



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**LIDERANÇA VIRTUAL: ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA DE CONSULTORIA**

ANDRÉ RAMINHOS VALENTIM

OUTUBRO - 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**LIDERANÇA VIRTUAL: ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA DE CONSULTORIA**

ANDRÉ RAMINHOS VALENTIM

ORIENTAÇÃO:

PROF^a SOFIA ISABEL COELHO BENTO

OUTUBRO - 2022

RESUMO

O tema do presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) foca o conceito de liderança virtual ou e-liderança e os fatores que levam ao seu sucesso numa empresa de consultoria que atua em vários mercados internacionais.

O surgimento e o impulsionamento dado pela pandemia Covid-19 ao trabalho remoto permitiu a globalização das equipas e fez desaparecer as fronteiras territoriais. Isto levou a que as equipas virtuais fossem dotadas de elementos advindos de diversas culturas, levando a um aumento da diversidade cultural no seio das organizações. Por esta via, considera-se fundamental o respeito e a capacidade de compreensão de outras culturas, o que as envolve, através da demonstração de uma sensibilidade intercultural.

A revisão de literatura permitiu definir dimensões que são consideradas fundamentais para uma liderança virtual de sucesso.

A investigação, assente num estudo de caso, contou com entrevistas realizadas a quatro líderes virtuais de uma empresa de consultoria, que vieram corroborar os factos evidenciados pela revisão literária, precisamente na importância de fatores como as competências, a confiança, a comunicação, a delegação e controlo de funções e as questões culturais que estão presentes num contexto de trabalho virtual.

Os resultados demonstram que se espera que um líder virtual construa relações de confiança com a equipa, delegando funções e responsabilidades aos seus funcionários, comunique de forma eficaz através das ferramentas tecnológicas que tem ao seu dispor e adquira competências digitais e humanas para fazer face às vantagens e desvantagens da liderança virtual e a uma melhor gestão de uma equipa culturalmente diversa.

Palavras-Chave: Liderança virtual; E-liderança; Competências; Delegação e Controlo Confiança; Comunicação; Barreiras culturais

ABSTRACT

The theme of this Final Master's Work (TFM) focuses on the concept of virtual leadership or e-leadership and the factors that lead to its success in a consulting company that operates in several international markets.

The effort and boost given by the Covid-19 pandemic to remote work allowed for the globalization of teams and made territorial borders disappear. This led to virtual teams being equipped with elements from different cultures, leading to an increase in cultural diversity within organizations. In this way, respect and the ability to understand other cultures are considered fundamental, which involves them, through the demonstration of an intercultural sensitivity.

The literature review allowed defining dimensions that are considered essential for a successful virtual leadership.

The investigation, based on a case study, outlines interviews with four virtual leaders of a consulting company, who corroborate the facts highlighted by the literary review, precisely in terms of the importance of factors such as skills, trust, communication, influence and the control of functions and the cultural issues that are present in the context of virtual work.

The results show that a virtual leader is expected to build relationships of trust with the team, delegating functions and responsibilities to his employees, communicate effectively through the technological tools at his disposal and acquire digital and human skills to face the advantages and maintaining virtual leadership and better management of a culturally diverse team.

Keywords: Virtual leadership; E-leadership; Competencies; Delegation and Control Confidence; Communication; cultural barriers

AGRADECIMENTOS

O mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG revelou-se uma experiência (bastante) enriquecedora não só a nível profissional como também a nível pessoal e humano. A presente dissertação corresponde para mim o expoente máximo dessa experiência tornando-se/tendo sido dos maiores (senão o maior) desafios que me foi/foram proposto até hoje. Por isso, a colaboração de algumas pessoas que aqui vou mencionar foi fundamental, para que, conseguisse superar este desafio que foi a minha dissertação de mestrado.

Aos meus pais Maria e Martinho que sempre me proporcionaram tudo na vida dentro das suas possibilidades que me apoiam sempre nas minhas escolhas independentemente de quais sejam e nunca me deixaram “cair” nem desistir deste projeto o meu muito obrigado.

À minha namorada pela sua capacidade de me aturar quando as coisas não correram assim tão bem e eu queria desistir, pela sua disponibilidade e apoio durante todo este processo. O meu grande agradecimento para a Ana Catarina porque sem ela nada disto seria possível, sem dúvida.

À excelente professora que me orientou, a professora Sofia Bento à qual desde já agradeço pelo interesse demonstrado no tema e por me o ter sugerido desde o início. Não seria possível termos chegado a este ponto sem o seu conhecimento, conselhos, indicações e paciência, para que, o caminho fosse o menos sinuoso possível. Muito obrigado.

Aos participantes nesta pesquisa o meu sincero agradecimento pela disponibilidade e compromisso de colaboração sem o qual a dissertação não teria sido possível.

Por último mas não menos importante, um especial agradecimento ao meu irmão de quatro patas, Ruca, que perdi durante este processo após uma vida inteira a seu lado e cuja perda trouxe, sem sombra de dúvidas um impulso e motivação final para a concretização do trabalho final de mestrado. “Obrigado pela infância, pela adolescência e pela idade adulta tiveste sempre presente, amo-te💕”.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1 Liderança Virtual ou E-Liderança.....	4
2.1.1 Desafios e Oportunidades.....	7
2.2 Dimensões Liderança Virtual.....	8
2.2.1 Competências Líderes Virtuais.....	8
2.2.2 Delegação e Controlo de Funções.....	9
2.2.3 Confiança e Comunicação.....	10
2.2.4 Barreiras Culturais.....	14
2.3 Relação Liderança Virtual e Equipas Virtuais.....	15
3. Abordagem Metodológica.....	17
3.1 Metodologia e Recolha de Dados.....	17
4. Análise de Resultados.....	18
4.1 Caracterização da Empresa e Justificação do Caso.....	18
4.2 Caracterização dos Líderes Virtuais.....	18
4.3 Resultado das Entrevistas.....	20
4.4 Análise das Entrevistas.....	25
5. Conclusões e Considerações Finais.....	31
6. Referências.....	33
7. Anexos.....	38

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica dos entrevistados	19
Tabela 2 - Exemplos de algumas respostas categorizadas nas entrevistas	20

1. Introdução

A liderança constitui um conceito assiduamente presente no mundo organizacional tendo sido ao longo de décadas estudado e investigado pelos académicos (Avolio et al., 2000; Avolio & Kahai, 2003; Malhotra et al., 2007; Avolio et al., 2009; Johnson, 2010; DasGupta, 2011; Samartinho et al., 2012; Samartinho, 2013; Newman & Robert, 2020; Torre & Sarti, 2020; Stoker et al., 2022; Zeuge et al., 2020). É comumente definida como sendo o processo em que o líder exerce a sua influência sobre outro indivíduo ou grupos, de forma a que se atinjam objetivos comuns (Torre & Sarti, 2020).

Com o avanço tecnológico, as empresas viram-se na obrigação de adotar novas estratégias para fazer face ao aumento da competitividade e aos novos desafios que se atravessam no seu caminho. Este desenvolvimento ao nível das tecnologias de comunicação e de informação (TIC) tem vindo a provocar uma mudança no que toca à liderança e como esta é efetivada, dando origem ao construto em estudo da liderança virtual (Avolio & Kahai, 2003; Avolio et al., 2000). A evolução tecnológica reflete-se em ferramentas como o e-mail, mensagens instantâneas, vídeo conferências, partilha de documentos, *smart apps* e em sistemas de gestão e monitorização de trabalhos que fazem sentir a sua presença no dia a dia das organizações (Torre & Sarti, 2020).

A nova forma de liderar traz alguns desafios inovadores presentes, precisamente, em dimensões que são determinantes para o sucesso da liderança em contexto virtual. Por um lado, mantém-se a base da liderança (Torre & Sarti, 2020), no entanto, a necessidade de aquisição de competências técnicas, digitais e humanas (Johnson, 2010) é fundamental para uma liderança virtual eficaz e de sucesso. Tendo esta transformação em consideração, surgiu-nos a questão determinante: Quais são as dimensões determinantes para o sucesso de uma liderança virtual? É através da resposta a esta pergunta que pretendemos perceber as dimensões que determinam uma liderança virtual de sucesso. De seguida, irá ser descrita a estrutura da presente dissertação usando-se os respetivos capítulos para situar o leitor.

Com o intuito de atingirmos o nosso objetivo de perceber num contexto de liderança virtual as dimensões necessárias para o sucesso das equipas virtuais, no capítulo 2, apresenta-se uma revisão literária sobre o conceito de liderança virtual ou e-liderança com o objetivo de problematizar o conceito percebendo o que levou ao seu surgimento, ao mesmo tempo em que, se faz uma distinção do referido conceito do de liderança

clássica. Pretende-se compreender os efeitos da liderança virtual ao nível organizacional, no contexto atual de grande inovação tecnológica espelhado em dimensões como as oportunidades que daí advêm, novos desafios colocados aos líderes, competências inovadoras necessárias para os líderes virtuais exercerem com eficácia a sua liderança, a delegação de tarefas e o controlo dos colaboradores e a confiança como elemento indispensável para a relação entre líder e subordinados. Deste modo reflete-se na comunicação que tem de ser eficaz, para que, os objetivos da equipa sejam alcançados. Também se retratam as questões culturais que têm surgido devido à globalização das equipas e que podem constituir um revés para uma liderança virtual de sucesso.

O capítulo 3 expõe a abordagem metodológica utilizada no trabalho que se prende por uma investigação científica de cariz qualitativo efetivada através de um estudo de caso.

No capítulo 4, apresenta-se um estudo empírico que juntamente com a revisão de literatura realizada pretendem dar resposta às questões que orientam o trabalho. Mais concretamente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a quatro líderes virtuais da empresa em estudo. O objetivo é fazer-se a ponte entre a revisão de literatura e a realidade, de forma que se consiga compreender como levam a cabo a sua liderança de sucesso pondo em prática as dimensões em estudo através da análise das entrevistas.

No capítulo 5, são retiradas conclusões para o estudo e algumas limitações que merecem reflexão para investigações futuras.

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) pretende ir ao encontro da temática da Liderança Virtual para que, conjuntamente com as dimensões que referimos no ponto anterior, sejam consideradas as implicações das mesmas na eficácia da respetiva liderança. Tendo isto em consideração, o trabalho é baseado em revisão bibliográfica de trabalhos disponíveis e num estudo de caso de uma empresa de consultoria onde foi aplicada a técnica de entrevistas semiestruturadas. É de salientar a necessidade de uma compreensão mais abrangente da liderança em contexto virtual daí surgir a seguinte questão:

- Quais são as dimensões que levam ao sucesso de uma liderança virtual?

Procurarei dar resposta, também, às seguintes questões específicas:

- O que é a E-liderança ou Liderança virtual e como esta se distingue da Liderança tradicional?

- Surgem oportunidades e desafios com a Liderança virtual?
- Quais são as competências que os líderes virtuais devem possuir para serem bem sucedidos?
- Como é que os líderes virtuais delegam e controlam as funções da equipa virtual?
- Como é garantida e mantida a confiança?
- Como se comunica através da tecnologia?
- Como se ultrapassam as barreiras culturais?

De forma a compreendermos estas questões, torna-se fundamental interpelar o conceito de liderança virtual que é um conceito relativamente recente e onde a maioria dos autores chega a um consenso relativamente à sua definição. Aliado a este ponto, torna-se essencial perceber a importância das TIC num contexto de liderança virtual, de forma que, o desempenho das equipas virtuais não seja comprometido. O trabalho num contexto virtual acarreta desafios complexos que obrigam a uma adaptação por parte dos líderes no que toca à gestão dos indivíduos das suas equipas, visto que, gerir pessoas cara a cara é diferente de as gerir num ambiente virtual (Dias, 2021). São estas as questões às quais se pretende obter respostas entrevistando líderes virtuais.

2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança Virtual ou E-Liderança

No mundo atual, com o avanço das novas tecnologias, e agora através da pandemia Covid19, a liderança virtual ou e-liderança encontra-se em franca expansão no mundo das organizações e nos trabalhos académicos.

Diversos estudos (Avolio et al., 2000; Avolio & Kahai, 2003; Avolio & Kahai, 2003; Malhotra et al., 2007; Torre & Sarti, 2020) sugerem que a liderança está a ser moldada pelo avanço da tecnologia à escala global descrevendo o novo contexto onde a informação é rapidamente disseminada por todo o mundo. O tempo e o espaço já não são considerados limitadores e as novas formas de comunicação estão a surgir de forma espontânea e rápida (Torre & Sarti, 2020). Segundo as autoras, neste contexto, a liderança que incorpora os relacionamentos entre o líder e os liderados encontra-se em transformação nomeadamente porque: a) a comunicação é feita cada vez mais através de meios tecnológicos; b) a informação é partilhada através das novas tecnologias o que condiciona o processo de recolha, armazenamento, análise, interpretação e difusão da mesma e pelo c) desenvolvimento de redes disruptivas que vão para além dos limites organizacionais com o surgimento de novas e inesperadas relações entre a liderança e as novas tecnologias no trabalho (Torre & Sarti, 2020).

Primeiramente, a liderança virtual é considerada um veículo para incorporar um novo contexto emergente de liderança (Avolio et al., 2000). Este conceito, de acordo com os autores, está intimamente associado às influências das tecnologias de informação avançadas que produzem mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e/ou desempenho em indivíduos, em grupos de indivíduos e/ou organizações que se concretizam e que pode ocorrer em qualquer nível hierárquico numa organização envolvendo um liderado apenas ou ser partilhada por vários indivíduos dentro e ao longo de grandes unidades e organizações (Avolio et al., 2000).

Liderança virtual está intimamente ligada com a liderança de pessoas de diferentes departamentos, organizações, países e até, por vezes, empresas da concorrência (Avolio et al., 2009). Distingue-se da liderança tradicional pela diferença no modo como os líderes e os seus seguidores se relacionam no contexto organizacional (Avolio & Kahai, 2003). Adicionalmente, os autores relatam que as bases da liderança se mantêm, todavia, a

introdução das ferramentas tecnológicas vieram alterar a estrutura ou a forma como a informação é adquirida, processada, tratada e difundida levando a uma mudança nos processos de tomada de decisão e nos comportamentos dos indivíduos e das organizações (Avolio & Kahai, 2003). Por sua vez, ainda de acordo com os autores supracitados, “a liderança virtual apresenta as mesmas bases que a liderança tradicional cara a cara, no entanto, pode inspirar através da partilha das metas alcançadas pelas equipas com a utilização de ferramentas tecnológicas” (Avolio & Kahai, 2003, as cited in Samartinho et al., 2012, p. 5).

Torre e Sarti (2020) revelaram que, de acordo com o seu estudo, as empresas sentiram muita vezes a necessidade de clarificar o conceito de liderança virtual mesmo em organizações onde o conceito era minimamente conhecido. No entanto, quando recentemente contactaram as empresas foi evidente que existia uma maior consciencialização relativamente ao constructo de liderança virtual, quase todas apresentaram um bom conhecimento do fenómeno impulsionado por eventos e conferências alusivos à implementação deste tipo de liderança (Torre & Sarti, 2020).

No estudo realizado por Torre e Sarti (2020) foram consideradas quatro tipologias para o desenvolvimento de um caminho em direção à liderança virtual (Anexo I): quando a liderança virtual ainda não está presente; quando a liderança virtual está imbuída no departamento de informação e tecnologia; a liderança virtual “não declarada” e a liderança virtual totalmente assumida e praticada.

A primeira tipologia em que a liderança virtual ainda não se encontra realmente presente revelou que as empresas em estudo já tinham uma perceção efetiva de que com a difusão e expansão das novas tecnologias iriam levá-las, num futuro próximo, a reconsiderar os seus sistemas de liderança. A preferência pela tradicional abordagem de liderança que prioriza o contacto direto e visual das relações ainda se encontra patente no primeiro tipo. Nesta primeira tipologia apresentada as novas tecnologias não influenciam o sistema de liderança não existindo, também, uma influência mútua no que diz respeito à promoção por parte da liderança da utilização das novas tecnologias, de forma a que, haja uma evolução conjunta. No que toca às competências não são consideradas competências específicas para além das já existentes num sistema tradicional de liderança.

Na segunda tipologia apresentada por Torre e Sarti (2020), a introdução de novas tecnologias aliada a uma utilização intensiva representa a base para a transformação digital nas organizações. Nas organizações que se encontravam nesta fase o primeiro líder virtual era o *Chief Digital Officer* (CDO), que trabalhava diretamente com o *Chief Executive Officer* (CEO), de forma a construírem um compromisso organizacional que levasse a este processo de mudança. O CDO era responsável pela difusão das tecnologias na empresa para permitir aos supervisores tornarem-se líderes virtuais. O papel do CDO é essencial devido às suas competências tecnológicas, uma vez que, permite aos outros utilizadores uma melhor aprendizagem no que toca às ferramentas digitais.

Na terceira e penúltima tipologia apresentada pelas autoras evidencia-se que a liderança virtual é praticada, todavia, nunca é formalmente introduzida e oficializada pelas empresas. Nestas empresas que estão geograficamente dispersas e que têm diversos problemas de coordenação entre as atividades desenvolvidas nas suas organizações, a necessidade frequente de reuniões tornou-se uma necessidade. Deste modo, através das reuniões virtuais começaram a ser introduzidas as atividades de trabalho, cultivando uma maior atenção e confiança nas TIC, que acabou por se tornar uma forma natural de organização do trabalho. Os líderes, dentro da empresa, começaram a interagir com os seus colegas através das tecnologias usando as ferramentas virtuais, de forma a que se introduzisse uma mudança na cultura das empresas e nos hábitos de trabalho. As tecnologias são consideradas um recurso importante. Nesta tipologia, o papel do líder virtual destaca-se por conseguir corresponder às suas necessidades graças às TIC. As empresas que se encontram nesta fase praticam a liderança virtual mesmo não se apercebendo que o estão a fazer.

Na quarta e última tipologia, apresentada por Torre e Sarti (2020), algumas empresas estavam efetivamente comprometidas no estabelecimento e difusão da liderança virtual. Estas empresas afirmaram que se torna benéfico trabalhar segundo uma liderança virtual uma vez que os tradicionais e inovadores métodos de trabalho seguem a sua égide. No que concerne ao papel dos líderes virtuais, estes estão envolvidos em diversas áreas da organização, é-lhes exigido que exerçam um novo papel possuindo as mesmas características tradicionais que um líder tradicional deve deter ao mesmo tempo em que obtém novos desafios. Através da utilização da tecnologia torna-se mais fácil trabalhar independentemente da localização geográfica e é precisamente nesta questão

que reside a grande importância do papel do líder virtual, visto que, as pessoas vivem em locais diferentes e por meio das videoconferências, dos e-mails e das mensagens instantâneas conseguem comunicar normalmente. Nas situações em que a distância se encontra presente os processos têm de ser bem definidos e clarificados ao mesmo tempo em que os objetivos vão sendo monitorizados e verificados constantemente. A liderança virtual é considerada indispensável em situações como estas porque, ainda segundo Torre e Sarti (2020), a decisão mais consciente é antecipar a sua evolução e facilitar a sua transição para que a liderança virtual possa efetivamente atingir a sua plenitude.

2.1.1 Desafios e Oportunidades

Nesta secção pretendeu-se ir ao encontro dos desafios e oportunidades que se podem encontrar num cenário de liderança virtual. Primeiramente, Weisband (2008) avança que podem surgir alguns desafios para a liderança e para as equipas virtuais, precisamente quando o trabalho é feito em horários diferentes requerendo uma maior atenção por parte dos líderes e funcionários, quando as ferramentas tecnológicas falham, quando a comunicação local é enviesada e a informação não é transmitida de forma eficiente e a pressão de concretização de metas locais em detrimento dos objetivos de colaboradores que trabalham à distância.

Zaccaro e Bader (2003) defendem que os líderes de hoje têm de encarar dois fatores que estão correlacionados: a disseminação ao nível mundial dos departamentos, dos clientes, dos *stakeholders* e fornecedores; o avanço exponencial ao nível global das tecnologias de comunicação e, também de epidemias que põem em causa a saúde pública. Isto leva a que os líderes tenham que saber lidar com equipas em que os membros não precisam de estar fisicamente presentes no mesmo local ou região geográfica.

A liderança virtual é considerada como a exteriorização dos objetivos da liderança por parte das equipas virtuais que estão dispersas no espaço e/ou no tempo utilizando meios eletrónicos (DasGupta, 2011). DasGupta (2011) destaca ainda que este tipo de liderança traz algumas oportunidades mas não deixa de trazer novos desafios. Algumas das oportunidades apontadas pelo autor consistem na capacidade de comunicação *one-on-one* com milhares de funcionários; a capacidade de usufruir de “talentos” que não vivem perto do escritório; a oportunidade de melhorar o desempenho da organização através da constituição de equipas multifuncionais mais “ricas”, uma vez que é possível

escolher-se o talento que se deseja independentemente da sua localização; a capacidade de direcionar melhor a satisfação do cliente através de um serviço 24 horas por dia 7 vezes por semana, usando o método *follow the sun*; a capacidade de reduzir custos e o âmbito para um melhor conhecimento em gestão (DasGupta, 2011).

Relativamente aos desafios apontados por DasGupta (2011) destacam-se: a comunicação eficaz através dos meios eletrónicos; a construção de uma relação de confiança com alguém que poderá nunca conhecer o líder presencialmente; garantir uma presença viável dos meios eletrónicos; inspirar os membros das equipas virtuais que não estão fisicamente presentes; *mentoring* dos funcionários virtuais; monitorizar e controlar a componente social das equipas; evitar a falta de competências técnicas para que o desempenho não seja afetado negativamente e a manutenção do equilíbrio trabalho-família no novo paradigma do 24x7 (DasGupta, 2011). Abbasnejad e Moud (2012), à semelhança de DasGupta (2011), também apontam desafios que são colocados aos líderes das equipas virtuais: a confiança; a comunicação e a diversidade cultural, o que nos leva a crer que no seio académico existe um consenso transversal naquelas que são as dimensões num contexto de liderança virtual.

2.2 Dimensões Liderança virtual

No subcapítulo 2.2, recorrendo à literatura existente, abordam-se as dimensões (competências, delegação e controlo de funções, confiança, comunicação e barreiras culturais) através das quais a liderança virtual se exprime.

2.2.1 Competências Líderes Virtuais

As oportunidades e desafios elencados por DasGupta (2011) advêm de uma liderança virtual que requer aos líderes virtuais um novo conjunto de competências: competências de comunicação escrita; forte capacidade social no que toca aos relacionamentos; uma mentalidade multicultural e global e uma maior sensibilidade no que toca ao estado mental das equipas.

Malhotra et al. (2007) contribuíram através do seu estudo para as competências que os líderes virtuais devem possuir ou procurar garantir para serem líderes bem sucedidos. Mais concretamente a coordenação muito associada ao trabalho remoto, as barreiras culturais que podem advir de uma equipa rica em diversidade, a confiança e a

coesão das equipas. Para isso, a obtenção de novas competências constitui-se como fundamental (Malhotra et al., 2007).

Maria Potes-Barbas (2012) reiterou que “os e-líderes e as equipas virtuais devem ter competências digitais exigíveis podendo ter de recorrer à adequada formação” (as cited in Samartinho, 2013, p. 8). Johnson (2010), à semelhança da autora citada anteriormente, também subscreve a tese de que os líderes virtuais têm que ter as competências técnicas e humanas necessárias, para que as equipas virtuais operem sinergicamente no contexto de uma liderança virtual.

Segundo Samartinho (2013), a evolução é um elemento determinante para a mudança que é fundamental para uma organização não ser ultrapassada pelos seus concorrentes diretos e para a sua capacidade de adaptação aos desafios que lhe são colocados devido à globalização. Para fazer jus a esse facto, as organizações têm que ser capazes de desenvolver uma comunicação eficaz que, conjuntamente com a organização do trabalho e a capacidade do líder virtual de construir a confiança de grupo, as leve ao sucesso (Samartinho, 2013).

É ao líder que cabe a aquisição de novas competências para fazer face ao contexto do trabalho virtual assim como a sua gestão, de forma a que estas sejam colocadas em prática, para que se obtenham os resultados pretendidos e uma liderança virtual de sucesso.

2.2.2 Delegação e Controlo de Funções

Relativamente ao controlo e delegação de funções em contexto de liderança virtual, a tendência é que os líderes mostrem comportamentos menos controladores delegando mais responsabilidades aos seus funcionários (Stoker et al., 2022).

É importante frisar que Allen et al. (2015) descobriram que a relação entre líderes e funcionários não foi negativamente influenciada pelo teletrabalho. No entanto, podem existir algumas desvantagens no trabalho remoto, tanto para os elementos das equipas como para os seus líderes, nomeadamente a falta de interações sociais e o estabelecimento de fronteiras entre o que é trabalho e não é (Ramarajan & Reid, 2013) e, especificamente, para os líderes a perda de controlo sobre os seus funcionários (Bailey & Kurland, 2002; Clear & Dickson, 2005). Este receio de perder o controlo por parte dos líderes leva a que

estes mostrem alguma relutância quanto ao trabalho remoto, precisamente devido à possível perda de controlo sob os seus funcionários (Bailey & Kurland, 2002).

Stoker et al. (2022) estudaram as mudanças percebidas na liderança após o surto de Covid-19 que assolou o mundo, onde foram identificados dois comportamentos de liderança: o controlo exercido e o delegar de responsabilidades. De acordo com a literatura, os próprios líderes perceberam que mostram um comportamento menos controlador e delegam mais responsabilidades para os seus funcionários (Fleenor et al., 2010; Stoker & Van der Heijden, 2001).

Todavia, na perspetiva dos funcionários, segundo Golden e Fromen (2011), em contexto de trabalho virtual os líderes mostravam menos controlo e delegavam mais. Contudo, sob ameaça externa pode-se verificar uma mudança, ou seja, a crise de Covid-19 pode levar a um aumento no exercício do controlo por parte dos líderes, podendo a delegação ser reduzida.

A investigação realizada por Stoker et al. (2022) mostrou que os líderes exerciam menos controlo e mais delegação no início da pandemia. Estes consideraram-se menos controladores afirmando que a delegação de responsabilidades aos funcionários é um comportamento que os líderes devem de adotar. O aumento da delegação está associado a um aumento da produtividade. Por outro lado, o medo de perder o controlo é uma das desvantagens associadas ao contexto de trabalho virtual (Stoker et al., 2022). O sucesso do trabalho virtual depende, efetivamente, da confiança dos líderes nas suas equipas (Kaplan et al., 2018).

Em suma, os líderes em contexto virtual podem demonstrar mais delegação e menos controlo, todavia, estes também se podem tornar mais controladores precisamente na presença de ameaças externas como a pandemia do Covid-19 (Stoker et al., 2022).

2.2.3 Confiança e Comunicação

A confiança é definida como uma atitude ou estado que um indivíduo desenvolve ao longo do tempo de acordo com as experiências dos outros indivíduos (Soomar, 2020). Adicionalmente, representa um papel importante na avaliação de desempenho sendo uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Soomar, 2020).

A comunicação é considerada a ferramenta mais importante através da qual as equipas trocam informações e colaboram sendo determinante para as dinâmicas do grupo

(Alaiad et al, 2019). São as ferramentas de comunicação tecnológica que, efetivamente, fazem a distinção entre o trabalho virtual e o trabalho mais tradicional e clássico desenvolvido cara a cara, dando origem às equipas virtuais (Alaiad et al., 2019).

DasGupta (2011) e Samartinho et al. (2012) também apontam a confiança e a comunicação como desafios para superar com a utilização dos mecanismos virtuais. Cascio e Shurygailo (2003) referem o estabelecimento e a manutenção da confiança como um dos desafios dos líderes virtuais, uma vez que, cara a cara, o processo não é tão complexo, o que faz com que a dificuldade para manter o controlo dos processos de trabalho e a confiança da equipa, tendo em mente os objetivos, seja maior. Grosse (2002) afirma que a comunicação cara a cara permite uma melhor construção de relações de confiança principalmente no início de um trabalho, fazendo com os membros estabeleçam relações e, posteriormente, através dos meios virtuais possam usar a comunicação mais eficientemente.

Como vimos anteriormente, é imperativo garantir que exista confiança para que as equipas possam funcionar devidamente e de acordo com as expetativas que foram previamente definidas. Se estas forem cumpridas ou até excedidas a confiança entre todos os intervenientes e partes interessadas é um dado adquirido. “O treino do grupo e o fortalecimento da confiança entre e-Líder e e-Teams é crítico e pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso” (Samartinho et al., 2012, p.6). Isto vem ressaltar a importância da formação e do treino do líder virtual porque num contexto virtual existem desafios inovadores que não existem nas formas convencionais de trabalho, abrindo a porta à gestão virtual e conseqüentemente à necessidade de o líder se adaptar a essas circunstâncias (Samartinho et al., 2012).

Na ausência de uma interação cara a cara a influência, a motivação e a propagação da confiança ganham uma maior importância nas equipas virtuais (Mutha & Srivastava, 2021). Para os autores a confiança é determinante no que toca ao trabalho em equipa.

Segundo Robbins (2013), os líderes virtuais enfrentam desafios únicos, um dos maiores consiste no estabelecimento e na manutenção da confiança, o que faz com que o líder tenha um papel fundamental no fomento da confiança dentro da equipa. A Harvard Business Review (2019) parece concordar com esta suposição, uma vez que, também reitera que a confiança consiste num dos maiores desafios na gestão das equipas virtuais. Zaccaro e Bader (2003) propuseram, no seu trabalho, 3 ações para os líderes virtuais

desenvolverem: a ligação à equipa virtual através da compreensão das emoções dos membros; o estabelecimento e definição de uma visão e um caminho a seguir de acordo com os objetivos da equipa e a coordenação operacional, que é determinante para os membros levarem a cabo as suas tarefas de acordo com os recursos providenciados pelos líderes das equipas.

A comunicação é considerada fundamental e indispensável para as equipas virtuais em que os membros estão em diferentes locais e dependem das tecnologias para comunicarem. Segundo Leschig (2019), a comunicação permite a transferência da informação, significado e conhecimento entre duas ou mais partes constituindo uma das pedras basilares da sociedade contemporânea. Esta definição erguida por Leschig (2019) encontra suporte na de Gregory (2011) em que a comunicação é considerada como o processo de transferência de informação entre duas ou mais entidades e que existem processos para aprimorar a sua eficácia e eficiência. A comunicação seja ela presencial ou virtual é fundamental para que as tarefas sejam concretizadas, uma vez que, promove os alicerces necessários através dos quais as pessoas colaboram, tomam decisões e agem na prossecução daquilo que são os objetivos organizacionais definidos (Berry, 2011). Esta pode-se refletir em dois tipos: assíncrona e síncrona.

As equipas virtuais utilizam a comunicação assíncrona, mediada pela tecnologia, pois permite que vários tópicos e temáticas de conversas ocorram ao mesmo tempo com diversos participantes. No entanto, não há uma receção imediata da mensagem o que acaba por acontecer na comunicação síncrona, em que existe um contacto imediato entre o emissor e o recetor da mensagem (Berry, 2011). Ou seja, através da comunicação assíncrona os membros das equipas virtuais podem expressar as suas ideias simultaneamente sem serem interrompidos e na janela temporal que mais lhe convenha (Cappel & Windsor, 2000). Desta forma, os membros das equipas conseguem ter acesso à informação quando necessitam, visto que, esta fica armazenada em ferramentas que arquivam as discussões sendo também uma vantagem para quem tenha uma língua materna diferente da maioria dos membros da equipa (Brewer et al., 2015). No entanto, a comunicação síncrona também se revela muito importante no seio das equipas virtuais principalmente quando existe algum assunto urgente a tratar e em que a sua complexidade seja elevada exigindo aos líderes que reúnam os membros das suas equipas, para que, as interações e o feedback recebido sejam imediatos. Um excelente exemplo do tipo de

comunicação síncrona são as videoconferências onde é permitida a partilha de informação, todavia, dificulta o entendimento do que está por detrás da mensagem (Dias, 2021).

Outra ferramenta muito utilizada pelas equipas virtuais para comunicarem é o e-mail. O e-mail traz vantagens nomeadamente quando existem diversas línguas maternas e culturas, uma vez que, providencia o tempo necessário para as pessoas compreenderem e redijam as mensagens para que estas sejam claras, facilitando uma resposta adequada ao conteúdo das mesmas por parte do recetor (Grosse, 2002). No entanto, o contínuo desenvolvimento tecnológico está a fazer surgir novas ferramentas como quadros eletrónicos, calendários que permitem gerir tarefas, aplicações de mensagens instantâneas consagrados em ferramentas como o Google Drive, Zoom, Asana entre outras (Malhotra & Majchrzak, 2005, as cited in Dias, 2021, p.18).

O facto de numa equipa virtual não existirem interações presenciais como acontece numa equipa tradicional não explica o insucesso na concretização de algumas tarefas. Antes pelo contrário, a falta dessas interações sociais parecem criar um maior foco para a tarefa o que poderá levar a melhores resultados (Walther, 1995). Berry (2011), conjuntamente com outros académicos, também veio defender que a comunicação efetuada por meios virtuais traz, efetivamente, uma maior eficácia que a comunicação tradicional realizada cara a cara no que diz respeito à concretização das tarefas.

Zhu e Smith (2019) relataram que a comunicação está intimamente ligada aos valores culturais e ao entendimento de tempo, visto que, os líderes virtuais e os membros das equipas podem estar espalhados por diversos países que possuem, também, diversas culturas. Os autores verificaram que indivíduos que provêm de *polychromic backgrounds* (culturas em que se fazem várias atividades ao mesmo tempo) conseguem mais facilmente adaptar-se ao trabalho virtual porque estão habituados a levar a cabo diversas tarefas simultaneamente. Adicionalmente, a sua satisfação para com o trabalho irá aumentar.

Ao contrário do que outros autores defendem, Zhu e Smith (2019) reiteraram, através do seu estudo, que a comunicação através de meios tecnológicos não se verifica menos eficaz do que a comunicação presencial, visto que, mesmo em equipas e lideranças tradicionais estes já estão efetivamente presentes (e-mails, mensagens instantâneas, etc.). Esta premissa já tinha sido identificada no estudo realizado por Hambley et al. (2007) onde foi identificado que a interação feita cara-a-cara não era muito mais eficaz que as

realizadas por via das tecnologias de comunicação. Com o sucessivo desenvolvimento tecnológico alavancado pelos confinamentos derivados da pandemia Covid19 esta relação continua a confirmar-se.

Resumidamente, é imperativo que existam relações de confiança para que as organizações consigam alcançar os seus resultados. Cabe ao líder fomentar, construir e manter essas mesmas relações com a equipa. A comunicação é fundamental precisamente na constituição de relações de confiança (Gross, 2018). São as ferramentas de comunicação tecnológica que permitem a distinção entre a liderança clássica e a liderança virtual (Alaiad et al., 2019).

2.2.4 Barreiras Culturais

No que concerne às barreiras culturais, Grosse (2002) aponta algumas estratégias para que estas sejam ultrapassadas no seio de equipas virtuais, onde existem diferentes culturas e diferentes línguas maternas: a demonstração de sensibilidade intercultural; a construção de relações de confiança mútua; entendimento de que a diversidade torna a equipa mais forte; desenvolvimento de uma *network* de relações positivas; ultrapassar as barreiras comunicativas e a demonstração de respeito para com as outras línguas e culturas. No que diz respeito à primeira estratégia, os líderes necessitam de desenvolver uma sensibilidade intercultural aliando-a à confiança e ao estabelecimento de boas relações.

Segundo Ackley e Barker (2001) existem alguns critérios para se medir a sensibilidade intercultural: sentimentos positivos no que toca às interações com pessoas de outras culturas; positividade de pessoas de outras culturas em relação ao indivíduo; sucesso no trabalho e a liberdade para não se sofrer de stress cultural.

No que concerne ao estabelecimento de relações de confiança esta tem um papel fundamental como vimos anteriormente. É aqui que o líder virtual intervém para garantir que todos os indivíduos que constituem as equipas reconheçam o valor de cada colega e a contribuição de cada um para os objetivos comuns. Constitui-se como mais valia que todos conheçam os pontos fortes e o *background* de cada um antes de os projetos começarem. Isto leva-nos à outra estratégia elencada por Grosse (2002) e ao entendimento de que a diversidade aumenta a capacidade de uma equipa, visto que, pessoas de diferentes culturas têm diversas formas de encarar os problemas e desafios.

Adicionalmente, a diversidade também traz novos conhecimentos, competências, habilidades e novas abordagens às já existentes fazendo com que o trabalho seja distribuído em função das características de cada indivíduo. O desenvolvimento de uma *network* de relações pode ser constituído através da aprendizagem que os membros têm uns com os outros enquanto trabalham, aprendendo a comunicar com pessoas ao nível global, através da troca de informações relativas às diversas culturas e países, o que se revela eficaz para o desenvolvimento e crescimento de conexões valiosas. Esta estratégia leva-nos para uma outra, a do respeito perante as outras culturas e línguas. Manter uma mente aberta, respeitar o outro e ser paciente ao lidar com os fatores diferenciais, faz a diferença na ultrapassagem das barreiras da comunicação multicultural (Grosse, 2002).

Uma equipa virtual diversa culturalmente fica exposta a um desafio que são as interações trazidas pelos seus membros com um *background* cultural diferente. No entanto, também traz diversos benefícios como, por exemplo, um maior leque de competências e conhecimentos que leva a um aumento da qualidade dos recursos disponíveis que, posteriormente, se reflete em novas e inovadoras formas de resolver problemas organizacionais (Mockaitis et al., 2012).

Posto isto, mostrar sensibilidade, aceitar as diferenças culturais, aproveitar as oportunidades de aprendizagem com pessoas de outras culturas, manter uma mente aberta e o respeito perante outras línguas e culturas, é fundamental para uma equipa multicultural e para os seus líderes virtuais ultrapassarem barreiras culturais que se podem atravessar no seu caminho.

2.3 Relação Liderança Virtual e Equipas Virtuais

Com este subcapítulo, pretende-se ir ao encontro da temática das e-teams ou equipas virtuais refletindo-se sobre os conceitos e referências apresentados por alguns autores que forneceram contributos na matéria, identificando-se a relação existente entre liderança virtual e as equipas virtuais mediada pela tecnologia.

Com a pandemia Covid19 surgiram novos desafios que põem à prova os líderes e as equipas que se viram forçadas a adotar uma nova forma de trabalho, o trabalho remoto (Newman & Robert, 2020).

De acordo com Terribili e Bortoleto (2014), as equipas virtuais nascem na década de 1990 quando se assistiu a um aumento do número de empresas multinacionais que

pretendiam expandir-se assim como ao conceito para outras zonas do mundo, como a Ásia e a América Latina. Equipa virtual é definida por ser uma equipa que embora os membros trabalhem em locais físicos diferentes e separados, estes trabalham ao mesmo tempo na prossecução de um objetivo comum (Aim Strategies, 2010). Adicionalmente, as equipas virtuais constituem uma entidade que ultrapassa os limites definidos pelas equipas tradicionais porque estão presentes em diversas regiões geográficas e em diferentes fusos horários. (Pontes et al., 2015).

Os membros das equipas virtuais não têm que efetivamente estar em locais diferentes, o que importa ter em conta nestas situações são as ferramentas utilizadas para que se consiga desenvolver trabalho num ecossistema virtual. Samartinho et al., (2012) referem que, neste contexto, alguns desafios podem surgir, uma vez que, num ambiente virtual, as equipas virtuais têm que se apoiar e recorrer a ferramentas que não seriam necessárias num contexto cara a cara. Daí surge a necessidade de os líderes virtuais possuírem competências necessárias para o sucesso da equipa virtual, garantindo que a comunicação é clara e a inteligência emocional uma realidade para que a troca de informação relevante transformada em conhecimento seja uma certeza (Zeuge et al., 2020).

Um líder virtual tem o dever de, num contexto virtual, adotar práticas eficazes de liderança ao mesmo tempo em que gere os recursos e as necessidades dos indivíduos de modo a que a equipa virtual seja eficaz e atinja aquilo que são os seus objetivos.

3 Abordagem Metodológica

3.1 Metodologia e Recolha de Dados

O presente estudo trata-se de um estudo de caso, assente numa metodologia de investigação científica de cariz qualitativo. A pesquisa é de natureza exploratória e qualitativa, visto que, se pretende explorar o entendimento deste fenómeno recente num estudo de caso (Mendonça, 2014). Yin (2009) afirma que o estudo de caso é um método que investiga em profundidade um fenómeno atual, no seu contexto da vida real, no presente, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. O autor refere ainda que o estudo de caso pode ser conduzido para um dos três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar.

Os alicerces deste estudo basear-se-ão numa pesquisa bibliográfica, que consistiu na recolha de artigos científicos disponíveis em bases de dados bibliográficas disponibilizadas pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) entre outras fontes nacionais e estrangeiras.

A investigação efetuada na empresa de consultoria foi realizada assente em Entrevistas Exploratórias Semiestruturadas. Foram realizadas entrevistas com quatro líderes virtuais com o intuito de mapear as várias dimensões da liderança virtual permitindo recolher dados sobre o tema procurando as perceções, opiniões e informações dadas pelos líderes (Leitão, 2021). Os guiões utilizados para as entrevistas foram guiões semiestruturados com versão em português e inglês porque nem todos os entrevistados tinham o português como língua preferencial, obedecendo a um roteiro prévio ao mesmo tempo suscetível à espontaneidade da conversa (Leitão, 2021). As 4 entrevistas tiveram duração de cerca de 30 minutos, tendo sido realizadas no período compreendido de julho a setembro de 2022, período em que os entrevistados se demonstraram disponíveis.

A escolha dos entrevistados esteve relacionada com os seguintes critérios: i) o facto de estarem a desempenhar funções de liderança em equipas digitais; ii) o tempo de liderança nessas condições, ou seja, o tempo em que praticam a liderança virtual; iii) as dimensões das suas equipas; iv) e a disponibilidade para serem entrevistados.

O entrevistador solicitou aos entrevistados a gravação, para, posteriormente, este realizar a transcrição e análise das entrevistas. Foi obtido o consentimento oral de gravação e uso anónimo das entrevistas.

4 Análise de Resultados

4.1 Caracterização da Empresa e Justificação do Caso

A empresa alvo de estudo foi fundada em 1849 em Londres e é considerada uma das maiores multinacionais de consultoria e auditoria a nível mundial. Encontra-se em 158 países onde se inclui Portugal. A empresa em questão faz parte do grupo seletivo denominado de “Big Four” de empresas de consultoria e auditoria. O facto de ser uma empresa geograficamente dispersa e de praticar uma colaboração efetiva entre as sucursais de cada país torna-a um caso relevante de liderança virtual. É uma empresa que está na vanguarda das ferramentas tecnológicas usadas em contexto de trabalho onde a liderança virtual se encontra presente o que a classifica como uma empresa relevante para este estudo.

4.2 Caracterização dos Líderes Virtuais

Segue-se uma breve caracterização dos líderes, sendo que, o facto do investigador ser membro da empresa em questão permitiu que se inferissem algumas características presentes em cada um deles.

O Entrevistado A é um homem na faixa dos trinta a quarenta anos com um *background* na área da informática com funções de gestor de projetos. Na empresa é responsável pela equipa de *Systems Applications and Products in data processing* contando com vinte elementos na sua equipa. Tem como função a realização de propostas e a distribuição de projetos, delegando-os aos restantes elementos da equipa. Está na empresa há três anos e desde essa altura que pratica a liderança virtual.

Já no que diz respeito ao Entrevistado B, é do sexo feminino na faixa dos cinquenta e cinco anos de idade, está na empresa há cinco anos e é formada na área de computação tecnológica e sistemas. Desempenha funções na aliança de *Workday* da Europa, Médio Oriente e África e gestora sénior de *Workday* na empresa tendo a seu cargo oito elementos é ainda responsável pela realização de propostas de implementação de projetos em *Workday* e gestão dos mesmos.

Relativamente ao Entrevistado C, é um elemento do sexo masculino na faixa dos quarenta a cinquenta anos de idade formado em sociologia; encontra-se na empresa há treze anos e é líder virtual há seis anos. Desempenha o papel de gestor e tem a seu cargo a gestão das equipas de estratégia do departamento de *people & organization* da empresa que é constituída por trinta elementos. Como função elabora propostas estratégicas de estudos de mercado ao mesmo tempo em que delega funções à restante equipa relativamente aos estudos a realizar e como os efetuar.

No que concerne ao Entrevistado D, é uma mulher na faixa dos quarenta anos sendo da área de gestão. Atualmente, desempenha o papel de gestora sénior na empresa e é responsável por uma das equipas de consultoria de gestão constituída por cinco elementos. Encontra-se na empresa há já doze anos e exerce a liderança virtual desde a pandemia de Covid-19. As suas responsabilidades incluem a consultoria de gestão a empresas clientes, ao mesmo tempo, que formula propostas de angariação de novos clientes.

É feita, na tabela seguinte, a caracterização sociodemográfica dos entrevistados.

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Entrevistado	A	B	C	D
Idade (anos)	34	51	45	47
Função	<i>Senior manager</i>	<i>EMEA Workday Alliance Driver and the company X South Africa workday senior manager</i>	<i>Senior manager</i>	<i>Senior manager</i>
Formação	<i>Background na área da informática com funções de gestor de projetos</i>	<i>Área de computação tecnológica e sistemas.</i>	Sociologia	Gestão

Antiguidade na Empresa (Anos)	3	5	13	12
Antiguidade na Liderança Virtual	3	--	--	3

4.3 Resultado das Entrevistas

A análise de conteúdo consiste em organizar a informação da entrevista sob a forma de categorias, apresentando os assuntos explanados durante as entrevistas (Leitão, 2021). No nosso caso, escolhemos a partir de categorias previamente estabelecidas oriundas da revisão teórica para a pesquisa empírica. Assim, cada questão presente no guião das entrevistas representa uma categoria de análise (Leitão, 2021). Os resultados das entrevistas estão explanados na tabela 2 e no ponto 4.4 prosseguiu-se com a análise do seu conteúdo.

Tabela 2 - Exemplos de algumas respostas categorizadas nas entrevistas

Categoria	Resposta
Conceito	<p>Líder A - “É uma forma de estar com a equipa. Que permita sim estar longe da equipa e ainda assim ser visto pela equipa como líder e ter essa capacidade de liderança.”;</p> <p>Líder B - “...is trying to bring the team together in a way that works for them, uhn, from a location perspective and from a desire perspective.”;</p> <p>Líder C - “...é um processo de liderança, usando as tecnologias ao nosso dispor.”;</p> <p>Líder D - “É uma forma de liderar usando meios digitais diversificados e de forma remota.”</p>
Fases Liderança Virtual	<p>Líder A - “...não sabiam exatamente o conceito de liderança virtual, apesar de o praticarem.”;</p>

	<p>Líder B - "...implemented and is supported by the company.";</p> <p>Líder C - "...não sabemos exatamente o conceito de liderança virtual apesar de o praticarmos quando trabalhamos remotamente.";</p> <p>Líder D - "Pegando na tua questão está presente mas não declarada."</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Líder A - "...não existe uma relação física constante, intensa, o que permite às equipas trabalharem um bocadinho de forma mais autónoma.";</p> <p>Líder B - "...there may be skills that we could get from individuals that we ordinarily may not have been able to get before.";</p> <p>Líder C - "a facilidade de chegar ao outro, independentemente da localização e da sua disponibilidade fisicamente falando.";</p> <p>Líder D - "...permite rentabilizar o tempo, encurtar distâncias, liga um maior número de pessoas ao mesmo tempo".</p>
<p>Práticas e Desafios</p>	<p>Líder A - "...eu acho que é importante haver reuniões <i>one on one</i> em que não se fala de trabalho e projeto"; "...é justamente a falta de perceção física do estado de espírito das pessoas.";</p> <p>Líder B - "What I prefer to do is to either have a daily stand up or every second day standard up for the team as a check-in."; "So I think the ability or lack of leaders to read body language.";</p> <p>Líder C - "...as reuniões semanais que fazemos como equipa que têm como objetivo definir as atividades a desenvolver."; "...acho que vai de encontro a uma questão de confiança.";</p> <p>Líder D - "Uma reunião de check in semanal com a equipa que não tenha como objetivo principal debater assuntos relacionados com o trabalho..."; "A comunicação por vezes não é muito eficaz..."</p>
<p>Competências</p>	<p>Líder A - "A comunicação é extremamente importante e estabelecer uma relação de confiança."; "Assim, em termos de competências, não estou a ver,</p>

	<p>porque mesmo como estando no escritório, é preciso saber comunicar com a equipa, não é?”;</p> <p>Líder B - “...emotional intelligence.”; “I would still expect a classic leader to have, uhn, some emotional, intelligent being able to read or language, but I think virtually it’s a little more difficult, right?”;</p> <p>Líder C - “...procurar adquirir competências ao nível tecnológico... competências ao nível interpessoal...”; “Quer dizer muito diferentes não mas eu penso que em relação a uma liderança clássica temos que adquirir novas competências tecnológicas...”;</p> <p>Líder D - “...competências ao nível das TIC.”; “penso que devemos procurar adquirir competências digitais e competências técnicas para que consigamos atuar virtualmente.”</p>
<p>Delegação e Controlo de Funções</p>	<p>Líder A - “Acho que virtualmente fica mais fácil de gerir, delegar, delegar o trabalho.”; “Eu acho que as pessoas trabalham mais orientadas à tarefa quando estão em casa, isso sim, e também porque existe uma necessidade de mostrar resultado.”; “Eu acho que as pessoas trabalham mais orientadas à tarefa quando estão em casa...”;</p> <p>Líder B - “...my gut says that people delegate a lot less, uhn, but practicality is that it should be the same or more.”; “I can’t lie that I feel like I need to yeah put it all together and control it a bit.”;</p> <p>Líder C - “...eu penso que seja muito semelhante.”; “... acho que acabo por não controlar tanto, não sei... Porque, sei lá... eu não quero que quando estamos a trabalhar virtualmente as pessoas sintam que ando sempre em cima delas a controlar.”; “...considero que sim porque eles ah, quando estão em casa, eu vejo pela minha equipa, parece que têm aquela necessidade de mostrar mais trabalho.”;</p> <p>Líder D - “Talvez, ah, porque eu penso quando trabalhamos a partir de casa somos mais autónomos.”; “...a delegação de tarefas acaba por ser mais bem</p>

	<p>pensada e transmitida de forma clara o que leva a que, talvez..., depois tenha que exercer menos controlo.”; “Sim sim, sem dúvidas”.</p>
Confiança	<p>Líder A - “Eu acho que a comunicação é chave.”; “Sim sim, cada membro da equipa individual também tem que fazer o seu papel no fundo.”;</p> <p>Líder B - “...as a leader, you need to be able to show that you trust the individuals in the team.”; “100%.”;</p> <p>Líder C - “...ao atribuir funções e estabelecer objetivos, estamos a confiar no próximo.”; “Claro... o líder tem que dar sempre o primeiro passo e construir a confiança no seio do grupo.”;</p> <p>Líder D - “Ah através... da definição de objetivos, metas e funções de cada membro.”; “Penso que sim”.</p>
Comunicação	<p>Líder A - “Portanto eu diria sempre o chat.”; “...utilizar as ferramentas da empresa.”; “...não mais nem menos eficaz acho que é diferente.”;</p> <p>Líder B - “So we have our group chats.”; “The work tools would be, uhn, <i>google chat</i>, we have, uh, spaces.”; “I think that that is probably quite practical and is better then, uhn, then, your traditional methods.”;</p> <p>Líder C - “...comunico muito através do chat de forma individual ou criamos os grupos que a equipa necessita...”; “...Zoom e do <i>Google Meet</i>.”; “Na minha opinião eu penso que não é menos nem mais eficaz... é diferente...”;</p> <p>Líder D - “um conjunto de ferramentas digitais que nos ajudem a passar a informação de uns para os outros.”; “Utilizo o <i>Google Meet</i>, <i>Google Forms</i>, <i>Google Docs</i>, <i>Zoom</i>... E o E-mail, claro...”; “Eu penso que seja igual...”.</p>
Barreiras Culturais	<p>Líder A - “...nós temos que saber as características ou temos pelo menos tentar perceber e compreender as características dos nossos interlocutores.”;</p>

	<p>Líder B - "...to make sure that you have some kind of understanding... I think it's also important to educate yourself. So, you know, if I'm dealing with, uhn, a, a team and, or a nation that is, has specific beliefs, that I understand what those beliefs are, uhn, yeah.";</p> <p>Líder C - "tem que existir abertura a pessoas de outras culturas, s aber ouvi-las tentar perceber as suas necessidades, estabelecer relações de confiança... porque acaba por ser vantajoso par auma equipa ter pessoas de várias culturas porque têm maneiras diferentes de trabalhar e eu penso que nós todos, eu enquanto líder também me incluo, acabamos por beneficiar e aprender com essas culturas.";</p> <p>Líder D - "Eu penso que enquanto líderes devemos ter a capacidade de compreender e entender outras culturas. Ao mesmo tempo em que a diversidade traz outra visão e formas de, talvez, encarar e ultrapassar os problemas."</p>
<p>Futuro Liderança Virtual</p>	<p>Líder A - "...na verdade... não estou a ver muita diferença daquilo que temos hoje, não é?";</p> <p>Líder B - "So I think things like virtual reality is, although it is already exists, it is going to become more mainstream from a meeting perspective.";</p> <p>Líder C - "Penso que a liderança virtual não é o futuro, é o presente...";</p> <p>Líder D - "Acho que deve caminhar lado a lado com a liderança clássica."</p>
<p>Vantagens e Desvantagens</p>	<p>Líder A - "Flexibilidade na gestão e interação com as pessoas."; "Ausência de comunicação não verbal.";</p> <p>Líder B - "Dropping of borders."; " Teaching and learning.";</p> <p>Líder C - "Maior otimização do tempo e do espaço."; "Menor interação social e afetiva.";</p>

	Líder D - “Facilidade na marcação de reuniões.”; “Proximidade com o outro.”.
--	---

4.4 Análise das Entrevistas

Nesta fase do trabalho serão analisadas as respostas dos líderes virtuais às respetivas entrevistas ao mesmo tempo em que, se procura comparar as suas respostas com a revisão teórica.

Na primeira pergunta relativa ao conceito de liderança virtual os entrevistados referem a liderança virtual como uma forma de liderança que se exprime pela forma de estar com a equipa que deixa de ser em contexto presencial, passando o contacto a ser estabelecido através do meio virtual, usando os diversos meios tecnológicos ao dispor para se trabalhar num contexto remoto.

A definição elencada pelos entrevistados vai ao encontro da conceção de Avolio et al., (2000) que define liderança virtual como estando associada ao uso das tecnologias de informação criando novas condições para a liderança ser exercida. O Entrevistado A não fez distinções entre os conceitos de liderança clássica e liderança virtual e refere-se à liderança virtual como uma forma de estar com a equipa em termos de processo. Revelou ainda, que a liderança virtual permite ao líder estar longe da equipa. O Entrevistado B também vê a liderança virtual como uma forma de aproximar a equipa numa perspetiva geográfica através dos meios tecnológicos. Torre e Sarti (2020) também defendem que a liderança está em transformação e que o tempo e o espaço já não são limitadores devido ao papel das novas tecnologias que permitem que a informação seja rapidamente difundida à escala global.

Os Líderes C e D partilham da mesma conceção de liderança virtual que os seus colegas. Relativamente à comparação da liderança clássica com a liderança virtual os Entrevistados A, C e D referiram que os dois conceitos se complementam preferindo não fazer distinções o que vai de encontro ao que Avolio e Kahai (2003) defenderam, afirmando que as bases da liderança se mantêm (comunicação, confiança, competências, suporte, resolução de problemas) podendo apresentar o mesmo conteúdo e estilo que a liderança clássica. O Entrevistado B afirmou que os líderes não têm escolha, têm que se adaptar ao cenário virtual porque são confrontados com ambientes dinâmicos e

complexos que caracterizam um contexto virtual o que pode influenciar a eficácia da sua liderança, uma vez que, na liderança haverá sempre a necessidade de se recorrer ao virtual (Zeuge et al., 2020).

Quando se solicitou aos líderes que explicitassem a fase de evolução de liderança virtual (se a liderança virtual ainda não está presente; se a liderança virtual está imbuída no departamento de informação e tecnologia; se a liderança virtual não é declarada ou a se liderança virtual totalmente assumida pela empresa) em que a empresa se encontrava os Entrevistados A, C e D assumiram que de acordo com as tipologias da liderança virtual apontadas por Torre e Sarti (2020) a sua organização pratica a liderança virtual, apesar de, o seu exercício não ser formalmente assumido e declarado.

Por outras palavras, a empresa pratica a liderança virtual mesmo não se apercebendo que o está a fazer (não usa o conceito). Segundo Torre e Sarti (2020), na fase em que a liderança virtual está presente mas não totalmente assumida, a necessidade de recorrer às reuniões virtuais tornou-se mais evidente, não só para garantir o compromisso organizacional como também para haver coordenação das atividades de trabalho. Desta forma começaram a organizar as atividades laborais fazendo com que a confiança nas ferramentas tecnológicas fosse maior (Torre & Sarti, 2020). O Entrevistado A, particularmente, frisou essa ideia de que com o Covid-19 houve uma mudança repentina e as organizações tiveram que começar a adotar a liderança virtual, o que levou a uma necessidade de adaptação ao conceito de liderança que estava a emergir. O Entrevistado B, referiu que a empresa implementa e apoia largamente a liderança virtual. Portanto, observa-se que os entrevistados pertencendo à mesma empresa, contudo, não percecionam o posicionamento da empresa face à liderança da mesma forma.

Relativamente às oportunidades da liderança virtual, o Entrevistado A indicou a questão da autonomia, afirmando que a inexistência de uma relação física constante concedia um maior grau de autonomia aos membros da equipa, o que vai de encontro ao defendido por Stoker et al. (2022) que defende que graus mais elevados de delegação levam a um aumento da produtividade.

Adicionalmente, todos os entrevistados referiram a inexistência de “fronteiras” o que permite trabalhar e usufruir de competências de indivíduos que não estão na mesma área geográfica. Esta questão também é elencada por DasGupta (2011) que considera com uma das oportunidades da liderança virtual precisamente a capacidade de contar com

“talentos” que não estão na mesma região geográfica o que permite a criação de equipas funcionais multidisciplinares. O Entrevistado C apontou como outra oportunidade a possibilidade de comunicação com vários funcionários ao mesmo tempo. DasGupta (2011) também elencou a capacidade de comunicação com milhares de funcionários como uma oportunidade da liderança virtual no seu estudo.

Quando foi requerido, através de uma pergunta dirigida aos entrevistados, para que descrevessem uma atividade banal de liderança virtual todos referiram como prática habitual a realização de reuniões. Os Entrevistados A, B e D faziam essas reuniões como uma forma de *check in* para perceberem como estavam os elementos, se se encontravam comprometidos e motivados, não tendo como objetivo principal a discussão de temas de trabalho, garantindo o bom-humor e a coesão do grupo (Malhotra et al., 2007). Já o Entrevistado C disse que fazia reuniões semanais com a equipa de forma a coordenar o trabalho sendo sem dúvida uma possibilidade identificada em estudos (Malhotra et al., 2007). O Entrevistado C apontou a confiança como um desafio que surge na sua liderança virtual, mais concretamente o seu estabelecimento e a sua manutenção, de forma a que, o trabalho desenvolvido fosse de encontro aos objetivos (Cascio & Shurygailo, 2003). O Entrevistado B elencou a questão da confiança sob a base de que, num contexto virtual, os líderes não conseguem ter a perceção de trabalho dos elementos da equipa, não conseguindo saber se eles estão, efetivamente, a trabalhar. O Entrevistado D indicou que a comunicação por vezes não era muito eficaz e que acabava por causar alguns constrangimentos. Os Entrevistados A e B revelaram como mais um obstáculo a superar uma questão muito relacionada com a inteligência emocional, uma vez que, virtualmente, “...não é fácil ter a perceção do estado de espírito das pessoas” concretizado na incapacidade dos líderes lerem linguagem corporal (Zeuge et al., 2020).

Relativamente à identificação de competências fulcrais na liderança virtual, o Entrevistado A referiu a comunicação e o estabelecimento de relações de confiança como elementos determinantes. De acordo com Samartinho (2013), a comunicação eficaz e a capacidade do líder para construir relações de confiança são fatores críticos de sucesso dos quais dependem as organizações. DasGupta (2011) referiu no seu estudo que os líderes virtuais têm que procurar adquirir uma boa capacidade social no que toca aos relacionamentos. Já o Entrevistado B frisou como fundamental para um líder virtual a inteligência emocional, para que se consiga compreender um pouco como se devem gerir

os indivíduos numa perspetiva motivacional (Zeuge et al., 2020) e garantir a coesão da equipa (Malhotra et al., 2007). Os Entrevistados C e D ambos referiram a necessidade de se adquirir competências digitais e tecnológicas, Maria Potes-Barbas (2012) indicou que “os e-líderes e as equipas virtuais devem ter competências digitais exigíveis podendo ter de recorrer à adequada formação” (as cited in Samartinho, 2013).

Adicionalmente, o Entrevistado C ainda referiu durante a sua entrevista que deverá obter, igualmente, enquanto líder virtual, competências ao nível interpessoal o que vai de encontro ao que Johnson (2010) subscreve em que as competências técnicas e humanas são necessárias para as equipas virtuais terem sucesso no seu contexto. No que concerne às diferenças de competências que um líder virtual deve ter quando comparado com um líder tradicional, todos os Entrevistados acabaram por indicar as semelhanças com a realidade presencial (Torre & Sarti, 2020). No entanto, frisaram de igual forma a necessidade de aquisição de competências digitais, técnicas e humanas como vimos anteriormente (Johnson, 2010).

Na questão da delegação em contexto virtual ou em contexto cara a cara, os Líderes Virtuais A, B e D referiram que praticamente delegam mais virtualmente do que em contexto de trabalho cara a cara (Fleenor et al., 2010; Stoker et al., 2001; Stoker et al., 2022). Por outro lado, o Entrevistado C não encontrou diferenças quanto à sua delegação.

Os Líderes Virtuais A, C e D, relativamente, ao controlo exercido numa realidade virtual, referiram que os elementos das equipas ficam mais autónomos e orientados para a tarefa, fazendo com que controlem menos o que vai ao encontro do que Stoker et al. (2022) concluiu, de que os líderes se consideravam menos controladores e de que a delegação de responsabilidades é um comportamento que os líderes deveriam de adotar. Já no que diz respeito ao Entrevistado B, este frisou que, por vezes, sente a necessidade de controlar um pouco mais o que corresponde a uma das desvantagens do trabalho remoto apontada por Bailey e Kurland (2002) e Clear e Dickson (2005) consistindo, especificamente, na perceção de que os líderes perdem o controlo sobre os seus funcionários quando trabalham remotamente.

Relativamente à orientação para a tarefa, os Entrevistados A, C e D referiram que os membros das suas equipas, virtualmente, se focam mais nas suas tarefas (Berry, 2011; Walther, 1995).

Na prossecução e manutenção da confiança, o Entrevistado A referiu-se à comunicação como chave, através de conversas individuais com a equipa, para que se perceba como as pessoas estão, mostrar a sua disponibilidade e transparência ao nível do negócio. Para Samartinho (2013) a construção de relações de confiança é fundamental para as organizações. A intervenção do Entrevistado A vai de encontro ao que Grosse (2002) defendeu de que a comunicação permite uma melhor construção de relações de confiança. O Entrevistado B referiu que enquanto líder tem que demonstrar que confia nos indivíduos que compõem a equipa tal como foi defendido por Samartinho et al. (2012) sem fazer *micromanaging* delegando tarefas e estabelecendo fatores de sucesso. Os Participantes C e D afirmaram que ao atribuírem funções, estabelecerem objetivos e metas estão a confiar nos elementos da equipa.

Malhotra et al. (2007) definiram que as expectativas sobre as ações e as próprias ações têm que ser explícitas para os elementos das equipas as identificarem. Todos os entrevistados foram taxativos como tendo um papel fundamental no fomento da confiança dentro das suas equipas, todavia, o Entrevistado A também alertou para o facto dos elementos das equipas terem que fazer o seu papel à semelhança de Samartinho et al. (2012) e Malhotra et al. (2007) que consideram fundamental que os líderes virtuais confiem na sua equipa e vice-versa para uma liderança virtual eficaz.

No que concerne à comunicação, os Entrevistados A, B e C revelaram que para comunicar utilizam o chat tanto para comunicação um a um como para comunicar coletivamente com a equipa (DasGupta, 2011). O Líder Virtual D revelou que utiliza um conjunto de ferramentas digitais para comunicar de forma a que a informação seja difundida pela equipa. Gregory (2011) e Leschig (2019) à semelhança do líder em questão consideraram que a comunicação permite a transferência de informação entre duas ou mais partes.

Para comunicar os Líderes Virtuais utilizam ferramentas como o *Google Chat*, *Zoom*, *Google Meet*, *Google Forms*, *Google Docs* e o *e-mail* que de acordo com Torre e Sarti (2020) a evolução tecnológica reflete-se neste tipo de ferramentas. Quando solicitados para comparar a comunicação através dos meios tecnológicos com a clássica cara a cara os Líderes Virtuais A, C e D não consideram a comunicação virtual menos eficaz que a tradicional cara a cara (Hambley et al., 2007; Zhu & Smith, 2019). O Entrevistado A ainda frisou o facto de a comunicação através de meios virtuais trazer

vantagens, como as conversas ficarem arquivadas e quem não esteve disponível no momento em que a mesmas foram feitas, ainda assim, conseguem ter acesso ao conteúdo das mesmas (Brewer et al, 2015). O Líder Virtual B considera a comunicação virtual mais prática e mais vantajosa que os métodos tradicionais, em conformidade com Berry (2011) que considera a comunicação efetuada por meios virtuais mais eficaz que a tradicional cara a cara na execução de tarefas.

Relativamente à questão da diversidade cultural e os seus obstáculos os Líderes Virtuais A, B e D consideraram como fundamental a capacidade de compreender as outras culturas e o que as envolve. Grosse (2002) apontou algumas estratégias nesse sentido: a demonstração de sensibilidade intercultural e a demonstração de respeito para com as outras línguas e culturas. Suplementarmente, os Líderes Virtuais C e D, assumiram como benéfico que as equipas tenham pessoas de diversas culturas, visto que, trazem outras formas de olhar para as questões, constituindo oportunidades de aprendizagem para todos os elementos o que se reflete em novas formas de resolver problemas organizacionais (Mockaitis et al., 2012).

Outra estratégia elencada por Grosse (2002) é mesmo o entendimento de que a diversidade torna as equipas mais fortes. O estabelecimento de relações de confiança como forma de ultrapassar obstáculos culturais foi considerado pelo Entrevistado C o que de acordo com Ackley e Barker (2001) é fundamental os indivíduos terem vontade e capacidade de confiar uns nos outros para as suas equipas terem sucesso.

Na questão em que foi proposto aos entrevistados a sua opinião sobre o futuro da liderança virtual, o Líder A revelou que não deve ser muito diferente daquilo que existe hoje em dia, o Líder B revelou que esta se irá tornar mais convencional ao nível das reuniões o que poderá vir a ser complicado se as interações cara a cara deixarem de existir. O Entrevistado C referiu que a liderança virtual já está presente no quotidiano e que dessa forma irá continuar seguindo o desenvolvimento tecnológico. Por último o Líder D frisou que a liderança virtual e a liderança clássica complementam-se devendo andar lado a lado.

5 Conclusões e Considerações Finais

O estudo de caso realizado numa empresa multinacional de consultoria permitiu listar as dimensões consideradas indispensáveis para uma liderança virtual de sucesso no caso concreto da empresa analisada.

A evolução tecnológica levou à origem do conceito de liderança virtual (Torre & Sarti, 2020) trazendo consigo desafios e oportunidades inexistentes espelhados em diferentes dimensões. No caso estudado foi possível observar a importância das várias dimensões a saber (Malhotra et al. 2007; DasGupta, 2011; Torre & Sarti, 2020; Stoker et al., 2022): competências dos líderes; delegação de funções e controlo; confiança; comunicação e barreiras culturais.

Neste trabalho, pretendeu-se através das entrevistas compreender o conceito de liderança virtual e o que leva ao sucesso.

Relativamente ao constructo podemos concluir que este é considerado um processo através do qual a liderança é exercida através de meios virtuais, nenhum dos líderes referiu liderança virtual ou e-liderança durante a investigação. É interessante verificar que nem todos os líderes partilham da mesma perceção de como a liderança virtual marca a sua presença no seio da organização. Conseguiu-se compreender ao longo da investigação que a liderança deve ser vista como um todo e não dividida no que toca aos conceitos de liderança virtual e/ou liderança clássica. As novas tecnologias vieram quebrar as barreiras do tempo e do espaço aproximando os elementos das equipas que estão geograficamente dispersos e levando a que a informação seja mais rapidamente difundida à escala global. As fundações da liderança mantêm-se só que têm de ser adaptadas ao cenário virtual, o que leva à necessidade de aquisição de novas competências e instrumentos para fazer face aos ambientes dinâmicos e complexos como a pandemia do Covid-19.

Relativamente às competências fundamentais para um líder virtual, estes devem adquirir competências digitais e tecnológicas (Samartinho, 2013), para que, consigam utilizar as ferramentas virtuais adequadas para levarem a cabo a sua liderança.

A capacidade em comunicar e em estabelecer relações de confiança é fundamental para o sucesso de qualquer organização (Samartinho, 2013), juntamente com a aquisição de competências ao nível social (DasGupta, 2011) para uma melhor facilitação das relações interpessoais (Johnson, 2010). Assim, torna-se imperativo que um líder virtual

seja dotado de inteligência emocional para melhor gerir os indivíduos ao nível motivacional (Zeuge et al., 2020) gerando uma maior coesão no seio da equipa (Malhotra et al., 2007). Através das entrevistas também foi possível concluir que um líder virtual tem de adicionar as novas competências digitais, técnicas e humanas referidas às já existentes enquanto líderes tradicionais (Torre & Sarti, 2020).

As ferramentas de comunicação mais utilizadas são o *Google Chat*, *Zoom*, *Google Meet*, *Google Forms*, *Google Docs* e o *E-Mail* onde a evolução tecnológica se fez sentir. A comunicação virtual não foi considerada pelos entrevistados como menos eficaz do que a cara a cara (Zhu & Smith, 2019) antes pelo contrário, permite que as conversas fiquem arquivadas de forma que, a informação possa ser acessível quase de forma intemporal. A comunicação por meios virtuais foi considerada como mais prática e mais vantajosa que a tradicional principalmente no que concerne à partilha de informação (Berry, 2011).

Em suma, o que se espera de um líder virtual eficaz é que construa relações de confiança com a equipa, delegando funções e responsabilidades aos seus funcionários, comunique de forma eficaz através das ferramentas tecnológicas que tem ao seu dispor e adquira competências digitais e humanas para fazer face às vantagens e desvantagens da liderança virtual e a uma melhor gestão de uma equipa culturalmente diversa.

Quanto às limitações do estudo, podemos apontar o facto de esta dissertação de mestrado como muitas outras discussões em torno da liderança concentrar-se mais nos líderes do que nos liderados (Hebert, 2022). No entanto, o fenómeno da liderança para ser estudado na sua plenitude tem de ser direccionado para a liderança efetiva e aceite pelos liderados, para que, esta seja identificada como eficaz (Figueiredo, 2018). O facto de terem sido entrevistados apenas quatro líderes virtuais da empresa é outro revés do estudo, uma vez que, não foi possível entrevistar os liderados. Esta restrição de acesso ao campo não permitiu observar o fenómeno da liderança virtual na empresa na sua totalidade (Figueiredo, 2018).

6 Referências

- Abbasnejad, B., & Moud, I. H. (2012). *Leadership functions and challenges in virtual teams - A review paper*. Gothenburg: Chalmers University of Technology, Department of Civil Engineering, Division of Construction Management, 15-18.
- Ackley, J., & Barker, R. T. (2001). The presence of five intercultural dimensions in Mid-Atlantic managers: An exploratory study. *Paper presented at the 2001 ABC European Convention*. Dresden, Germany. DOI: <https://doi.org/10.1177/108056990206500404>
- Aim Strategies. (2010). Virtual teams trends report a world that knows no boundaries. *Applied Innovative Management Strategies, 1*, 1-15. <https://aim-strategies.com/AIMVTTrendsReport.pdf>
- Alaiad, A., Alnsour, Y., & Alsharo, M. (2019). Virtual teams: Thematic taxonomy, constructs model, and future research directions. *IEEE Transactions on Professional Communication, 62*(3), 211-238. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/TPC.2019.2929370>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40-68. DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics, 31*(4), 325-338. DOI: [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615-668. DOI: [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, J. B., Walumbwa, O. F., & Weber, J. T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421-449. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 383-400. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Berry, G. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *International Journal of Business Communication, 48*(2), 186-206. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021943610397270>

- Brewer, P. E., & Amant, K. (2015). Education and training for globally distributed virtual teams. *Connexions - International Professional Communication Journal*, 3(1), 3-7. https://connexionsj.files.wordpress.com/2015/04/brewer_st-amant.pdf
- Cappel, J. J., & Windsor, J. C. (2000). Ethical decision making: A comparison of computer-supported and face-to-face groups. *Journal of Business Ethics*, 28, 95-107. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006344825235>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: Management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00155.x>
- DasGupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36. https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol4iss1/ELJ_V4Iss1.pdf
- Dias, J. (2021). *Equipas virtuais antes e após covid19: Uma revisão sistemática de literatura*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/18464/1/Joana_Dias_%20MGO_2021.pdf
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006>
- Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451-1475. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>
- Gregory, R. B. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021943610397270>
- Gross, R. (2018). Connecting the links between leadership styles and virtual team effectiveness. *Journal of Enterprising Culture*, 185-205. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0218495818500073>
- Grosse, U. C. (2002). Managing communication within virtual intercultural teams. *Business Communication Quarterly*, 65(4), 22-38. https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/38890/BUS2207U6Text4.pdf

- Hambley, L., O'Neill, T., & Kline, T. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>
- Harvard Business Review. (2019). *Challenges managing virtual teams and how to overcome them*. Extension Harvard Edu. <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/challenges-managing-virtual-teams-and-how-overcome-them>
- Hebert, R. (2022, Agosto, 26). *Blowing up the relationship between leaders and the led*. Stonewoodgroup. <https://www.stonewoodgroup.com/blowing-up-the-relationship-between-leaders-and-the-led/>
- Johnson, K. (2010). *Virtual Leadership: Required Competencies for effective Leaders*. NY: Spring Cornell University. <https://core.ac.uk/download/pdf/219377043.pdf>
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging manager mistrust in allowing telework: Comparing and integrating theoretical perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365-382. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-017-9498-5>
- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. *Brazilian Computer Society*, 7, 1-28. <https://metodologia.ceie-br.org/wp-content/uploads/2021/10/livro3-cap7-Entrevista.pdf>
- Leschig, H. (2019). *Predictors of positive e-leadership*. Lisboa: ISCTE Business School. https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/19068/4/master_henry_bruno_leschig.pdf
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). *Leading virtual teams*. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
- Mendonça, A. (2014). *Metodologia para estudo de caso*. Universidade do Sul de Santa Catarina. UnisulVirtual. <https://silo.tips/download/universidade-do-sul-de-santa-catarina-metodologia-para-estudo-de-caso>
- Mockaitis, I. A., Rose, L. E., & Zetting, P. (2012). The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 193-210. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595812439868>
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Engaging virtual teams: Do leadership & trust matter? *The Indian Journal of Industrial Relations*, 56(4), 732-747.

- Newman, S. A., & Robert, C. F. (2020). Five steps to leading your team in the virtual covid-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Pontes, P., Oliveira, S., & Filho, A. (2015). Gestão de equipas virtuais em projetos de desenvolvimento e manutenção de software: O caso de uma multinacional de tecnologia de informação. *Sistemas & Gestão*, 10(3), 426-440. DOI:
<http://dx.doi.org/10.7177/sg.2015.v10.n3.a7>
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621-644. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amr.2011.0314>
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior*. (15th ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- Samartinho, J. (2013). Liderança virtual (e-leadership) modocompete e-líder: Estudo delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-liderança (pp. 1-11). *Simpósio internacional - 7º EIN 2013 ciberespaço: liderança, segurança e defesa na sociedade em rede*. Amadora.
https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/871/1/JoaoSamartinho_EIN_2013.pdf
- Samartinho, J., Silva, P., & Faria, J. (2012). E-liderança – Revisão de literatura, desafios e orientações futuras. *CAPSI2012*, 1-18. DOI:
<http://dx.doi.org/10.18803/capsi.v12.%25p>
- Soomar, Z. (2020). *A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams*. Europe PMC. DOI: <https://doi.org/10.12688/f1000research.26626.1>
- Stoker, J. I., & Van der Heijden, B. I. (2001). Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, 28(2), 97-113.
- Stoker, J., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of covid 19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 208-218. DOI:
<https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Terribili, A., & Bortoleto, A. (2014). Equipes virtuais: Um estudo de caso de implantação de um sistema na américa latina. *Iberiamerica Journal of Project Management*, 5(1), 1-20.
- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The "way" toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>

- Walther, J. B. (1995). Related aspects of computer-mediated communication: Experiential observations. *Organizational Science*, 180-203. <https://www.jstor.org/stable/2635121>
- Weisband, S. (2008). Research challenges for studying leadership at a distance. In S. P. Weisband (Ed.), *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work* (pp. 3–11). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387. DOI: [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)
- Zeuge, A., Weigel, A., Bjorn, N., Frederike, O., & Michael, S. (2020). *Leading virtual teams - A literature review leading virtual teams - A literature review*. <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2020/07/NFW-Zeuge-et-al.pdf>
- Zhu, Y., & Smith, S. A. (2019). Information and communication technology support for contextualization, polychronic values, and job satisfaction: Evidence from virtual teams. *International Journal of Business Communication*, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488419832075>

7 Anexos

Anexo 1 - As diferentes características das quatro tipologias da liderança virtual (Torre & Sarti, 2020).

	E-leader not present yet	E-leader in the ICT dept.	Undeclared e-leadership	E-leader and virtual team
<i>How does new technologies (NT) influence the leadership system (LS)?</i>	No influence.	The introduction of NT is through the ICT who is the "ferryman" of this organizational change and of the construction of a new LS.	The introduction of NT is through the daily practice of managers who are self-identified e-leaders and develop an 'informal' LS.	Direct and strong influence, but also a search for support in technologies to develop a more effective leadership.
<i>How can leadership foster the usage of new technologies in a perspective of co-evolution and mutual influence?</i>	No mutual influence.	E-leaders have to work as promoters of the usage of technologies as improvement occasions of working conditions.	Through a personal and committed usage of technologies by leaders the mutual influence is reinforced.	Leaders search for support in technologies to develop a more effective leadership.
<i>Which new competences are necessary for e-leaders?</i>	Specific skills not encouraged (but accepted as unavoidable).	More flexibility and creativity are requested for IT roles engaged in e-leadership diffusion.	Orientation toward innovation, which means attention to the usage of not-specialized technologies as effective tools.	A clear vision for the role of leadership so to blend traditional skills and innovative ones.
<i>Which is the role of the HR department and of the ICT department in this context?</i>	The HR and the ICT dept. are subordinated to a strong and traditional corporate culture based on manufacturing activities.	The ICT dept. has a pivotal role supporting the necessary diffusion of technology and enabling leaders to become e-leaders.	The HR and ICT dept. are supportive departments for the 'own innovative initiative' of the managers.	The HR and ICT dept. are supportive of the 'innovative initiative' at the organizational level and offer a formal framework to manage it.

Anexo 2 - Guião de entrevista semiestruturada com os líderes virtuais (Versão Portuguesa).

Nº	Tema	Questões	Autores/Estudos
1	Carácter Pessoal	Nome, idade, cargo, quantos membros tem a sua equipa, tempo na empresa?	
2	Entendimento do conceito pelos entrevistados	O que é para si a liderança virtual? Acha que pode ter estatuto ao lado da liderança clássica? Porquê?	Torre & Sarti (2020) (Avolio et al., 2000, p. 617) (Avolio & Kahai, 2003)
3	Contexto	Quais as oportunidades que considera surgirem com a liderança virtual?	DasGupta (2011)
4	Perceção da Liderança Virtual na Empresa	Qual considera ser o estágio de liderança virtual: liderança virtual ainda não está presente; quando a liderança virtual está presente no departamento de IT; a liderança virtual não declarada e a liderança virtual assumida e efetivamente implementada pela empresa?	Torre & Sarti (2020)

5	Práticas e Desafios	<p>Pode descrever uma atividade banal de liderança virtual. Como corre?</p> <p>E desafios, consegue identificar desafios na sua Liderança virtual?</p>	<p>Malhotra et al. (2007)</p> <p>Weisband (2008)</p> <p>DasGupta (2011)</p>
6	Competências	<p>Que competências considera serem fulcrais para um Líder Virtual?</p>	<p>Malhotra et al. (2007)</p> <p>Johnson (2010)</p> <p>DasGupta (2011)</p> <p>Maria Potes-Barbas (2013)</p> <p>Zeuge et al. (2020)</p>
7	Delegação e Controlo de Funções	<p>Delega mais num contexto virtual do que num contexto cara a cara?</p> <p>E relativamente ao controlo, sente que tem a necessidade de controlar mais ou menos numa realidade virtual?</p> <p>Os membros da equipa, virtualmente, acha que se focam mais na tarefa fazendo com que tenha que delegar menos?</p>	<p>Stoker et al. (2022)</p>
8	Confiança	<p>De que forma consegue garantir e manter a confiança?</p> <p>Considera que tem um papel fundamental no fomento da confiança no seio da sua equipa?</p>	<p>Cascio & Shurygailo (2003)</p> <p>Malhotra et al. (2007)</p> <p>DasGupta (2011)</p> <p>Samartinho et al. (2012)</p> <p>Abbasnejad & Moud (2012)</p> <p>Robbins (2013)</p> <p>Harvard Business Review (2019)</p> <p>Mutha & Srivastava (2021)</p>
9	Comunicação	<p>Como se comunica num contexto de Liderança Virtual?</p> <p>Que ferramentas utiliza para comunicar com a sua equipa?</p>	<p>Cappel & Windsor (2000)</p> <p>Hambley et al. (2007)</p> <p>Berry (2011)</p>

		Considera que a comunicação através dos meios tecnológicos é menos eficaz que a tradicional cara a cara?	Gregory (2011) Brewer et al. (2015) Zhu & Smith (2019) Leschig (2019) Dias (2021)
10	Barreiras Culturais	De que forma se conseguem ultrapassar as barreiras da diversidade cultural?	Grosse (2002) Malhotra et al. (2007) Avolio et al. (2009) Mockaitis et al. (2012)
11	Futuro Liderança Virtual	Finalmente, tendo em conta o avanço tecnológico, na sua opinião, qual será o futuro da Liderança Virtual?	
12	Vantagem e Desvantagem	Refira uma vantagem e uma desvantagem que encontra ao exercer a Liderança num contexto virtual?	

Anexo 4 - Guião de entrevista semiestruturada com os líderes virtuais (Versão Inglesa).

Nº	Theme	Questions	Authors/Studies
1	Personal Character	Name, age, role, how many members does your team have, time in the company?	
2	Understanding of the concept by the responders	What is virtual leadership for you? Do you think it can have status alongside classic leadership? Why?	Torre & Sarti (2020) (Avolio et al., 2000, p. 617) (Avolio & Kahai, 2003)
3	Context	What opportunities do you consider to arise with virtual leadership?	DasGupta (2011)
4	Perception of Virtual Leadership in the company	What do you consider to be the stage of virtual leadership in which your company is: when virtual leadership is not yet present; when virtual leadership is present in the IT department; undeclared e-leadership and e-leadership assumed and implemented by the company?	Torre & Sarti (2020)
5	Practices and challenges	Can you describe to me a normal virtual leadership activity, how does it goes? What challenges might arise?	Malhotra et al. (2007) Weisband (2008) DasGupta (2011)
6	Skills	What skills do you consider to be essential for a virtual leader?	Malhotra et al. (2007) Johnson (2010) DasGupta (2011) Maria Potes-Barbas (2013) Zeuge et al. (2020)
7	Delegation and control of functions	Do you delegate more in a virtual context than in a face-to-face context?	Stoker et al. (2022)

		And regarding control, do you feel that you have the need to control more or less in a virtual reality?	
8	Confidence	How can you ensure and maintain trust? Do you think you have a key role in fostering trust within your team?	Cascio & Shurygailo (2003) Malhotra et al. (2007) DasGupta (2011) Samartinho et al. (2012) Abbasnejad & Moud (2012) Robbins (2013) Harvard Business Review (2019) Mutha & Srivastava (2021)
9	Communication	How do you communicate in a virtual leadership context? What tools do you use to communicate with your team? Do you consider that communication through technological means is less effective than traditional face-to-face communication?	Cappel & Windsor (2000) Hambley et al. (2007) Berry (2011) Gregory (2011) Brewer et al. (2015) Zhu & Smith (2019) Leschig (2019) Dias (2021)
10	Cultural Barriers	How can the barriers of cultural diversity be overcome?	Grosse (2002) Malhotra et al. (2007) Avolio et al. (2009) Mockaitis et al. (2012)
11	Future of Virtual Leadership	Finally, taking into account the technological advance, in your opinion, what will be the future of virtual leadership?	

12	Advantage and Disadvantage	Can you mention an advantage and a disadvantage that you find when exercising Leadership in a virtual context?	
----	----------------------------	--	--