publications ltd. doi:978-0-7619-4289-4 (pbk) or 978-0-7619-4288-7
- Hunter, J. (2004). *O Monge e o Executivo Uma Historis sobre a Essencia da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. (7 de Dezembro de 2020). Leadership-Trendbarometer – Ergebnisse Dez. 2020. Frankfurt . Obtido de <https://ifidz.de/digital-leadership-beratung-metastudie/leadership-development-berater/fuehrung-herausforderungen-fuehrungskraefte-krise/>
- Johnson, & Onwuegbuzie. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. Educational Researcher.*
- Johnson, & Onwuegbuzie. (2007). *Toward a Definition of Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research.* Educational Researcher.
- Junior, A. P., Neto, J. M., Leandro, M. R., & Pedruzzi, N. d. (2014). LIDERANÇA: EVOLUÇÃO DAS SUAS PRINCIPAIS. *X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO* (p. 9). CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. doi:ISSN 1984-9354
- Junior, A. P., Silva, J. M., Leandro, M. R., & Pedruzzi, N. d. (2014). *LIDERANÇA: EVOLUÇÃO DAS SUAS PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS.* Congresso Nacional de Excelência em Gestão. doi:ISSN 1984-9354
- Kerlinger, F. (1979). *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais Um tratamento conceitual.* Amsterdão: Editora Pedagógica E Universitária Ltda. doi:ISBN 85-12-60340-2
- Léger, I. (2020). *4 bonnes pratiques pour optimiser son e-leadership.* CINAPS changez d`ere. Obtido de <https://blog.cinaps.com/4-bonnes-pratiques-pour-optimiser-son-e-leadership/>
- Lindner, D. (23 de Outubro de 2017). WAS BEDEUTET E-LEADERSHIP? *WAS BEDEUTET E-LEADERSHIP?*, p. 1. Obtido de <https://agile-unternehmen.de/e-leadership/>
- Magibire, Z. M. (s.d.). *Manual de Tronco Comum.* São Paulo: Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância. doi:ISCED1-GL03
- Mckeown, L. (2020). *Para Liderar Não Basta Mandar.* Lisboa: 2020 Clube do Autor, S. A.
- Moço, I. (18 de Maio de 2020). Liderança em teletrabalho – distanciamento físico e não social. *Lider Ideias que fazem futuro*, p. 1. Obtido de <https://lidermagazine.sapo.pt/lideranca-em-teletrabalho-distanciamento-fisico-e-nao-social/>
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M., & Hamid, M. (2020). *covid-19 pandemic: what are the challenges and opportunities for e-leadership?* : *Fiscaoeconomia*, Vol.4(2) 483-497. doi:covid-19 pandemic: what are the challenges and opportunities for e-leadership?
- Neumuller, R. (27 de Julho de 2017). *Aarbeiten-40/e-leadership-digitalisierung-4671580. E-Leadership*, p. 1. Obtido de <https://www.hk24.de/produktmarken/digitalportal/arbeiten-40/e-leadership-digitalisierung-4671580>
- Probal DasGupta Regent University. (2011). Literature Review: e-Leadership. 2.

- Quivy, R., & Campenhoutd, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Obtido de <https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Real, A. (13 de junho de 2020). E-liderança. *Revista Lider*, p. 1. Obtido de <https://lidermagazine.sapo.pt/e-lideranca/>
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada. Obtido de http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf
- Samartinho. (2013). Évora: Universidade de Évora. Obtido de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/13056/2/PhD%20eLIDERANCA%20JoaoSamartinho.pdf>
- Samartinho. (2013). *Liderança Virtual (e-Leadership)*. Santarem: Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal. Obtido de https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/871/1/JoaoSamartinho_EIN_2013.pdf
- Samartinho, Silva, & Faria. (2012). e-Liderança – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras CAPSI'2012, Santarem. Obtido de https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho_2012.pdf
- Sanches, I. (2005). *Compreender, Agir, Mudar, Incluir. Da investigação-acção à educação inclusiva*. Lisboa: Revista Lusófona de Educação. Obtido de <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/1015>
- Shaffer, D., & Serlin, R. (2004). *What Good are Statistics that Don't Generalize?* Madison: University of Wisconsin. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/242547346_What_Good_are_Statistics_that_Don't_Generalize
- Shakespeare, W. (1975). *Twelfth Night - Noite de Reis*. L&PM Editores, 2004. doi:ISBN 978.85.254.2520-1
- Spencer, L. M. Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stake, R. (2007). *A arte de investigação com estudos de caso*. Lisboa: Ed. Gulbenkian. doi:ISBN: 9789723111873
- Strauss, M. (2021). Official start of new SELA region. *Enercon WindBlatt magazine*, 15. Obtido de https://teams.enercon.de/sites/marketing/Lists/DocLibEnerconInfo/211126_Windblatt_03_21_ENG_WEB_RZ.pdf
- Tashakkori, & Teddlie. (1998). *Mixed Methodology - Combining qualitative and quantitative approaches*. Mixed Methodology - Combining qualitative and quantitative approaches. Sage Publication.

- Tomlinson, N. (2021). Leading in times of crisis. *HRM Human Resource Management*, 1. Obtido de <https://www.hrmguide.net/management/leading-in-times-of-crisis.htm>
- Torre, T., & Sarti, D. (2020). *Frontieres in Psychology*. Obtido de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.554253/full>
- Torre, T., & Sarti, D. (2020). *The "Way" Toward E-leadership: Some Evidence From the Field*. Genoa, Italia. doi:10.3389/fpsyg.2020.554253
- Wart, M., Wang, X., Cheol, L., & Alexandru, R. (2018). *Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership*. *International Review of Administrative Sciences*. doi:10.1177/0020852316681446
- Yin, R. (2003). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos 2ª Edição*. Córdoba: Bookman. doi:ISBN 85-7307-852-9
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Albany, New York: University of Albany. Obtido de <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo

Anexos

I

Da liderança à e-liderança: uma nova estratégia paradigmática na gestão organizacional.

No âmbito da dissertação de Mestrado de Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, venho solicitar o preenchimento deste questionário. O questionário é anónimo, e todos os dados fornecidos terão tratamento científico, as respostas são estritamente confidenciais e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual dos participantes.

1 Género

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta*

- Feminino Masculino Prefiro não dizer
 Outro (Qual?)

2 Faixa etária:

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta*

- Inferior a 20 21 - 30 31- 49 50 - 59 +60

3 Qual é o seu nível de educação?

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta*

- Básico Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento

4 Questões sobre a motivação

Instruções da pergunta: *Focando-se nos seus encargos profissionais, seleccione de acordo com a sua situação pessoal.*

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito Frequente
Trabalha eficazmente em situações de mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gere o seu tempo de forma eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra disponibilidade e determinação na execução de uma tarefa complexa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mantém as equipas motivadas para os resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove o intercâmbio e a colaboração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalha para a operacionalização da excelência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalha a optimização contínua de processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Questões sobre o desempenho da equipa

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta em cada linha*

	Nada frequente	Pouco frequente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequente
Encoraja os seus colaboradores a serem criativos sobre o seu trabalho e a enviarem sugestões de melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove uma discussão verbal para se assegurar que todos entenderam as tarefas mais complexas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisiona a equipa na execução da tarefa para assegurar os tempos de manutenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouve e implementa sugestões enviadas pelas equipas no trabalho diário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando há alteração de objetivos, comunica-os às equipas e promove a sua compreensão e implementação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva as condições de trabalho saudável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Questões sobre o desempenho individual

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta em cada linha*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Lidera em função dos objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacita-se fazendo cursos e lendo sobre temas importantes, para depois colocar em prática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura ir além das suas obrigações, fazendo mais do que o solicitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vê o feedback como uma oportunidade de melhorar os seus desempenhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Demonstra transparência em decisões e expectativas.

7 Questões sobre liderança

Instruções da pergunta: *De acordo com a sua responsabilidade na liderança de colaboradores, indique se:*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Gosta de treinar pessoas em novas tarefas e procedimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedica algum tempo para conversar com cada um de seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e elogia o bom desempenho dos colaboradores motivando-os.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura fornecer informações proactivamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensa nos erros que comete e o que eles lhe ensinaram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Na comunicação com as equipas que ferramentas usa?

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta em cada linha*

	Nada frequente	Pouco frequente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequente
Telemóvel (Voz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemóvel SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teams (Mensagens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teams (video)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Qual foi o problema mais significativo que experimentou ao ser um e-lider?

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta em cada linha*

	Discorda fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
A tecnologia utilizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação insuficiente com as equipas virtualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questões de confiança entre os colaboradores das equipas virtuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Quais as principais dificuldades no desempenho das suas funções como e-líder?

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta em cada linha*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Teve dificuldade em adaptar-se às novas formas de comunicar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consegue dinamizar e dar o apoio necessário com as novas ferramentas de TIC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agenda reuniões formais de acompanhamento com cada colaborador (por telefone, videoconferência, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem novos canais de comunicação com os seus pares (por WhatsApp, Messenger, Teams, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Os métodos de comunicação nas reuniões virtuais da supervisão foram iniciados com o mínimo de tempo perdido?

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta*

Discorda fortemente Discordo Indeciso Concordo Concordo totalmente

12 Qual é o seu nível de conforto com comunicações virtuais em comparação com as comunicações "cara a cara"?

Instruções da pergunta: *Selecione uma resposta*

Nada satisfeito Pouco satisfeito Indeciso Satisfeito Totalmente satisfeito
