

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS

HUMANOS

*Competências de E-liderança e
Preferência Organizacional pelo
Teletrabalho: Evidência do Contexto
Português*

Débora Luísa Freixo Pinto

DISSERTAÇÃO- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

VILA NOVA DE GAIA
2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

*Competências de E-liderança e Preferência Organizacional pelo Teletrabalho:
Evidência do Contexto Português*

Débora Luísa Freixo Pinto

Aprovado em 29/09/2025

Composição do Júri

Presidente

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente

Prod. Doutor José Carlos Rouco

Orientador/a

Prof. Doutor Nuno Pinho Rodrigues

Coorientador/a

Prof. Doutora Paula Figueiredo

Vila Nova de Gaia
2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Nuno Pinho Rodrigues e Prof. Doutora Paula Figueiredo apresentada ao ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção de grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o despacho n.º 16961/2010

Resumo

A presente dissertação analisa a relação entre as competências de E-liderança, avaliadas através do modelo SEC de Van Wart et al. (2017) e a preferência organizacional pelo teletrabalho em Portugal. Num contexto de crescente digitalização e após a experiência massiva do teletrabalho impulsionada pela pandemia de COVID-19, torna-se relevante compreender o papel das e-competências na E-liderança de equipas geograficamente dispersas. Foi realizada uma investigação quantitativa, baseada na aplicação de um questionário a e-líderes de empresas sediadas em Portugal, cujas equipas que lideram beneficiem do modelo de teletrabalho. Os resultados indicam que apenas três das seis e-competências do modelo SEC apresentam significância estatística na eficácia da E-liderança, não se verificando relação entre a eficácia percebida e o investimento no teletrabalho. No entanto, mais de 80% dos inquiridos referem que o teletrabalho tem aumentado nas suas organizações. O estudo contribui para a adaptação modelo SEC ao contexto português e reforça a importância do seu uso como ferramenta de diagnóstico e desenvolvimento de competências de E-liderança. As implicações teóricas e práticas apontam para a necessidade de explorar novas dimensões — incluindo hard skills — e de aplicar o modelo em diferentes setores e tipos de empresa, impulsionando a preparação dos e-líderes para um mundo de trabalho cada vez mais digital.

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível graças ao contributo, apoio e incentivo de várias pessoas a quem expresso a minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Rodrigues, e à minha co-orientadora, Professora Doutora Paula Figueiredo. Obrigada por acreditarem em mim, pela orientação atenta e pelas palavras de incentivo nos momentos em que faltava motivação. Mais do que orientadores, foram uma inspiração, ajudando-me a crescer como investigadora e profissional.

Aos meus pais, Alberto Pinto e Conceição Paiva Freixo, devo o maior agradecimento de todos. Foram vocês que, com muito trabalho, esforço e sacrifício, me deram a oportunidade de estudar e me incentivaram a seguir os meus sonhos. Obrigada por nunca deixarem de acreditar em mim. Esta conquista é igualmente vossa.

À minha irmã, Ana Sofia Pinto, que sempre foi e continuará a ser o meu maior exemplo de constância e excelência. A tua determinação inspira-me diariamente, e o teu apoio foi essencial para que conseguisse chegar até aqui.

Ao João, agradeço de coração pelo amor, pela motivação e pelo suporte constante. Obrigada por me lembrares, todos os dias, do meu valor e por estares ao meu lado em cada passo, transformando os momentos de maior cansaço em força renovada.

Aos meus amigos e restantes familiares, obrigada por serem a base sólida que me sustenta. Cada palavra de incentivo, cada gesto de carinho e cada demonstração de apoio foram fundamentais para que este caminho fosse possível.

À Emilia e ao Joaquim, agradeço por tudo e por tanto, não conseguindo expressar por palavras toda a minha gratidão.

A todos vocês, dedico este trabalho com imensa gratidão e afeto.

Índice

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivo	2
1.3. Organização da Dissertação	3
2. Teletrabalho	5
2.1. Breve contexto do Teletrabalho	5
2.2. O teletrabalho na ótica do colaborador	6
2.3. O teletrabalho na ótica do líder	9
3. E- Liderança	11
3.1. E- Skills: as competências do e-líder	14
3.2. Desafios do e-líder	18
4. O fenómeno <i>Return to Office</i>	20
4.1. O Panorama Português do Teletrabalho	23
5. Metodologia de Investigação	25
5.1. Enquadramento Metodológico	25
5.2. Objetivos e Hipóteses de Investigação	25
5.3. Instrumento de Recolha de Dados	27
5.4. Procedimentos de Investigação	28
5.4.1. Questionário	29
5.4.1.1. Procedimento	29
5.4.1.2. Perfil do <i>Effective e-leader</i>	30
5.4.1.3. Amostra	31
5.5. Resultados	32
5.5.1. Análise de Variáveis e Escalas	32
5.5.2. Estatística Descritiva e Análise de Correlações	34

5.5.3. Testes de Hipóteses	36
5.6. Discussão dos Resultados	41
6. Conclusões e Implicações	46
7. Limitações e Perspetivas para estudos futuros	48
Referências e Bibliografia	50
Anexo A: Estatísticas da Fiabilidade do Item- Alpha de Cronbach	58
Anexo B: Estatística Descritiva	60
Anexo C: Testes de Hipóteses- Regressão Logística Binomial	66
Anexo D: Testes de Hipóteses: Teste Exato de Fisher	67
Anexo E: Questionário	69

Índice de figuras

Figura 1- Leader Effectiveness Model (Van Wart et al., 2018)	18
Figura 2 - Modelo de Investigação (elaboração própria)	28

Índice de tabelas

Tabela 1 - Dados relativos à pergunta 6	29
Tabela 2- Métrica eficiência do e-líder (adaptado de Van Wart et al., 2018)	30
Tabela 3- Dados da variável Investimento no Teletrabalho, correspondente à perg. 7	46

1. Introdução

1.1 Enquadramento

Atualmente, o fenómeno da transformação digital está presente no contexto organizacional. Os investigadores têm vindo a analisar os impactos da transformação digital na gestão das organizações, nomeadamente na gestão de pessoas (Bhat & Sheikh, 2024; Husen et al., 2024; Rani Amalia, 2024; Zhang et al., 2025), na liderança (Hanandeh et al., 2023; Saepudin et al., 2024; Sainger, 2018), na tecnologia (Alharbi, 2025; Kaur & Gandolfi, 2023; Saepudin et al., 2024) e na sustentabilidade (Machado et al., 2025). Nesse sentido, a pandemia COVID-19 veio acelerar o processo de transformação digital fruto do confinamento e do crescimento do teletrabalho como modelo de trabalho mais adequado à situação vivida entre 2019 e 2021 (Figueiredo et al., 2022; Zachariah et al., 2022). Deste modo, surgem novas preocupações fundamentalmente relacionadas com o papel do líder em contextos de teletrabalho (Figueiredo et al., 2022; Figueiredo & Rodrigues, 2024).

A transformação digital tem vindo a redefinir profundamente os modelos de trabalho e a forma como as organizações são lideradas. Importa, no entanto, distinguir os conceitos de *digitalização* e *transformação digital*, que embora estejam relacionados, não são sinónimos. A *digitalização* refere-se à conversão de processos, documentos ou serviços analógicos em formato digital, sendo, por isso, um processo predominantemente técnico (Brennen & Kreiss, 2016; Parviainen et al., 2017). Já a *transformação digital* implica uma mudança estratégica e organizacional mais profunda, na qual a tecnologia digital é integrada de forma transversal sendo responsável por reconfigurar os modelos de negócio, estruturas, práticas de gestão e até mesmo a cultura organizacional (Reis et al., 2018; Vial, 2019). Neste sentido, a digitalização pode ser entendida como um passo necessário inerente ao amplo processo de transformação digital. Assim sendo, a transformação digital, além de promover novas dinâmicas de trabalho, tem vindo a impor também novos desafios à gestão organizacional, salientando a importância da tecnologia não apenas como suporte nas operações do quotidiano das empresas, mas como elemento central da cultura, do desempenho e do bem-estar das equipas (Avolio et al., 2014; Pinto, 2023). Por este motivo, o papel da inteligência artificial também tem

sido estudado, nomeadamente o seu impacto ao nível da gestão (Figueiredo, 2024) e da transformação digital (Alharbi, 2025).

Com a consolidação do teletrabalho, emergiu a necessidade de um novo perfil de liderança: a *E-liderança* (Avolio et al., 2014). Esta forma de liderar, adaptada aos contextos digitais, exige um conjunto específico de competências — nomeadamente a capacidade de comunicar de forma eficaz em ambientes mediados por tecnologias, gerir equipas dispersas geograficamente, e utilizar ferramentas digitais para coordenar, motivar e avaliar o desempenho dos colaboradores (Roman et al., 2019).

Apesar das vantagens do teletrabalho e das ferramentas digitais que o suportam, observa-se nos últimos anos uma tendência global de regresso ao regime presencial, especialmente nas grandes organizações internacionais (Executive Digest, 2025; Exame, 2023). Esta reversão levanta questões quanto à maturidade digital das lideranças e à sua capacidade de manter uma cultura organizacional forte, mesmo à distância. A E-liderança, neste contexto, surge como um fator diferenciador, uma vez que a liderança mediada por tecnologias de informação está a tornar-se cada vez mais relevante e distinta dentro do ambiente administrativo atual (Van Wart et al., 2017). No entanto, liderar à distância continua a ser um desafio, especialmente para líderes formados em contextos presenciais, que podem apresentar dificuldades em tarefas como, por exemplo, a supervisão do desempenho das equipas, a manutenção da confiança e a gestão da colaboração virtual (Premuzic, 2025; Pinto, 2023). Assim, compreender de que forma os líderes se estão a adaptar — e como é que isso afeta a continuidade do teletrabalho — tornou-se uma questão relevante, sobretudo em geografias onde se observa uma resistência maior ao regresso ao escritório, como é o caso de Portugal (Redação, 2025; Jornal de Negócios, 2020).

1.2 Objetivo

Neste contexto, a presente investigação surge da necessidade de compreender a relação entre as competências de E-liderança dos líderes nas empresas portuguesas e a evolução da aplicação do regime de Teletrabalho no país. Desta forma, questiona-se: *Se a presença de características de E-liderança influencia positivamente a decisão organizacional de manter ou expandir o regime de teletrabalho em Portugal?*

O objetivo central da investigação é, portanto, analisar de que forma a presença de características associadas à *E-liderança* nos e-líderes, das organizações portuguesas, pode estar a contribuir para a crescente adoção do teletrabalho, contrariando a tendência global de regresso ao trabalho presencial (Exame, 2023; Premuzic, 2025). Estudar esta temática reveste-se de especial importância, dado o impacto que o modelo de liderança pode ter sobre a retenção de talento, a produtividade e a resiliência organizacional num mundo que é cada vez mais digital (Nova, 2025).

A pertinência deste estudo reside na sua oportunidade e atualidade. Por um lado, o tema da *E-liderança* continua a ser pouco explorado no contexto português, especialmente a ligação com a adoção do modelo de teletrabalho. Por outro lado, os dados disponíveis sugerem que Portugal tem mantido uma trajetória distinta de outros países, com uma crescente aceitação do teletrabalho por parte das organizações (Redação, 2025; Expresso, 2025). Ao analisar esta realidade à luz das competências dos líderes, pretende-se contribuir para um melhor entendimento do papel estratégico da *E-liderança* no desenho das políticas de trabalho do futuro, principalmente naquilo que é o teletrabalho e o que pode representar para as organizações e para os seus colaboradores. Este contributo é especialmente relevante para os gestores, decisores políticos e académicos interessados na inovação organizacional e na adaptação ao mundo pós-pandemia.

1.3 Organização da Dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em oito capítulos. O primeiro e presente capítulo propõe-se a introduzir o estudo, explicando os seus objetivos e a sua pertinência. O segundo capítulo aborda a evolução e percepção (quer na ótica do líder quer na ótica do liderado) do teletrabalho, e o impacto da pandemia de COVID-19. No terceiro capítulo é feito um enquadramento teórico sobre o conceito de *E-liderança*, as suas competências essenciais e os principais desafios enfrentados pelos e-líderes. Já o quarto capítulo aborda o recente fenómeno de *Return to Office*, com foco no contexto internacional e português. No quinto capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a investigação empírica, onde é detalhado o modelo de investigação, a recolha e a análise de dados, os procedimentos de investigação e os resultados. O sexto capítulo apresenta as conclusões e implicações, e no sétimo capítulo encontram-se as limitações

e perspectivas para estudos futuros. A última secção reúne as referências bibliográficas, seguindo-se dos anexos.

2. Teletrabalho

2.1 Breve contexto do Teletrabalho

Ao longo do tempo, temos vindo a assistir a mudanças nos diferentes setores da sociedade, fruto do surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias. No âmbito da atividade empresarial, uma dessas mudanças diz respeito ao teletrabalho. O teletrabalho é considerado pela primeira vez no século XIX, mas o seu maior desenvolvimento acontece nos Estados Unidos no século XX, no momento de uma grande crise petrolífera (Côrte, 2024).

Apesar de, atualmente, o teletrabalho fazer parte da realidade do nosso quotidiano, o início dos estudos em torno deste tema remonta à década de 70 (Ribeiro, 2022). Nos anos seguintes e, mais precisamente, a partir de 1990, os trabalhos desenvolvidos sobre o teletrabalho referem a possibilidade de se trabalhar a partir de casa, numa realidade de organizações “sem fronteiras”, atribuindo à tecnologia o papel de elo de ligação entre os colaboradores e as empresas (Hafermalz, 2021), muito pelo momento de expansão da internet e da globalização (Côrte, 2024).

Embora seja uma prática possível há vários anos e, sobretudo, opcional, foi devido à pandemia provocada pelo Coronavírus que, em 2020, várias empresas, especialmente os setores cujo trabalho tem um caráter intelectual, foram forçadas a manter os seus trabalhadores a desempenhar as suas funções à distância (Delfino & van der Kolk, 2021). Em Portugal, seguiram-se diretrizes da Organização Mundial da Saúde (OMS) as quais pediam que, sempre que as tarefas laborais o permitissem, se fizessem com recurso ao teletrabalho, evitando a proliferação da doença (Ribeiro, 2022).

Na literatura é possível encontrar a utilização de vários termos relativos ao teletrabalho, tais como telecomutação (telecommuting), trabalho remoto (remote working) e trabalho em casa (homeworking) (Junior & Silva, 2015). No entanto, na Europa, é mais frequente o uso do termo *telework*, enquanto que nos Estados Unidos, é mais comum utilizar *telecommuting* (Junior & Silva, 2015). Segundo a OMS e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho diz respeito ao trabalho realizado fora das instalações da empresa, recorrendo a tecnologias da informação e comunicação (TIC), permitindo a realização das atividades laborais. No conjunto das plataformas

digitais, destacamos o Microsoft Teams, Google Meet e Zoom, que facilitam a troca de informação e comunicação entre os membros da organização (Ribeiro, 2022).

Assim, o teletrabalho é definido como a execução de tarefas, através da utilização das TIC, e fisicamente distante do líder, podendo o colaborador localizar-se em diversos locais (Almeida, 2021). Este será o conceito a ser seguido nesta investigação, por considerar-se o mais abrangente e incluir as práticas laborais associadas ao trabalho não realizado presencialmente.

Embora inicialmente tenha existido uma grande dificuldade de adaptação ao teletrabalho por parte de vários profissionais quando esta modalidade foi exigida, alguns dos trabalhos realizados durante o período da pandemia dão conta de que, após o levantamento das exigências por parte da OMS quanto ao teletrabalho, ou seja, no período pós-pandemia, muitos colaboradores passaram a ter preferência por esta forma de trabalhar (Ribeiro, 2022).

2.2 O teletrabalho na ótica do colaborador

O teletrabalho é um tema ao qual associamos benefícios, mas também vários desafios, que poderão ser perspetivados de forma diferente, se considerarmos o ponto de vista dos colaboradores e dos líderes.

Nesta secção, centremo-nos na forma como os colaboradores assumem esta modalidade de trabalho, no que às suas vantagens e desvantagens diz respeito.

O teletrabalho é associado a diversas vantagens como, por exemplo, a redução dos níveis de stress, um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, maior produtividade, redução do tempo entre deslocações, menos contacto social e maior controlo sobre os padrões de trabalho (Delfino & van der Kolk, 2021).

Somando a estas vantagens, a redução de custos relacionados com a alimentação, combustível, vestuário e transporte são igualmente apontados como fatores positivos do teletrabalho (Almeida, 2021).

No início da década de 2010, a adoção do teletrabalho pelas organizações começou a comprovar que os colaboradores conseguem continuar a manter-se conectados, e com

digitalmente mais autonomia e oportunidade de continuarem a serem vistos e notados pelas suas chefias e poderem participar na vida organizacional (Hafermalz, 2021).

Anos mais tarde, e sobretudo durante a pandemia Covid-19, as empresas trabalharam remotamente, mantendo-se no mesmo registo após o término do período pandémico ou adotando um estilo híbrido. Alguns estudos realizados sobre o tema evidenciaram a vontade das pessoas em trabalharem à distância ou remotamente (Delfino & van der Kolk, 2021) e revelaram que os empregados demonstravam uma preferência por trabalhar em casa dois ou mais dias por semana, enquanto os gestores indicavam uma preferência por trabalhar no escritório (Jameson et al., 2022).

Assim sendo, a literatura defende que o teletrabalho é visto como positivo para os colaboradores, proporcionando maior flexibilidade mas, por outro lado, negativo para os líderes, aumentando a sua insegurança relativamente ao comprometimento dos colaboradores (Hafermalz, 2021), ainda que na literatura possamos encontrar evidências de que as equipas que trabalham num regime totalmente remoto conseguem ter a mesma performance na execução das suas tarefas (Wang et al., 2023).

Atualmente, muitas empresas investem em criar condições que promovam o bem-estar dos seus trabalhadores no local de trabalho, como viagens de equipa, refeitórios bem equipados e outras iniciativas que reforçam o sentimento de pertença e compromisso dos colaboradores (Steele, 2023). As empresas e os seus colaboradores reinventam-se no sentido de utilizarem as TIC para conseguirem continuar a interagir e a manter a sensação de proximidade, o que se revela também um benefício do teletrabalho (Hafermalz, 2021).

Para além disso, o teletrabalho possibilita que os colaboradores se tornem mais visíveis digitalmente, através da utilização das TIC, participando ativamente nas plataformas e interações da empresa, o que facilita a monitorização das equipas por parte dos seus líderes, sem que seja necessária uma supervisão direta (Hafermalz, 2021).

Precisamente ao nível do controlo por parte da chefia, os colaboradores afirmam sentir mais autonomia do que antes do confinamento ao trabalhar à distância, o que se revela um fator benéfico associado ao teletrabalho. A autonomia é, por isso, considerada uma vantagem porque é apontada como uma das necessidades mais importantes dos

trabalhadores e que pode cultivar a motivação intrínseca (Delfino & van der Kolk, 2021).

Para além do aumento da flexibilidade, autonomia, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e da redução de stress, há também benefícios no sentido ambiental, em termos da redução dos períodos de locomoção, cooperando com um ambiente mais sustentável, por via da redução da pegada de carbono. Assim, a cooperação com o meio ambiente foi apontada pelos colaboradores como mais uma vantagem do teletrabalho, tendo em conta que é um dos fatores resultantes da redução da deslocação para o escritório (Chafi et al., 2022).

Neste sentido e como já mencionado, o teletrabalho foi adotado como uma nova normalidade pós-pandemia, com modelos remotos ou híbridos, o que indica que as empresas e os trabalhadores passaram a ver o teletrabalho de forma positiva, como uma nova realidade adaptável (Ipsen et al., 2021).

Para além dos benefícios, a literatura evidencia também que existem, por outro lado, alguns aspetos mais desafiantes com a implementação do teletrabalho na ótica do colaborador. Entre esses aspetos está o isolamento social, a desmotivação, os conflitos familiares e o aumento das intenções de despedimento por parte dos funcionários (Salin & Koponen, 2024).

Assim, as desvantagens ou, se quisermos, os desafios, incluem também o aumento das horas de trabalho, dado que os colaboradores podem sentir-se mais inclinados a trabalhar fora do horário normal devido à ausência de limites claros entre o trabalho e o descanso, o que evidencia que os colaboradores possam ter dificuldade em estabelecer limites entre o tempo de vida pessoal e o tempo de vida profissional. Para além disso, os funcionários sentem mais dificuldade em se desligar do trabalho, podendo conduzir a um aumento de stress, cansaço e do risco de *burnout*¹ (Ribeiro, 2022).

Desta forma, os aspetos relacionados com a saúde mental dos colaboradores que trabalham a partir de casa são preocupantes. O teletrabalho pode contribuir para o desgaste da saúde mental, especialmente devido ao isolamento e à falta de interação

¹ Síndrome de natureza psicológica desencadeada por elevados níveis de fadiga, stress prolongado, exaustão emocional e sensação de ausência de realização pessoal no contexto profissional (Campos & Mesquita, 2022).

social, o que pode aumentar a sensação de solidão ou desconexão (Jornal de Negócios, 2020). Além da saúde mental, a saúde física pode também ser prejudicada pelo possível aumento de sedentarismo relacionado com este modelo de trabalho (Ribeiro, 2022).

Um outro desafio está relacionado com a comunicação. Ainda que, como foi anteriormente mencionado, as empresas, líderes e colaboradores tentem encontrar estratégias para substituir as formas de comunicação presenciais por formas de comunicação digitais, é ainda um tema que pode ser desafiante. Isto porque a comunicação pode ser prejudicada quando se trabalha à distância, especialmente no que diz respeito à interação com colegas e líderes, o que pode gerar mal-entendidos e dificultar o alinhamento das tarefas (Jornal de Negócios, 2020).

Por fim, a distância física pode dificultar a supervisão direta e o apoio emocional do gestor, o que pode gerar insegurança e ansiedade nos colaboradores que necessitam de um acompanhamento mais próximo. A literatura reforça esta temática, mostrando que uma grande parte dos líderes não estava preparada para liderar remotamente durante a pandemia, o que, por sua vez, impactou os colaboradores que sentiram falta de um acompanhamento e apoio adequados (Miras, 2022).

2.3 O teletrabalho na ótica do líder

O teletrabalho oferece diversos benefícios e desafios para os líderes que gerem equipas à distância.

Relativamente aos benefícios, entre os principais identificados está a flexibilidade a nível de tempo e de espaço, bem como a promoção da cooperação entre todos, através do crescimento da digitalização no mundo organizacional (Bellis et al., 2020).

De igual modo, a facilidade na gestão de tarefas e na manutenção de uma comunicação virtual eficaz é vista como um benefício. Neste sentido, é destacado que os líderes que utilizam com eficácia e amplamente as TIC conseguem manter um nível estável de comunicação (Wang et al., 2023).

Além disso, como já mencionado, o teletrabalho tem vindo a ser associado a uma melhoria na performance e na satisfação dos colaboradores, assim como a um maior

equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que poderá impactar positivamente a liderança (Salin & Koponen, 2024).

Por outro lado, o teletrabalho traz também desafios significativos para os líderes. Um dos principais é o isolamento social e a potencial desmotivação das equipas, uma vez que o teletrabalho pode originar nos elementos das suas equipas isolamento social, desmotivação, conflitos familiares e aumento das intenções de despedimento por parte dos funcionários (Salin & Koponen, 2024).

Outro obstáculo relevante é a dificuldade de manter a cultura organizacional e o sentido de pertença, tendo em conta que os líderes reconhecem que o sentido de comunidade e a cultura da empresa se perde com o trabalho híbrido/remoto (Salin & Koponen, 2024). Além disso, a construção de confiança à distância pode ser complexa, dado que um dos grandes desafios da liderança à distância é precisamente a falta de contacto entre o líder e os liderados, pois pode colocar a efetividade da liderança em cheque (Kempner, 2022).

Outro ponto crítico identificado está na pressão sobre os líderes para equilibrar a comunicação digital e presencial. As capacidades de comunicação de um gestor têm um forte impacto na organização pois deverá minimizar os pontos negativos de se trabalhar à distância, mantendo equilíbrio entre a comunicação digital e a comunicação cara-à-cara (Salin & Koponen, 2024). Assim, os líderes são chamados a utilizar estrategicamente os diferentes canais de comunicação, dado que, segundo a literatura, os e-líderes eficientes utilizam as TIC para desenvolverem as relações com a sua equipa, alternando entre comunicação tradicional e virtual (Wang et al., 2023).

Para além das questões relacionadas com a cultura organizacional, com a construção de relações de confiança, com a eficácia da comunicação, o facto de os líderes terem de fazer um uso eficaz das tecnologias pode também apresentar-se como um desafio (Van Wart et al., 2017).

Finalmente, a literatura menciona os chamados paradoxos organizacionais que desafiam os e-líderes, como o paradoxo da pertença, onde a E-liderança exige flexibilidade e outras competências, como, por exemplo, capacidade de auto-gestão e co-determinação, que muitas vezes entram em confronto com os processos gerais da organização (Kempner, 2022).

3. E-liderança

Como já foi mencionado anteriormente, considerando a pandemia Covid-19 e as medidas de distanciamento social, as empresas foram forçadas a repensar os seus métodos de trabalho, adaptando mentalidades e atividades ao ambiente virtual. (Bellis et al., 2020)

Desde o início da pandemia, as tecnologias digitais têm-se tornado um tema mais estudado e debatido (Bellis et al., 2020), incluindo a relação entre as TIC e a liderança (Wang et al., 2023). Alguns estudos sugerem que o crescimento da E-liderança está diretamente associado à proliferação do uso das TIC (Jameson et al., 2022) e que os e-líderes que utilizam as TIC de forma mais consistente apresentam uma E-liderança mais eficaz (Wang et al., 2023).

Não obstante, ainda que os temas relacionados com as tecnologias digitais se tenham vindo a estudar e a debater, o tópico da E-liderança ainda não recebeu tanta atenção dos estudos académicos (Van Wart et al., 2017).

Alguns fatores estão associados ao crescimento da liderança através de meios virtuais como a globalização, no sentido em que as empresas atualmente operam em diferentes locais do mundo, com diferentes fusos horários, pessoas e culturas (Avolio et al., 2014). Para além disso, a evolução das tecnologias de comunicação tais como o email, smartphone, sistemas de videoconferência, *chat & instant messaging* e plataformas de coordenação e colaboração facilitam a conexão entre os colaboradores que, dessa forma, conseguem realizar as suas tarefas mais rápida e autonomamente (Van Wart et al., 2017; Van Wart et al., 2018). Outro fator que viabiliza o teletrabalho está relacionado com as facilidades que as empresas concedem aos seus funcionários para que eles possam exercer à distância as mesmas tarefas que estariam a desempenhar caso se encontrassem em trabalho presencial, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de cada colaborador, bem como a sua inclusão (Steele, 2023). Somado a estes fatores, consideramos ainda o facto de a própria estrutura das empresas ter-se alterado gradualmente no que diz respeito às hierarquias cada vez menos rigorosas e à maior autonomia e independência dos colaboradores, o que facilitou a implementação do teletrabalho (Grobman & Joia, 2022).

Assim, a relevância de um estudo centrado na E-liderança justifica-se pela valorização empresarial de competências em múltiplos meios de comunicação, à necessidade de os líderes acompanharem a transformação organizacional impulsionada pela revolução digital e ao aumento das exigências técnicas, que tornam indispensável o uso eficiente das novas tecnologias de comunicação e informação (Van Wart et al., 2017).

O processo acelerado de digitalização impulsionou a pesquisa e a produção científica sobre E-liderança (Jameson et al., 2022), resultando em diferentes interpretações do conceito na atualidade (Salin & Koponen, 2024). A literatura enfatiza que o crescente aumento da relevância da E-liderança resulta do seu impacto direto na capacidade das organizações se tornarem mais eficazes e competitivas no contexto digital. A E-liderança diferencia-se de conceitos como a liderança tradicional, empreendedorismo e liderança digital por refletir um conjunto de exigências específicas em contexto digital, mantendo ao mesmo tempo algumas semelhanças com estes conceitos (Hüsing et al., 2013).

Neste sentido, não raras vezes, conceitos relacionados com a E-liderança são confundidos, como serve de exemplo o conceito de liderança digital (Jameson et al., 2022). Contudo, é essencial destacar que, embora os processos de digitalização das empresas tenham também incrementado a produção científica sobre E-liderança (Wang et al., 2023), este conceito difere significativamente do de liderança digital (Jameson et al., 2022).

Para evitar o uso indevido dos termos, é necessário compreender que a liderança digital refere-se a um processo de transformação em grande escala nas organizações, que abrange mudanças em três dimensões: no líder, na organização e no indivíduo (Wang et al., 2023). Trata-se de um conceito mais amplo (Bellis et al., 2020), que descreve o ato de liderar na era digital, considerando os novos modelos de negócios, os processos de globalização e a rápida inovação como diretrizes fundamentais para a liderança contemporânea (Kempner, 2022).

A literatura menciona também outras terminologias relacionadas com o conceito de E-liderança, como liderança híbrida, liderança móvel, super liderança, liderança remota e liderança à distância. Apesar de utilizarem TIC e Tecnologias de Inteligência Artificial (IA), cada uma dessas terminologias apresenta um significado distinto e reflete estilos

de liderança diferentes. Para além disso, ainda variam em termos de eficácia, coesão social associada e impacto na performance (Kempner, 2022).

Somando a estes conceitos, a E-liderança diferencia-se também da liderança tradicional pois, ainda que a E-liderança tenha por base a influência dos líderes sobre os liderados de forma a que estes atinjam os resultados necessários à organização, a forma como os resultados são atingidos na E-liderança divergem da forma como os resultados são atingidos na liderança tradicional, considerando que os e-líderes atuam num contexto totalmente influenciado pelas TIC sendo, por isso, exigido aos e-líderes que se adaptem ao novo e complexo mundo digital e consigam gerir as suas equipas nesse mesmo ambiente (Grobman & Joia, 2022).

Assim, com a digitalização e a globalização dos processos de trabalho, os meios de comunicação eletrónicos tornam-se cada vez mais cruciais para a liderança, especialmente em contextos de cooperação virtual crescente. É precisamente nesse cenário que surge o termo *E-liderança* (Kempner, 2022).

Embora os estudos sobre este tema se tenham intensificado durante a pandemia de Covid-19, a E-liderança já vinha a ser abordada anteriormente, refletindo uma evolução natural do conceito até às definições mais recentes. Em 2013, Hüsing et al. (2013) definiu a E-liderança como “*the accomplishment of a goal that relies on ICT through the direction of human resources and uses of ICT*”, destacando exclusivamente o uso das TIC pelos recursos humanos (Hüsing et al., 2013).

Posteriormente, Avolio et al. (2014) ampliaram o conceito, descrevendo a E-liderança como “*a social influence process embedded in both proximal and distal contexts mediated by AIT that can produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and performance*” (Avolio et al., 2014: 107, citado em Van Wart et al., 2017, p. 4). Com base na definição proposta, os autores salientam o impacto da liderança mediada pelas TIC no comportamento humano.

Outras definições do conceito foram surgindo como, por exemplo, a definição de Van Wart et al. (2017), que afirma que “*E-leadership is the effective use and blending of electronic and traditional methods of communication. It implies an awareness of current ICTs, selective adoption of new ICTs for oneself and the organization, and technical competence in using those ICTs selected*” (Van Wart et al., 2017, 4). Neste estudo, os

autores enfatizam que a eficácia da E-liderança não implica necessariamente maior utilização de TICs, mas sim um uso mais eficiente das mesmas, sugerindo o/a:

1. Uso das TICs quando vantajoso;
2. Seleção das melhores e mais apropriadas TICs, considerando o valor dos recursos disponíveis;
3. Uso de canais de comunicação presenciais quando mais adequados;
4. Utilização das TICs com competência.

As abordagens até então referidas partilham o reconhecimento do papel central das TIC na E-liderança, destacando o uso eficaz das tecnologias e a necessidade de adaptação dos recursos humanos às mesmas.

As empresas, por sua vez, procuram cada vez mais líderes que combinem competências de negócio com habilidades no uso de TIC, no sentido em que esses profissionais são capazes de atender à crescente procura tecnológica, alinhar-se com os investimentos empresariais no campo digital e fortalecer a competitividade organizacional face ao mercado (Hüsing et al., 2013).

3.1 E-Skills: as competências do e-líder

Hüsing et al. (2013) no seu estudo argumentam que a procura pelas TIC estava em crescimento e que o desenvolvimento de competências digitais era essencial para que as empresas inovassem e se tornassem competitivas. Neste contexto, as *e-skills* são definidas como sendo as competências necessárias do e-líder para explorar oportunidades proporcionadas pelas TIC, melhorar o desempenho organizacional, implementar novos processos de negócios e promover a inovação (Hüsing et al., 2013).

O estudo de Hüsing et al. (2013) destaca que os e-líderes devem possuir competências digitais em formato "T", abrangendo dois eixos:

1. Competências horizontais: Representam habilidades transversais, com conhecimento amplo e interligado em diversas áreas.
2. Competências verticais: Referem-se ao conhecimento aprofundado e especializado numa área específica.

Segundo o mesmo autor, o uso das TIC está na base tanto das competências horizontais quanto verticais (Hüsing et al., 2013).

Analizando, então, as competências nas quais o e-líder deve trabalhar, e embora estas competências vão além da capacidade de comunicar, a comunicação desempenha um papel fundamental (Van Wart et al., 2017). Segundo este estudo, a comunicação é uma habilidade essencial para a E-liderança, pois impacta diretamente a organização, ajudando a minimizar os desafios das equipas que trabalham à distância e a equilibrar a passagem de informação por via digital e presencial. Os líderes utilizam a comunicação para garantir a realização de tarefas e manter relações positivas com as suas equipas (Salin & Koponen, 2024).

Dessa forma, a E-liderança é caracterizada pela integração de meios de comunicação tradicionais e virtuais, promovendo eficiência na comunicação e eficácia no alcance de objetivos relacionados às tarefas, pessoas, organizações e resultados (Wang et al., 2023). A comunicação ocorre por meio de canais tradicionais e das TIC, exigindo que os e-líderes encontrem os meios mais adequados para maximizar a eficácia comunicacional (Wang et al., 2023).

Para além das capacidades de comunicação virtual, a construção de confiança no contexto digital é também considerado um fator chave para o êxito das equipas em teletrabalho (Kempner, 2022). A confiança é vista como um elemento central da E-liderança, com as TIC a atuarem como uma ferramenta que facilita a construção de relações de confiança entre e-líderes e membros da equipa (Van Wart et al., 2017). Assim, um e-líder eficaz sabe utilizar as TIC para fomentar e fortalecer a confiança entre a sua equipa (Wang et al., 2023).

Neste sentido, XiaoHu Wang et al. (2023) destacam que equipas com forte E-liderança utilizam as TIC de uma forma mais consistente do que equipas com E-liderança mais fraca. Isso ocorre porque os e-líderes considerados eficazes sabem variar entre os diferentes tipos de TIC, adaptando o uso às tarefas e objetivos. Esses líderes mantêm níveis estáveis de comunicação, alternando com flexibilidade entre os meios virtuais e tradicionais, conforme as circunstâncias, mantendo um alto nível de interação com as suas equipas (Wang et al., 2023).

Neste sentido, os e-líderes fortes fazem uso extensivo, flexível e consistente dos meios de comunicação, com foco na construção de confiança através das TIC. Reconhecem que a confiança é um elemento essencial para uma E-liderança eficiente e o uso eficaz das TIC permite manter altos níveis de contacto, o que pode conduzir a uma maior confiança entre as equipas (Wang et al., 2023).

Não obstante, o e-líder deve apresentar uma forte adaptabilidade, de forma que se consiga ajustar e desempenhar diferentes estilos de liderança, se necessário, evidenciando uma forte capacidade de gestão de mudança e de adaptação à complexidade organizacional (Resende et al., 2013).

Uma relevante colaboração para o estudo da E-liderança é, tal como já referido, o estudo de Van Wart et al. (2017), onde é construído o modelo SEC, no qual são descritas as competências que o e-líder deve apresentar, algumas das quais já mencionadas. Segundo o estudo em questão, o e-líder deve reunir as seguintes competências (Van Wart et al., 2017):

- E-comunicação: a comunicação deve ser clara, suficiente e deve evitar falhas ou mal-entendidos. Deverá ser organizada e permitir que haja troca de feedback, sem que seja excessiva.
- E-competências sociais: O líder consegue dar suporte à sua equipa ao utilizar meios de comunicação diversificados e apropriados às circunstâncias de cada um.
- E-competências de equipa: O líder é capaz de motivar a sua equipa em ambiente virtual e de realçar o propósito de cada elemento. Para além disso, o e-líder deve garantir que cada um consegue contribuir para a equipa e ser responsável por essa mesma contribuição, bem como ser valorizado, reconhecido e retribuído pelo seu trabalho tal como as equipas que trabalham presencialmente.
- E-competências para a gestão da mudança: o e-líder utiliza técnicas para gerir as mudanças que afetam as equipas através de planeamento, monitorização e aperfeiçoamento do uso da tecnologia.
- E-competências tecnológicas: o e-líder deve estar atualizado sobre quais as melhores tecnologias de informação e comunicação a ser usadas, comparando-as e percebendo o custo-benefício para a organização. A par disso, o e-líder deve conseguir também fazer uso das novas tecnologias de informação e

comunicação bem como utilizar os meios de comunicação tradicionais, quando estes são os mais indicados às circunstâncias. O e-líder, através das suas competências tecnológicas, é de igual forma capaz de lidar com problemas inerentes ao uso da tecnologia como, por exemplo, quando há uma falha nos sistemas e o e-líder consegue prontamente resolver por si próprio ou com ajuda de pessoas especializadas de forma a garantir que a equipa não é impactada pelos problemas que possam surgir.

- E-confiança: o e-líder consegue que a sua equipa confie em si, pois demonstra ser honesto, íntegro, consistente e justo. Para além disso, os liderados sentem-se seguros, pois o e-líder está atento aos possíveis ataques eletrónicos, ciente das necessidades de cibersegurança e garante que as informações pessoais dos colaboradores estão salvaguardadas. O e-líder atua de modo que a sua equipa responda com eficiência mas sem a sobrecarregar, de forma que cada membro construa um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Tendo em vista a construção da confiança na sua equipa, o e-líder garante que a diversidade é respeitada também quando as equipas não estão presentes cara-a-cara, dando o seu suporte neste sentido (Van Wart et al., 2017).

Após a definição do que seriam as competências essenciais do E-líder, o estudo de Van Wart et al. (2018) veio, posteriormente, testar o modelo SEC, de forma que se conseguisse criar um instrumento que pudesse medir e associar as competências do e-líder presentes no modelo SEC à variável liderança eficaz. O estudo conseguiu comprovar que, embora o e-líder não tenha de ser excelente em todas as seis categorias, é expectável uma razoabilidade em todas as competências do modelo SEC, sob pena de não ser considerado um e-líder eficaz, pois as seis competências mostram-se essenciais para uma boa E-liderança. Neste sentido, o modelo de E-liderança eficaz de Van Wart et al. (2018) adotado à realidade digital é apresentado na figura que se segue:

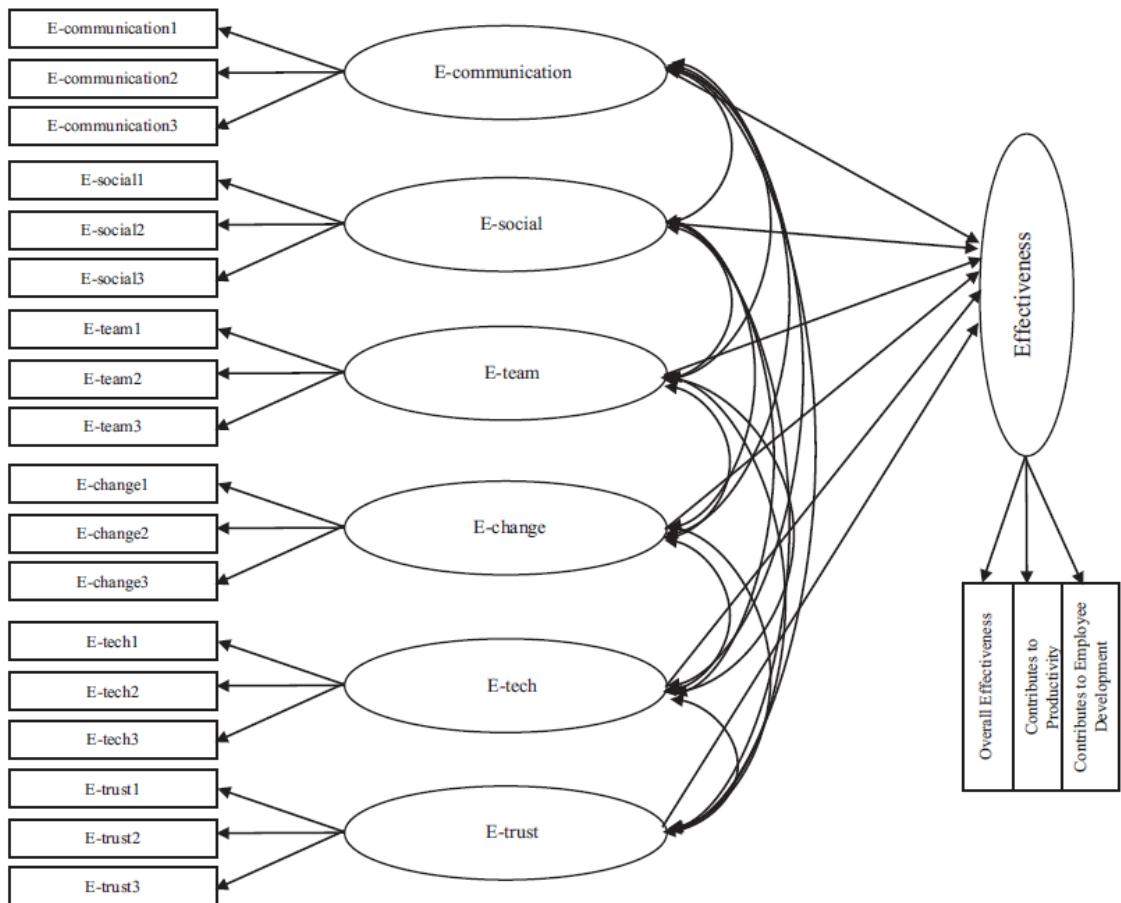


Figura 1: Leader Effectiveness Model (Van Wart et al., 2018)

3.2 Desafios do e-líder

A E-liderança apresenta diversos desafios que decorrem das profundas transformações digitais e da necessidade de adaptação às novas formas de comunicação e gestão de pessoas. A literatura refere que a liderança eletrónica pode trazer desafios ao e-líder como, por exemplo, a falta de contacto entre o mesmo e os membros da sua equipa, podendo dificultar o desenvolvimento das relações (Kempner, 2022), gerar maior resistência por parte das equipas às mudanças digitais e conduzir a possíveis dificuldades na implementação e uso das tecnologias digitais de forma adequada e eficiente (Jameson et al., 2022).

O e-líder não só tem de ter competências de liderança como competências sociais e tecnológicas, podendo esta abrangência de capacidades apresentar-se como um desafio por si só para o e-líder (Kempner, 2022).

Segundo Kempner (2022), esses desafios podem ser sintetizados nos seguintes aspectos:

1. Complexidade das competências necessárias:

Os e-líderes precisam de dominar um grande leque de competências, incluindo comunicação, habilidades sociais e metodológicas, e a utilização eficaz de tecnologias de informação e comunicação. Apesar de pouco explorada, a capacidade de saber usar eficazmente as TIC têm-se mostrado um fator determinante na E-liderança, influenciando diretamente a percepção que os liderados têm do seu e-líder, o fluxo de trabalho e a execução das tarefas.

2. Paradoxo organizacional

A flexibilidade e a capacidade de autogestão exigidas pela E-liderança podem entrar em conflito com as normas organizacionais tradicionais baseadas em autoridade, disciplina e cultura corporativa. Este paradoxo desafia os e-líderes a equilibrar processos rígidos da organização com a necessidade de autonomia das suas equipas.

3. Paradoxo do desempenho

A interação com diferentes *stakeholders*, em níveis hierárquicos variados, exige que os e-líderes mantenham uma performance elevada em contextos diversificados. Esta multiplicidade de interações, desde a base até ao topo, pode dificultar a escolha das formas de comunicação mais eficazes para cada situação.

4. Paradoxo da aprendizagem

A rápida evolução tecnológica e as constantes inovações digitais desafiam os e-líderes a desenvolverem novas formas de solucionar os problemas. Os métodos tradicionais mostram-se, muitas vezes, inadequados, exigindo dos e-líderes criatividade, aprendizagem contínua e a capacidade de implementar soluções inovadoras.

5. Paradoxo da pertença

Os membros das equipas desejam, simultaneamente, agir com autonomia e individualidade e sentir-se parte do grupo. Para os e-líderes, equilibrar a coesão do grupo com a individualidade de cada membro é uma tarefa desafiadora que requer sensibilidade e competências interpessoais.

Para além dos paradoxos supramencionados, o estudo de Purvanova e Kenda (2018) menciona o paradoxo da dependência tecnológica, argumentando que as interações nas

equipas mediadas pela tecnologia se podem tornar mais impessoais ou até mesmo com algumas perdas de comunicação, ainda que, ao mesmo tempo, possam ser mais inclusivas. Para além disso, refere ainda o paradoxo da dispersão geográfica, que assenta na possibilidade de os colaboradores se sentirem mais isolados ao trabalharem à distância mas que, por outro lado, pode aumentar a autonomia e a flexibilidade. Por último, o paradoxo do capital humano, que considera que os colaboradores são especialistas e, portanto, têm muito conhecimento e desenvolvem as suas tarefas com eficácia. Todavia, há o outro lado que se prende com o facto de não investirem tanto nas relações interpessoais, precisamente por estarem focados nas suas tarefas (Grobman & Joia, 2022).

Esses desafios refletem os paradoxos inerentes à E-liderança e enfatizam a necessidade de os e-líderes desenvolverem competências específicas para lidar com os impactos da digitalização. A capacidade de superar esses desafios está diretamente relacionada com a adaptação às mudanças tecnológicas e com a gestão eficiente de equipas em ambientes digitais e dinâmicos (Kempner, 2022), bem como com a capacidade de encontrar sinergias entre os desafios e as oportunidades que a E-liderança e o teletrabalho podem apresentar, considerando que os seus liderados estão dispersos entre si e, portanto, a informação poderá também ser fragmentada, o que pode trazer uma sensação de desconexão à equipa e à própria organização (Grobman & Joia, 2022).

4. O fenómeno *Return to Office*

O fenómeno do regresso ao trabalho presencial (*Return to Office* - RTO) tem vindo a ganhar força nos últimos anos, principalmente nas grandes empresas. De acordo com a Executive Digest (2025), empresas como Apple, Amazon, Dell e JPMorgan têm implementado medidas para que os seus colaboradores voltem ao escritório em regime total ou parcial. Algumas organizações exigem que os funcionários compareçam ao escritório pelo menos três ou quatro dias por semana, como é o caso da Disney, Apple e Salesforce. Muitas dessas empresas impõem penalizações, incluindo o risco de despedimento, sob aqueles que não cumprirem os requisitos de presença (Executive Digest, 2025; Exame, 2023).

A tendência de retorno ao trabalho presencial não acontece apenas nos Estados Unidos, podendo também ser observada em alguns países da Europa, Brasil e Ásia. No Brasil,

algumas razões para essa mudança incluem dificuldades no desenvolvimento de talentos, perda de criatividade e desafios na transmissão da cultura organizacional (Exame, 2023)

Algumas correntes de pensamento sobre esta temática têm vindo a apontar algumas possíveis justificações para o regresso aos escritórios. A Forbes (Premuzic, 2025) aponta que o regresso aos escritórios ocorre por diferentes motivos, entre eles a crença de que a cultura organizacional é mais forte quando os colaboradores estão a trabalhar presencialmente, a necessidade de monitorizar a produtividade e a tentativa de justificar os custos imobiliários. Enquanto alguns líderes acreditam que o ambiente presencial reforça os valores corporativos, neste artigo da Forbes (Premuzic, 2025) vemos estudos que indicam que a cultura pode ser mantida em regime remoto.

O controlo feito aos colaboradores também é um fator relevante, pois alguns líderes têm dificuldade em avaliar a produtividade sem a presença física dos funcionários. Isso pode resultar em microgestão e insatisfação dos trabalhadores, que preferem, por outro lado, uma maior autonomia (Premuzic, 2025).

Outro ponto importante é o impacto dos custos com espaços físicos. Muitas empresas possuem contratos de arrendamento de longo prazo ou imóveis próprios e, para justificar esses gastos, procuram aumentar a utilização dos escritórios. No entanto, este modo de agir pode prejudicar a produtividade e o bem-estar dos colaboradores fazendo com que estes se sintam com ressentimento sobre a decisão dos seus superiores (Premuzic, 2025).

A colaboração presencial também é um argumento utilizado para justificar o regresso ao trabalho presencial. Os gestores acreditam que a espontaneidade das interações e a troca de conhecimento são facilitadas e potencializadas em ambiente presencial. No entanto, a colaboração remota pode apresentar-se como igualmente eficaz com as ferramentas certas e pode até promover maior inclusão e diversidade. Além disso, o trabalho presencial pode resultar em mais distrações, reduzindo a concentração e a produtividade em tarefas que exigem atenção aos detalhes (Premuzic, 2025).

Outro fator que está relacionado com este fenómeno é a estrutura hierárquica tradicional. Alguns líderes veem o trabalho presencial como uma forma de reforçar a autoridade e manter divisões claras entre líderes e colaboradores. Entretanto, essa

abordagem pode limitar a criatividade e desmotivar os funcionários, resultando em ambientes de trabalho menos produtivos (Premuzic, 2025).

Por fim, algumas empresas utilizam o regresso ao escritório como uma estratégia indireta para reduzir a força de trabalho. Em tempos de recessão económica, forçar a presença no escritório pode levar, em última instância, a uma decisão dos colaboradores para a rescisão unilateral do vínculo laboral, reduzindo a necessidade por parte da organização de fazer esses mesmos despedimentos. Contudo, essa prática pode prejudicar a reputação da empresa e afetar a percepção daqueles que continuam a trabalhar na mesma (Premuzic, 2025).

A retenção de talentos também é influenciada pelo regresso aos escritórios, pois alguns gestores assumem a permanência dos que aceitam as novas condições como um sinal de lealdade, o que, na verdade, pode conduzir a um ambiente tóxico dentro das organizações (Premuzic, 2025).

Perante estes fatores, é essencial que as empresas procurem um equilíbrio entre o trabalho remoto e presencial, tendo em consideração as necessidades dos colaboradores e as especificidades de cada função. O ideal é que a produtividade seja avaliada pelo valor agregado pelos funcionários, e não apenas pela presença física no escritório (Premuzic, 2025).

A CNBC, em Maio de 2025, destacou que a Geração Z (isto é, pessoas nascidas entre 1997 e 2012) estão a impulsionar o retorno aos escritórios, contrariando a percepção de que esta geração prefere exclusivamente o trabalho remoto. Segundo o artigo, estes jovens profissionais valorizam a colaboração presencial, a interação social e o desenvolvimento de competências interpessoais que consideram difíceis de adquirir em ambientes virtuais. Muitos deles começaram as carreiras durante a pandemia, tendo tido experiências relativas ao isolamento e a desafios na construção de redes profissionais (Nova, 2025).

Ainda que estes jovens frequentem o escritório mais do que outras faixas etárias, valorizam, ainda assim, a flexibilidade do trabalho híbrido, pois, embora reconheçam os benefícios do trabalho presencial, muitos sentem-se pressionados pelas políticas obrigatórias de regresso ao escritório, que podem ser percecionadas como uma falta de

confiança por parte dos empregadores e converter-se em mais encargos financeiros. (Nova, 2025)

4.1 O Panorama Português do Teletrabalho

O estudo de Simões (1998) retrata o teletrabalho em Portugal, nos anos 90, dizendo que este era ainda um conceito relativamente novo em Portugal, com apenas algumas empresas a experimentarem esse modelo. Entre as organizações que começaram a testar o teletrabalho encontramos a Hewlett Packard Portugal, a Portugal Telecom, a IBM Portuguesa, a Telemanutenção, o Instituto de Comunicações de Portugal, a Telepac, a Time Sharing e a ParaRede.

Existiam previsões bastante ambiciosas sobre a expansão do teletrabalho no país, estimando-se que, até 2005, Portugal poderia ter mais de 200.000 pessoas a trabalhar remotamente e que, por volta de 2030, esse número poderia ultrapassar um milhão, abrangendo metade dos trabalhadores que desempenhavam funções ligadas ao processamento de informação. No entanto, o crescimento desta modalidade dependia de vários fatores, incluindo a localização geográfica, as características da população, o desenvolvimento das redes de telecomunicações e a evolução dos custos associados às tecnologias (Simões, 1998).

Neste sentido, o Jornal de Negócios (2020) revela que a maioria dos portugueses prefere o trabalho híbrido, apontando melhorias na produtividade e qualidade de vida. No entanto, também aqui se referem os desafios relacionados com a comunicação e a saúde mental, tornando necessário um equilíbrio entre o teletrabalho e o trabalho presencial (Jornal de Negócios, 2020).

Um estudo recente do Jornal Expresso (2025) afirmou que o teletrabalho ganhou força com a pandemia, tal como anteriormente referido, e, após uma queda inicial logo após o término da Covid-19, voltou a crescer em Portugal (Expresso, 2025).

O Código do Trabalho contempla o Teletrabalho no sentido de definir e harmonizar a sua utilização em Portugal. A Lei n.º 83/2021 definiu que, sempre que a atividade o permita, o colaborador pode usufruir do teletrabalho, proibindo as entidades patronais de contactar os colaboradores fora do horário de expediente, reduzindo a sensação de sobrecarga de trabalho. Simultaneamente, a legislação portuguesa também tem evoluído

no sentido de garantir o direito ao teletrabalho em certas situações, como no caso de pais com filhos com doenças crónicas ou com filhos até aos 3 anos, se assim alinhado com a entidade patronal (Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), no último trimestre de 2024, 21,5% da população empregada afirma ter trabalhado em teletrabalho. O número de pessoas a trabalhar a partir de casa, seja remotamente ou em regime híbrido, é significativamente superior ao que existia antes da pandemia, considerando ainda que é um número em constante evolução positiva desde 2023 (Redação, 2025).

Considerando o que até então tem vindo a ser discutido ao longo deste estudo relativamente ao uso das tecnologias, às competências de E-liderança, aos benefícios do teletrabalho como, por exemplo, a diversidade e a inclusão geográfica e cultural e a necessidade de desenvolvimento das competências tecnológicas como base fundamental do teletrabalho e da E-liderança, é de elevada relevância trazer para a discussão o tópico *futuro*.

O estudo *The future of Jobs* (World Economic Forum, 2025) aponta que entre o período de 2025 a 2030, o uso alargado da tecnologia será a tendência mais transformadora, sendo por isso esperado que os trabalhadores desenvolvam competências tecnológicas (IA, *big data*, cibersegurança, *network* e literacia tecnológica) para acompanharem o rápido crescimento do uso digital, considerando que serão as habilidades mais procuradas. Segundo o mesmo estudo, as funções relacionadas com a tecnologia apresentam o crescimento mais rápido em termos percentuais, comparado a outras funções para o mesmo período de 2025 a 2030.

Assim sendo, o *The future of Jobs* (2025) salienta a necessidade de melhorar as competências, nomeadamente as competências relacionadas com a tecnologia. Além disso, o estudo enfatiza ainda a importância das iniciativas relacionadas com diversidade, equidade e inclusão nos próximos 5 anos (World Economic Forum, 2025).

Em síntese, a evolução do teletrabalho em Portugal, desde as primeiras experiências nos anos 90 (Simões, 1998) até à consolidação pós-pandemia (Expresso, 2025), evidencia uma tendência de crescimento sustentada por avanços tecnológicos e por uma legislação cada vez mais protetora dos trabalhadores (Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro). Apesar do discurso internacional em torno do *return to office*, em Portugal observa-se uma

valorização crescente do trabalho remoto e híbrido, associado a ganhos de produtividade e qualidade de vida, mas também a desafios de comunicação e saúde mental (Jornal de Negócios, 2020; Redação, 2025). Neste contexto, a E-liderança assume um papel central, não só pela necessidade de gerir equipas à distância, mas também pela importância de desenvolver competências digitais e promover inclusão, acompanhando a transformação tecnológica prevista para os próximos anos (World Economic Forum, 2025).

5. Metodologia de Investigação

5.1 Enquadramento Metodológico

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, com recurso à aplicação de questionários estruturados enquanto instrumento principal de recolha de dados primários. O raciocínio adotado é de natureza indutiva, uma vez que se pretende observar padrões empíricos que permitam tirar conclusões sobre a relação entre as competências de E-liderança e a adoção do teletrabalho nas organizações sediadas em Portugal. No sentido de garantir que o raciocínio indutivo tem a força suficiente para generalizarmos os resultados, a amostra recolhida é amplamente representativa da população em estudo. Tal como defendido por Souza et al. (1976, p.15), “(...) quanto maior a amostra, maior a força indutiva do argumento (...) quanto mais representativa a amostra, maior a força indutiva do argumento”.

As competências de E-liderança baseiam-se no modelo SEC, proposto por Van Wart et al. (2017), testado e verificado posteriormente, através de análise fatorial confirmatória, levando à conceção de um instrumento válido de medição das competências do e-líder e ao aprofundamento do conhecimento sobre a temática da E-liderança. Tal como defendido por Van Wart et al. (2018), é fundamental assegurar que estes indicadores estão relacionados e medem efetivamente o mesmo constructo subjacente – neste caso, as e-competências dos e-líderes em contexto de E-liderança (Van Wart et al., 2018).

5.2 Objetivos e Hipóteses de Investigação

O objetivo central da presente investigação é o de analisar de que forma a presença de competências associadas à E-liderança nos líderes das organizações sediadas em Portugal com opção de teletrabalho pode influenciar a manutenção e crescimento do

teletrabalho, contrariando a tendência global de retorno ao trabalho presencial. Para isso, procurou-se aferir a existência de uma eventual associação entre os níveis de e-competências identificadas nos e-líderes e a preferência organizacional por regimes de teletrabalho híbridos ou remotos.

A realização do questionário teve como objetivo responder a duas perguntas de investigação, relacionadas entre si: i) considerando que um bom e-líder apresenta as seis e-competências do Modelo SEC, pode afirmar-se, com base nos resultados obtidos, que as competências do modelo SEC estão positivamente relacionadas com a eficácia da E-liderança? Para responder a esta pergunta de investigação, foram definidas seis hipóteses:

- Hipótese 1: Existe uma associação positiva entre o nível de competências e-tecnológicas dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.
- Hipótese 2: Existe uma associação positiva entre o nível de competências de e-comunicação dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.
- Hipótese 3: Existe uma associação positiva entre o nível de competências e-sociais dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.
- Hipótese 4: Existe uma associação positiva entre o nível de competências de e-equipa dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.
- Hipótese 5: Existe uma associação positiva entre o nível de competências de e-gestão de mudança dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.
- Hipótese 6: Existe uma associação positiva entre o nível de competências de e-confiança dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.

Assim, através dos dados recolhidos da primeira pergunta de investigação e das subsequentes hipóteses realizadas para testar a mesma, torna-se um objetivo perceber se existe uma associação positiva entre cada competência do modelo SEC e a variável

effective e-leader, para se poder concluir quais os participantes do questionário que são considerados bons e-líderes e os que não são, uma vez que a análise incidirá apenas sobre os que apresentam características de um bom e-líder que, segundo Van Wart et al (2018), deve ser portador das seis competências apresentadas no modelo SEC: e-communication, e-tech, e-trust, e-social, e-change e e-team. No seguimento da primeira pergunta de investigação, surge a segunda questão de investigação: ii) a decisão organizacional de manter ou expandir o regime de teletrabalho em Portugal é positivamente influenciada pela presença de bons e-líderes?

Para responder a esta questão, foi definida a seguinte hipótese:

- H: Verifica-se uma associação positiva entre a presença das seis e-competências do modelo SEC nos e-líderes, constituindo o perfil de *effective e-leader*, e a preferência organizacional pelo teletrabalho em Portugal.

A resposta a esta pergunta de investigação permitirá responder ao objetivo principal da presente investigação: analisar se as *e-skills* ou competências associadas à E-liderança dos e-líderes portugueses influenciam a manutenção e crescimento do teletrabalho nas organizações portuguesas com opção de teletrabalho.

5.3 Instrumento de Recolha de Dados

A adaptação do instrumento no estudo de referência passou pela análise de consistência interna de cada dimensão, utilizando o coeficiente alfa de Cronbach (Van Wart et al., 2018). Este teste permite verificar até que ponto os itens de cada subescala estão correlacionados entre si, funcionando como uma estimativa do grau de fiabilidade das respostas. Os valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70 são considerados indicadores de boa consistência interna, o que reforça a fiabilidade da medida (Hair et al., 2019).

Assim, a realização dos testes estatísticos inerentes ao corrente estudo insere-se numa lógica metodológica coerente com os critérios definidos no estudo de referência, sendo essencial para garantir a robustez das conclusões extraídas. Deste modo, tal como no estudo original de Van Wart et al. (2018), este trabalho adota uma abordagem rigorosa para a adaptação do instrumento de recolha de dados, garantindo que os indicadores utilizados para medir a E-liderança são fiáveis e teoricamente consistentes.

As perguntas presentes no estudo de Van Wart et al., (2018) relativas às seis competências do modelo SEC foram traduzidas para português, de forma a construir um questionário direcionado a líderes de equipas que operem em empresas sediadas em Portugal, que tenham opção de teletrabalho.

5.4 Procedimentos de Investigação

O desenvolvimento da presente investigação seguiu várias etapas metodológicas organizadas de forma sequencial. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura sobre os conceitos de E-liderança, teletrabalho e o fenómeno *Return to Office*, com especial foco no modelo SEC de Van Wart et al. (2017), que serviu de base teórica para a construção do instrumento de recolha de dados.

Seguidamente, aplicou-se um questionário com objetivo de testar as hipóteses de investigação que surgiram da revisão de literatura. Para isso, procedeu-se à tradução e adaptação cultural das perguntas do questionário desenvolvido por Van Wart et al., (2018), sendo que este instrumento foi desenvolvido como escala de medida da E-liderança e, de forma a garantir que o questionário fosse comprehensível e aplicável ao contexto português, procedeu-se à tradução do mesmo da sua língua original-Inglês-para Português.

A tradução do questionário foi submetida a um rigoroso processo de adaptação e validação para a língua portuguesa. Inicialmente, procedeu-se à tradução e adequação semântica dos itens, tendo em vista assegurar a equivalência conceptual e linguística em relação à versão original. Posteriormente, o instrumento foi analisado por uma comissão de especialistas na área científica em estudo, composta por investigadores com reconhecida experiência na temática abordada e na metodologia de investigação quantitativa. A comissão avaliou a pertinência, clareza e validade de conteúdo de cada item, garantindo que o questionário refletisse adequadamente os constructos teóricos subjacentes ao modelo de investigação proposto. As sugestões apresentadas pelos especialistas foram incorporadas, resultando numa versão final linguisticamente e culturalmente adaptada ao contexto português.

O questionário realizado nesta dissertação tem por base o seguinte modelo de investigação (figura 2):

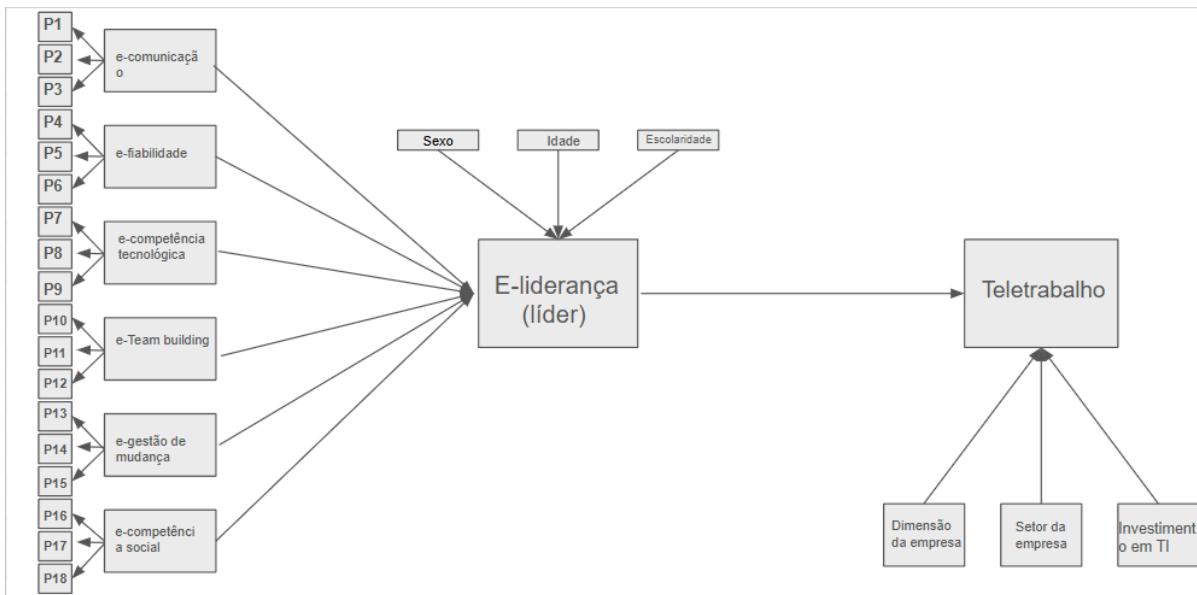


Figura 2- Modelo de Investigação (elaboração própria)

5.4.1 Questionário

5.4.1.1 Procedimento

O questionário (Anexo E) foi aplicado com recurso à plataforma Google Forms e compartilhado com empresas de diferentes dimensões, através de colaboradores das mesmas ou de comunicações enviadas internamente para os respetivos líderes. Para além disso, as redes sociais como Facebook e LinkedIn foram também utilizadas na divulgação do questionário, de forma a alcançar um maior número de inquiridos.

O questionário foi direcionado a e-líderes que trabalham em empresas sediadas em Portugal com opção de teletrabalho, considerando que, conforme já mencionado, Portugal em 2025 evidencia uma corrente contrária à presenciada noutras países- como os Estados Unidos- vendo os níveis do modelo do teletrabalho ainda em ascensão.

De forma a filtrar a amostra recolhida, a sexta pergunta do questionário “*Atualmente, exerce uma função de liderança na sua organização, assumindo responsabilidades de gestão e supervisão de colaboradores?*” visa filtrar a nossa amostra no sentido de apenas contemplar participantes que se enquadrem na premissa do estudo. Assim, as opções de resposta à 6^a pergunta são “1- Sim, estando os colaboradores a trabalhar

apenas em regime presencial; 2- Sim, estando os colaboradores a trabalhar em teletrabalho parcial ou integral; 3- Não”. Tendo em conta as possíveis respostas, foram consideradas como válidas, para a fase dos testes, apenas as respostas dos inquiridos que responderam “2- Sim, estando os colaboradores a trabalhar em teletrabalho parcial ou integral” (tabela 1).

Atualmente, exerce uma função de liderança na sua organização, assumindo responsabilidades de gestão e supervisão de colaboradores?	Contagens	% do Total	% acumulada
Não	9	7.0 %	7.0 %
Sim, estando os colaboradores a trabalhar apenas em regime presencial	3	2.3 %	9.3 %
Sim, estando os colaboradores a trabalhar em teletrabalho parcial ou integral	117	90.7 %	100.0 %

Tabela 1 - Dados relativos à pergunta 6

No que se refere ao exercício de funções de liderança, a maioria absoluta dos respondentes (90,7%, n = 117) indica desempenhar funções de liderança em contexto de teletrabalho (parcial ou integral). Apenas 2,3% (n = 3) exercem funções de liderança com colaboradores exclusivamente em regime presencial, e 7% (n = 9) não exercem.

Desta forma, da amostra total inicial de 129 respostas, apenas 117 foram consideradas como sendo respostas de e-líderes, tendo as mesmas sido selecionadas para os testes das hipóteses de investigação.

5.4.1.2 Perfil do *Effective e-leader*

O estudo de Van Wart et al. (2018) demonstrou que, embora não seja necessário que o e-líder se destaque em todas as seis categorias do modelo SEC, é importante que revele proficiência razoável em todas elas. Caso contrário, poderá não ser reconhecido como um e-líder eficaz, já que as seis competências são fundamentais para o exercício de uma boa E-liderança. Assim sendo, com base em Van Wart et al., (2018), o e-líder deve possuir as seis e-competências: E-Communication, E-trust, E-tech, E-change, E-social, e E-team. Seguindo esta perspetiva do autor, a tabela 2 apresenta a métrica que define um e-líder eficaz (*Effective E-Leader*):

Dimensões e Variáveis	Resposta do Effective E-Leader	Média da Dimensão
E-Communication		=<3
E-Communication1	4 ou 5	
E-Communication2	1 ou 2	
E-Communication3	1 ou 2	
E-Social		=>4
E-Social1	4 ou 5	
E-Social2	4 ou 5	
E-Social3	4 ou 5	
E-Team		=>4
E-Team1	4 ou 5	
E-Team2	4 ou 5	
E-Team3	4 ou 5	
E-Change		=>4
E-Change1	4 ou 5	
E-Change2	4 ou 5	
E-Change3	4 ou 5	
E-Tech		=<4
E-Tech1	1 ou 2	
E-Tech2	4 ou 5	
E-Tech3	4 ou 5	
E-Trust		=>4
E-Trust1	4 ou 5	
E-Trust2	4 ou 5	
E-Trust3	4 ou 5	

Tabela 2 - Métrica de eficácia do e-líder (adaptado de Van Wart et al., 2018)

5.4.1.3 Amostra

Assim, e após a filtragem inicial, a amostra do presente estudo é composta por 117 participantes, dos quais 55,6% do sexo feminino (n = 65) e 44,4% do sexo masculino (n = 52). A maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária entre os 25 e os 44 anos: 41% têm entre 25 e 34 anos (n = 48) e 43,6% entre 35 e 44 anos (n = 51). Os participantes com idades entre 45 e 54 anos representam 15,4% da amostra (n = 18).

Relativamente ao nível de escolaridade, observa-se que a amostra é altamente qualificada: 46,2% possuem licenciatura (n = 54), 45,3% mestrado (n = 53), 4,3% ensino secundário completo (n = 5), 3,4% curso técnico ou profissional (n = 4) e 0,9% doutoramento (n = 1), o que revela que mais de 90% dos participantes possuem formação superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento).

Quanto ao setor de atividade económica em que os participantes exercem atualmente a sua atividade profissional, a maioria pertence ao setor da tecnologia e comunicação, representando 52,1% da amostra (n = 61). Seguem-se os setores do comércio e serviços com 30,8% (n = 36), outros setores não especificados com 8,5% (n = 10), indústria ou

construção com 5,1% (n = 6), educação ou saúde com 2,6% (n = 3) e administração pública com 0,9% (n = 1).

No que diz respeito à dimensão da empresa onde exercem funções, 83,8% dos participantes trabalham em grandes empresas (com 250 ou mais colaboradores; n = 98), 10,3% em médias empresas (50 a 249 colaboradores; n = 12), 4,3% em microempresas (menos de 10 colaboradores; n = 5) e 1,6% em pequenas empresas (10 a 49 colaboradores; n = 2).

5.5 Resultados

5.5.1 Análise de Variáveis e Escalas

As perguntas do questionário foram tratadas como variáveis independentes, formuladas como uma afirmação comportamental à qual os respondentes indicavam o seu grau de concordância. Todas as variáveis foram medidas com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” (*strongly disagree*) e 5 a “concordo totalmente” (*strongly agree*) (Likert, 1932).

As variáveis estão organizadas em seis dimensões, de acordo com o modelo SEC, sendo que a consistência interna das mesmas foi verificada através do coeficiente alfa de Cronbach, também utilizado na análise de fiabilidade do questionário original, como já mencionado. Para cada variável, apresenta-se o valor do alfa de Cronbach, o que permite avaliar o seu contributo para a fiabilidade interna da respetiva variável. Todos os valores obtidos são superiores a 0,80, indicando uma elevada consistência interna, conforme os critérios de Hair et al. (2019) (Anexo A).

A dimensão E-Communication foi medida através de três variáveis que avaliam a clareza e abertura da comunicação eletrónica, os riscos de mal-entendidos e o uso de diferentes canais digitais para comunicar. Os itens utilizados foram: “Na comunicação eletrónica com a minha equipa, procuro expressar-me de forma clara e organizada, promovendo a abertura ao feedback, de modo a prevenir erros e suposições não fundamentadas” (α de Cronbach = 0,829); “Na comunicação eletrónica com a minha equipa, reconheço que, ocasionalmente, posso transmitir mensagens não intencionais que levam o(s) recetor(es) a sentir-se insultado(s) ou incomodado(s), devido ao tom utilizado ou a possíveis mal-entendidos” (item invertido; α = 0,845); “A minha

comunicação eletrónica é excessiva ao ponto de prejudicar a capacidade de trabalho dos colaboradores” (item invertido; $\alpha = 0,832$);

A dimensão E-Social, a qual pretende captar a capacidade do e-líder em adaptar e diversificar a sua comunicação de forma socialmente sensível e eficaz, foi avaliada com base em três variáveis: “A forma como me comunico eletronicamente é suficientemente adaptada à individualidade de cada membro da minha equipa” ($\alpha = 0,828$); “Utilizo uma variedade considerável de métodos de comunicação eletrónica” ($\alpha = 0,829$); e “Os métodos de comunicação virtual que utilizo melhoraram a comunicação e colaboração dentro da equipa” ($\alpha = 0,829$).

A dimensão E-team tem por base três variáveis que refletem o papel do e-líder na motivação, responsabilização e construção de coesão nas equipas em teletrabalho: “Considero que sou eficaz a construir equipas produtivas em ambiente virtual” ($\alpha = 0,820$); “Sou capaz de motivar equipas que trabalham em modo virtual” ($\alpha = 0,817$); e “Asseguro que a minha equipa comprehende e assume a responsabilidade pelas suas ações, decisões e resultados, mesmo quando os membros se encontram em regime de trabalho à distância” ($\alpha = 0,828$).

Na dimensão E-Change estão incluídas três variáveis que medem a utilização das TIC por parte do e-líder para planear, monitorizar e avaliar possíveis mudanças organizacionais num ambiente de teletrabalho: “Considero-me eficaz na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o planeamento de mudanças organizacionais” ($\alpha = 0,825$); “Consigo monitorizar eficazmente as mudanças organizacionais através do uso das TIC” ($\alpha = 0,821$); e “Sou eficaz na utilização das TIC para avaliar os resultados das iniciativas de mudança organizacional” ($\alpha = 0,818$).

A dimensão E-Tech inclui três variáveis que permitem aferir a literacia digital, a capacidade de resolução de problemas técnicos de cariz tecnológico e o comportamento preventivo do e-líder face à envolvência da tecnologia: “Reconheço que não me mantendo atualizado relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e às recentes inovações nas comunicações virtuais” (item invertido; $\alpha = 0,840$); “Possuo as competências e a predisposição necessárias para lidar eficazmente com diferentes tipos de falhas tecnológicas, tanto em contexto pessoal como organizacional”

($\alpha = 0,828$); e “Estou consciente e ativo no que diz respeito às minhas ações na área da cibersegurança” ($\alpha = 0,827$).

A dimensão E-Trust foi operacionalizada através de três variáveis que visam avaliar a capacidade do e-líder em gerar confiança, promover ética relacional e assegurar a inclusão dos elementos da sua equipa em ambientes virtuais: “Crio uma sensação de confiança nos membros da minha equipa, mesmo em ambiente virtual” ($\alpha = 0,825$); “Utilizo os vários meios de comunicação virtual de forma honesta, consciente, justa, comprometida e íntegra” ($\alpha = 0,829$); e “Asseguro que o apoio à diversidade está presente e é sistematicamente monitorizado no contexto virtual da organização” ($\alpha = 0,828$).

Cada dimensão é, como já visto, constituída por três afirmações/variáveis e a média das três variáveis é o resultado da respetiva dimensão, contribuindo para a comparação entre as médias das dimensões do participante e o perfil do Effective E-líder, o qual foi explicado no ponto 5.4.1.2.

5.5.2 Estatística descritiva e análise de correlações

De forma a caracterizar as variáveis do estudo e verificar os pressupostos para análises estatísticas subsequentes, foi realizada uma análise descritiva dos dados (Anexo A). Para cada uma das 18 variáveis correspondentes às dimensões do modelo SEC (Van Wart et al., 2017), foram analisadas medidas de tendência central (média e mediana), dispersão (desvio-padrão), amplitude (valores mínimo e máximo), bem como coeficientes de assimetria e curtose.

As médias das variáveis situam-se maioritariamente acima do ponto médio da escala de Likert (3), o que indica uma percepção tendencialmente positiva das competências de E-liderança por parte dos participantes: A dimensão E-Communication ($M=2.77$; $DP=0.525$) apresenta os seguintes resultados para as suas variáveis: Communication1 ($M=4.70$; $DP=0.494$), Communication2 (item invertido, $M=1.95$; $DP=0.917$), Communication3 (item invertido, $M=1.57$; $DP=0.635$). As variáveis relativas à dimensão E-Social ($M=3.91$; $DP=0.814$) apresentam os seguintes valores: E-Social1 ($M=4.05$; $DP=0.660$), E-Social2 ($M=3.84$; $DP=0.934$), E-Social3 ($M=3.81$; $DP=0.942$). Para a dimensão E-Team ($M=4.05$; $DP=0.584$), as variáveis apresentam os resultados que se seguem: E-Team1 ($M=3.95$; $DP=0.660$), E-Team2 ($M=3.87$; $DP=0.689$),

E-Team3 ($M=4.40$; $DP=0.655$). A dimensão E-Change ($M=4.12$; $DP= 0.696$) apresenta os seguintes valores para as suas variáveis: E-Change1 ($M=4.24$; $DP=0.635$), E-Change2 ($M=4.11$; $DP= 0.763$), E-Change3 ($M=4.06$; $DP=0.768$). Para a dimensão E-Tech ($M=3.47$; $DP=0.600$), os resultados das variáveis são: E-Tech1 (item invertido, $M=2.36$; $DP=0.984$), E-Tech2 ($M=3.89$; $DP=0.699$), E-Tech3 ($M=4.17$; $DP=0.719$). Por último, a dimensão E-Trust ($M=4.43$; $DP=0.583$), apresenta os valores que se seguem das variáveis E-Trust1 ($M=4.40$; $DP=0.579$), E-Trust2 ($M=4.62$; $DP=0.548$) e E-Trust3 ($M=4.23$; $DP=0.796$). Em relação à dispersão, os desvio-padrão oscilam entre 0,494 (Communication1) e 0,984 (Tech1), sendo os valores geralmente baixos, o que revela pouca variabilidade nas respostas. Tal sugere uma certa homogeneidade na percepção das competências avaliadas pelos participantes.

Para avaliar a normalidade da distribuição das variáveis, foram analisados os coeficientes de assimetria e curtose. Os coeficientes de assimetria mais relevantes foram encontrados nas variáveis Communication1 (Assimetria=1,261; coeficiente de assimetria = $-5920 > 1.645$), Trust2 (assimetria = $-1,072$; coeficiente de assimetria= $-5.032 > 1.645$) e Trust3 (assimetria = $-1,200$; coeficiente de assimetria= $-5633 > 1.645$), sugerindo que os participantes tendem a escolher as opções mais elevadas da escala, revelando percepções muito positivas nestes domínios, demonstrando que estão de acordo com a ideia apresentada nas respetivas variáveis. Algumas variáveis apresentam também significância à esquerda/negativa, como por exemplo: E-Social1, E-social2, E-Social3, E-Team2, E-Team3, E-Change2, E-Change3, E-Tech2 e E-Tech3.

Outras variáveis apresentam significância positiva na Assimetria, sendo a variável E-Communication2 a mais relevante (assimetria = 1.326; coeficiente de assimetria = $6.225 > 1.645$), indicando que a maioria dos participantes deu respostas baixas por ser um item invertido, ou seja, discordaram da ideia de que causam mal-entendidos, o que é um sinal positivo relativamente às suas e-competências de comunicação. Outras variáveis apresentam também significância à direita, tais como E-Communication3 e E-Tech1, sendo ambas as variáveis invertidas, seguindo a mesma lógica da variável E-Communication2.

Relativamente à Curtose, foram identificados alguns valores significativos, por exemplo, Communication2 (curtose = 2.322; coeficiente de curtose = 5,489) e E-Trust3 (curtose = 2.081; coeficiente de curtose = 4,919), o que indica que os participantes

responderam de forma muito concentrada em torno de um valor, mostrando forte consenso dos participantes em relação a essas variáveis.

No extremo oposto, a variável Trust1 apresentou curtose negativa significativa (curtose = -0.734; coeficiente de curtose = -1,735), indicando uma maior dispersão das respostas em torno da média. Embora os valores não estejam extremamente afastados do centro, essa distribuição menos concentrada pode indicar interpretações mais variadas por parte dos participantes.

Para concluir, os resultados da estatística descritiva revelam uma percepção tendencialmente elevada das competências de E-liderança avaliadas, com uma distribuição ligeiramente inclinada no sentido positivo. A presença de coeficientes de assimetria e curtose significativos indica que, para algumas variáveis, a distribuição dos dados afasta-se da normalidade, o que é importante de ser considerado na escolha dos testes estatísticos subsequentes. Relativamente à primeira pergunta de investigação, recorreu-se à regressão logística binomial, dado que a variável dependente em análise (*Effective e-leader*) apresentava natureza dicotómica e se pretendia avaliar a influência de variáveis independentes na probabilidade de ocorrência de um determinado resultado. Este modelo paramétrico é adequado neste contexto, uma vez que não pressupõe a normalidade das variáveis independentes. Para a segunda pergunta de investigação, aplicou-se o teste exato de Fisher, utilizado para analisar a associação entre duas variáveis categóricas, sobretudo em situações em que as frequências esperadas em algumas células da tabela de contingência são inferiores a cinco. Assim, este teste revelou-se mais apropriado do que o Teste de Qui-Quadrado, dada a distribuição observada dos dados (Anexo D).

5.5.3 Testes de Hipóteses

Como referido anteriormente, a fim de responder à primeira pergunta de investigação, testando as seis hipóteses de investigação, recorreu-se à regressão logística binomial, uma vez que a variável dependente “*Effective e-Leader*” é uma variável binária (1 = líder eficaz; 0 = não eficaz). Através deste teste, foi analisada a influência de variáveis independentes — neste caso, as seis dimensões do modelo SEC de E-liderança — sobre a probabilidade de ocorrência de um determinado resultado dicotómico da variável dependente - “*Effective e-Leader*”.

- Hipótese 1: Existe uma associação positiva entre o nível de competências e-tecnológicas/e-digitais dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.

Segundo Van Wart et al. (2017), o e-líder deve estar atualizado sobre quais as melhores tecnologias de informação e comunicação a serem utilizadas, comparando-as e percebendo o custo-benefício para a organização. A par disso, o e-líder consegue também fazer uso das novas tecnologias de informação e comunicação bem como utilizar os meios de comunicação tradicionais, alternando entre os meios digitais e tradicionais, de acordo com os que são mais indicados às circunstâncias. O e-líder, através das suas competências tecnológicas, é de igual forma capaz de lidar com problemas inerentes ao uso da tecnologia como, por exemplo, quando os sistemas falham e o mesmo consegue prontamente resolver por si próprio ou com ajuda de pessoas especializadas, de forma a garantir que a equipa não é impactada pelos problemas que possam surgir das falhas tecnológicas.

Todavia, os resultados do teste de regressão logística binomial realizada no decorrer desta dissertação ($0.054 > 0.05$) mostram que a dimensão E-Tech, para um nível de significância de 5%, não apresenta significância estatística no modelo de regressão logística binomial, o que indica que não se verificou uma associação positiva significativa entre esta competência e a eficácia do e-líder, contrariamente ao que estava previsto na hipótese formulada. Isto significa que no caso dos e-líderes inquiridos, o aumento das suas competências E-Tech não significa que haja uma maior percepção da eficácia da sua E-liderança.

- Hipótese 2: Existe uma associação positiva entre o nível de competências de e-comunicação dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.

Relativamente à hipótese 2, Van Wart et al. (2017) afirma que uma das competências que um e-líder eficaz deve apresentar é a comunicação e que esta deve ser clara, suficiente e deve evitar falhas ou mal-entendidos. Deverá também ser organizada e permitir que haja troca de feedback, sem que seja excessiva (Van Wart et al, 2017).

No entanto, os resultados do questionário realizado nesta dissertação ($0.138 > 0.05$), os quais servirão de base para testar a hipótese 2, apresentam evidências de que a dimensão E-Communication nos e-líderes inquiridos, para um nível de significância de 5%, não

apresenta significância estatística no modelo de regressão logística binomial, o que indica que não se verificou uma associação positiva significativa entre esta competência e a eficácia do e-líder, contrariamente ao que Van Wart et al., (2017) afirma no seu estudo.

- Hipótese 3: Existe uma associação positiva entre o nível de competências e-sociais dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.

A dimensão E-Social revelou significância estatística no modelo ($<.001 < 0.05$), indicando uma associação positiva entre as competências sociais do e-líder e a variável “*Effective e-leader*”, para um nível de significância de 5%. Assim, quanto maior o nível de competências E-Social demonstrado pelo e-líder, maior tende a ser a percepção da eficácia da sua E-liderança. Este resultado vai ao encontro da afirmação de Van Wart et al. (2017) de que uma das competências que o e-líder deve apresentar é a competência E-Social, que significa que este consegue dar suporte à sua equipa ao utilizar meios de comunicação diversificados (digitais ou tradicionais) e apropriados às circunstâncias de cada um.

- Hipótese 4: Existe uma associação positiva entre o nível de competências de e-team dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.

A dimensão E-Team revelou significância estatística ($0.033 < 0.05$), indicando uma associação positiva entre as competências de trabalho em equipa do e-líder e a variável “*Effective e-leader*”, para um nível de significância de 5%. Em termos práticos, isto significa que quanto maior o nível de competências de e-team, maior a percepção da eficácia da sua E-liderança.

O resultado obtido vai ao encontro da justificação teórica no estudo de Van Wart et al (2017), onde se afirma que o e-líder é capaz de motivar a sua equipa no ambiente virtual e de realçar o propósito de cada elemento da equipa. Para além disso, o mesmo deve garantir que cada elemento consegue contribuir para a equipa e ser responsável por essa mesma contribuição, bem como ser valorizado, reconhecido e retribuído pelo seu trabalho, tal como deve acontecer nas equipas que trabalham presencialmente (Van Wart et al, 2017).

- Hipótese 5: Existe uma associação positiva entre o nível de competências de e-gestão de mudança dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.

A dimensão E-change apresentou significância estatística ($0.006 < 0.05$) considerando um nível de significância de 5%, assinalando uma associação positiva entre as competências de gestão da mudança do e-líder e a percepção da sua eficácia. Este resultado sugere que quanto mais elevado for o nível de competências E-change, maior será a percepção de eficácia da sua E-liderança.

O resultado obtido corrobora a teoria presente no estudo de Van Wart et al (2017), onde é mencionado que o e-líder portador da competência E-change utiliza técnicas para gerir a mudança nas equipas através de planeamento, monitorização e aperfeiçoamento do uso da tecnologia (Van Wart et al., 2017).

- Hipótese 6: Existe uma associação positiva entre o nível de e-competências de confiança dos e-líderes e a eficácia da E-liderança medida no modelo SEC.

A dimensão E-Trust não apresentou significância estatística ($0.287 > 0.05$), considerando um nível de significância de 5%, o que indica que não se verificou uma associação positiva significativa entre as competências de *e-trust* do e-líder e a percepção de eficácia da sua E-liderança.

Os resultados obtidos neste estudo estatístico não corroboram a teoria de Van Wart et al., (2017), onde se refere que o e-líder consegue que a sua equipa confie em si, pois demonstra ser honesto, íntegro, consistente e justo. Para além disso, os e-liderados sentem-se seguros, pois o e-líder está atento aos possíveis ataques eletrónicos, ciente das necessidades de cibersegurança e garante que as informações pessoais dos colaboradores estão salvaguardadas. O e-líder atua de modo que a sua equipa responda com eficiência mas sem a sobrecarregar, de forma que cada membro construa um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Tendo em vista a construção da confiança na sua equipa, o e-líder garante que a diversidade é respeitada também quando as equipas não estão presentes cara-a-cara, dando o seu suporte neste sentido (Van Wart et al., 2017).

Em síntese, no que respeita aos coeficientes do modelo, foram identificadas três dimensões que demonstram ser preditores estatisticamente significativos da eficácia do e-líder:

- A dimensão E-Social ($<.001 < 0.05$),
- A dimensão E-Team ($0.033 < 0.05$),
- E a dimensão E-Change ($0.006 < 0.05$).

Tal como já discutido, estas dimensões aumentam significativamente a probabilidade de um e-líder ser considerado um *effective e-leader*, sugerindo que competências sociais, de trabalho na construção da sua equipa e de gestão da mudança são fatores cruciais para a eficácia da E-liderança.

Por outro lado, a dimensão E-Communication ($0.138 > 0.05$) e a dimensão E-Trust ($0.287 > 0.05$) não apresentaram uma associação estatisticamente significativa com a eficácia do e-líder. A dimensão E-Tech ($0.054 > 0.05$) revelou um resultado marginalmente significativo, sugerindo uma possível tendência negativa, ainda que sem atingir o limiar convencional de significância estatística para um nível de significância de 5%.

Estes resultados indicam que, entre as seis dimensões avaliadas, são sobretudo as competências sociais, de construção de equipa e de gestão da mudança que melhor predizem a eficácia da liderança em ambientes de teletrabalho, corroborando parte das hipóteses formuladas com base na literatura e no modelo teórico adotado.

Relativamente à segunda pergunta de investigação, realizou-se o teste Exato de Fisher dado que não se verificaram os requisitos para a realização do Teste do Qui-Quadrado. O teste Exato de Fisher calcula a probabilidade exata de obtermos os resultados observados (ou resultados mais extremos) sob a hipótese nula de que não há associação entre as variáveis identificadas. Essa probabilidade é o valor p , sendo que caso seja menor ou igual ao nível de significância (0,05), a nossa hipótese nula será rejeitada, indicando uma associação significativa.

- H_0 : A variável investimento no teletrabalho e a eficácia do e-líder são independentes

O valor de significância obtido para a variável "investimento no teletrabalho" foi $p = 0,288$, superior ao nível de significância de 5%, pelo que **não** se rejeita a hipótese nula (H_0). Assim, conclui-se que não existe evidência estatística de associação entre o investimento no teletrabalho e a eficácia da E-liderança, sendo estas variáveis consideradas estatisticamente independentes no presente estudo.

5.6 Discussão dos resultados

A presente investigação teve como objetivo central analisar a relação entre as seis e-competências apresentadas no modelo SEC de Van Wart et al. (2017) e a eficácia da E-liderança em contexto de teletrabalho, concretamente no tecido empresarial português. Procurou-se ainda aferir a existência de uma relação entre o perfil do e-líder eficaz e o investimento organizacional no regime de teletrabalho em Portugal. Os resultados obtidos por via da aplicação de testes estatísticos — regressão logística binomial para as hipóteses e o Teste Exato de Fisher para a pergunta de investigação — permitiram validar parcialmente as hipóteses formuladas, oferecendo um contributo relevante para o debate académico e prático em torno do tema da E-liderança.

Das seis hipóteses formuladas, três foram confirmadas com base na significância estatística obtida: E-Social, E-Team e E-Change. Estas três dimensões revelaram-se estatisticamente significativas na percepção de eficácia da E-liderança, corroborando com a literatura científica que sustenta o modelo SEC.

A dimensão E-Social apresentou o valor de significância mais forte ($p < 0.001$), evidenciando que a capacidade do e-líder em estabelecer relações interpessoais e de confiança eficazes à distância, adaptando a comunicação às circunstâncias e promovendo o apoio emocional e social aos membros da equipa, é determinante para a eficácia da sua E-liderança. Van Wart et al. (2017) destacam esta competência como uma das mais críticas no contexto da E-liderança, dado o risco de isolamento e desmotivação inerente às equipas em teletrabalho (Salin & Koponen, 2024). Este resultado sugere que os e-líderes que cultivam proximidade, empatia e dão suporte às equipas em modelo de teletrabalho apresentam maior eficácia de E-liderança.

Também a dimensão E-Team, associada à capacidade do e-líder em construir e manter equipas coesas e motivadas, demonstrou uma relação positiva e significativa com a eficácia da E-liderança ($p = 0.033$). Este resultado corrobora a visão de Van Wart et al. (2017), onde se defende que o e-líder deve ser capaz de motivar o sentido de pertença, reforçar o papel individual de cada elemento e garantir que o trabalho em equipa não se perde com a distância física e este desafio é amplamente reconhecido na literatura, sendo que autores como Kempner (2022) também destacam a importância de equilibrar a coesão do grupo com a individualidade dos membros. A eficácia da E-liderança, neste contexto, depende da habilidade do líder em adaptar práticas tradicionais de trabalho em equipa às ferramentas e ambientes digitais. Como sublinhado por Wang et al. (2023), os líderes eficazes mantêm níveis consistentes de interação com a equipa, alternando com flexibilidade entre métodos presenciais e digitais, assegurando assim a continuidade das dinâmicas de equipa. Kempner (2022) reforça que, em ambientes digitais, o desafio de equilibrar a autonomia individual com o sentimento de pertença exige dos líderes sensibilidade e competências interpessoais.

A dimensão E-Change, por sua vez, revelou também significância estatística ($p = 0.006$), indicando que a competência de gerir mudanças — sejam elas tecnológicas, organizacionais ou processuais — contribui de forma positiva para a eficácia da E-liderança. Este resultado reforça a premissa de Van Wart et al. (2017), segundo a qual o e-líder deve ser proativo na identificação de melhorias, planear transformações e acompanhar a sua implementação eficaz, especialmente num contexto em constante evolução como o digital. A rápida evolução tecnológica e as constantes inovações digitais têm vindo a desafiar os e-líderes a desenvolverem novas formas de dar solução aos problemas, exigindo dos mesmos criatividade, aprendizagem contínua e capacidade de implementar soluções inovadoras (Kempner, 2022).

Em contraste, as dimensões E-Tech, E-Communication e E-Trust não se revelaram estatisticamente significativas no modelo de regressão logística binomial.

No caso da E-Tech ($p = 0.054$), o resultado aproxima-se do limiar de significância estatística, sugerindo uma possível tendência, ainda que não suficiente para confirmar a hipótese formulada. Apesar da literatura defender que os e-líderes que utilizam as TIC de forma consistente apresentam uma E-liderança mais eficaz (Wang et al., 2023) e de realçar a importância do domínio tecnológico por parte do e-líder — nomeadamente na

escolha e uso eficaz de ferramentas digitais, resolução de falhas técnicas e apoio às necessidades tecnológicas da equipa (Van Wart et al., 2017) — este estudo indica que, no caso dos participantes do estudo realizado nesta dissertação, tal competência não se revela ser fator determinante na eficácia da E-liderança. Uma possível explicação poderá residir no facto de estas competências serem hoje amplamente disseminadas e esperadas de qualquer profissional, não se destacando como fator diferenciador entre e-líderes eficazes e não eficazes. Ainda assim, é importante realçar que o facto de o resultado estar tão próximo do limiar da significância estatística, pode significar que, caso a amostra fosse superior à utilizada neste estudo, poderíamos presenciar uma significância estatística desta variável relativamente à variável da eficácia da E-liderança, ainda que no sentido negativo. Caso este fosse o cenário, significaria que a uma E-liderança eficaz não acontece devido a um nível elevado de competências E-Tech por parte do e-líder. Este resultado pode parecer contraintuitivo, mas é coerente com a literatura que destaca que as competências tecnológicas, embora necessárias, não são suficientes para garantir uma liderança eficaz em ambientes virtuais (Van Wart et al., 2017).

A dimensão E-Communication ($p = 0.138$), também não se revelou significativa, embora a literatura aponte a comunicação clara, regular e bidirecional como um pilar da E-liderança (Van Wart et al., 2017). A literatura afirma que os líderes utilizam a comunicação para garantir a realização de tarefas e manter relações positivas com as suas equipas (Salin & Koponen, 2024), e salienta a associação das capacidades de comunicação do e-líder às suas capacidades tecnológicas (Wang et al., 2023).

No entanto, este resultado poderá indicar que a percepção da eficácia da E-liderança não depende apenas da qualidade da comunicação do e-líder, mas talvez da forma como esta é interpretada em conjunto com outras competências, como o suporte social, a motivação da equipa ou até mesmo a forma como se comunica através do uso das TIC. Assim sendo, e dado os valores sem significância estatística tanto da E-communication como da E-tech, o resultado poderá ainda refletir uma saturação digital da comunicação, em que a mesma é excessiva ou mal direcionada. Esta perspetiva é reforçada por Kempner (2022), que alerta para os riscos da comunicação desequilibrada em contextos digitais e Hafermalz (2021) que dá a conhecer sobre as tentativas dos e-líderes de compensar a ausência física através do envio de múltiplas mensagens e de como esta

estratégia pode ser percebida como microgestão ou gerar “ruído” comunicacional, acabando por afetar a eficácia da E-liderança.

Finalmente, a dimensão E-Trust ($p = 0.287$) também não demonstrou significância estatística, o que pode parecer contrário àquilo que defende a teoria, considerando que Van Wart et al. (2017) identificam a confiança como elemento fundamental em ambientes digitais, onde a ausência de contacto presencial exige níveis mais elevados de transparência, justiça e segurança, e Kempner (2022) olha para esta competência como um fator chave para o êxito das equipas em teletrabalho. Wang et al. (2023) reforça a ideia ao estabelecer que um e-líder eficaz sabe utilizar as TIC para fomentar as relações de confiança e fortalecer os vínculos entre a sua equipa (Wang et al., 2023) e Hafermalz (2021) salienta que o teletrabalho possibilita que os colaboradores se tornem mais visíveis digitalmente, o que facilita a monitorização das equipas por parte dos seus e-líderes, sem que seja necessária uma supervisão direta, facilitando as relações de confiança entre o e-líder e os colaboradores.

Kempner, (2022) afirma que a E-liderança envolve paradoxos como o da pertença, onde há uma tensão entre autonomia e ligação do grupo. Assim sendo, a construção da confiança pode ser complexa e depender de múltiplas dimensões comportamentais e tecnológicas. Portanto, é possível que esta competência, embora importante, se dilua entre outras competências de E-liderança, dificultando a avaliação desta competência individualmente por parte dos inquiridos. Ou seja, este resultado pode refletir que a influência da *e-trust* não é direta ou linear, mas sim mediada por outras variáveis contextuais, como por exemplo a qualidade da comunicação e a cultura organizacional, ou por outras variáveis tais como a variável E-tech, já que, segundo Wang et al., (2023), os e-líderes fortes fazem uso extensivo, flexível e consistente dos meios de comunicação, com foco na construção de confiança através das TIC. Posto isto, apesar de a confiança ser teoricamente importante, o presente modelo não fornece evidência estatística suficiente para confirmar a sua influência direta na eficácia da E-liderança.

Por isso, em termos práticos, o facto de o e-líder demonstrar ter competências como E-Trust, E-Communication e E-Change não significa que estas tenham impacto na eficácia da sua E-liderança.

Assim, os resultados apontam para um perfil de e-líder eficaz centrado nas relações humanas: a capacidade de criar conexões autênticas (E-Social), formar equipas coesas

(E-Team) e liderar a mudança com agilidade (E-Change), sendo estes os principais fatores que contribuem para a percepção de eficácia da E-liderança em contexto de teletrabalho. No entanto, apresentam também que o facto de a competência E-Tech estar na base de outras competências de extrema relevância, tais como a E-Communication e a E-trust, pode conduzir a uma falta de significância estatística e da consequente falta de relação dessas mesmas variáveis à eficácia da E-liderança.

No que diz respeito à pergunta de investigação — se existe associação entre o perfil de e-líder eficaz e a preferência organizacional pelo regime de teletrabalho — recorreu-se ao Teste Exato de Fisher, tal como já mencionado. O valor de significância obtido ($p = 0.288$) revela que, para um nível de significância de 5%, não há evidência estatística para confirmar a existência de uma associação significativa entre as variáveis analisadas.

Este resultado sugere que, no contexto do presente estudo, a eficácia da E-liderança não está necessariamente associada à decisão das organizações em investir no teletrabalho como modelo preferencial.

A literatura sugere que a valorização do teletrabalho pode refletir uma cultura organizacional mais aberta à inovação, à flexibilidade e à confiança nos seus líderes e equipas. De facto, segundo a Eurofound e a Organização Internacional do Trabalho (2017), o teletrabalho está frequentemente associado a uma cultura de confiança, à flexibilidade organizacional e a uma maior autonomia dos colaboradores — características essenciais de uma cultura organizacional moderna e orientada para a inovação. No entanto, os dados obtidos neste estudo não permitiram estabelecer essa relação de forma estatisticamente significativa.

Os resultados obtidos revelam que, para parte dos e-líderes, determinadas competências associadas à e-liderança apresentam menor expressão, o que está em consonância com a literatura que indica que liderar à distância continua a ser um desafio. Tal como referem Premuzic (2025) e Pinto (2023), líderes formados em contextos presenciais podem ter mais dificuldade na supervisão do desempenho das equipas, na manutenção da confiança e na gestão da colaboração virtual.

Efetuando uma análise causal aos resultados obtidos, podemos aferir que apesar de confirmarmos a eficácia dos e-líderes, as decisões estratégicas sobre o regime de

trabalho estão a ser influenciadas por outros fatores — tais como fatores económicos, culturais, legais, setoriais — que vão para além das competências de E-liderança.

Assim sendo, é importante realçar que, embora no presente estudo não se consiga comprovar que o aumento no investimento no teletrabalho em Portugal está diretamente relacionado com a eficácia da E-liderança, a literatura atual afirma um aumento deste modelo em Portugal nos últimos anos (Redação, 2025; Expresso, 2025), podendo estar associado a outros fatores que merecem a atenção de investigações futuras, dado que o teletrabalho é associado a diversas vantagens, entre as quais estão, por exemplo, a redução dos níveis de stress, um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, maior produtividade, redução do tempo entre deslocações, menos contacto social e maior controlo sobre os padrões de trabalho (Delfino & van der Kolk, 2021).

Em linha com a afirmação teórica, relativa ao aumento do investimento no teletrabalho em Portugal, foi possível aferir empiricamente através do presente estudo que 81,2% dos e-líderes afirmaram que nas empresas onde trabalham se tem verificado o aumento significativo do modelo de teletrabalho, tal como se pode verificar na tabela 3 .

Frequências de Investimento no teletrabalho				
Investimento no teletrabalho	Contagens	% do Total	% acumulada	
Sim, a empresa tem investido significativamente mais	59	50.4 %	50.4 %	
Sim, mas o aumento tem sido modesto	36	30.8 %	81.2 %	
Não notei mudanças relevantes	21	17.9 %	99.1 %	
Pelo contrário, houve uma redução nesses investimentos	1	0.9 %	100.0 %	

Tabela 3- Dados da variável Investimento no teletrabalho, correspondente à pergunta 7

6. Conclusões e Implicações

A presente investigação teve como objetivo responder à questão central: “*Verifica-se uma associação positiva entre a presença das seis e-competências do modelo SEC nos líderes, constituindo o perfil do effective e-leader, e a preferência organizacional pelo teletrabalho em Portugal?*”.

Com base na revisão de literatura, foi possível aferir que a E-liderança é um fenómeno em crescimento, potenciado pela transição digital e pela experiência de teletrabalho intensificada pela pandemia de COVID-19. O modelo SEC de Van Wart et al. (2017) identifica seis dimensões essenciais para a eficácia da E-liderança — e-communication, e-change, e-social, e-trust, e-tech e e-team— que, segundo estudos prévios, estão associadas a maior eficácia da E-liderança.

A análise dos resultados empíricos permitiu constatar que, no contexto do presente estudo, apenas três das seis e-competências do modelo SEC apresentaram significância estatística relativamente à variável da eficácia da E-liderança, revelando que nem todas as dimensões contribuem de forma equivalente para a percepção de E-liderança eficaz neste estudo. Adicionalmente, não foi encontrada evidência estatisticamente significativa de relação entre a eficácia da E-liderança e o investimento organizacional no teletrabalho. Ainda assim, mais de 80% dos e-líderes inquiridos indicaram que o teletrabalho tem vindo a aumentar nas suas organizações, o que sugere que, independentemente do nível de eficácia de E-liderança percebida, esta modalidade de trabalho continua a ganhar relevância no panorama empresarial português.

Do ponto de vista teórico, este estudo reforça a aplicabilidade do modelo SEC no contexto português, contribuindo para a sua adaptação a outros contextos internacionais. Além disso, serve de base para uma possível necessidade de estudos futuros de explorar o acréscimo de novas dimensões para além das seis competências originais, nomeadamente competências mais específicas ligadas à e-tech e a *hard skills* técnicas, de forma a adaptar o modelo às exigências atuais da transformação digital.

No plano prático, o questionário utilizado neste estudo revelou-se uma ferramenta eficaz para diagnóstico das áreas a desenvolver no âmbito das competências de E-liderança. Pode, assim, ser aplicado por organizações como instrumento de avaliação e planeamento de programas de formação, permitindo alinhar o desenvolvimento dos e-líderes com as necessidades inerentes à transformação digital. Para a gestão de recursos humanos, os resultados destacam a importância de integrar a avaliação das e-competências nos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira, de forma a garantir que os e-líderes estão preparados para gerir equipas em contextos flexíveis. Adicionalmente, a constatação teórica de que e-líderes mais competentes no modelo SEC estão associados a uma maior predisposição organizacional para o

teletrabalho sugere que investir nestas competências pode ser uma estratégia de retenção de talento e de aumento da produtividade.

7. Limitações e Perspetivas para estudos futuros

Não obstante a técnica de questionário ser amplamente aceite pela comunidade científica, sendo este instrumento amplamente utilizado na investigação científica de características teórico-empíricas (Fachin, 2005; Hair Jr. et al., 2005), é importante realçar algumas limitações relacionadas com a utilização desta ferramenta. Assim, tendo em conta o método de aplicação do questionário (*online*), estamos impedidos de conhecer as circunstâncias em que foi respondido, o que se poderá traduzir numa ausência de avaliação da qualidade das respostas obtidas. Finalmente, não podemos deixar de realçar a limitação quanto à objetividade, pois as questões podem ter significados diferentes para cada respondente.

Adicionalmente, tendo em conta que o nosso trabalho foi elaborado num período de tempo definido, não nos permite verificar, à presente data, se ocorreram alterações ocorridas ao longo do tempo de análise e tratamento dos dados.

Para além disto, e como em qualquer investigação, este estudo apresenta outras limitações que importa reconhecer, acompanhadas de sugestões que podem orientar futuros trabalhos nesta área. A primeira limitação prende-se com o facto de a amostra ser constituída maioritariamente por e-líderes de grandes empresas (+ de 250 colaboradores), com uma forte predominância do setor de tecnologia e comunicação e comércio e serviços, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. A literatura enfatiza que o crescente aumento da relevância da E-liderança resulta do seu impacto direto na capacidade das organizações se tornarem mais eficazes e competitivas no contexto digital (Hüsing et al., 2013). Assim, futuros estudos deverão explorar a aplicação do modelo SEC em micro, pequenas e médias empresas, bem como em setores de atividade distintos, de forma a compreender melhor como as e-competências se manifestam e se desenvolvem em diferentes realidades. O modelo SEC e o questionário utilizado neste trabalho podem servir como ferramenta de diagnóstico e avaliação para essas investigações.

A segunda limitação está relacionada com o período relativamente curto em que o questionário esteve ativo, o que resultou num número de respostas que, embora

representativo para os objetivos deste estudo, poderia ser ampliado para permitir análises mais robustas. Tendo em conta a importância desta ferramenta, recomenda-se que futuros trabalhos utilizem o mesmo questionário, mas aplicado por períodos mais prolongados e com estratégias de divulgação mais amplas, de forma a aumentar o tamanho da amostra. Uma amostra maior permitirá obter resultados mais consistentes e detalhados, fortalecendo as conclusões e contribuindo para a consolidação do estudo científico sobre a E-liderança.

Por fim, a terceira limitação decorre do próprio modelo SEC, que, na sua formulação original, identifica seis competências essenciais, mas aborda-as de forma relativamente generalista, com foco predominante em soft skills. As questões aplicadas refletem essa abordagem, o que pode limitar a identificação de competências mais específicas e técnicas. Assim, futuros estudos poderão complementar e aprimorar o modelo SEC com novas competências ou aprofundar as já existentes, incorporando dimensões mais específicas relacionadas com hard skills. Por exemplo, no âmbito da competência E-tech, poderia ser explorada a proficiência em ferramentas digitais concretas, como Excel, Power BI, software de gestão de projetos ou plataformas colaborativas, permitindo uma avaliação mais granular e alinhada com as exigências do mercado atual.

Referências e Bibliografia

- Alharbi, B. F. (2025). The role of artificial intelligence and transformational leadership in the digital era: A study in Saudi Arabia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 2213–2220. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4932>
- Almeida, D. B. de. (2021). *O teletrabalho e as implicações na relação entre trabalho e a vida pessoal e familiar* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/77199>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bellis, P., Trabucchi, D., Buganza, T., & Verganti, R. (2020). How do human relationships change in the digital environment after COVID-19 pandemic? The road towards agility. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 821–849. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0093>
- Bhat, S. A., & Sheikh, B. A. (2024). Impact of Digitization on Human Resources: Challenges and Opportunities. *Journal of Production, Operations Management and Economics*, 4(2), 1–7. <https://doi.org/10.55529/jpome.42.1.7>
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization and Digitization. *Culture Digitally*. <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
- Campos, J. A., & Mesquita, M. M. (2022). Stress e burnout em trabalhadores portugueses em contexto pandémico: Um estudo exploratório. *Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente*, 13(1), 55–66. <https://doi.org/10.34632/rpca.2022.11330>
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Côrte, C. S. da. (2024). *Teletrabalho e gestão de carreira: Estudo comparativo entre Portugal e Polónia em cenário (pós)pandémico da COVID-19* [Dissertação de

mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa].

<https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/693dbc1-9ce6-4d0e-acf3-43ea4cf3d64b>

Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>

Despacho normativo n.º 83/2021 da Assembleia da República. (2021). Diário da república n.º 235, Série I de 06-12-2021. [Lei n.º 83/2021 | DR](#)

Eurofound & OIT (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxemburgo: Publicações da União Europeia.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work>

Executive Digest. (2025, 17 de janeiro). Teletrabalho veio mesmo para ficar? Apple quer colaboradores de volta ao escritório.
<https://executivedigest.sapo.pt/teletrabalho-veio-mesmo-para-ficarapple-quer-colaboradores-de-volta-ao-escritorio/>

Exame. (2023, 22 de fevereiro). A volta aos escritórios.
<https://exame.com/colunistas/genoma-imobiliario/a-volta-dos-escritorios/>

Expresso. (2025, 22 de fevereiro). Número de pessoas em teletrabalho superou a marca de um milhão em 2024.
<https://expresso.pt/sociedade/2025-02-22-numero-de-pessoas-em-teletrabalho-superou-a-marca-de-um-milhao-em-2024-a655254a>

Grobman, M., & Joia, L. A. (2022, setembro). Digital transformation of leadership in the post-pandemic era: A literature review on e-leadership and e-competencies. Comunicação apresentada no *XLVI Encontro da ANPAD (EnANPAD 2022)*, realizado online de 21 a 23 de setembro de 2022.
<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/da94be6d2b80d736e2d13d1e3c47d035.pdf>

Fachin, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia*, (4th ed.). Saraiva.

Hafermalz, E. (2021). Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*, 42(5), 697–717. <https://doi.org/10.1177/0170840620909962>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hair, J.F. Jr., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. LB Ribeiro.

Hanandeh, A., Altaher, A. M., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. R. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575–582. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.3.014>

Husen, S., Wahidah, R. N., & Mustajab, D. (2024). Evolution of HRM Strategies in the Digital Age: A Comprehensive Review. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 4(1), 42–58. <https://doi.org/10.37531/amar.v4i1.1535>

Hüsing, T., Korte, W. B., & Fonstad, N. O. (2013). *e-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation – Vision, Roadmap and Foresight Scenarios*. empirica GmbH. <https://empirica.com/publications/>

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jameson, J., Romyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>

Jornal de Negócios. (2020, 7 de julho). Metade dos portugueses só quer ir ao escritório dois ou três dias por semana.

<https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/metade-dos-portugueses-so-quer-ir-a-o-escritorio-dois-ou-tres-dias-por-semana>

Junior, I., & Silva, J. (2015). Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 16(2), 29. <https://doi.org/10.18759/rdgf.v16i2.467>

Figueiredo, P. C. N. , Tomé, E., & Rouco, J. C. D. (2022). *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5>

Figueiredo, P. & Rodrigues, R. (2024). Digital Leadership and Virtual Performance. In M. Sousa, M. Asensio, L. A. B. Rosa, & M. C. Rodrigues (Eds.), *New Research on Leadership Styles and Performance* (pp. 187–202). Nova Science Publishers Inc.

Figueiredo, P., Leal, S. E., Lopes, I., Cascão, A. F., & Gomes, P. (2022). Transformational and Authentic Leadership in Telework. In *Handbook Challenges for Human Resource Management in COVID19 Era* (pp. 243–268). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5.ch013>

Figueiredo, P., (2024). Complex AI dynamics and interactions in management. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0712-0>

Kaur, M., & Gandolfi, F. (2023). Artificial Intelligence in Human Resource Management-Challenges and Future Research Recommendations. *Review of International Comparative Management*, 24(3). <https://doi.org/10.24818/RMCI.2023.3.382>

Kempner, F. (2022). E-leadership competences – The impact of media use and organizational influence. *12th International Scientific Conference “Business and Management 2022.”* <https://doi.org/10.3846/bm.2022.865>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

Machado, A. de bem, Sousa, M. J., Brambilla, A., Pesqueira, A., & Rocha, A. (Eds.). (2025). *Environmental, Social, Governance and Digital Transformation in Organizations* (Vol. 35). Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-86079-9>

Miras, T. (2022). *Liderança de equipes home-office: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia* [Trabalho de conclusão de curso, Centro Paula Souza]. Repositório Institucional do Centro Paula Souza. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10057>

Nova, A. (2025, 19 de maio). Ambitious Gen Z leading return to office in a bid to get ahead. *CNBC*.

<https://www.cnbc.com/2025/05/19/ambitious-gen-z-leading-return-to-office-in-a-bid-to-get-ahead-.html>

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispdm050104>

Pinto, J. R. F. (2023). *O contributo da comunicação interna no desenvolvimento da cultura organizacional em regime de teletrabalho: O caso da Future Prime* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional UCP. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/43809>

Portugal. (2009). *Decreto-Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro: Código do Trabalho (com alterações posteriores), artigos 39.º-A e 165.º-B*. Diário da República. https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/115934963/202306091223/7359124_ribeiro7/diploma

Premuzic, T. C. (2025, February 28). The real reasons companies are forcing you back to the office. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2025/02/28/the-real-reasons-companies-are-forcing-you-back-to-the-office/>

Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2018). Paradoxical virtual leadership: Reconsidering virtuality through a paradox lens. *Group & Organization Management*, 43 (5), 752–786. <https://doi.org/10.1177/1059601118794102>

Rani Amalia, M. (2024). The Impact of Digital Era 4.0 Transformation on Human Resources Management. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 89–98. <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/index>

Redação. (2025, fevereiro 22). Mais de um milhão de pessoas em teletrabalho em 2024. *SOL*.

<https://sol.sapo.pt/2025/02/22/mais-de-um-milhao-de-pessoas-em-teletrabalho-em-2024/>

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In A. Rocha et al. (Eds.), *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (pp. 411–421). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Resende, P., Jorge, S., Alves de Faria, M., Rodrigues, J. P., & Samartinho, S. (2013). *E-liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system* [Relatório técnico não publicado]. Instituto de Investigação e Formação Avançada. <http://hdl.handle.net/10174/13056>

Ribeiro, S. C. F. (2022). *O teletrabalho em Portugal pós-COVID-19: Será este para o futuro?* [Tese de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/58281>

Salin, L., & Koponen, J. (2024). Top managers' media selection and interaction goals in e-leadership. *Information Technology and People*, 37(8), 130–153. <https://doi.org/10.1108/ITP-06-2023-0533>

Saepudin, T. H., Purwo Wicaksono, A., Yuntina, L., Rustiawan, I., & Setiadi, B. (2024). Antecedents of Employee Performance and Employee Engagement in Sector Airlines: Library Research. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(1), 8–25. <https://doi.org/10.38035/sjam.v2i1>

Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1–6.

Simões, J. F. C. (1998). *O teletrabalho em Portugal: A situação actual e as perspectivas de desenvolvimento – As implicações na gestão de empresas de serviços* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa]. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/22194?locale=en>

Souza, A. J. M., (1976). *Iniciação à lógica e à metodologia da ciência*. São Paulo: Cultrix, 1976.

Steele, J. (2023, 22 de novembro). *Workspitality: One pandemic-era legacy likely to last*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/jeffsteele/2023/11/22/workspitality-one-pandemic-era-legacy-likely-to-last/>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 77(3), 395–407. <https://doi.org/10.1111/puar.12654>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Wang, X. H., Wei, X. N., Van Wart, M., McCarthy, A., Liu, C., Kim, S., & Ready, D. H. (2023). The role of E-leadership in ICT utilization: A project management perspective. *Information Technology and Management*, 24(2), 99–113. <https://doi.org/10.1007/s10799-021-00354-4>

World Economic Forum. (2025) *The Future of Jobs Report 2025*. Genebra, Suíça: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Zachariah, M., Avanesh, N. M., & Arjunan, S. N. (2022). Future of Work Places. In PC Figueiredo, E. Tomé, & J. Rouco (Eds.), *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era* (pp. 1–22). IGI Publisher.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5.ch001>

Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*, 13(75), 1–16.

Anexo A: Estatísticas da Fiabilidade do Item- Alpha de Cronbach

Estatísticas da Fiabilidade do Item		
		Se o item for eliminado
		α de Cronbach
Na comunicação eletrónica com a minha equipa, procuro expressar-me de forma clara e organizada, promovendo a abertura ao feedback, de modo a prevenir erros e suposições não fundamentadas.		0.829
Na comunicação eletrónica com a minha equipa, reconheço que, ocasionalmente, posso transmitir mensagens não intencionais que levam o(s) recetor(es) a sentir-se insultado(s) ou incomodado(s), devido ao tom utilizado ou a possíveis mal-entendidos. ^a		0.845
A minha comunicação eletrónica é excessiva ao ponto de prejudicar a capacidade de trabalho dos colaboradores. ^a		0.832
A forma como me comunico eletronicamente é suficientemente adaptada à individualidade de cada membro da minha equipa.		0.828
Utilizo uma variedade considerável de métodos de comunicação el		0.829
Os métodos de comunicação virtual que utilizo melhoram a comunicação e colaboração dentro da equipa.		0.829
Considero que sou eficaz a construir equipas produtivas em ambiente virtual.		0.820
Sou capaz de motivar equipas que trabalham em modo virtual.		0.817
Asseguro que a minha equipa comprehende e assume a responsabilidade pelas suas ações, decisões e resultados, mesmo quando os membros se encontram em regime de trabalho à distância.		0.828
Considero-me eficaz na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o planeamento de mudanças organizacionais.		0.825
Consigo monitorizar eficazmente as mudanças organizacionais através do uso das TIC.		0.821
Sou eficaz na utilização das TIC para avaliar os resultados das iniciativas de mudança organizacional.		0.818
Reconheço que não me mantendo atualizado relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e às recentes inovações nas comunicações virtuais. ^a		0.840
Possuo as competências e a predisposição necessárias para lidar eficazmente com diferentes tipos de falhas tecnológicas, tanto em contexto pessoal como organizacional.		0.828
Estou consciente e ativo no que diz respeito às minhas ações na área da cibersegurança.		0.827

Crio uma sensação de confiança nos membros da minha equipa, mesmo em ambiente virtual.	0.825
Utilizo os vários meios de comunicação virtual de forma honesta, consciente, justa, comprometida e íntegra.	0.829
Asseguro que o apoio à diversidade está presente e é sistematicamente monitorizado no contexto virtual da organização.	0.828
^a item invertido	

Anexo B: Estatística Descritiva

Frequências de Idade				
Idade	Contagens	% do Total	% acumulada	
25 a 34 anos	48	41.0 %	41.0 %	
35 a 44 anos	51	43.6 %	84.6 %	
45 a 54 anos	18	15.4 %	100.0 %	

Frequências de Escolaridade				
Escolaridade	Contagens	% do Total	% acumulada	
Ensino secundário completo	5	4.3 %	4.3 %	
Curso técnico/profissional	4	3.4 %	7.7 %	
Licenciatura	54	46.2 %	53.8 %	
Mestrado	53	45.3 %	99.1 %	
Doutoramento	1	0.9 %	100.0 %	

Frequências de Sexo				
Sexo	Contagens	% do Total	% acumulada	
Feminino	65	55.6 %	55.6 %	
Masculino	52	44.4 %	100.0 %	

Frequências de Setor de Atividade Económica				
Setor de Atividade Económica	Contagens	% do Total	% acumulada	
Indústria ou construção	6	5.1 %	5.1 %	
Comércio e serviços	36	30.8 %	35.9 %	

Tecnologia e comunicação	61	52.1 %	88.0 %
Educação ou saúde	3	2.6 %	90.6 %
Administração pública	1	0.9 %	91.5 %
Outro	10	8.5 %	100.0 %

Frequências de Dimensão da empresa				
Dimensão da empresa		Contagens	% do Total	% acumulada
Microempresa (menos de 10 colaboradores)	5	4.3 %	4.3 %	
Pequena empresa (10 a 49 colaboradores)	2	1.7 %	6.0 %	
Média empresa (50 a 249 colaboradores)	12	10.3 %	16.2 %	
Grande empresa (250 ou mais colaboradores)	98	83.8 %	100.0 %	

						Assimetria			Curtose		
	Mé dia	Medi ana	Desv io-pa drão	Míni mo	Má xim o	Assimet ria	Erro -pad rão	Coef icien te	Cu rto se	Erro-padr ão	Coefici ent e
Communication1	4.70	5	0.494	3	5	-1.2613	0.210	-5.923	0.464	0.423	1.0972
Communication2	1.95	2	0.917	1	5	1.3263	0.213	6.22522	2.322	0.423	5.4895
Communication3	1.57	2	0.635	1	4	0.8363	0.213	3.92485	0.585	0.423	1.3824

Competências de E-liderança e Preferência Organizacional pelo Teletrabalho: Evidência do Contexto Português

E-Communication-Dimensão	2.77	3.005	0.525	22	44	-0.2084	0.214	-0.971	-0.182	0.425	-0.42303
Social1	4.05	40	0.660	22	55	-0.3813	0.213	-1.788	0.464	0.423	1.0963
Social2	3.84	44	0.934	14	55	-0.7213	0.213	-3.284	0.300	0.423	0.7099
Social3	3.81	42	0.942	15	55	-0.6443	0.213	-3.023	0.131	0.423	0.3096
E-Social-Dimensão	3.91	44	0.814	22	55	-0.3563	0.213	-1.671	-0.382	0.423	-0.89800
Team1	3.95	40	0.660	22	55	-0.2823	0.213	-1.323	0.271	0.423	0.6404
Team2	3.87	49	0.689	25	55	-0.4053	0.213	-1.901	0.410	0.423	0.9697
Team3	4.40	45	0.655	25	55	-0.7933	0.213	-3.723	0.350	0.423	0.8277
E-Team-Dimensão	4.05	44	0.584	24	55	-0.2433	0.213	-1.140	0.898	0.423	2.1222
Change1	4.24	45	0.635	35	55	-0.2473	0.213	-1.159	-0.632	0.423	-1.48908
Change2	4.11	43	0.763	23	55	-0.6153	0.213	-2.887	0.160	0.423	0.3784
Change3	4.06	48	0.768	25	55	-0.6323	0.213	-2.967	0.298	0.423	0.7041
E-change-Dimensão	4.12	46	0.696	26	55	-0.4553	0.213	-2.136	0.131	0.423	0.3094

Competências de E-liderança e Preferência Organizacional pelo Teletrabalho: Evidência do Contexto Português

Tech1	2.3 6	2 4	0.98 1	1 5	5 0.411	0.21 3	1.929 41	-0. 30	0.4 23	-0.976
Tech2	3.8 9	4 9	0.69 9	2 5	5 -0.407	0.21 3	-1.91 0	0.3 63	0.4 23	0.858
Tech3	4.1 7	4 9	0.71 9	2 5	5 -0.523	0.21 3	-2.45 5	-0. 04	0.4 23	-0.101
E-Tech- Dimensão	3.4 7	3 0	0.60 0	2 5	5 0.246	0.21 3	1.154 31	-0. 49	0.4 23	-0.742
Trust1	4.4 0	4 9	0.57 9	3 5	5 -0.319	0.21 3	-1.49 7	-0. 73	0.4 23	-1.735
Trust2	4.6 2	5 8	0.54 8	3 5	5 -1.072	0.21 3	-5.03 2	0.1 48	0.4 23	0.349
Trust3	4.2 3	4 6	0.79 6	1 5	5 -1.200	0.21 3	-5.63 3	2.0 81	0.4 23	4.919
E- Dimensão	Trust- 3	4 3	0.58 3	2 5	5 -0.668	0.21 3	-3.13 6	0.8 69	0.4 23	2.054

Legenda das variáveis:

E-Communication

Communication1: Na comunicação eletrónica com a minha equipa, procuro expressar-me de forma clara e organizada, promovendo a abertura ao feedback, de modo a prevenir erros e suposições não fundamentadas

Communication2: Na comunicação eletrónica com a minha equipa, reconheço que, ocasionalmente, posso transmitir mensagens não intencionais que levam o(s) recetor(es) a sentir-se insultado(s) ou incomodado(s), devido ao tom utilizado ou a possíveis mal-entendidos.

E-Com2

Communication3: A minha comunicação eletrónica é excessiva ao ponto de prejudicar a capacidade de trabalho dos colaboradores. E-Com3

E-Social

Social1: A forma como me comunico eletronicamente é suficientemente adaptada à individualidade de cada membro da minha equipa.

Social2: Utilizo uma variedade considerável de métodos de comunicação eletrónica, diversificando as formas através das quais transmito as minhas mensagens à equipa.

Social3: Os métodos de comunicação virtual que utilizo melhoraram a comunicação e colaboração dentro da equipa.

E-team

Team1: Considero que sou eficaz a construir equipas produtivas em ambiente virtual.

Team2: Sou capaz de motivar equipas que trabalham em modo virtual.

Team3: Asseguro que a minha equipa comprehende e assume a responsabilidade pelas suas ações, decisões e resultados, mesmo quando os membros se encontram em regime de trabalho à distância.

E-Change

Change1: Considero-me eficaz na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o planeamento de mudanças organizacionais.

Change2: Consigo monitorizar eficazmente as mudanças organizacionais através do uso das TIC.

Change3: Sou eficaz na utilização das TIC para avaliar os resultados das iniciativas de mudança organizacional.

E- Tech

Tech1: Reconheço que não me mantendo atualizado relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e às recentes inovações nas comunicações virtuais.

Tech2: Possuo as competências e a predisposição necessárias para lidar eficazmente com diferentes tipos de falhas tecnológicas, tanto em contexto pessoal como organizacional.

Tech3: Estou consciente e ativo no que diz respeito às minhas ações na área da cibersegurança.

E- Trust

Trust1: Crio uma sensação de confiança nos membros da minha equipa, mesmo em ambiente virtual.

Trust2: Utilizo os vários meios de comunicação virtual de forma honesta, consciente, justa, comprometida e íntegra.

Trust3: Asseguro que o apoio à diversidade está presente e é sistematicamente monitorizado no contexto virtual da organização.

Anexo C: Testes de Hipóteses- Regressão Logística Binomial

Regressão Logística Binomial

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	Desviância	AI	R ² _{CS}
1	70.5	96.5	0.563

Coeficientes do modelo - Efficient E-Leader

Predictor	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Intercepto	-24.549	6.385	-3.84498	<.001
E-Communication-Dimensão	-0.998	0.673	-1.48415	0.138
E-Social- Dimensão	3.133	0.720	4.35342	<.001
E-Team- Dimensão	1.747	0.817	2.13796	0.033
E-change- Dimensão	1.929	0.704	2.73982	0.006
E-Tech- Dimensão	-1.123	0.584	-1.92332	0.054
E- Trust- Dimensão	0.595	0.559	1.06455	0.287

Nota. As estimativas representam o Log das Chances de "Efficient Leader = 1" vs. "Efficient Leader = 0"

Anexo D- Testes de Hipóteses: Teste Exato de Fisher

Tabelas de Contingência					
		Efficient Leader			
Investimento no teletrabalho		0	1	Total	
1	Observado	23	36	59	
	Esperado	27.231	31.769	59.00	
2	Observado	18	18	36	
	Esperado	16.615	19.385	36.00	
3	Observado	12	9	21	
	Esperado	9.692	11.308	21.00	
4	Observado	1	0	1	
	Esperado	0.462	0.538	1.00	
Total		54	63	117	
		54.000	63.000	117.00	

Testes χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	3.62	3	0.305
Teste Exato de Fisher			0.288
N	117		

H1: A variável investimento no teletrabalho e efetividade do líder não são independentes.

Na medida em que não se verificam as condições do teste do Qui-Quadrado, nomeadamente existências de valores inferiores a 1 nos valores esperados, foi necessário realizar o Teste Exato de Fisher.

$p= 0,288 > 0,05 \rightarrow$ Não rejeito H0.

Resultado: A variável investimento no teletrabalho e efetividade do líder são variáveis independentes.

Anexo E- Questionário

Secção 1 de 2

E-liderança e teletrabalho

B **I** **U** **⊕** **X**

Este questionário é realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA – Instituto Politécnico de Tecnologia e Gestão.

O objetivo de investigação é explorar as práticas de e-liderança em contextos de teletrabalho, incluindo a transição entre modelos híbridos/remotos e presenciais.

O público-alvo deste questionário são líderes de empresas sediadas em território português, que gerem equipas em regime de teletrabalho parcial ou integral.

A participação é anónima e voluntária, e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, garantindo a confidencialidade das respostas.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Débora Pinto

Qual é a sua idade? *

Menos de 25 anos
 25 a 34 anos
 35 a 44 anos
 45 a 54 anos
 55 a 64 anos
 65 anos ou mais

Qual é o seu nível de escolaridade mais elevado? *

Ensino secundário completo
 Curso técnico/profissional
 Licenciatura
 Mestrado

Sexo: Como se identifica? *

- Feminino
- Masculino
- Outro

Em que setor de atividade económica se insere a empresa onde exerce atualmente a sua atividade profissional? *

- Setor primário (agricultura, pesca, etc.)
- Indústria ou construção
- Comércio e serviços
- Tecnologia e comunicação
- Educação ou saúde
- Administração pública
- Outro

Qual a dimensão da empresa onde exerce atualmente a sua atividade profissional, considerando o número total de colaboradores? *

- Microempresa (menos de 10 colaboradores)
- Pequena empresa (10 a 49 colaboradores)
- Média empresa (50 a 249 colaboradores)
- Grande empresa (250 ou mais colaboradores)

Atualmente, exerce uma função de liderança na sua organização, assumindo responsabilidades de gestão e supervisão de colaboradores? *

- Sim, estando os colaboradores a trabalhar apenas em regime presencial
- Sim, estando os colaboradores a trabalhar em teletrabalho parcial ou integral
- Não

Nos últimos três anos, verificou-se um aumento do investimento, por parte da empresa onde exerce a sua atividade profissional, em tecnologias que possibilitam o teletrabalho (por exemplo, ferramentas de comunicação, plataformas de colaboração e soluções de segurança digital)? *

- Sim, a empresa tem investido significativamente mais
- Sim, mas o aumento tem sido modesto
- Não notei mudanças relevantes
- Pelo contrário, houve uma redução nesses investimentos

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 2

Por favor, indique com que frequência ocorrem, no âmbito do exercício das suas funções de liderança, as situações descritas a seguir.

Escolha uma opção de 1 a 5, de acordo com a seguinte descrição:

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

Na comunicação eletrónica com a minha equipa, procuro expressar-me de forma clara e organizada, promovendo a abertura ao feedback, de modo a prevenir erros e suposições não fundamentadas. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Na comunicação eletrónica com a minha equipa, reconheço que, ocasionalmente, posso transmitir mensagens não intencionais que levam o(s) receptor(es) a sentir-se insultado(s) ou incomodado(s), devido ao tom utilizado ou a possíveis mal-entendidos. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

A minha comunicação eletrónica é excessiva ao ponto de prejudicar a capacidade de trabalho * dos colaboradores.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

A forma como me comunico eletronicamente é suficientemente adaptada à individualidade *
de cada membro da minha equipa.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Utilizo uma variedade considerável de métodos de comunicação eletrónica, diversificando as *
formas através das quais transmito as minhas mensagens à equipa.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Os métodos de comunicação virtual que utilizo melhoram a comunicação e colaboração *
dentro da equipa.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre
- Outra opção...

Considero que sou eficaz a construir equipas produtivas em ambiente virtual. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Sou capaz de motivar equipas que trabalham em modo virtual. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Asseguro que a minha equipa comprehende e assume a responsabilidade pelas suas ações, decisões e resultados, mesmo quando os membros se encontram em regime de trabalho à distância. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Considero-me eficaz na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o * planeamento de mudanças organizacionais.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Consigo monitorizar eficazmente as mudanças organizacionais através do uso das TIC. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Sou eficaz na utilização das TIC para avaliar os resultados das iniciativas de mudança organizacional. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Reconheço que não me mantenho atualizado relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e às recentes inovações nas comunicações virtuais. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Possuo as competências e a predisposição necessárias para lidar eficazmente com diferentes tipos de falhas tecnológicas, tanto em contexto pessoal como organizacional. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Estou consciente e ativo no que diz respeito às minhas ações na área da cibersegurança. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Crio uma sensação de confiança nos membros da minha equipa, mesmo em ambiente virtual. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Utilizo os vários meios de comunicação virtual de forma honesta, consciente, justa, comprometida e íntegra. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

Asseguro que o apoio à diversidade está presente e é sistematicamente monitorizado no contexto virtual da organização. *

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

DADOS DE DESPACHO DO CURSO

Despacho n.º 16961/2010

Para os efeitos constantes do n.º 3 e do n.º 4 do artigo 73.º do Decreto -Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto -Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho;

A requerimento do ISLA — Instituto Superior de Leiria, Sociedade Unipessoal, L.ᵈ, foi apresentado o pedido de acreditação prévia do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, para o Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, em regime de associação com o Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém e Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia;

Considerando que, para os efeitos do n.º 3 do artigo 61.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior proferiu, em 28 de Maio de 2010, decisão favorável à acreditação prévia do 2.º ciclo de estudos;

Na sequência daquela decisão favorável e para os efeitos do n.º 6 do mencionado artigo 61.º, a Direcção -Geral do Ensino Superior registou com o número R/A -Cr 161/2010 o referido ciclo de estudos, o que implica o reconhecimento do grau de mestre, conferido após a conclusão com aproveitamento das unidades curriculares que integram a estrutura curricular e o plano de estudos, constantes em anexo ao presente despacho.

Leiria, 29 de Outubro de 2010. — As entidades instituidoras dos Ins

tituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém e Instituto Superior
55464 *Diário da República, 2.ª série — N.º 217 — 9 de Novembro de 2010* 8 — Plano de estudos

ISLA — Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria + ISLA — Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém + ISLA — Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia

Gestão de Prevenção de Riscos Laborais

Mestrado

Serviços de Segurança

1.º ano

QUADRO N.º 2

Tempo de trabalho (horas)

Unidades curriculares Área

científica	Tipo	Total	Contacto	Créditos
------------	------	-------	----------	----------

Fundamentos da Prevenção SSG S 50 TP: 15; OT: 15 2 Seminários sobre Segurança do Trabalho: Segurança no Trabalho, Ergonomia

Aplicada e Psicossociologia SSG S 350 TP: 60; OT: 45 14 Medidas Preventivas de Formação, Informação, Comunicação e Negociação CSC S 100 TP: 15; OT: 15 4 Gestão da Prevenção e Aplicação a Sectores Específicos SSG S 100 TP: 15; OT: 15 4 Metodologia de Investigação MTI S 150 TP: 30; OT: 15 6 Seminários sobre Higiene do Trabalho: Higiene Industrial e Medicina do Trabalho SAL S 300 TP: 45; OT: 30 12 Direito de Prevenção de Riscos Profissionais DIR S 100 TP: 15; OT: 15 4 Técnicas Relacionadas com a Prevenção SSG S 100 TP: 30; OT: 15 4 Dissertação SSG S 250 OT: 30 10

2.º ano

QUADRO N.º 3

Tempo de trabalho (horas)

Unidades curriculares Área

científica	Tipo	Total	Contacto	Créditos
------------	------	-------	----------	----------

Dissertação SSG S 750 OT: 30 30 203880268

de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia; *Maria Goreta Pereira Gaio, Maria Manuela Soares Madeira e António Manuel Martins.*

ANEXO

- 1 — Estabelecimento de ensino: Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria + Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém + Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia
- 2 — Denominação do curso: Gestão de Recursos Humanos
- 3 — Grau conferido: Mestre
- 4 — Área científica predominante do curso: Gestão de Recursos Humanos
- 5 — Número de créditos ECTS: 120 ECTS
- 6 — Duração normal do curso: 4 semestres

7 — Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos:

QUADRO N.º 1

Área científica Sigla	Créditos
	Obrigatorios Optativos

Estatística EST 7 – Gestão de Recursos Humanos GRH 106 – Métodos e Técnicas de Investigação MTI 7 – 120 –

Diário da República, 2.ª série — N.º 217 — 9 de Novembro de 2010 55465

8 — Plano de estudos:

ISLA — Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria + ISLA — Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém + ISLA — Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia

Gestão de Recursos Humanos

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

1.º ano

QUADRO N.º 2

Unidades curriculares	Área científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)	Créditos
		Total Contacto		

Métodos Estatísticos EST S 175 TP: 48; O: 24 7 Gestão da Mudança
..... GRH S 175 TP: 36; O: 24 7 Seminário de Gestão Estratégica de Recursos Humanos I
GRH S 225 TP: 48; O: 12 9 Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos GRH S 175 TP: 36; O: 15 7 Ética e Responsabilidade Social GRH S 125 TP: 24; O: 12 5 Metodologias de Investigação
..... MTI S 175 TP: 36; O: 12 7 Temas de Gestão e de Inovação Organizacional GRH S 225 TP: 36; O: 12 9 Seminário de Gestão Estratégica de Recursos Humanos II GRH S 225 TP: 48; O: 18 9

2.º ano

QUADRO N.º 3

Unidades curriculares	Área científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)	Créditos
		Total Contacto		

Dissertação GRH A 1500 OT: 90; O: 40 60

203880502

OCEANUS — SOCIEDADE GESTORA DE FUNDOS DE TITULARIZAÇÃO DE CRÉDITOS, S. A.

Balanço n.º 54/2010

Sede social: Rua de Castilho, 44, 4.º, 1250-071 Lisboa.

Capital social: € 2 250 000.

Pessoa colectiva n.º 502500646.

Matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa (3.ª Secção) sob o n.º 4137.

BALANÇO COM 30 DE SETEMBRO DE 2010 E 2009							(Montantes expressos em Euros ou milhares de Euros)					
(Montantes expressos em Euros ou milhares de Euros)							(Montantes expressos em Euros ou milhares de Euros)					
ACTIVO	Notas	2010			2009		CAPITAL (PASSIVO)	Notas	2010		2009	
		Valor arms de provisões, imparidade e amortizações	Provisões, imparidade e amortizações	Valor líquido	2009	2009			2010	2010	2009	2009
ACTIVO:							CAPITAL:					
Caixa e disponibilidades em bancos centrais		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Capital		2.218.000,00	1.800.300,00		
Disponibilidades em outras instituições de crédito		5.846.147,86	0,00	5.846.147,86	5.210.613,86	0,00	Pré-aviso de emissão		0,00	0,00		
Ativos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Outros instrumentos de capital		0,00	0,00		
Outros activos financeiros ao justo valor através de resultados		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Reservas de reavaliação		0,00	0,00		
Activos financeiros disponíveis para venda		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Outras reservas e resultados transferidos		657.736,01	1.267.147,50		
Aplicações em instituições de crédito		0,00	0,00	0,00	1.060.941,87	0,00	Acções próprias		0,00	0,00		
Crédito a clientes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Resultado do exercício		8.945,48	34.899,71		
Investimentos diretos até à maioritária		0,00	0,00	0,00	12.348,42	0,00	Dividendos antecipados		0,00	0,00		
Ativos com acordo de resgate		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Total do Capital		2.816.651,41	2.321.847,21		
Derivados de cobertura		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	PASSIVO:					
Ativos não correntes detidos para venda		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Recursos de bancos centrais		0,00	0,00		
Propriedades de investimento		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Passivos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00		
Outros activos tangíveis		1.252,31	1.252,31	0,00	0,00	0,00	Outros passivos financeiros ao justo valor através de resultados		0,00	0,00		
Activos intangíveis		2.960,20	2.960,20	0,00	0,00	0,00	Recursos de outras instituições de crédito		0,00	0,00		
Investimento em filiais, associadas e empreendimentos conjuntos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Recursos de clientes e outras empresas		0,00	0,00		
Ativos por impostos correntes		2.118,80	0,00	2.118,80	29.924,80	0,00	Responsabilidades representadas por fólios		0,00	0,00		
Ativos por impostos diferidos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Passivos financeiros associados a activos transferidos		0,00	0,00		
Outros activos		115.708,10	0,00	115.708,10	387.648,26	0,00	Derivados de cobertura		0,00	0,00		
		5.987.295,47	5.912,51	5.983.873,95	6.544.375,45	0,00	Passivos não correntes detidos para venda		0,00	0,00		
						0,00	Provisões		29.000,00	35.469,54		
						0,00	Passivos por impostos correntes		4.928,00	14.717,87		
						0,00	Passivos por impostos diferidos		0,00	0,00		