



# **ANEXOS**

## **E-LIDERANÇA:**

### **UM MODELO DE COMPETÊNCIAS E DE BOAS-PRÁTICAS PARA OS LÍDERES DE PROJETOS EM AMBIENTES LEARNING MANAGEMENT SYSTEM**

*João Paulo Rodrigues da Silva Samartinho*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTADOR (A/ES) : *Paulo Resende Silva*  
*Jorge Manuel Alves de Faria*

ÉVORA, NOVEMBRO 2013





## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS A1, A2 e A3.....	1
ANEXO A1.....	2
Tabela 1 - Competências e características dos e-Líderes / <i>e-Teams</i> , com identificação do código de representação no Modelo de Competências e Características da <i>e-Liderança (OG1)</i> e indicação de autores. ....	2
ANEXO A2.....	2
Tabela 2 - Competências e características dos e-Líderes / equipas virtuais ( <i>continuação da Tabela 1</i> ).....	3
ANEXO A3.....	3
Tabela 3 - Competências e características dos e-Líderes / equipas virtuais ( <i>continuação da Tabela 2</i> ).....	4
ANEXO B.....	5
Convite à participação no Estudo <i>Delphi</i> .....	5
ANEXO C.....	8
Convite à participação no <i>Focus Group</i> .....	8
ANEXO D.....	10
Peritos/Especialistas ou Chefias Organizacionais Convidados a Participar no Estudo <i>eDelphi</i> ..	10
Tabela dos Peritos/Especialistas ou Chefias Organizacionais Convidados a Participar no Estudo <i>eDelphi</i> .....	11
ANEXO E.....	16
Painel Inicial de Peritos/Especialistas ou Chefias Organizacionais do Estudo <i>eDelphi</i> .....	16
Tabela - Painel Inicial de Peritos/Especialistas ou Chefias Organizacionais do Estudo <i>eDelphi</i> .....	17
ANEXO F.....	19
Construção dos 20 Itens para o estudo <i>eDelphi</i> com <i>Q-Sort</i> .....	19

Descrição dos 20 Itens em construção para o estudo eDelphi com Q-Sort.....	20
ANEXO G.....	27
Os 20 Itens do Estudo <i>eDelphi</i> .....	27
Tabela - Os 20 Itens do Estudo <i>eDelphi</i> .....	28
ANEXO H.....	30
Notificação de Abertura do Estudo <i>Delphi</i> .....	30
Notificação de Abertura da Primeira Ronda do Estudo <i>Delphi</i> .....	31
ANEXO I .....	37
Lembrete - participação ronda 1 do estudo <i>eDelphi</i> .....	37
Lembrete - participação ronda 1 do estudo <i>eDelphi</i> (mail de 14 de Março).....	38
ANEXO J.....	40
Notificação de Abertura da Ronda 2 do Estudo <i>Delphi</i> .....	40
Notificação de Abertura da Ronda 2 do Estudo <i>Delphi</i> e Informação Complementar sobre Resultados da Ronda 1.....	41
ANEXO K .....	44
Lembrete - Participação Ronda 2 do Estudo <i>eDelphi</i> .....	44
Lembrete - Participação Ronda 2 do Estudo <i>eDelphi</i> (mail 27 março 2013) .....	45
ANEXO L.....	47
Encerramento da Ronda 2 e Agradecimentos .....	47
Mail de Encerramento da Ronda 2 e Agradecimentos .....	48
ANEXO M.....	50
Como Calcular o Coeficiente de Concordância <i>W</i> de <i>Kendall</i> ; O Cálculo do Coeficiente em <i>Microsoft Excel 2010</i> [Ronda 1 do estudo <i>eDelphi</i> ] .....	50
Como Calcular o Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i> ( <i>W</i> ) .....	51
Cálculo do Coeficiente de Concordância <i>W</i> de <i>Kendall</i> em <i>Microsoft Excel 2010</i> [Ronda 1 do estudo <i>eDelphi</i> ] .....	52
ANEXO N.....	56
Cálculo do Coeficiente <i>W</i> de <i>Kendall</i> [Ronda 2 do estudo <i>eDelphi</i> ].....	56
Cálculo do Coeficiente de Concordância <i>W</i> de <i>Kendall</i> em <i>Microsoft Excel 2010</i> [Ronda 2 do estudo <i>eDelphi</i> ] .....	57
ANEXO O.....	61
Resultados Finais obtidos nas Rondas 1 e 2 do estudo <i>eDelphi</i> .....	61
Resultado Final da Ronda 1 (Número de colocações do item por parte dos 74 especialistas/peritos ou chefias organizacionais) .....	62
Resultado Final da Ronda 2 (Número de colocações do item por parte dos 69 especialistas/peritos ou chefias organizacionais) .....	62

ANEXO P .....	64
Coeficiente rho de Spearman e Cálculo $d_i^2$ .....	64
Como Cálculo o Coeficiente <i>rho</i> de <i>Spearman</i> .....	65
Cálculo do Coeficiente <i>rho</i> de <i>Spearman</i> - Cálculo $d_i^2$ .....	66
ANEXO Q.....	67
Reconstrução da tabela de dados relativa à ronda 2.....	67
Reconstrução da tabela de dados relativa à ronda 2 – 11 Itens – 69 peritos.....	68
ANEXO R .....	70
O método para calcular o coeficiente <i>rho</i> de <i>Spearman</i> .....	70
O cálculo do coeficiente de estabilidade rho de Spearman.....	71
ANEXO S .....	72
Apresentação <i>Focus Group</i> .....	72
Apresentação <i>Focus Group</i> - sessão de 17 de maio de 2013.....	73
Slide 1 - Capa .....	73
Slide 2- Agenda.....	74
Slide 3- Introdução .....	74
Slide 4- O estudo eDelphi.....	75
Slide 5- Os participantes no Focus Group .....	75
Slide 6 – Resultados 1ª e 2ª Rondas do estudo eDelphi .....	76
Slide 7- Fase I do Focus Group .....	77
Slide 8 –Colocação dos Itens (Ronda 2).....	77
Slide 9- Classificação/Percentagem por Item (Ronda 2).....	78
Slide 10 – Cálculo Concordância Krippendorff's alfa 69 membros do painel (0,328 com significado) .....	78
Slide 11- Valores acumulados (Itens 1ª à 10ª posição).....	79
Slide 12 - Valores acumulados (Itens 20ª à 11ª posição).....	80
Slide 13 – Fase II do Focus Group.....	80
Slide 14- Dendograma .....	80
Slide 15 – Valores dendograma i1 a i11 (Grupo I).....	81
Slide 16 - Valores dendograma i1 a i11 (Grupo II) .....	82
Slide 17 – Valores i5 e i6.....	82
Slide 18 - Cálculo Concordância Krippendorff's alfa 43 membros do painel - Grupo I (0,584 concordância moderada/forte).....	83
Slide 19 – Discussão .....	84
Slide 20 – Encerramento .....	84

ANEXO T .....	85
Documentação de Apoio ao <i>Focus Group</i> .....	85
Documentação de Apoio Fase I .....	86
Documentação de Apoio fase II .....	87
ANEXO U .....	88
Transcrição do <i>Focus Group</i> .....	88
Transcrição do <i>Focus Group</i> realizado a 17 de maio de 2013 .....	89
1ª Parte – Apresentação e Fase I – Questões sobre Itens .....	89
2ª Parte: Fase I – Questões sobre Itens (discussão) .....	94
2ª Parte: Fase II – Questões sobre Posicionamento de cada Perito .....	101
ANEXO V .....	116
Resumo de opiniões mais significativas dos participantes do <i>Focus Group</i> .....	116
Tabela Resumo de opiniões mais significativas dos participantes do <i>Focus Group</i> .....	117
ANEXO W .....	123
O software Educast@fccn .....	123
O software Educast@fccn para gravação do <i>Focus Group</i> ( <a href="https://educast.fccn.pt/">https://educast.fccn.pt/</a> ) .....	124
Figura - O software Educast@fccn ( <a href="https://educast.fccn.pt/">https://educast.fccn.pt/</a> ) .....	124
ANEXO X .....	125
<i>Coefficiente Alfa de Krippendorff</i> ( $\alpha$ ) .....	125
O Cálculo do coeficiente <i>Alfa de Krippendorff e interpretação do resultado</i> .....	126
ANEXO Y .....	128
Os 5 momentos da sessão <i>Focus Group</i> .....	128
Os 5 momentos da sessão <i>Focus Group</i> : introdução; apresentação geral do tema; discussão – fase 1; discussão fase 2; e encerramento. ....	129
Introdução .....	129
Apresentação Geral do Tema em Discussão .....	129
Discussão – Fase 1 .....	130
Tabela Y.1 - Classificação/Percentagens cumulativas representativas colocação (ranking) dos 20 itens pelos peritos (agrupados nas posições: 7 «mais importantes»; 6 «neutros»; 7 de «menor relevância». ....	131
Discussão – Fase 2 .....	132
Os resultados do questionário da fase 2 do <i>Focus Group</i> .....	133
Tabela Y.2 - Resposta ao questionário da fase 2 do <i>Focus Group</i> (Anexo S, slide 19)..	133
Encerramento .....	133
Anexo Z .....	134

Resultados Globais dos Estudos: Concordância W Kendall ; Análise de Clusters em SPSS ;	
Concordância Alpha de Krippendorff.....	134
Ronda 1 do estudo <i>Delphi</i> – cálculo coeficiente W de <i>Kendall</i> .....	135
Quadro I. Cálculo <i>Coeficiente de Concordância W de Kendall</i> em R 3.0.0., ao Grupo de 74 especialistas que concluíram a Ronda 1 do estudo <i>eDelphi</i> . ....	135
Ronda 2 do estudo <i>Delphi</i> – cálculo coeficiente W de <i>Kendall</i> .....	135
Quadro II. Cálculo <i>Coeficiente de Concordância W de Kendall</i> em R 3.0.0., ao Grupo de 69 especialistas que concluíram a Ronda 2 do estudo <i>eDelphi</i> . ....	135
Análise de Clusters .....	136
Cluster .....	136
Ward Linkage.....	137
Dendograma (IMB SPSS Statistics 19). Identificação de dois grupos: Grupo I e Grupo II (69 especialistas, dos 11 Itens).....	138
Figura Z.1 - <i>Dendograma (IMB SPSS Statistics 19)</i> . Estudo com base em 11 Itens e 69 especialistas. ....	138
Cálculo do Coeficiente de Concordância Alpha de Krippendorff em R 3.0.0. (11 Itens vs 69 especialistas) .....	139
Quadro III. Cálculo Coeficiente de Concordância Alfa de Krippendorff em R 3.0.0.(11 Itens vs 69 especialistas) .....	139
Cálculo do Coeficiente de Concordância Alpha de Krippendorff em R 3.0.0. - 11 Itens vs Grupo I (Empresas) - 43 especialistas .....	139
Quadro IV. Cálculo <i>Coeficiente de Concordância Alfa de Krippendorff</i> em R 3.0.0., ao Grupo I (Empresas) - 43 especialistas. ....	139
Cálculo do Coeficiente de Concordância Alpha de Krippendorff em R 3.0.0. - 11 Itens vs Grupo II (Ensino) - 26 especialistas .....	140
Quadro V. Cálculo <i>Coeficiente de Concordância Alfa de Krippendorff</i> em R 3.0.0., ao Grupo II (Ensino) - 26 especialistas. ....	140
ANEXO AA.....	141
Opinião dos intervenientes no <i>Focus Group</i> .....	141
Opinião dos intervenientes no <i>Focus Group</i> – Outros itens em falta ou aspetos a considerar .....	142
ANEXO AB.....	145
Estudo do Grupo II obtido na Análise de <i>Clusters</i> .....	145
Estudo da não concordância do Grupo II obtido na análise de <i>Clusters</i> .....	146
Tabela AB-1 Colocação dos 11 itens nas posições N (de 1 a 20) do estudo <i>eDelphi</i> por parte dos 26 especialistas identificados no Dendograma como pertencentes ao Grupo II (Ensino).....	147

Tabela AB-2 Colocação dos 11 itens pelo Grupo II (Ensino) - 5 primeiras posições (os 5 mais importantes, posições de 1 a 5); 6 últimas posições (os 6 de menor relevância, posições de 15 a 20)..... 147

# ANEXOS



## ANEXOS A1, A2 e A3

**Competências e características dos e-Líderes/*e-Teams* com identificação do código de representação no *Modelo de Competências e Características da e-Liderança (OG1)* e indicação de autores**

## ANEXO A1

Tabela 1 - Competências e características dos e-Líderes /e-Teams, com identificação do código de representação no Modelo de Competências e Características da e-Liderança (OG1) e indicação de autores.

Competência ou característica e-Líder / e-Teams	Descrição	Observações complementares	Id competência ou característica versus Código de Representação no Modelo	Autores
Forças interrelacionadas: dispersão global e explosão exponencial das tecnologias	Dispersão global das divisões e unidades, clientes, <i>stakeholders</i> , fornecedores da organização. Explosão exponencial das tecnologias da comunicação.	As duas forças interrelacionadas com que os líderes organizacionais têm atualmente que lidar. As duas forças interrelacionadas com que os líderes organizacionais têm atualmente que lidar.	Forças características [FOR1 e FOR 2]	Zaccaro e Bader 2003
Ocorrência de desafios: e-líder e equipes virtuais	- Distribuição do trabalho ocorre em fusos horários diferentes; - Falhas na comunicação local e nas infraestruturas; - Utilização de diferentes plataformas de <i>hard</i> e <i>software</i> pelos membros da equipa; - Trabalhos locais requerem atenção imediata de gestores e trabalhadores locais.	A verificação destes pressupostos promove uma maior probabilidade de ocorrência dos desafios.	Aquisição de Competências [COM 3, CTR 4, REL 5, CPT 12, SI/TI 13]	Weisband 2008
Construir relacionamentos: e-líder e equipes virtuais	Relacionamentos 1:1 e 1:M entre e-líder e membros da e-team. Construir confiança entre e-líder e entre membros da e-team.	O sucesso do e-líder depende da sua capacidade em construir relacionamentos e confiança com a sua e-team.	Competências do e-líder [REL 5 e FOR 6]	Avolio e Kahai 2003
Oportunidades: e-Liderança	- Capacidade de comunicar em tempo real; - Capacidade de utilizar "talentos" que se encontram fisicamente noutra local; - Oportunidade de melhorar o desempenho organizacional com a formação de equipas multifuncionais; - Capacidade de melhorar a prestação de serviços ao cliente 24x7; - Possibilidade de redução de custos (era verde); - Capacidade de melhor gestão do conhecimento (partilhado).	E-Liderança enquanto expressão da implementação dos objetivos da liderança através de meios eletrónicos mediados por equipas dispersas no tempo e espaço.	Oportunidades e-liderança [COM 7, FOR 8, GES 9]	DasGupta 2011
Novos Desafios para o e-líder	- Comunicar eficazmente através de meios eletrónicos transmitindo entusiasmo digital; - Construção de confiança com alguém que pode não se conhecer fisicamente; - Criação de alternativas viáveis de meios eletrónicos (escolha de meios e ferramentas); - Conseguir inspirar e promover motivação à distância; - Gerir e orientar equipas virtuais; - Acompanhar e monitorizar a componente social do grupo fazendo sentir a sua presença no ambiente virtual; - Competência técnica para não afetar o desempenho do equilíbrio do 24x7.	A e-Liderança tem implícitos novos desafios para o e-líder.	Desafios e-líder [MOT 10]	DasGupta 2011
Adquirir novas competências: e-líderes	- Habilidades de comunicação escrita; - Habilidades de relacionamento social; - Mentalidade global e multicultural; - Maior sensibilidade relativamente à motivação do grupo ou equipa; - Habilidades de orientação do modelo baseado em 24x7 – sugerida abordagem <i>Follow-The-Sun</i> .	Os e-líderes devem adquirir novas competências, habilidades, mais importantes e necessárias em ambientes virtuais para conseguirem ser bem-sucedidos.	Competências do e-líder [CPT 11]	DasGupta 2011
As 3 Funções do e-líder	- Necessidade de ligação efetiva do líder à equipa virtual: O líder deve olhar e interpretar os acontecimentos da e-team e do meio – ambiente global; - Definir uma visão, um caminho, uma direção: Deve garantir que todas as ações têm um propósito específico que está em consonância com os objetivos gerais da e-team; - O líder deve saber desempenhar a sua função de coordenador operacional: O líder deve ser facilitador e criador de motivação e garantir a capacitação dos membros da equipa orientada para o esforço de concretização de tarefas, minimizando assim as perdas do processo.	Estas três funções do e-líder estão inseridas num ambiente virtual onde não existe a "riqueza" de informação disponível nas equipas <i>face-to-face</i> [Brale 2006] o que significa que as e-teams têm de aprender a trabalhar e comunicar através de um conjunto de ferramentas virtuais onde é muito mais difícil, muito mais complexo, implementar e manter a confiança nos elementos da e-team.	Funções do e-líder [FOR1, FOR 2, GES 9, CTP 11]	Zaccaro e Bader 2003
Modelo de 3 fases para implementação de Confiança nos elementos da e-team	- Fase 1: criação de confiança na constituição da e-team através do ato de reconhecimento pelos membros do grupo que é benéfico trabalharem juntos para a persecução dos objetivos organizacionais; - Fase 2: Confiança baseada no conhecimento; - Fase 3: Estabelecimento da confiança de identidade (Esta fase, este nível, não é atingível em período de tempo curto. Estima-se ser necessário períodos de tempo entre os 3 e os 9 meses [Oertig e Buegri 2006]).	O reconhecimento pelos membros do grupo gera sinergias que são facilitadoras e permitem que os elementos da e-team se vão conhecendo e fortalecendo os laços que os unem. A confiança baseada no conhecimento vai-se cimentando à medida que os membros da equipa se começam a conhecer melhor uns aos outros e a serem capazes de antecipar ações ou comportamentos entre eles. A confiança de identidade é a forma mais profunda de confiança que se desenvolve quando os elementos da equipa começam a partilhar os mesmos valores, objetivos e intenções.	Modelo [MOD 3F]	Zaccaro e Bader 2003
Os 5 principais comportamentos do e-líderes em ambientes virtuais de liderança transacional	- Capacidade de transmitir a função a desempenhar pelo elemento da equipe com clareza e objetividade; - Capacidade de trabalhar em conjunto com a equipa; - Capacidade de construir o relacionamento dentro da equipa – habilidades de relacionamento do e-líder; - Capacidade de efetuar reuniões eficazes com a sua equipa; - Capacidades de gestão do projeto.	Comportamentos estritamente relacionados com características de liderança transacional. Onde se identifica o líder transacional como o que inspira os seguidores a trabalhar motivando-os a completar objetivos, identificando claramente os papéis que estes desempenham e enquadrando os seus objetivos na sua visão [Lee 2010].	Competências dos e-líderes [FOR 1, COM 3, REL 5, REL 6, COM 7, FOR 8, GES 9, CTP 11]	Hamblet et. al 2007
Funções do e-líder	- Gerir as fronteiras relacionais; - Concentrar-se na Interface com o ambiente; - Ultrapassar as dimensões do tempo e do espaço; - Ultrapassar as barreiras culturais; - Adquirir novas competências para criação e manutenção de grupos virtuais de alto desempenho;	A liderança virtual além de diferente da liderança física é caracterizada pela gestão de equipas de trabalho distribuídas onde os elementos da equipa comunicam e coordenam o seu trabalho maioritariamente através de meios eletrónicos. Neste enquadramento o e-líder deve passar a depender de "treino" em vez de "supervisão".	Funções do e-líder [FOR 1, FOR 2, COM 3, REL 5, REL 6, COM 7, FOR 8, GES 9, MOT 10, CTP 11, CTP 12, SI/TI 13]	Kerfoot 2010

## ANEXO A2

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Tabela 2 - Competências e características dos e-Líderes / equipas virtuais (continuação da Tabela 1)

Competência ou característica e-Líder / e-Teams	Descrição	Observações complementares	Id competência ou característica versus Código de Representação no Modelo	Autores
Competências que devem caracterizar os líderes eficazes em ambientes de liderança virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de comunicar de forma eficaz, competência essencial dos líderes em especial dos que limitam a comunicação através de tecnologia [Linknow 2008];</li> <li>- Frequência de comunicação, que inclui resposta rápida a questões e problemas colocados pelos membros da <i>e-Team</i> bem como a rápida divulgação da informação e garantia que esta é recebida e entendida [Avolio e Kahai 2003];</li> <li>- Fornecer a visão e objetivos gerais da equipa de forma clara e estabelecer metas e objetivos individuais garantindo o seu entendimento;</li> <li>- Capacidade para o <i>e-líder</i> ouvir e ouvir o que não pode ser visto, nomeadamente a consciência da equipa, a sua missão global, os seus pontos fortes e fraquezas, a dinâmica de grupo [Hunsaker e Hunsaker 2008];</li> <li>- A necessidade de criar a consciência de equipa, fundamental para a sinergia do grupo [Hunsaker e Hunsaker 2008], pelo que os <i>e-líderes</i> devem ser capazes de avaliar cuidadosamente as dinâmicas de grupo e fazer os ajustes necessários com base na observação e avaliação regular da dinâmica de grupo;</li> <li>- Capacidade do <i>e-líder</i> utilizar a tecnologia disponível, é também condição para a comunicação eficaz [Zigurs 2003], e tem implícito "<i>educar e treinar</i>" a equipa virtual sobre a utilização adequada dessas ferramentas. O <i>e-líder</i> deve decidir quais as ferramentas que melhor se alinham ao desenvolvimento e comunicação da equipa virtual com vista à potenciação do seu desempenho;</li> <li>- Atributos pessoais do <i>e-líder</i> e a capacidade deste em conseguir construir confiança no grupo virtual. Para isso é necessária abertura de espírito, flexibilidade, interesse, sensibilidade para lidar com a multiculturalidade, capacidade de lidar com a complexidade, postura otimista, honestidade e energia [Kramer 2005]. O <i>e-líder</i> deve igualmente ser capacitado e aprender a lidar com a complexidade logística, com a coordenação inter organizacional, com a coordenação dentro da organização em ambientes multiculturais e/ou localizados em países diferentes.</li> </ul>	Competências e funções básicas exigidas aos líderes virtuais [Zigurs 2003] na transformação ou mudança de papéis da liderança quando se utilizam ambientes tecnológicos que integram alteração da dinâmica de grupo.	Competências dos <i>e-líderes</i> Funções básicas dos <i>e-líderes</i> [CPT 14]	Johnson 2012
Competências adicionais que um <i>e-líder</i> global deve igualmente adquirir associadas à complexidade dos ambientes globais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os líderes globais devem ter mente aberta e flexível, para ouvir novas ideias, trabalhar diferentes configurações com diferentes tipos de pessoas, etc.;</li> <li>- Os líderes globais devem ter interesse e sensibilidade em novas culturas, pois a curiosidade saudável sobre as pessoas e suas culturas, e vidas, cria empatia e fomenta bons relacionamentos;</li> <li>- Os líderes globais devem ter capacidade de lidar com a complexidade, pois devem estar preparados para tomar decisões que envolvem múltiplas variáveis e ambiguidade, em ambientes em constante mudança e evolução permanente;</li> <li>- Os líderes globais devem ser resilientes, engenhosos, otimistas e enérgicos, dado ser necessária criatividade, atitude positiva, energia física e emocional, para promover o sucesso do trabalho e evitar o desânimo em situações difíceis;</li> <li>- Os líderes globais devem manter a honestidade e integridade, pois estas são condições para a confiança;</li> <li>- Os líderes globais devem ter uma vida pessoal estável, com apoio e compreensão familiar para o compromisso global da missão que estão a desempenhar;</li> <li>- Os líderes globais devem trazer um valor acrescentado, nomeadamente habilidades técnicas ou de negócio, que dê credibilidade à sua função perante os membros da equipa, como agilidade de aprendizagem caracterizada pelo entusiasmo e pela capacidade de aprender [Kramer 2005].</li> </ul>	Competências adicionais associadas à complexidade que os <i>e-líderes</i> devem adquirir, fundamentadas no conceito de que nem todos os papéis de liderança virtual são associados à complexidade. Estas competências vão além das funções básicas exigidas aos líderes virtuais [Zigurs 2003] na transformação ou mudança de papéis da liderança quando se utilizam ambientes tecnológicos que integram alteração da dinâmica de grupo.	Competências dos <i>e-líderes</i> Funções adicionais para os <i>e-líderes</i> globais [CPT 14]	Johnson 2012
Capacidade do <i>e-líder</i> criar e garantir equipas virtuais coerentes e integradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O <i>e-líder</i> deve promover um objetivo de grupo comum que crie afeto positivo e molde as percepções dos elementos da equipa;</li> <li>- Uma vez criado este ambiente o <i>e-líder</i> tem duas funções primordiais de liderança: a gestão do desempenho da <i>e-team</i>; e o desenvolvimento das equipas.</li> </ul>	O <i>e-líder</i> na criação de <i>e-teams</i> deve garantir o desenvolvimento de unidades de trabalho coerentes e bem integradas onde cada elemento da equipa deve adquirir capacidades de autogestão. Isto é conseguido através da criação, pelo <i>e-líder</i> , de uma orientação de equipa que inclui fatores motivacionais.	Fatores motivacionais na criação de <i>e-teams</i> Funções do <i>e-líder</i> [REL 5, REL 6, GES 9, MOT 10, GES 15]	Hunsaker e Hunsaker 2009
Capacidade do <i>e-líder</i> criar a consciência da equipa para potenciar a sinergia de equipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de consciência para potenciar a dinâmica de grupo:</li> <li>- Consciencialização, dos membros da equipa virtual sobre o seu projeto;</li> <li>- Consciência de disponibilidade, os membros da <i>e-team</i> devem estar disponíveis 24x7;</li> <li>- Consciência do processo, cada membro da <i>e-team</i> deve compreender a sequência do projeto e as suas tarefas individuais, bem como a forma como estas se ajustam ao projeto global;</li> <li>- Conhecimento, cada membro da <i>e-team</i> deve ter conhecimento sobre os restantes membros da equipa e dos seus ambientes sociais.</li> </ul>	O <i>e-líder</i> deve ter capacidade para ouvir e ouvir o que não pode ser visto nomeadamente a consciência da equipa, a sua missão, os seus pontos fortes e fraquezas, e a dinâmica do grupo. Assim o <i>e-líder</i> deve saber potenciar a dinâmica da equipa através do cultivo da consciência da equipa.	Competências do <i>e-líder</i> – consciência de equipa [REL 5, REL 6, GES 9, MOT 10, GES 15]	Hunsaker e Hunsaker 2009
Características de estilo de gestão para <i>e-Líderes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prática mais verde e eficiente através de:</li> <li>- Tirar proveito das tecnologias disponíveis;</li> <li>- Minimizar os ambientes <i>2f</i> forçados;</li> <li>- Adotar e expandir a liderança virtual;</li> <li>- Treino regular dos <i>e-líderes</i> e <i>e-teams</i>;</li> <li>- Confiança total, aceitação da delegação e comunicação inclusiva constante entre membros da <i>e-team</i>.</li> </ul>	A necessidade dos negócios globais, mesmo a nível regional, obriga a um novo estilo de gestão orientado para abordagens e gestão virtual. Os líderes têm de mudar as abordagens a tempo de atender às necessidades e exigências das alterações.	Características <i>e-líderes</i> (adaptação ao nível do estilo de gestão) [FOR 2, EST 16]	Colfax et. al 2009

## ANEXO A3

Tabela 3 - Competências e características dos e-Líderes / equipas virtuais (continuação da Tabela 2)

Competência ou característica e-Líder / e-Teams	Descrição	Observações complementares	Id competência ou característica versus Código de Representação no Modelo	Autores
Estilos de liderança orientados para Modelos de Controlo de Liderança num ambiente de projeto virtual	- Liderança transacional e Liderança transformacional: para lideranças que capacitem membros da equipa para a sua autogestão; - Liderança transformacional: para estilos de liderança situacionais e contingenciais;	Em ambiente de projeto virtual o <i>e-líder</i> pode ter de utilizar tantos estilos diferentes quantos os necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.	Estilos de liderança em equipas virtuais [EST 16]	Lee 2010
Questões associadas à liderança na última década	- Os líderes já têm capacidade inata ou a capacidade de liderar é obtida através da moldagem das suas características de liderança e aprendizagem de habilidades? - Como é que os seguidores podem influenciar o sucesso do líder? - Como é que alguns líderes carismáticos podem construir e outros destruir sociedades? - De que forma o impacto da utilização da tecnologia na liderança pode influenciar o desempenho individual e coletivo do grupo?	No campo da liderança, na última década, foram feitos progressos enormes na descoberta de alguns dos maiores mistérios associados à liderança para darem resposta às questões colocadas.	Questões associadas à liderança [EST 16]	Avolio et. al 2009
Liderança Virtual – vantagens da liderança transformacional em ambientes virtuais face aos ambientes tradicionais.	- Os líderes mais eficazes demonstraram ser os que aumentaram o seu estilo de liderança transformacional em equipas virtuais; - Nos ambientes virtuais de liderança transformacional a satisfação das equipas no trabalho e no apreço pelo líder foi superior ao das equipas [2]; - A liderança transformacional faz-se sentir de forma mais intensa em equipas virtuais que utilizam apenas comunicação mediada por computadores; - Líderes que melhoraram o estilo transformacionais ao longo do projeto obtiveram níveis superiores de desempenhos das suas equipas.	Analizados aspetos da liderança transformacional em contexto de equipas virtuais e equipas [2].	Estilos de liderança em equipas virtuais [EST 16]	Purvanova e Bono 2009
As 5 componentes necessárias à liderança eficaz das equipas virtuais em ambientes multiculturais	- Conhecimento e sensibilidade para lidar com as forças de trabalho diversificadas da equipa; - Identificar e disponibilizar recursos para fortalecer e melhorar a qualidade de vida da <i>e-team</i> ; - Comunicar abertamente com os elementos da <i>e-team</i> sobre diferenças culturais; - Criar e implementar estratégias que permitam ao líder em particular e à equipa em geral funcionarem como agentes de mudança de forma a maximizar os benefícios de uma força de trabalho multicultural; - Capacidade de gerir e "alinhar" a vida pessoal e familiar com as exigências de uma equipa virtual 24x7.	Estas componentes são caracterizadas para lideranças eficazes em ambientes virtuais multiculturais.	Competências do <i>e-líder</i> [REL 6, EST 16, CUL 17]	McCuiaston 2004
Necessidade de ferramentas para apoio técnico e humano	- Sistemas de apoio técnico e humano para sustentar as sinergias da equipa virtual; - Construção de ferramentas de suporte e promoção ao trabalho de equipa de forma a que possa existir colaboração entre os membros das <i>e-teams</i> .	Os líderes virtuais nos atuais ambientes onde as empresas não precisarão de escritórios físicos em outros locais os <i>e-líderes</i> necessitam de construir sistemas para sustentar as sinergias das <i>e-teams</i> .	Ferramentas suporte modelo virtual [REL 6, SAT 18]	Shriberg 2009
Implicações Práticas para <i>e-líderes</i> para práticas eficazes na exploração de ferramentas sociais colaborativas	- A primeira implicação é que o mapeamento de redes sociais e percepções de liderança em ambientes virtuais colaborativos pode ser útil como ferramenta de diagnóstico para tratar desafios associados ao planeamento, implementação e execução de tarefas específicas que exigem a participação e experiência de empregados fisicamente dispersos; - A segunda implicação para a prática diz respeito à gestão das equipas dinâmicas e ambientes complexos. Muito do trabalho organizacional está estruturado em torno de projetos com grupos de trabalho em constante mutação, os grupos passam a integrar e a desagregar elementos de forma a melhor enfrentarem os requisitos específicos e as contingências de cada projeto.	Estilo de liderança, traços de liderança, no papel da estruturação social das relações de liderança em contextos virtuais, no caso das ferramentas sociais mediadas por configurações colaborativas [Malhotra et. al 2007].	Implicações Práticas para <i>e-líderes</i> – exploração de ferramentas sociais colaborativas [FOR 2, GES 15, EST 16, SAT 18]	Sutanto et. al 2011
Práticas de liderança em equipas virtuais com utilização de tecnologias colaborativas	- Estabelecer e manter a confiança, através da utilização de tecnologias de comunicação; - Assegurar que a diversidade distribuída (colaborativa) é compreendida e apreciada pelos membros da equipa; - Gerir o ciclo de vida virtual do projeto sessões/reuniões ("meetings"); - Acompanhamento e monitorização do processo da equipe utilizando tecnologia; - Aumentar a visibilidade e premissas dos membros virtuais, dentro da equipa e fora da organização; - Permitir que os membros partilhem o conhecimento em equipa.	A liderança em equipas virtuais com utilização de tecnologias colaborativas onde as equipas estão geograficamente dispersas, são multifuncionais e trabalham em tarefas altamente interdependentes, apresenta desafios únicos de liderança. As seis práticas de liderança identificadas podem servir de base, de fundação, para o treino de futuros líderes de equipas virtuais.	Práticas de <i>e-liderança</i> – utilização de tecnologias colaborativas [FOR 2, GES 15, EST 16, SAT 18]	Malhotra et. al 2007
Habilidades de liderança que o <i>e-líder</i> necessita adquirir para sincronização e operacionalização de equipas virtuais	- A primeira prioridade passa pela construção de relações de trabalho, onde os membros de cada equipa possam partilhar conhecimento livremente, avançar as competências coletivas, antecipar as ações uns dos outros e sentirem a confiança de que todos os membros da equipa estão a contribuir e participar objetivamente no projeto e para o sucesso da equipa; - A segunda prioridade é associada à capacidade dos líderes e equipas virtuais em superar barreiras de coordenação associadas à distância e ao tempo, bem como ultrapassar barreiras culturais e linguísticas; - Em terceiro lugar o assumir do compromisso e empenho individual de cada membro da equipa para o projeto ser assegurado (este conceito muitas vezes está associado ao conhecimento de cada elemento das particularidades e exigências locais que só eles podem facilitar e integrar no projeto); - Finalmente os líderes das equipas virtuais também devem ajudar os membros a superar possíveis sentimentos de isolamento o que conseguem através da construção da coesão do grupo, estabelecer normas de colaboração e partilha de conhecimento, comprometer os membros da equipa com a missão da equipa.	Conseguir a sincronização necessária para operacionalizar equipas virtuais diversificadas a nível geográfico, cultural e técnico, exige um esforço e a definição de prioridades e a aquisição de habilidades por parte do <i>e-líder</i> .	Habilidades do <i>e-líder</i> – utilização de tecnologias colaborativas [FOR 2, CPT 11, CPT 12, CPT 14, GES 15, CUL 17, SAT 18, TRN 19]	Malhotra 2007

**ANEXO B****Convite à participação no Estudo *Delphi***

**Convite à participação no Estudo *Delphi* efetuado aos especialistas teóricos e práticos, de empresas e de entidades académicas, de reconhecido mérito na área de intervenção do projeto.**

Mensagem de correio eletrónico enviada:

Assunto:

*MODoCOMPETE e-LÍDER: Convite à participação em estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-Liderança.*

Mensagem:

Caro xxxxx,

No âmbito de um projeto de doutoramento da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora foi iniciado um estudo de investigação que visa a compreensão e elaboração de um modelo de competências específicas dos *e-Líderes* e características da *e-Liderança (MODoCOMPETE e-LÍDER)*.

O *MODoCOMPETE e-LÍDER* pretende compreender e identificar as competências (*skills*) específicas e características dos *e-líderes* necessárias à liderança em ambientes virtuais e identificar um modelo de boas práticas que seja capaz de ser um facilitador e um catalisador para o sucesso dos projetos virtuais a partir de plataforma de *LMS – Learning Management System*.

Além de um processo de revisão de literatura que permitiu numa primeira fase a identificação de um conjunto de itens associados às competências e características *e-Líder/e-Liderança* pretende-se agora justificar e aferir o modelo de compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança* a partir deste estudo *Delphi com Q-Sort* ao qual convidamos à participação.

Face aos objetivos do estudo, o seu sucesso encontra-se fortemente condicionado à qualidade da recolha das perceções e sensibilidades dos participantes, assim como da sua participação no estudo.

Gostaríamos pois de invocar ao seu espírito académico e profissional, e à sua vertente colaborativa, para que aceite participar no *Estudo Delphi com Q-Sort* apresentado.

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Foram previstas para este Estudo a realização de três Rondas, tendo a primeira início na segunda metade de fevereiro de 2013. O tempo e esforço estimado para a resposta ao questionário, por Ronda, é de aproximadamente 15 minutos. As respostas serão confidenciais e a sua confidencialidade será assegurada. A estas respostas apenas terão acesso o investigador e seus supervisores do projeto, Professor Paulo Silva (U. Évora) e Professor Jorge Faria (ESGTS / IPS).

O estudo será realizado a partir de acesso via *Web* a plataforma especializada em *Delphi com Q-Sort* gentilmente cedida pelo Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho.

Por fim pedimos a sua colaboração no sentido de nos indicar outras pessoas que por força da sua experiência profissional e conhecimento possam representar uma mais-valia e contribuir para o engrandecimento deste Estudo.

Para organização processo pedia o favor de me confirmar a sua disponibilidade ou indisponibilidade para participar neste Estudo. Solicito igualmente, se entender oportuno, o nome, endereço de correio eletrónico e empresa/instituição de outros potenciais intervenientes neste Estudo Delphi, até ao próximo dia 10 de fevereiro de 2013.

Agradecendo toda a disponibilidade e compreensão

João Samartinho

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

## ANEXO C

### Convite à participação no *Focus Group*

*MODoCOMPETE e-LÍDER: Participação no **Focus Group** a realizar dia **17 de maio** de 2013, às **18h00**, na sala Multimédia 2 da **Escola Superior de Educação** do Instituto Politécnico de Santarém.*

Caro,

Conforme nosso contacto telefónico venho agradecer toda a disponibilidade para a participação no *Focus Group* e confirmar que o mesmo terá lugar na **Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, dia 17 de maio, sexta-feira, às 18h00, na sala Multimédia 2 (sita no 1º corredor à esquerda da entrada da ESE pela porta principal).**

**Face aos resultados obtidos após a segunda Ronda iremos agora realizar um *FOCUS GROUP* no dia 17 de maio – de duração inferior a 90 minutos**, como estudo complementar para a compreensão dos níveis de Concordância obtidos.

Lembramos os resultados obtidos na Ronda 2 do Estudo *Delphi com Q-Sort* sobre a compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança*: a) A correlação entre as ordenações da primeira Ronda e as ordenações da segunda Ronda com um coeficiente de *Spearman* de 0,98 o que significa que existe uma forte concordância; b) Em cada Ronda rejeitou-se a Hipótese de independência das ordenações, embora o grau de concordância obtido fosse fraco (o coeficiente de Kendall W na primeira Ronda calculado apresentou um valor de 0,23 e na segunda Ronda de 0,27 - o que significa que rejeitamos a Hipótese da Concordância ser Nula mas reconhecemos que o Grau de Concordância é fraco).

Quaisquer dúvidas ou questões não hesite em contactar: [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt);

Tlm - 932515555

Agradecendo mais uma vez a Vossa participação pois ela será fundamental para apuramento de resultados neste projeto de investigação.

Com os meus cumprimentos

João Samartinho

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

***Lista ordenada dos itens no final da RONDA 2 [ordenada por ordem de importância]***

Item 11 - Comunicação eficaz do *e-Líder* (1)

Item 5 - Atributos do *e-Líder* para a construção de confiança (2)

Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual (4)

Item 4 - Atitudes do *e-Líder* para promoção da eficácia (3)

Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança (5)

Item 9 - Competências de Comunicação do *e-Líder* com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica (7)

Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (*e-Teams*) (8)

Item 2 - Treino e desenvolvimento (*e-Líder*): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do *e-Líder* (6)

Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (*e-Team*) capaz de trabalhar em ambientes virtuais (10)

Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do *e-Líder* (11)

Item 1 - Adoção de tecnologia (9)

Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa (12)

Item 10 - Competências do *e-Líder* em utilizar a tecnologia disponível (13)

Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (*e-Teams*) (14)

Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo *e-Líder* (15)

Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (*e-Team*) (18)

Item 19 - Habilidades de aprendizagem (17)

Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos *face-to-face* (16)

Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros (19)

Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (*e-Teams*) (20)

## ANEXO D

### Peritos/Especialistas ou Chefias Organizacionais Convidados a Participar no Estudo *eDelphi*

## Tabela dos Peritos/Especialistas ou Chefias Organizacionais Convidados a Participar no Estudo *eDelphi*

Tipo*	Título	Nome	Organização
AUTARQ	Dr.	Hélder Pereira dos Santos Delgado	CM Alcobça - Arquiteto
AUTARQ	Dr.	Mário Paulo dos Santos Araújo	CM Alcobça - Técnico Superior
AUTARQ	Dr.	João Paulo Dias	CM Coruche
AUTARQ	Dr.	Rodrigo Fernandes	CM Coruche
AUTARQ	Dr.	Nuno Joaquim Cambaio	CM Coruche - OP.
AUTARQ	Dr. <sup>a</sup>	Maria Clara Godinho Lopes Palminha	CM Coruche - Assistente Técnico
AUTARQ	Dr. <sup>a</sup>	Silvana Maria Ribeiro Teles	CM Coruche - Assistente Técnico
AUTARQ	Dr. <sup>a</sup>	Susana Cruz	CM Coruche - Coordenador Estratégia Coletiva PROVERE
AUTARQ	Dr.	Carlos Palmeiro	CM Coruche - Depart. Administ. Financeiro
AUTARQ	Dr. <sup>a</sup>	Rosa Lagriminha	CM Coruche - Gabinete Apoio Vereador
AUTARQ	Eng.	António Baltazar	CM Lisboa
AUTARQ	Dr. <sup>a</sup>	Guida Maria Assunção de Oliveira	CM Peniche - Assistente Técnico
AUTARQ	Dr. <sup>a</sup>	Ana Filipa Henriques Louro	CM Rio Maior - Técnico Superior
AUTARQ	Dr.	Diogo Francisco Russo Gomes	CM Santarém - Assessor
AUTARQ	Dr.	Sérgio Bruno Martins	CM Santarém - Gab. Informática
AUTARQ	Dr.	Paulo Luís da Piedade Alenquer	CM Vila Franca de Xira - Técnico Superior
AUTARQ	Dr. <sup>a</sup>	Susana Isabel Gregório Amaro	CM Vila Nova da Barquinha - Técnico Superior
EMP	Dr.	Paulo Roque	Banco Popular Portugal
EMP	Dr.	Rui Prates	Indra
EMP		Luís Nuno Santos	INFOS
EMP	Dr.	Carlos Neves	Leadway
EMP	Dr.	Nuno Guerra Santos	Accenture
EMP	Dr.	Jorge Rodrigues	Accsys
EMP		Cristina Teixeira	AGAP2
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Ana Rosa	Agap2 Consulting Portugal
EMP	Dr.	António Monteiro	Águas de Portugal
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Sara Piteira	AIP
EMP	Eng.	Henrique Amaro	Alcatel-Lucent Enterprise
EMP	Eng.	Mário Martins	Alcatel-Lucent Enterprise
EMP	Dr.	J. Santos Coelho	Altitude
EMP	Eng.	Augusto Fragoso	ANACOM
EMP	Prof.	Norberto Rodrigues	APSIOT – Pres. Ass. Geral
EMP	Dr.	Ricardo Miguel	APTRA
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Isabel Maria M. L. D. Santos Fortunato	ASSISTENTE TÉC./HDS
EMP	Dr.	Francisco Palmito	Audaxys
EMP	Dr.	Jorge Mota Pereira	Avanzo Portugal
EMP	Dr.	Luís Dieb	BES
EMP	Dr.	Ricardo Martinho	BES
EMP	Dr.	Tiago Cunha	BNI Business Networking International L&C
EMP	Dr.	Eurico Nunes	Bonança
EMP	Dr.	Jorge Cunha	BRISA
EMP	Eng.	João Cordeiro	Business Networking International - Litoral & Centro Interior
EMP	Dr.	Jorge Martins	CapGemini
EMP	Dr.	José Balbino	CESIS Informática LDA
EMP	Dr.	Vítor Lima	CESIS Informática LDA
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Carla Pereira	CGI
EMP	Dr.	Francisco Mineiro	CGI
EMP		Marco Vicente	CLC
EMP	Eng.	Jaime Manuel da Silva Pocinho	Compta Infrastructures & Security
EMP	Dr.	Luís Porém	Compware
EMP	Dr.	António Sabino Santos	Confidentia
EMP	Dr.	Augusto Gomes	Confidentia
EMP	Dr.	Paulo Alexandre da Costa Simões	Confidentia
EMP	Dr.	Paulo António	Confidentia
EMP	Dr.	Ricardo Fragoso	Confidentia
EMP	Dr.	Rui Vítor Pires Bragança	Consultor Técnico/PT
EMP	Dr.	Rui Manuel Mateus Custódio	Consultor Técnico/PTSI
EMP	Eng.	Filipe Freitas	Critical
EMP	Dr. <sup>a</sup>	António Raposo	Critical Software
EMP	Dr.	Cristóvão Mineiro	Cross Systems
EMP	Dr.	Paulo Farinha	Daimler

Tipo*	Título	Nome	Organização
EMP	Dr.	Ângelo Miguel Ferreira Marques	Delegado Distrital FDTI
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Ana M. Carvalho	Deloitte
EMP	Eng.	Bruno Morais Marques	Deloitte
EMP	Dr.	Carlos Manuel Pereira	Deloitte
EMP	Prof.	Cláudio Amaral Osório	Deloitte PT-Lisbon
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Rita Barreto Soares	Deloitte PT-Lisbon - Recursos Humanos
EMP	Eng.	Fernanda Trigo	Edinfor
EMP	Dr.	Peter Baliko	Edinfor
EMP	Eng.	Luís Miguel Oliveira	Enterasys
EMP	Dr.	Nuno Miguel Carvalho Galego	ESES - IPS
EMP	Doutor	Gaspar Lopes	Esfera Crítica
EMP	Dr.	Nélio Rosado	ESGTS - IPS Mestrando SIG
EMP	Dr.	Pedro Manuel V Clemente Quinta	Electrotejo – Instalações e Montagens Técnicas S.A.
EMP	Dr.	Nuno Coelho	ESRI Portugal
EMP	Doutor	Pedro Jorge Ramos Vianna	Fed. Indústrias Ceará - Inst. Desenv. Industrial Ceará
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Vanda Cristina da Silva Martins	FORMAÇÃO PEDAGOGICA/MINDFORM
EMP	Dr.	Vasco Bruno Chaparro	Freelancer Design Comunicação
EMP	Dr.	Rui Margarido	Gab. Contabilidade
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Carla Carriço	Gab. Informática ESGTS/IPS - Técnica Superior ESGTS
EMP	Dr.	Nuno Fonseca	GMediaPlan
EMP	Dr.	João Ferreira	Hectare Digital
EMP	Dr.	Tiago Fernandes	Hectare Digital
EMP	Dr.	David Branco	Hectare Digital - Dep. Design e Multimédia
EMP	Dr.	Hugo Miguel C R Madeira	Hectare Digital - Dep. Web Development
EMP	Dr.	Jorge Seco	Hospital Curry Cabral
EMP	Eng.	Diogo Assunção	HP
EMP	Dr.	João Fardilha	HP
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Maria Inês Araújo	HP
EMP	Eng.	Ricardo Gomes	HP
EMP	Dr.	Manuel Monsanto	HSBC
EMP	Eng.	Luís Barata	IBM
EMP	Eng.	Paulo Andrade	IBM
EMP	Eng.	Virgílio Vargas	IBM
EMP	Dr.	Luís Henriques	inCentea
EMP	Dr.	Marco Lamas	Incubit
EMP	Dr.	Fernando Lopes	Ineti
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Inês amaral	Infosistema - Dep. Marketing
EMP	Dr.	José Brioso	Instituto de Informática
EMP	Dr.	Luís Costa	IPETEX, SA
EMP	Prof. <sup>a</sup>	Teresa Costa	IP Setúbal – ECSE
EMP	Eng.	Miguel Ferreira	KEEP SOLUTIONS
EMP	Eng.	Vítor Fernandes	KEEP SOLUTIONS
EMP	Dr.	Rui Gomes	Kpmg
EMP	Dr.	Marco Louro	Lincoln Loop
EMP	Dr.	Luís Delgado	Log-PME
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Conceição Ferreira	Ludomedia – Conteúdos Didácticos e Lúdicos
EMP	Dr.	André Henriques	Luís Parada, Lda.
EMP	Dr.	Vítor Magalhães	Madetowork
EMP	Dr.	Rodrigo Gomes	MAPFRE
EMP	Dr.	João Cordeiro	Media Lobby
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Carlos Almeida	Medidata
EMP	Eng.	Henrique Carreiro	Microsoft
EMP	Eng.	Hugo Cartaxeiro	Microsoft
EMP	Eng.	Joice Fernandes	Microsoft
EMP	Eng.	Miguel Dias	Microsoft
EMP	Eng.	Paulo Fernandes	Microsoft
EMP	Dr.	Eduardo Calado	Montepio
EMP	Dr.	Luís Medalhas	MoreData
EMP	Dr.	Fernando Ribeiro	Multicert
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Carla Lopo	Myatoshico
EMP	Dr.	Alexandre Paulo Calado O Martinho	n/d**
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Ana Mafalda Matias Garcia	n/d**
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Ana Sofia Rodrigues Correia	n/d**
EMP		Anabela Pedroso	n/d**
EMP	Dr.	Beto Manuel Monteiro Costa	n/d**
EMP	Dr.	José Manuel Vieira Diogo	n/d**
EMP	Dr.	Pedro Carlos Ribeiro António	n/d**

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Tipo*	Título	Nome	Organização
EMP	Dr.	Jorge Costa Reis	noLimits Consulting
EMP	Eng.	João Costa André	Novabase
EMP	Eng.	Paulo Magro da Luz	Novabase
EMP	Eng.	Luís Campos Henriques	Novabase Consulting
EMP	Dr.	José Granado	Oblog Consulting
EMP	Dr.	Paulo Ascensão	OnTec
EMP	Eng.	Daniel Lança Perdigão	Oracle
EMP	Eng.	Joaquim Ricardo	Oracle
EMP	Eng.	Diogo Baldaque da Silva	OrangEye - Business & Technology Services
EMP	Eng. <sup>a</sup>	Filipa Rapazote	OrangEye - Business & Technology Services
EMP	Dr.	Miguel Palmeirinha	OutSystems
EMP	Dr.	João Mateus	Parque Ciência Tecnologia AlntjSA - Diretor Geral
EMP	Dr.	Hugo Almeida	Popular Jump
EMP	Eng.	João Paulo Barroso	Portugal Telecom
EMP	Eng.	Pedro Carvalho	Portugal Telecom
EMP	Eng.	Jorge Ferreira Pereira	Portugal Telecom SGPS SA
EMP		Filipe Sardinha	Preonso Metal
EMP	Dr.	José João	Pro Emprego Lda.
EMP	Dr.	Miguel Andrade	Protótipo, SA
EMP	Eng.	Luís Franco	PT Prime
EMP	Dr.	Luís Pereira	PTSI
EMP	Eng.	Tiago V Caetano	PT-Sistemas de Informação
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Maria Madalena dos Santos Delgado	RADIOLOGISTA ARSLVT
EMP	Eng.	Afonso Eloy	RISA Consulting - Diretor Comercial
EMP	Dr.	António Nascimento	ROFF
EMP		Ricardo Regal	ROFF
EMP	Dr.	Rui Nogueira	Sage
EMP	Dr.	João Gonçalves	Santander Totta - Gerente
EMP	Eng.	Rui Pereira da Silva	SAP
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Paula Simões	SAP Ibéria
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Sofia Isabel Jesus Rocha Martins Cordeiro	SECRETÁRIA DE ADMIN./STR-URBHS
EMP	Dr.	Rui Meneses	SIBS
EMP	Eng.	Luís Filipe Vasconcelos	Siemens
EMP	Eng.	Luís Silva	Siemens Networks
EMP	Dr.	António José Ramos Soares	SÓCIO GERENTE/CONFIDENTIA
EMP	Dr.	Carlos Pedro Canais Baião da Cruz	SONAE Industria
EMP	Dr.	Nuno Silva	Sonae MC
EMP		Manuela Rolim	SPMS
EMP	Dr.	Paulo Henriques	Staples
EMP	Dr.	José Martins	SUN
EMP	Eng.	Paulo Vilela	SUN Microsystems Portugal
EMP	Dr.	André Rafael Fonseca Cavaleiro	TÉC.LABORATÓRIO/SUGAL ALIMENTOS
EMP	Eng.	Pedro Ferreira	Timestamp
EMP	Eng.	Rafael Gomes	TMN
EMP	Dr.	João Luís Marques	Tranquilidade
EMP	Dr.	Ricardo Murcela	Transaire
EMP	Eng.	Francisco Xavier	Unisys
EMP	Eng.	Hélder Eusébio	Unisys
EMP	Prof.	Borges Gouveia	Univ. Aveiro - GOVCOPP
EMP	Eng.	Ricardo Raminhos	Viatecla
EMP	Dr.	Miguel Nunes	Xerox
EMP	Dr. <sup>a</sup>	Mónica Pedro	Ydreams
EMP PUB	Dr. <sup>a</sup>	Sandra Neves	ADSE
EMP PUB	Dr.	António Bob dos Santos	MEE - GOV
EMP PUB	Dr.	Joaquim Francisco Abreu da Silva	OFICIAL JUSTIÇA/TRIBUNAL PENICHE
EMP PUB	Dr.	João Carlos Coelho Sardinha	PSP
EMP PUB	Dr.	Nuno Miguel Chambel Batalha	TÉC.SUP./MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
EMP/INV	Eng.	Vítor Chixaro	FCCN
ENS	Mestre	Dina Rocha	Bibliotecária IPS
ENS	Dr. <sup>a</sup>	Marlene do Nascimento Marques Filipe	ESC.SEC.CALDAS DA RAINHA
ENS	Prof.	Abel Santos	ESDRM - IPS
ENS	Prof. Doutor	José Rodrigues	ESDRM - IPS
ENS	Prof. Doutora	Rita Santos Rocha	ESDRM - IPS
ENS		Carlota Lemos	ESE Coimbra
ENS	Prof. Doutor	Abel Figueiredo	ESE de Viseu - IPV
ENS		José Portela	ESE Viana
ENS	Dr. <sup>a</sup>	Ana Loureiro	ESES - IPS

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Tipo*	Título	Nome	Organização
ENS	Prof.	José Maurício	ESES - IPS
ENS	Mestre	Nuno Lopes	ESES - IPS
ENS	Prof.	Filipe Madeira	ESGTS - IPS
ENS	Prof. Doutor	Ilídio Tomás Lopes	ESGTS - IPS
ENS	Mestre	João Nascimento	ESGTS - IPS
ENS	Prof. Doutor	Luiz Filipe Rainha	ESGTS - IPS
ENS	Mestre	Ricardo São João	ESGTS - IPS
ENS	Dr.	Sérgio Cardoso	ESGTS - IPS
ENS	Prof. <sup>a</sup>	Carla Pereira	INESC TEC Porto
ENS		Ana Paula Monte	IPB
ENS	Prof.	J. Filipe	IPSetúbal
ENS		Pedro Miguel Dominginhos	IPSetúbal
ENS	Prof.	A. Lopes	ISCSP - UTL
ENS	Prof. Doutor	Henrique O'Neill	ISCTE
ENS	Prof. Doutor	Luís Botelho	ISCTE – Coord. Prog. Doutoral em CTI
ENS	Prof.	Abílio Oliveira	ISCTE - Docente DCTI
ENS	Prof.	Américo Correia	ISCTE - Docente DCTI
ENS	Prof.	António Martins	ISCTE - Docente DCTI
ENS	Prof.	Bráulio B. Alturas	ISCTE - Docente DCTI
ENS	Prof.	Carlos Serrão	ISCTE - Docente DCTI
ENS	Prof.	Fernando Brito e Abreu	ISCTE - Docente DCTI
ENS	Prof. Doutor	Mário José Batista Romão	ISCTE - Docente DCTI
ENS	Prof. Doutor	Amado	ISCTE - Mestrado e/ou PhD CTI
ENS	Prof. Doutor	António Rodrigues	ISCTE - Mestrado e/ou PhD CTI
ENS	Prof. Doutor	Jaime Delgado	ISCTE - Mestrado e/ou PhD CTI
ENS		Marco	ISCTE - Mestrado e/ou PhD CTI
ENS	Prof.	Pedro Antunes	ISCTE - Mestrado e/ou PhD CTI
ENS	Prof. Doutor	Carlos Costa	ISCTE-IUL, ADETTI-IUL
ENS	Prof.	Manuel Laranja	ISEG - UTL
ENS	Eng.	Carlos Almeida	Ministério da Educação
ENS	Prof.	Mirian Oliveira	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
ENS		Artur Vera Cruz	Tribunal Contas - STPríncipe
ENS	Prof. <sup>a</sup>	Ana Balula	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutora	Ana Margarida Pisco Almeida	U. Aveiro
ENS	Prof.	Carlos Santos	U. Aveiro
ENS	Prof. <sup>a</sup>	Margarida Almeida	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutora	Maria João Loureiro	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutora	Maria Loureiro	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutor	Pedro Almeida	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutor	Rui Raposo	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutora	Teresa Bettencourt	U. Aveiro
ENS		Ana Amélia Carvalho	U. Coimbra
ENS	Prof.	Carlos Alberto Esteves Ferreira Gomes	U. Coimbra - Faculdade Economia
ENS	Prof. Doutor	Paulo Rupino da Cunha	U. Coimbra - FCTUC - Dep. Engenharia Informática
ENS	Prof <sup>a</sup> Doutora	Teresa Pessoa	U. Coimbra - FPCE
ENS	Prof. Doutora	Arminda Neves	U. Évora
ENS	Prof. <sup>a</sup> Doutora	Marta Silvério	U. Évora
ENS	Prof. Doutor	Vítor Nogueira	U. Évora
ENS	Prof. Doutor	António Serrano	U. Évora - ECS
ENS	Prof. Doutor	Carlos Zorrinho	U. Évora - ECS
ENS	Prof. Doutor	Paulo Silva	U. Évora - ECS
ENS	Prof.	Pedro Antunes	U. Lisboa - Faculdade Ciências
ENS		C Coutinho	U. Minho
ENS		Lia Raquel Oliveira	U. Minho
ENS		M Gomes	U. Minho
ENS	Prof. Doutora	Delfina Sá Soares	U. Minho - DSI
ENS	Prof.	Jorge Coelho	U. Minho - DSI
ENS	Prof. Doutor	Marco Painho	U. Nova Lisboa
ENS	Prof.	José Dias Coelho	U. Nova Lisboa - FCT
ENS	Dr.	Simões Monteiro	U. Nova Lisboa - FCT- Departamento de Informática
ENS		Miguel Neto	U. Nova Lisboa - ISEGI
ENS	Prof.	João Bastos	U. Porto - Faculdade de Engenharia
ENS	Prof. Doutor	António Lucas Soares	U. Porto - Faculdade Engenharia
ENS	Prof.	Américo Azevedo	U. Porto - FEUP - Dep. Eng. Eletrotécnica e Computadores
ENS	Prof. Doutora	Sónia Rolland Sobral	U. Portucalense
ENS	Prof.	António Maria Palma dos Reis	U. Técnica Lisboa - ISEG Dep. De Gestão
ENS	Prof.	Helena Galhardas	U. Técnica Lisboa – IST

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Tipo*	Título	Nome	Organização
ENS	Prof.	José Borbinha	U. Técnica Lisboa – IST
ENS	Prof.	Alberto Carneiro	UAL
ENS	Doutor	Augusto de Castro Rocha	UBI
ENS	Prof. <sup>a</sup>	Cláudia Miranda Veloso	UBI – IPBragança
ENS	Prof.	Luís Vidigal	Universidade
ENS	Prof. Doutor	Francisco Rafael Garcia Saraiva	Universidade de Fortaleza
ENS	Prof. Doutor	Pedro Jorge Ramos Vianna	Universidade Federal do Ceará, INDI/FIEC
ENS		Carla Marques	UTAD
ENS	Dr. <sup>a</sup>	Wedja Josefa Granja Costa	UTAD - Instituto Wedja de Socionomia
ENS/EMP	Prof.	José Carlos M. R.de Pinho	School of Business and Management U Minho
ENS/INV		Carolina Costa	U. Aveiro – DEGEI
ENS/EMP	Prof. <sup>a</sup>	Cristina Maria Santos Estevão	IPCastelo Branco e Centro de Investigação NECE
ENS/INV	Prof.	Ricardo J. Machado	Centro ALGORITMI U Minho
ENS/INV	Prof. Doutor	Leonel Morgado	Departamento de Engenharias da UTAD
ENS/INV	Prof. Doutora	Teresa Paiva	Diretora U. Investigação ESTG-IPG
ENS/INV	Prof. <sup>a</sup>	Leonilde Reis	ESCE - IPSetúbal
ENS/INV		Isabel Araújo	ESE de Viana
ENS/INV	Mestre	Inês Messias	ESES – IPS
ENS/INV	Mestre	João Paulo Samartinho	ESGTS – IPS
ENS/INV	Prof. Doutor	Jorge Faria	ESGTS – IPS
ENS/INV	Prof. <sup>a</sup>	Ana Paiva	INESC
ENS/INV	Prof. Doutor	José Tribolet	INESC
ENS/INV	Prof.	Cristóvão Sousa	INESC TEC Porto
ENS/INV	Prof.	Luís Costa	INESC TEC Porto
ENS/INV		João Paulo Teixeira	IPB
ENS/INV		Eduardo Teixeira	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
ENS/INV		Filipe Nodari	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
ENS/INV		Joana Amaral	Redicom
ENS/INV	Prof. Doutor	Francislê Souza	U. Aveiro
ENS/INV	Prof. Doutora	Lúcia Pombo	U. Aveiro
ENS/INV	Prof. Doutor	Luís Pedro	U. Aveiro
ENS/INV		Helena Alvelos	U. Aveiro – GOVCOPP
ENS/INV		Leonor Teixeira	U. Aveiro – IEETA
ENS/INV		Joaquim Godinho	U. Évora – SI
ENS/INV	Prof. Doutor	João Álvaro	U. Minho
ENS/INV	Prof.	Pedro Ribeiro	U. Minho - Centro ALGORITMI
ENS/INV	Prof. Doutor	Orlando Belo	U. Minho - Centro I&D ALGORITMI Braga
ENS/INV	Prof. Doutor	Henrique dos Santos	U. Minho – DSI
ENS/INV	Prof. <sup>a</sup> Doutora	Maribel Y Santos	U. Minho – DSI
ENS/INV		João Paiva	U. Porto
ENS/INV	Prof. Doutor	Alexandre Caldas	União Europeia
MILITAR	TenCor	Carlos Dias Rouco	Academia Militar
MILITAR	TenCorTir - Prof Dr.	João Vieira Borges	Academia Militar - 2º Comandante
MILITAR	TenCorAviador	Vítor J F Lopes	CEMGFA - Assessor Militar de S. Ex <sup>o</sup> o General CEMGFA
MILITAR		João Marques	EMFA
MILITAR	Major	Aires Manuel T Marques	Força Aérea Portuguesa
MILITAR	TenCorPil	João Pereira	NATO - Comandante Destacamento Português na Alemanha
MILITAR	Cap. Mar-e-Guerra	Luís Pedro Correia Policarpo	CEMGFA - Adjunto Militar do CEMGFA
MILITAR	TenCorPil	Luís Seródio	NATO – Bruxelas

\*AUTARQ - Especialista/perito de Autarquia ou da Administração Pública; EMP - Especialista/perito de Empresa; ENS - Especialista/perito Área Ensino; INV - Especialista/perito Investigador; MILITAR - Especialista/perito de Instituição Militar;

\*\* n/d - Não divulgado.

ANEXO E  
Painel Inicial de Peritos/Especialistas ou Chefias  
Organizacionais do Estudo *eDelphi*

Tabela - Painel Inicial de Peritos/Especialistas ou Chefias Organizacionais do Estudo *eDelphi*

Tipo*	Titulo	Nome	Organização
AP	Prof. Doutor	Alexandre Caldas	União Europeia
AP	Eng.	António Ribeiro	Ministério Justiça - IJFEJ IP
AP	Eng.	Artur Rebolo	Ministério Educação
AP	Eng.	Carlos Almeida	Ministério Educação
AP	Dr.	Luís Gonçalves	PSP - Chefe Depart. Logística da Direc. Nacional da PSP
AP	Eng.	Rui Cruz	Ministério Educação - DirServGestãoPatrimónio – Sec. Geral
AUTARQ	Eng.	António Baltazar	C. M. Lisboa
AUTARQ	Dr.	Carlos Palmeiro	C. M. Coruche - Depart. Administ. Financeiro
AUTARQ	Dr.	Diogo Francisco Russo Gomes	C. M. Santarém - Assessor
AUTARQ	Dr.	Hélder Pereira dos Santos Delgado	C. M. Alcobaça - Arquiteto
AUTARQ	Dr.ª	Maria Clara Godinho Lopes Palminha	C. M. Coruche - Assistente Técnico
AUTARQ	Dr.	Paulo Luís da Piedade Alenquer	C. M. Vila Franca de Xira - Técnico Superior
AUTARQ	Dr.ª	Rosa Lagriminha	C. M. Coruche - GabApoio Vereação
AUTARQ	Dr.	Sérgio Bruno Martins	C. M. Santarém - Gab. Informática
AUTARQ	Dr.ª	Susana Cruz	C. M. Coruche - Coordenador Estratégia Coletiva PROVERE
AUTARQ	Dr.ª	Susana Isabel Gregório Amaro	C. M. Vila Nova Barquinha - Técnico Superior
EMP	Dr.	António José Ramos Soares	Confidentia - Sócio Gerente
EMP	Doutor	António Pedro Costa	Ludomedia – Conteúdos Didáticos e Lúdicos
EMP	Dr.	David Branco	Hectar Digital
EMP	Dr.	Eduardo Calado	Montepio
EMP	Mestre	Fernando Bento	RISA Consulting - Diretor Técnico
EMP	Dr.	Francisco Mineiro	CGI
EMP		Gaspar Lopes	Esfera Crítica
EMP	Dr.	Gonçalo Parreira	Europamut
EMP	Dr.ª	Isabel Gomes	CSC Computer Science Portugal
EMP	Dr.	João Mateus	Parque Ciência Tecnologia AlntJSA - Diretor Geral
EMP	Eng.	Jorge Soares	SWITA IBM SWG
EMP	Dr.	José Pina Miranda	Multicert
EMP	Dr.	Manuel Monsanto	HSBC
EMP	Dr.	Manuel Névoa	APM - Associação Portuguesa de Management
EMP	Dr.	Marco Lamas	Incubit
EMP	Dr.	Marco Vicente	CLC
EMP	Eng.	Miguel Ferreira	KEEP SOLUTIONS
EMP	Prof.	Norberto Rodrigues	APSIOT - Pres AssGeral
EMP	Dr.	Paulo Alexandre da Costa Simões	Confidentia
EMP	Dr.	Paulo Farinha	Daimler
EMP	Dr.	Paulo Morais	Marketing Portugal
EMP	Dr.	Paulo Roque	Banco Popular Portugal
EMP	Dr.	Pedro Manuel V. C. Quinta	Electrotejo – Instalações e Montagens Técnicas, S.A.
EMP	Dr.	Ricardo Regal	ROFF
EMP	Dr.	Rodrigo Gomes	MAPFRE
EMP	Dr.	Rogério Cristo	IBM - Cross Sector
EMP	Dr.	Rui Meneses	SIBS
EMP	Dr.	Sérgio Silva	Invogus, Lda.
EMP	Dr.	Vítor Lima	CESIS Informática LDA
EMP BR	Dr.	Ludovino Lopes	Camara-e.net
EMP PUB	Dr.	António Monteiro	Águas de Portugal
EMP PUB	Dr.ª	Isabel Maria M. L. D. dos Santos Fortunato	HDS – Hosp. Dist. Santarém - Assistente Técnica
EMP PUB	Dr.	João Melo	CTT
EMP PUB	Dr.	Jorge Seco	HCC - Hospital Curry Cabral
EMP PUB	Dr.ª	Sandra Neves	ADSE
ENS	Prof. Doutor	A. Lopes	U. Técnica Lisboa - ISCS
ENS	Prof.	Abel Santos	IPSantarém - ESDRM Ex-Presidente Científico
ENS	Prof.ª Doutora	Ana Amélia Carvalho	U. Coimbra
ENS	Prof. Doutor	António Moreira	U. Aveiro - ning TIC e NEES
ENS	Prof. Doutora	Arminda Neves	U. Évora – ECS
ENS	Doutor	Augusto de Castro Rocha	UBI
ENS	Professor	Carlos Ferreira	U. Aveiro - Dep Eco Gest e Eng Indust
ENS	Prof. Doutor	Carlos Pampulim Caldeira	U. Évora – Etecn
ENS	Prof.	Fernando Ramos	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutor	Henrique O'Neill	ISCTE

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Tipo*	Título	Nome	Organização
ENS	Prof.	Isabel Cabrita	U. Aveiro
ENS	Mestre	João Nascimento	IPSantarém-ESGTS
ENS	Prof.	José Portela	IPViana Castelo - ESE
ENS	Prof. Doutor	José Rodrigues	IPSantarém - ESDRM Ex-Diretor
ENS	Prof. Doutor	Luís Amaral	U. Minho – DSI
ENS	Prof.	Luís Vidigal	U. Técnica Lisboa - IST
ENS	Prof.	Manuel Laranja	U. Técnica Lisboa - ISEG
ENS	Prof. Doutora	Maria Loureiro	U. Aveiro
ENS	Prof.ª Doutora	Maria Potes-Barbas	IPSantarém - PróPresidente e-Learning
ENS	Prof. Doutor	Mário Fernando Maciel Caldeira	U. Técnica Lisboa - ISEG - Dep. Gestão
ENS	Mestre	Nuno Lopes	IPSantarém-ESES
ENS	Prof.	Paula Odete Fernandes	U. Beira Interior - IPBrangança
ENS	Prof. Doutor	Paulo Santos	IPSantarém-ESGTS
ENS	Prof. Doutor	Paulo Silva	U. Évora – ECS
ENS	Prof.	Pedro Almeida	U. Aveiro
ENS	Prof. Doutora	Rita Santos Rocha	IPSantarém-ESDRM Diretora
ENS	Prof. Doutor	Rui Quaresma	U. Évora – ECS
ENS	Dr.	Sérgio Cardoso	IPSantarém-ESGTS
ENS	Mestre	Válter Gouveia	IPSantarém-ESES
ENS BR	Prof.	Belén Yamila González De León	Faculdade Luciano Feijão SEBRAE, Ceará
ENS BR	Prof.	Mírian Oliveira	Pontifícia Univ. Católica Rio Grande do Sul
ENS BR	Prof.	Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota	Faculdade Luciano Feijão SEBRAE, Ceará
ENS/INV	Prof.	João José Matos Ferreira	UBI e Centro de Investigação NECE
ENS/INV	Mestre	João Paulo Samartinho	ESGTS – IPS
ENS/INV	Prof.	Joaquim Godinho	U. Évora – SI
ENS/INV	Prof. Doutor	Jorge Faria	IPSantarem - ESGTS
ENS/INV	Prof.ª Doutora	Leonor Teixeira	U. Aveiro – IEETA
ENS/INV	Prof.	Lia Raquel Oliveira	U. Minho
ENS/INV	Prof.	Maria José Aguilar Madeira Silva	UBI - Ctro Invest Espaço e Organizações (CIEO)
ENS/INV	Prof. Doutor	Pedro Sequeira	IPSantarém - Diretor Unidade Investigação IPS
ENS/INV	Prof. Doutora	Teresa Paiva	IPGuarda - Diretora U. Investigação
ENS/INV BR		Filipe Nodari	Pontifícia Univ. Católica do Rio Grande do Sul
MIL – EXE	TenCor - Prof. Dr.	Carlos Dias Rouco	Academia Militar - Prof. Ética e Liderança
MIL – EXE	Cor.Art.Tir Prof.Dr.	João Vieira Borges	Academia Militar - 2º Comandante Academia
MIL – FA	Major	Aires Manuel T Marques	Força Aérea Portuguesa
MIL – FA	TenCor Pil. Aviador	João Pereira	NATO / Comandante do Destacamento Português na Alemanha
MIL – FA	TenCor Pil. Aviador	Luís Serôdio	NATO / Bruxelas
MIL – FA	Cor Pil. Aviador	Víctor JF Lopes	CEMGFA - Assessor Militar de S. Exª o General CEMGFA
MIL – MAR	Cap. Mar-e-Guerra	Luís Pedro Correia Policarpo	CEMGFA - Adjunto Militar do CEMGFA

\* AP - Especialista/perito da Administração Pública; AUTARQ - Especialista/perito de Autarquia; BR - Especialista/perito sediado no Brasil; EMP - Especialista/perito de Empresa; EMP PUB - Especialista/perito de Empresa Pública; ENS - Especialista/perito Área Ensino; INV - Especialista/perito Investigador; MILITAR - Especialista/perito de Instituição Militar (EXE – Exército; FA – Força Aérea; MAR – Marinha);

\*\* n/d - Não divulgado.

## ANEXO F

### Construção dos 20 Itens para o estudo *eDelphi* com *Q-Sort*

## Descrição dos 20 Itens em construção para o estudo eDelphi com Q-Sort

### **(Item 1) Adoção de tecnologia**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em promover a adoção de tecnologia facilitadora, transformadora e promotora da mudança capaz de sustentar as dinâmicas de grupos das equipas virtuais e nos ambientes de intervenção no tempo e espaço.

### **(incluído no Item 1) ~~Seleção de plataforma e standards~~**

Refere-se à identificação e utilização de *standards* ao nível da plataforma de LMS e ferramentas de comunicação entre elementos das equipas virtuais (*e-Teams*)

### **(incluído no Item 1) ~~Incompatibilidade semântica~~**

Refere-se ao facto de o mesmo tipo de informação, conceitos e interpretações poderem ser representadas por diferentes ferramentas, plataformas e modelos ao nível da análise, desenho e desenvolvimento do projeto do grupo de trabalho.

### **(Item 2) Treino e desenvolvimento (*e-Líder*): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do *e-Líder***

Refere-se ao envolvimento do *e-Líder* em aprendizagem para se capacitar, conhecer e enfrentar a liderança em ambientes virtuais, com a incorporação de ferramentas de formação e de desenho que reflitam os desafios ativos de ambientes complexos e de mudança permanente.

### **(Item 3) Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (*e-Teams*)**

Refere-se à atitude dos elementos da equipa ao nível da sua integração, pro-atividade, resistência, colaboração, sentimentos, face ao no modelo *e-Liderança* caracterizado pelos ambientes virtuais.

### **(Item 4) Atitudes do *e-Líder* para promoção da eficácia**

Refere-se a atitudes ou postura do *e-Líder* para com a equipe virtual nomeadamente: evitar a arrogância, a timidez, ~~ou invocar a importância de um ambiente feliz~~; promover ambientes ~~onde as equipas virtuais não se sintam prejudicadas pela falta de integração da~~

tecnologia e onde o *e-Líder* tenha capacidade de ajustar, de integrar e solucionar situações ou disfuncionalidades técnicas; ser capacitado para com base no “*feedback*” da equipa virtual ser sensível às questões do projeto; ser bom ouvinte, compreender e ser sensível aos horários e opiniões dos elementos da equipa; ter o controlo da tecnologia através da escolha ou melhoramento e desenvolvimento de ferramentas para partilha do projeto e da informação, em tempo real, a todos os elementos da equipa virtual; promover a realização regular de reuniões “*online*” para no sentido de manter o controlo do projeto mas principalmente e fortalecer a confiança, os laços e relacionamento entre os elementos da equipa.

#### **(incluído no Item 4) Competências de interpretação da comunicação do *e-Líder***

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em interpretar a comunicação entre os membros da equipa virtual e fazer dessa interpretação os seus “olhos” e “ouvidos” de forma a conseguir ver o que não pode ser visto e ouvir o que não é audível.

No fundo esta competência aborda a forma de compreender a “consciência” do grupo e através dela poder compreender a missão do grupo, os seus pontos fortes, as suas fraquezas, a dinâmica do grupo, etc.

#### **(Item 5) Atributos do *e-Líder* para a construção de confiança**

Refere-se ao facto do processo de construção de confiança especialmente na diversidade e distância ser fundamental a qualquer líder. A construção de confiança incorpora necessariamente atributos como a honestidade, mente aberta, sensibilidade cultural, otimismo.

A consciencialização da dinâmica da equipa e o seu contexto são fundamentais para a compreensão de como construir a confiança.

#### **(Item 6) Atributos pessoais ou qualidades do *e-Líder***

Refere-se ao conjunto de atributos pessoais ou qualidades que se podem identificar no *Líder* nomeadamente: abertura de espírito, flexibilidade, interesse e sensibilidade para com outras culturas, capacidade de líder com a complexidade, otimismo, honestidade, energia.

#### **(Item 7) Capacidade de conseguir equipa de trabalho (*e-Team*) capaz de trabalhar em ambientes virtuais**

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Refere-se à existência de recursos humanos com capacidade e competência para integrar as equipes virtuais (*e-Team*) bem como com capacidade para através de formação e treino rapidamente conseguirem integra-se em novos ambientes ~~minimizando assim perdas face à utilização, exploração e partilha dos mesmos.~~

**(incluído no Item 7) ~~Desenvolvimento de equipas virtuais~~**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em selecionar os elementos da equipa virtual (*e-Team*) ~~de forma a criar uma~~ **de conseguir** equipa de trabalho coerente, integrada, capaz de se autogerir e atuar em ambientes virtuais ~~onde o “e” é fator obrigatório e incontornável.~~  
**Refere-se ainda à capacidade do *e-Líder* em construir uma equipa de trabalho.**

**(Item 8) Capacidade de maximizar os recursos financeiros**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* de em ambientes virtuais ser capaz de rentabilizar e maximizar os recursos financeiros disponíveis para o projeto.

**(Item 9) Competências de Comunicação do *e-Líder* com elementos de diferentes culturas e/ou **lidar com** deslocalização geográfica**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em comunicar com as suas equipas virtuais: capacidade de comunicar de forma eficaz especialmente com equipas virtuais onde a comunicação é limitada pela tecnologia; ~~comunicar com frequência ajuda a um relacionamento focalizado, apoio e encorajamento aos elementos das *e-Teams*;~~ a frequência de comunicação onde se inclui o tempo de resposta do líder às questões ou problemas que lhe são colocados; ~~pelos elementos da equipa virtual, bem como a~~ rapidez na divulgação das informações e a garantia de que estas são recebidas e entendidas; o fornecimento aos membros da equipa virtual de objetivos claros, o caminho a seguir e a promoção da autoavaliação do trabalho em cada membro da equipa.

**(Item 10) Competências do *e-Líder* em utilizar a tecnologia disponível**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em utilizar e fazer utilizar a tecnologia disponível “educando” os elementos das equipas virtuais para a sua utilização, utilização adequada, maximizando e potenciando desta forma todo o circuito de comunicação. ~~Além disso o *e-Líder* deve ter a capacidade de escolher as ferramentas que possam melhor servir o projeto, as equipas, e a organização, devendo as mesmas estarem alinhadas no sentido de~~

~~melhorar o desempenho, desenvolvimento da equipa, relacionamentos entre membros, e a comunicação em geral do projeto.~~

#### **(Item 11) Comunicação eficaz do *e-Líder***

Refere-se à capacidade do *e-Líder* para promover a eficácia da equipa virtual através de ações como, e.g.: reunir a equipa virtual introduzindo motivação e conversa entusiástica sobre o projeto; passando ao estabelecimento de diferentes formas de tecnologia para a comunicação e preparando os elementos da equipa para a utilização dessa tecnologia antecipadamente—~~eventualmente escolhendo uma plataforma de base como ferramenta prioritária~~; ajudar os elementos da equipa a entender e compreender a linguagem técnica e a tecnologia sempre que estes não se sintam cómodos com estes aspetos; e principalmente a criação e construção efetiva, ~~usando os seus atributos pessoais~~, de uma confiança de equipa.

#### **(incluído no Item 11) Eficácia da equipa virtual**

Refere-se a fatores associados à eficácia da equipa virtual nomeadamente: a capacidade do *e-Líder* responder prontamente a questões ou reconhecerem prontamente sugestões dos membros da equipa; o detalhe na atribuição de tarefas e clareza nas comunicações à equipa virtual; a empatia ou abertura à avaliação de visões opostas a questões ou situações do projeto; a assertividade e partilha de ideias fugindo a situações de imposição de superioridade.

#### **(Item 12) Coordenação operacional da equipa virtual.**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em permanecer em estreita proximidade com a sua equipa virtual (*e-Team*), saber interpretar os acontecimentos no seio da equipa virtual, saber orientar o caminho a seguir com vista ao objetivo traçado e garantir que todas as ações têm um propósito específico em consonância com os objetivos gerais da equipa; ~~saber ser o coordenador operacional e permitir a liderança partilhada em situações controladas.~~

#### **(Item 13) Desafios de liderança - minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos *face-to-face***

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em minorar as desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos ambientes com liderança tradicional “*face-to-face*” nomeadamente ao *E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

nível da falta de interação física; da perda de sinergias por não haver um ambiente físico onde se sinta o calor, energia, entusiasmo humano; a falta de confiança mais acentuada pelo relacionamento não físico dos elementos da equipa ~~de trabalho em geral e do líder em particular~~; a necessidade de uma maior preocupação nos ambientes de equipas virtuais em promover a confiabilidade e a previsibilidade; a falta de interação social.

**(incluído no Item 13) ~~Promoção da confiança na equipa virtual~~**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em minorar as desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos ambientes com liderança tradicional “*face-to-face*” ao nível da confiança. A confiança envolve as fases: da formação de uma nova equipa virtual onde os elementos reconhecem o benefício de trabalhar juntos; a confiança baseada no conhecimento que emerge do relacionamento entre os membros da equipa virtual que passam a conhecer-se melhor, à medida que vão evoluindo e avançando no seu trabalho, onde a previsibilidade e comportamento dos elementos da equipa se torna um fator de aproximação no relacionamento entre eles; a confiança mais profunda, que pode ser atingida numa fase posterior, depois de conseguidas as fases anteriores, onde os membros da equipa virtual começam a partilhar os mesmos valores, objetivos e intenções, passando a identificar-se com o grupo.

**(Item 14) Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (*e-Teams*)**

Refere-se ao facto dos elementos da equipa poderem estar sediados num mesmo local físico ou estarem deslocalizados, ou seja em diferentes instalações da organização, no mesmo ou em diferentes países.

**(Item 15) Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (*e-Team*)**

Refere-se ao facto de alguns elementos da equipe de trabalho poderem estar integrados em outros grupos de trabalho, em especial grupos de trabalho sediados no local físico onde trabalham. Assim, estes elementos, poderão ser mais sensíveis a favorecer o seu trabalho local, por solicitação e pressão dos seus chefes locais, relegando para segundo plano as suas funções dentro da equipa de trabalho virtual onde não se sentem tão pressionados.

**(Item 16) Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança**

Refere-se ao empenhamento e envolvimento direto dos responsáveis organizacionais na promoção da mudança.

**(Item 17) Estilos de liderança adotados pelo *e-Líder***

Refere-se às características identificativas do estilo de liderança que habitualmente os líderes praticam para com os seus liderados e até que ponto diferentes estilos de liderança podem influenciar o sucesso dos projetos ou o trabalho com os grupos virtuais.

**(Item 18) Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (*e-Team*)**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em desenvolver ou promover nos elementos da equipa virtual (*e-Team*) capacidades, competências, motivação e afeto no sentido destes conseguirem gerir o seu tempo de participação no projeto, promoverem os objetivos comuns da equipa, identificarem-se com o seu grupo, permitindo ao *e-Líder* potenciar a missão de equipa.

**(Item 19) Habilidades de aprendizagem**

Refere-se a habilidades de aprendizagem que constituem a inteligência emocional num cenário global onde a compreensão interpessoal se sobrepõe às habilidades analíticas: capacidade de construir ou promover relacionamentos com e entre os elementos da equipe virtual valorizando diferentes culturas ou espetros culturais dos membros da equipe; capacidade de valorizar os membros da equipe e tirar proveito das suas diferentes culturas. A agilidade de aprendizagem tem implícitas duas competências: o entusiasmo e a capacidade de ao aprender ser-se capaz de transpor essa aprendizagem para outras situações.

**(Item 20) Liderança partilhada ou colaborativa**

Refere-se à disponibilidade do líder em partilhar a liderança em determinados momentos ou fases do projeto com elementos da *e-Team*.

**(RETIRADO) (Item 2) Aquisição de experiência (*e-Líder*)**

~~Refere-se a proporcionar ao *e-Líder* a possibilidade de integrar no início da sua “carreira” estágios internacionais onde possam adquirir experiência no exterior e incentivo para o desenvolvimento de talentos — as experiências no exterior (internacionais ou em locais físicos diversificados) são parte integrante das equipas globais e permitem compreender~~  
*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

as questões globais, a complexidade e suas fraquezas, a componente cultural diversificada de cada região.

**(RETIRADO) Reflexão sobre aprendizagens e planejamento do tempo individual e do grupo e participação na liderança de projetos**

Refere-se à possibilidade de refletir sobre as aprendizagens e conhecer os projetos e atribuições com antecedência suficiente para uma melhor preparação e que ajudem a refletir sobre o significado e as necessidades de trabalho. Também a importância da estruturação do tempo, quer individual ou dentro de um grupo ajuda a acumular conhecimento e reforça as aprendizagens. A complexidade dos projetos pode ser uma oportunidade para testar os limites e capacidades dos grupos.

ANEXO G  
Os 20 Itens do Estudo *eDelphi*

Tabela - Os 20 Itens do Estudo *eDelphi*

Item	Designação
Item 1 - Adoção de tecnologia	Refere-se à capacidade do <i>e-Líder</i> em promover a adoção de tecnologia facilitadora, transformadora e promotora da mudança capaz de sustentar as dinâmicas de grupos das equipas virtuais e nos ambientes de intervenção no tempo e no espaço.
Item 2 - Treino e desenvolvimento ( <i>e-Líder</i> ): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do <i>e-Líder</i>	Refere-se ao envolvimento do <i>e-Líder</i> em aprendizagem para se capacitar, conhecer e enfrentar a liderança em ambientes virtuais, com a incorporação de ferramentas de formação e de desenho que reflitam os desafios ativos de ambientes complexos e de mudança permanente.
Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança ( <i>e-Teams</i> )	Refere-se à atitude dos elementos da equipa ao nível da sua integração, pro-atividade, resistência, colaboração, sentimentos, face ao modelo <i>e-Liderança</i> caracterizado pelos ambientes virtuais.
Item 4 - Atitudes do <i>e-Líder</i> para promoção da eficácia	Refere-se a atitudes ou postura do <i>e-Líder</i> para com a equipa virtual nomeadamente: evitar a arrogância; a timidez; promover ambientes de integração da tecnologia; ser bom ouvinte; ter o controlo da tecnologia através da escolha ou melhoramento e desenvolvimento de ferramentas para partilha do projeto e da informação em tempo real; promover a realização regular de reuniões <i>online</i> para manter o controlo do projeto e fortalecer a confiança, relações e relacionamento do grupo.
Item 5 - Atributos do <i>e-Líder</i> para a construção de confiança	Refere-se ao facto do processo de construção de confiança, especialmente na diversidade e distância, ser fundamental a qualquer líder. A construção de confiança incorpora necessariamente atributos como honestidade, mente aberta, sensibilidade cultural, otimismo. A consciencialização da dinâmica da equipa e o seu contexto são fundamentais para a compreensão de como construir a confiança.
Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do <i>e-Líder</i>	Refere-se ao conjunto de atributos pessoais ou qualidades que se podem identificar no <i>e-Líder</i> nomeadamente: abertura de espírito, flexibilidade, interesse e sensibilidade para com outras culturas, capacidade do líder com a complexidade, otimismo, honestidade, energia.
Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho ( <i>e-Team</i> ) capaz de trabalhar em ambientes virtuais	Refere-se à existência de recursos humanos com capacidade e competência para integrar as equipas virtuais ( <i>e-Teams</i> ) bem como com capacidade para através de formação e treino rapidamente conseguirem integrar-se em novos ambientes. Refere-se ainda à capacidade do <i>e-Líder</i> em construir uma equipa de trabalho coerente, integrada, capaz de se autogerir e atuar em ambientes virtuais.
Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	Refere-se à capacidade do <i>e-Líder</i> de em ambientes virtuais ser capaz de rentabilizar e maximizar os recursos financeiros disponíveis para o projeto.
Item 9 - Competências de Comunicação do <i>e-Líder</i> com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica	Refere-se à capacidade do <i>e-Líder</i> em comunicar com as suas equipas virtuais: capacidade de comunicar de forma eficaz especialmente com equipas virtuais onde a comunicação é limitada pela tecnologia; a frequência de comunicação onde se inclui o tempo de resposta do líder às questões ou problemas que lhe são colocados; a rapidez na divulgação das informações e a garantia de que estas são recebidas e entendidas; o fornecimento aos membros da equipa virtual de objetivos claros, o caminho a seguir e a promoção da autoavaliação do trabalho em cada membro da equipa.
Item 10 - Competências do <i>e-Líder</i> em utilizar a tecnologia disponível	Refere-se à capacidade do <i>e-Líder</i> em utilizar e fazer utilizar a tecnologia disponível "educando" os elementos das equipas virtuais para a sua utilização adequada, maximizando e potenciando todo o circuito de comunicação.
Item 11 - Comunicação eficaz do <i>e-Líder</i>	Refere-se à capacidade do <i>e-Líder</i> para promover a eficácia da equipa virtual através de ações como, e.g.: reunir a equipa virtual introduzindo motivação e conversa entusiástica sobre o projeto; passando ao estabelecimento de diferentes formas de tecnologia para a comunicação e preparando os elementos da equipa para a utilização dessa tecnologia antecipadamente; ajudar os elementos da equipa a entender e compreender a linguagem técnica e a tecnologia sempre que estes não se sintam cómodos com estes aspetos; e principalmente a criação e construção efetiva de uma confiança de equipa.

Item	Designação
Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	Refere-se à capacidade do <i>e-Líder</i> em permanecer em estreita proximidade com a sua equipa virtual ( <i>e-Team</i> ), saber interpretar os acontecimentos no seio da equipa virtual, saber orientar o caminho a seguir com vista ao objetivo traçado e garantir que todas as ações têm um propósito específico em consonância com os objetivos gerais da equipa.
Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos <i>face-to-face</i>	Refere-se á capacidade do <i>e-Líder</i> em minorar as desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos ambientes com liderança tradicional "face-to-face" nomeadamente ao nível da falta de interação física; da perda de sinergias por não haver um ambiente físico onde se sinta o calor, energia, entusiasmo humano; a falta de confiança mais acentuada pelo relacionamento não físico dos elementos da equipa; a necessidade de uma maior preocupação nos ambientes de equipas virtuais em promover a confiabilidade e a previsibilidade; a falta de interação social.
Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho ( <i>e-Teams</i> )	Refere-se ao facto dos elementos da equipa poderem estar sediados num mesmo local físico ou estarem deslocalizados, ou seja em diferentes instalações da organização, no mesmo ou em diferentes países.
Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho ( <i>e-Team</i> )	Refere-se ao facto de alguns elementos da equipa de trabalho poderem estar integrados em outros grupos de trabalho, em especial grupos de trabalho sediados no local físico onde trabalham. Assim, estes elementos, poderão ser mais sensíveis a favorecer o seu trabalho local, por solicitação e pressão dos seus chefes locais, relegando para segundo plano as suas funções dentro da equipa de trabalho virtual onde não se sentem tão pressionados.
Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	Refere-se ao empenhamento e envolvimento direto dos responsáveis organizacionais na promoção da mudança.
Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo <i>e-Líder</i>	Refere-se às características identificativas do estilo de liderança que habitualmente os líderes praticam para com os seus liderados e até que ponto diferentes estilos de liderança podem influenciar o sucesso dos projetos ou o trabalho com grupos virtuais.
Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual ( <i>e-Teams</i> )	Refere-se à capacidade do <i>e-Líder</i> em desenvolver ou promover nos elementos da equipa virtual ( <i>e-Team</i> ) capacidades, competências, motivação e afeto no sentido destes conseguirem gerir o seu tempo de participação no projeto, promoverem os objetivos comuns da equipa, identificarem-se com o seu grupo, permitindo ao <i>e-Líder</i> potenciar a missão de equipa.
Item 19 - Habilidades de aprendizagem	Refere-se às habilidades de aprendizagem que constituem a inteligência emocional num cenário global onde a compreensão interpessoal se sobrepõe às habilidades analíticas: capacidade de construir ou promover relacionamentos com e entre os elementos da equipa virtual valorizando diferentes culturas ou espectros culturais dos membros da equipa; capacidade de valorizar os membros da equipa e tirar proveito das suas diferentes culturas. A agilidade de aprendizagem tem implícitas duas competências: o entusiasmo e a capacidade de ao aprender ser-se capaz de transpor essa aprendizagem para outras situações.
Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	Refere-se à disponibilidade do líder em partilhar a liderança em determinados momentos ou fases do projeto com elementos da <i>e-Team</i> .

## ANEXO H

### Notificação de Abertura do Estudo *Delphi*

## Notificação de Abertura da Primeira Ronda do Estudo *Delphi*

*MODoCOMPETE e-LÍDER: Notificação de abertura da 1ª Ronda do Estudo Delphi com Q-Sort (aberta de 10 a 18 de março de 2013).*

Mensagem:

Caro \_\_\_\_\_,

Na sequência da aceitação do convite para participar no Estudo *Delphi com Q-Sort* sobre a compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança* venho informar que a 1ª Ronda do estudo se iniciou hoje. Esta Ronda permanecerá aberta para resposta durante 8 dias, encerrando no final do dia 18 de março.

O modo de participação é simples e consiste na resposta ao questionário via *Web*.

O questionário é composto por uma lista de 20 itens identificados a partir de revisão bibliográfica e que se pensa constituírem um conjunto de competências do *e-Líder* e características da *e-Liderança* capazes de alicerçar o modelo de competências específicas dos *e-Líderes* e características da *e-Liderança* (*MODoCOMPETE e-LÍDER*).

Para a participação nesta Ronda é pedido que:

- 1) Ordene os vários itens de acordo com a sua perceção sobre o maior ou menor grau de influência que cada item representa no processo como competência fundamental do *e-Líder* ou característica da *e-Liderança*.
- 2) Para cada item apresentado deve olhá-lo de acordo com uma das duas perspetivas: “O item em causa é considerado uma competência fundamental do *e-Líder* ou caracteriza fortemente o processo de *e-Liderança*” ou, pelo contrário, “não tem influência significativa ou não caracteriza fortemente o processo de *e-Liderança*”.
- 3) Indique novos itens que lhe pareçam significativamente relevantes (facultativo).

Para aceder à plataforma via *Web* e iniciar a sua participação no Estudo clique no *link*: <http://www3.dsi.uminho.pt/gavea/delphi/default.asp> e faça a sua autenticação no sistema utilizando o seguinte nome de utilizador e palavra-chave:

Utilizador: «Utilizador»

Senha: «Senha»

Todos os passos que deverá executar para o preenchimento do questionário serão acompanhados pela abertura de uma janela *pop-up* de etiquetada de “Como Preencher?” da qual constam todas as instruções de preenchimento necessárias a esse passo.

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Depois de terminar o preenchimento de todas as respostas e de submeter o questionário poderá alterar/corriger as suas respostas durante o período em que a Ronda se encontra Aberta (até 18 de março). Neste caso o sistema disponibilizará as respostas que já tinha preenchido anteriormente e permitirá a sua alteração/correção. Antes de iniciar este processo deve ler as instruções disponíveis em “Como alterar?”.

Quaisquer dúvidas ou questões que surjam antes, durante ou depois do preenchimento das Rondas, ou outras associadas ao projeto de investigação, não hesite em contactar:

Correio eletrónico: [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

Telemóvel (+351 932515555).

Agradecendo a aceitação da participação neste projeto pois da sua colaboração depende o sucesso e viabilidade deste projeto de investigação.

Com os meus cumprimentos

João Samartinho

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

**Importante:** eventualmente a primeira Ronda será um pouco mais demorada. O objetivo do Estudo é a obtenção de consenso o que nos permitirá apresentar, a partir da segunda Ronda, os itens ordenados por ordem de importância ... facilitando assim a concordância, ou não.

A participação no Estudo constará de 3 (três) Rondas e estará concluída previsivelmente a 10 de abril.

***Sugestão para maior eficácia e rapidez de preenchimento:***

1. Selecione na lista dos itens, em baixo, os 7 itens considerados mais importantes, os 7 itens considerados menos importante e os 6 itens que considera neutros.
2. Ordene-os por ordem de importância.
3. Aceda à plataforma via Web e preencha a Ronda 1.

### ***Lista dos itens, obtida a partir de Revisão Bibliográfica***

#### **Item 1 - Adoção de tecnologia**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em promover a adoção de tecnologia facilitadora, transformadora e promotora da mudança capaz de sustentar as dinâmicas de grupos das equipas virtuais e nos ambientes de intervenção no tempo e no espaço.

#### **Item 2 - Treino e desenvolvimento (*e-Líder*): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do *e-Líder***

Refere-se ao envolvimento do *e-Líder* em aprendizagem para se capacitar, conhecer e enfrentar a liderança em ambientes virtuais, com a incorporação de ferramentas de formação e de desenho que reflitam os desafios ativos de ambientes complexos e de mudança permanente.

#### **Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (*e-Teams*)**

Refere-se à atitude dos elementos da equipa ao nível da sua integração, pro-atividade, resistência, colaboração, sentimentos, face ao modelo *e-Liderança* caracterizado pelos ambientes virtuais.

#### **Item 4 - Atitudes do *e-Líder* para promoção da eficácia**

Refere-se a atitudes ou postura do *e-Líder* para com a equipa virtual nomeadamente: evitar a arrogância; a timidez; promover ambientes de integração da tecnologia; ser bom ouvinte; ter o controlo da tecnologia através da escolha ou melhoramento e desenvolvimento de ferramentas para partilha do projeto e da informação em tempo real; promover a realização regular de reuniões "online" para manter o controlo do projeto e fortalecer a confiança, laços e relacionamento do grupo.

#### **Item 5 - Atributos do *e-Líder* para a construção de confiança**

Refere-se ao facto do processo de construção de confiança, especialmente na diversidade e distância, ser fundamental a qualquer líder. A construção de confiança incorpora necessariamente atributos como honestidade, mente aberta, sensibilidade cultural, otimismo. A consciencialização da dinâmica da equipa e o seu contexto são fundamentais para a compreensão de como construir a confiança,

**Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do *e-Líder***

Refere-se ao conjunto de atributos pessoais ou qualidades que se podem identificar no *e-Líder* nomeadamente: abertura de espírito, flexibilidade, interesse e sensibilidade para com outras culturas, capacidade do líder com a complexidade, otimismo, honestidade, energia.

**Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (*e-Team*) capaz de trabalhar em ambientes virtuais**

Refere-se à existência de recursos humanos com capacidade e competência para integrar as equipas virtuais (*e-Teams*) bem como com capacidade para através de formação e treino rapidamente conseguirem integrar-se em novos ambientes. Refere-se ainda à capacidade do *e-Líder* em construir uma equipa de trabalho coerente, integrada, capaz de se autogerir e atuar em ambientes virtuais.

**Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* de em ambientes virtuais ser capaz de rentabilizar e maximizar os recursos financeiros disponíveis para o projeto.

**Item 9 - Competências de Comunicação do *e-Líder* com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em comunicar com as suas equipas virtuais: capacidade de comunicar de forma eficaz especialmente com equipas virtuais onde a comunicação é limitada pela tecnologia; a frequência de comunicação onde se inclui o tempo de resposta do líder às questões ou problemas que lhe são colocados; a rapidez na divulgação das informações e a garantia de que estas são recebidas e entendidas; o fornecimento aos membros da equipa virtual de objetivos claros, o caminho a seguir e a promoção da autoavaliação do trabalho em cada membro da equipa.

**Item 10 - Competências do *e-Líder* em utilizar a tecnologia disponível**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em utilizar e fazer utilizar a tecnologia disponível "educando" os elementos das equipas virtuais para a sua utilização adequada, maximizando e potenciando todo o circuito de comunicação.

**Item 11 - Comunicação eficaz do *e-Líder***

Refere-se à capacidade do *e-Líder* para promover a eficácia da equipa virtual através de ações como, e.g.: reunir a equipa virtual introduzindo motivação e conversa entusiástica sobre o projeto; passando ao estabelecimento de diferentes formas de tecnologia para a comunicação e preparando os elementos da equipa para a utilização dessa tecnologia antecipadamente; ajudar os elementos da equipa a entender e compreender a linguagem *E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

técnica e a tecnologia sempre que estes não se sintam cómodos com estes aspetos; e principalmente a criação e construção efetiva de uma confiança de equipa.

### **Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em permanecer em estreita proximidade com a sua equipa virtual (*e-Team*), saber interpretar os acontecimentos no seio da equipa virtual, saber orientar o caminho a seguir com vista ao objetivo traçado e garantir que todas as ações têm um propósito específico em consonância com os objetivos gerais da equipa.

### **Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos *face-to-face***

Refere-se á capacidade do *e-Líder* em minorar as desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos ambientes com liderança tradicional "face-to-face" nomeadamente ao nível da falta de interação física; da perda de sinergias por não haver um ambiente físico onde se sinta o calor, energia, entusiasmo humano; a falta de confiança mais acentuada pelo relacionamento não físico dos elementos da equipa; a necessidade de uma maior preocupação nos ambientes de equipas virtuais em promover a confiabilidade e a previsibilidade; a falta de interação social.

### **Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (*e-Teams*)**

Refere-se ao facto dos elementos da equipa poderem estar sediados num mesmo local físico ou estarem deslocalizados, ou seja em diferentes instalações da organização, no mesmo ou em diferentes países.

### **Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (*e-Team*)**

Refere-se ao facto de alguns elementos da equipa de trabalho poderem estar integrados em outros grupos de trabalho, em especial grupos de trabalho sediados no local físico onde trabalham. Assim, estes elementos, poderão ser mais sensíveis a favorecer o seu trabalho local, por solicitação e pressão dos seus chefes locais, relegando para segundo plano as suas funções dentro da equipa de trabalho virtual onde não se sentem tão pressionados.

### **Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança**

Refere-se ao empenhamento e envolvimento direto dos responsáveis organizacionais na promoção da mudança.

**Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo *e-Líder***

Refere-se às características identificativas do estilo de liderança que habitualmente os líderes praticam para com os seus liderados e até que ponto diferentes estilos de liderança podem influenciar o sucesso dos projetos ou o trabalho com grupos virtuais.

**Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (*e-Teams*)**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em desenvolver ou promover nos elementos da equipa virtual (*e-Team*) capacidades, competências, motivação e afeto no sentido destes conseguirem gerir o seu tempo de participação no projeto, promoverem os objetivos comuns da equipa, identificarem-se com o seu grupo, permitindo ao *e-Líder* potenciar a missão de equipa.

**Item 19 - Habilidades de aprendizagem**

Refere-se às habilidades de aprendizagem que constituem a inteligência emocional num cenário global onde a compreensão interpessoal se sobrepõe às habilidades analíticas: capacidade de construir ou promover relacionamentos com e entre os elementos da equipa virtual valorizando diferentes culturas ou espetros culturais dos membros da equipa; capacidade de valorizar os membros da equipa e tirar proveito das suas diferentes culturas. A agilidade de aprendizagem tem implícitas duas competências: o entusiasmo e a capacidade de ao aprender ser-se capaz de transpor essa aprendizagem para outras situações.

**Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa**

Refere-se à disponibilidade do líder em partilhar a liderança em determinados momentos ou fases do projeto com elementos da *e-Team*

## ANEXO I

### Lembrete - participação ronda 1 do estudo *eDelphi*

Lembrete - participação ronda 1 do estudo *eDelphi* (mail de 14 de Março)

Mail: «Contacto»

*Nota: se está a receber este mail significa que a sua participação na 1ª ronda do estudo ainda não se encontra concretizada/registada.*

*MODoCOMPETE e-LÍDER: Está a decorrer a 1ª Ronda do Estudo Delphi com Q-Sort (até 18 de março de 2013).*

Caro

Venho recordar que se encontra a decorrer a 1ª Ronda do Estudo *Delphi com Q-Sort* sobre a compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança* na qual é participante e que esta permanecerá aberta até ao dia 18 de março.

Para a participação nesta Ronda é pedido que:

**1-Ordene os vários itens de acordo com a sua perceção** sobre o maior ou menor grau de influência que cada item representa no processo como competência fundamental do *e-Líder* ou característica da *e-Liderança*.

2-Para cada item apresentado deve olhá-lo de acordo com uma das duas perspetivas: “O item em causa é considerado uma competência fundamental do *e-Líder* ou caracteriza fortemente o processo de *e-Liderança*” ou, pelo contrário, “não tem influência significativa ou não caracteriza fortemente o processo de *e-Liderança*”.

3-Indique novos itens que lhe pareçam significativamente relevantes (facultativo).

Recorda-se que para aceder à plataforma via Web e iniciar a sua participação no Estudo clique no *link*: <http://www3.dsi.uminho.pt/gavea/delphi/default.asp> e faça a sua autenticação no sistema utilizando o seguinte nome de utilizador e palavra-chave:

Utilizador: «Nome do utilizador»

Senha: «Palavra passe»

Quaisquer dúvidas ou questões que surjam antes, durante ou depois do preenchimento das Rondas, ou outras associadas ao projeto de investigação, não hesite em contactar: [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt) ; Tlm - 932515555

Agradecendo ter aceite participar pois da sua colaboração depende o sucesso e viabilidade deste projeto de investigação.

Com os meus cumprimentos

João Samartinho

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

**Importante:** Para *finalizar/registar as suas opções da 1ª Ronda* terá de clicar no botão “*finalizar*” e sair do *eDelphi* através do botão “*Sair*” (que se encontra em baixo).

Relativamente ao estudo lembramos que eventualmente a primeira Ronda será um pouco mais demorada. O objetivo do Estudo é a obtenção de consenso o que nos permitirá apresentar, a partir da segunda Ronda, os itens ordenados por ordem de importância ... facilitando assim a concordância, ou não.

***Sugestão para maior eficácia e rapidez de preenchimento:***

1-Seleccione na lista dos itens, em baixo, os 7 itens considerados mais importantes, os 7 itens considerados menos importante e os 6 itens que considera neutros.

2-Ordene-os por ordem de importância.

3-Aceda à plataforma via Web e preencha a Ronda 1.

***Lista dos itens, obtida a partir de Revisão Bibliográfica***

Item 1 - Adoção de tecnologia

Item 2 - Treino e desenvolvimento (*e-Líder*): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do *e-Líder*

Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (*e-Teams*)

Item 4 - Atitudes do *e-Líder* para promoção da eficácia

Item 5 - Atributos do *e-Líder* para a construção de confiança

Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do *e-Líder*

Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (*e-Team*) capaz de trabalhar em ambientes virtuais

Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros

Item 9 - Competências de Comunicação do *e-Líder* com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica

Item 10 - Competências do *e-Líder* em utilizar a tecnologia disponível

Item 11 - Comunicação eficaz do *e-Líder*

Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual

Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos *face-to-face*

Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (*e-Teams*)

Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (*e-Team*)

Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança

Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo *e-Líder*

Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (*e-Teams*)

Item 19 - Habilidades de aprendizagem

Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa

## ANEXO J

### Notificação de Abertura da Ronda 2 do Estudo Delphi

## Notificação de Abertura da Ronda 2 do Estudo Delphi e Informação Complementar sobre Resultados da Ronda 1

*MODoCOMPETE e-LÍDER: Notificação de abertura da 2ª Ronda do Estudo Delphi com Q-Sort (aberta de 20 de março a 1 de abril de 2013).*

Caro

Na sequência da sua participação na Ronda 1 do Estudo *Delphi com Q-Sort* sobre a compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança* venho informar que **teve início a 2ª Ronda do estudo**. Esta Ronda permanecerá aberta até ao dia 2 de abril de 2013.

Para aceder clique no *link*:

<http://www3.dsi.uminho.pt/gavea/delphi/default.asp> e faça a sua autenticação no sistema utilizando o seguinte nome de utilizador e palavra-chave:

Utilizador: «Nome de utilizador»

Senha: «Palavra passe»

**IMPORTANTE:** Os Itens apresentados na Ronda 2 estão ordenados pela Ordem de Importância ponderada no conjunto de todas as participações dos peritos na Ronda 1. Esta ordenação visa facilitar ao participante a primeira fase de preenchimento (7 Itens mais importantes, 7 Itens menos importantes e 6 Itens neutros).

Se **não registou as suas respostas na Ronda 1** pode clicar em “**RESULTADOS**” botão à direita e referente à Ronda# 1 assim que entra no sistema. São mostrados de imediato os resultados gerais obtidos na Ronda 1 e uma opção “**Clique aqui**” para visualizar o seu resultado do último questionário (onde se encontram a sua resposta à Ronda 1 com as questões ordenadas por grau de importância)

Quaisquer dúvidas ou questões que surjam antes, durante ou depois do preenchimento das Rondas, ou outras associadas ao projeto de investigação, não hesite em contactar: [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt) ; Tlm - 932515555

Agradecendo a Vossa participação pois desta irá depender o sucesso e viabilidade deste projeto de investigação.

Com os meus cumprimentos

João Samartinho

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

**Sugestão para maior eficácia e rapidez de preenchimento:**

- 1-Reveja a lista dos itens que indicou na Ronda 1: os 7 itens considerados mais importantes, os 7 itens considerados menos importantes e os 6 itens que considera neutros.
- 2-Confronte os resultados globais obtidos na Ronda 1 (ver lista de Itens em baixo).
- 3-Reorganize a sua lista de itens: os 7 itens considerados mais importantes, os 7 itens considerados menos importantes e os 6 itens que considera neutros.
- 4-Responda à Ronda 2.

**Lista ordenada dos itens - final da RONDA 1 [ordenada por ordem de importância]**

- Item 11 - Comunicação eficaz do *e-Líder*
- Item 5 - Atributos do *e-Líder* para a construção de confiança
- Item 4 - Atitudes do *e-Líder* para promoção da eficácia
- Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual
- Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança
- Item 2 - Treino e desenvolvimento (*e-Líder*): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do *e-Líder*
- Item 9 - Competências de Comunicação do *e-Líder* com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica
- Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (*e-Teams*)
- Item 1 - Adoção de tecnologia
- Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (*e-Team*) capaz de trabalhar em ambientes virtuais
- Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do *e-Líder*
- Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa
- Item 10 - Competências do *e-Líder* em utilizar a tecnologia disponível
- Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (*e-Teams*)
- Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo *e-Líder*
- Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos *face-to-face*
- Item 19 - Habilidades de aprendizagem
- Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (*e-Team*)
- Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros
- Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (*e-Teams*)

**Questões/dúvidas e anomalias detetadas na RONDA 1:**

- 1-Para finalizar/registar a participação devemos selecionar o botão “finalizar” e depois o botão “sair”.
- 2-A impressão da resposta ao questionário tem um erro e gera ficheiro .pdf em branco.  
Sugestões/Ações: Não é possível nesta fase do estudo a correção deste erro pelo que se sugere que se opte por “cancelar” a impressão ou simplesmente ignorar o ficheiro produzido em .pdf. Em ambos os casos voltaremos ao sistema e poderemos “finalizar”.
- 3-A pirâmide invertida que mostra a ordem de importância dos Itens é apresentada pelo número gerado pelo sistema correspondente à ordem de seleção do Item pelo sistema. Esta situação gerou alguma confusão pois pode transmitir a ideia de que o sistema não está a registar corretamente a ordem das questões ou, mesmo, a produzir uma pirâmide invertida que não corresponde a essa ordem. Após várias verificações técnicas e testes comprovou-se que não existe qualquer erro. Reconhecemos, no entanto, que a pirâmide teria melhor visibilidade e clareza se

apresentasse o número do Item selecionado para cada quadrícula em vez de mostrar o número de ordem pelo qual o sistema identificou esse Item.  
4-Foram corrigidas algumas gralhas ou faltas no texto descritivo dos Itens.

### **Informação complementar 1 – Final de Ronda 1**

Tendo-se partido de um conjunto de competências específicas dos *e-Líderes* e características de ambientes de *e-Liderança* obtidos a partir de Revisão Bibliográfica apresenta-se agora, **no início da Ronda 2, o conjunto de 20 Itens ordenados pela ordem de importância**, do Item entendido mais importante para o Item entendido como menos significativo segundo o painel de participantes na Ronda 1.

Relativamente à Ronda 1 **não foram acrescentadas novas questões** mas houve o reajustamento da descrição do Item 1

#### **Item 1 - Adoção de tecnologia**

Refere-se à capacidade do *e-Líder* em promover a adoção de tecnologia para melhoria dos processos de gestão e do desempenho organizacional e/ou promoção de mudança capaz de sustentar as dinâmicas de grupos das equipas virtuais.

Existiram ainda **Breves correções ou faltas detetadas nos textos dos Itens 2, 7 e 19**

### **Informação complementar 2 – objetivo do estudo**

Recordo que o Estudo tem por objetivo ajudar a compreender a maior ou menor importância que competências específicas e características dos *e-líderes* podem representar no âmbito de projetos e equipas virtuais em ambientes suportados por plataformas de *LMS – Learning Management System*. Com base nesta interpretação será ajustado um Modelo de Competências e produzidas algumas recomendações de boas-práticas.

### **Informação complementar 3 – Estudo *eDelphi* e número de Rondas**

De facto este tipo de estudo *delphi* “consiste na realização de uma série de questionários, correspondendo cada questionário a uma ronda” onde o “especialista tem em cada ronda que responder a um inquérito, definindo os vários itens apresentados por ordem de importância”. No final da Ronda 1 os especialistas terão acesso aos resultados. Inicia-se então uma segunda ronda de questões onde os especialistas ordenarão de novo as questões tentando-se atingir um maior grau de consenso relativamente à importância dos Itens.

O estudo terminará com a realização da Ronda 3 no período de 2 a 9 de abril.

### **Modo de participação na Ronda 2**

O questionário é composto por uma lista de 20 itens ordenados pelo seu grau de importância resultante da Ronda 1.

Para a participação nesta Ronda é pedido que:

1-Ordene os vários itens de acordo com a sua perceção sobre o maior ou menor grau de influência que cada item representa no processo como competência fundamental do *e-Líder* ou característica da *e-Liderança*.

2-Para cada item apresentado deve olhá-lo de acordo com uma das duas perspetivas: “O item em causa é considerado uma competência fundamental do *e-Líder* ou caracteriza fortemente o processo de *e-Liderança*” ou, pelo contrário, “não tem influência significativa ou não caracteriza fortemente o processo de *e-Liderança*”.

## ANEXO K

### Lembrete - Participação Ronda 2 do Estudo *eDelphi*

Lembrete - Participação Ronda 2 do Estudo *eDelphi* (mail 27 março 2013)

*MODoCOMPETE e-LÍDER: Notificação de abertura da 2ª Ronda do Estudo Delphi com Q-Sort (aberta de 20 de março a 2 de abril de 2013).*

Nota: se está a receber este *mail* significa que não terá ainda participado na 2ª ronda do estudo.

Caro

,  
Vimos lembrar que se encontra a decorrer a 2ª Ronda do Estudo *Delphi com Q-Sort* sobre a compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança*. Esta Ronda permanecerá aberta até ao dia 2 de abril de 2013.

Para aceder clique no *link*:

<http://www3.dsi.uminho.pt/gavea/delphi/default.asp> e faça a sua autenticação no sistema utilizando o seguinte nome de utilizador e palavra-chave:

Utilizador: «Nome do utilizador»

Senha: «Palavra passe»

**IMPORTANTE:** Os Itens apresentados na Ronda 2 estão ordenados pela Ordem de Importância ponderada no conjunto de todas as participações dos peritos na Ronda 1. Esta ordenação visa facilitar ao participante a primeira fase de preenchimento (7 Itens mais importantes, 7 Itens menos importantes e 6 Itens neutros).

Se **não registou as suas respostas na Ronda 1** pode clicar em “**RESULTADOS**” botão à direita e referente à Ronda# 1 assim que entra no sistema. São mostrados de imediato os resultados gerais obtidos na Ronda 1 e uma opção “**Clique aqui**” para visualizar o seu resultado do último questionário (onde se encontram a sua resposta à Ronda 1 com as questões ordenadas por grau de importância)

Quaisquer dúvidas ou questões que surjam antes, durante ou depois do preenchimento das Rondas, ou outras associadas ao projeto de investigação, não hesite em contactar: [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt) ; Tlm - 932515555

Agradecendo a Vossa participação pois desta irá depender o sucesso e viabilidade deste projeto de investigação.

Com os meus cumprimentos

João Samartinho

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

***Sugestão para maior eficácia e rapidez de preenchimento:***

1-Reveja a lista dos itens que indicou na Ronda 1: os 7 itens considerados mais importantes, os 7 itens considerados menos importantes e os 6 itens que considera neutros.

2-Confronte os resultados globais obtidos na Ronda 1 (ver lista de Itens em baixo).

3-Reorganize a sua lista de itens: os 7 itens considerados mais importantes, os 7 itens considerados menos importantes e os 6 itens que considera neutros.

4-Responda à Ronda 2.

***Lista ordenada dos itens - final da RONDA 1 [ordenada por ordem de importância]***

Item 11 - Comunicação eficaz do *e-Líder*

Item 5 - Atributos do *e-Líder* para a construção de confiança

Item 4 - Atitudes do *e-Líder* para promoção da eficácia

Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual

Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança

Item 2 - Treino e desenvolvimento (*e-Líder*): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do *e-Líder*

Item 9 - Competências de Comunicação do *e-Líder* com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica

Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (*e-Teams*)

Item 1 - Adoção de tecnologia

Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (*e-Team*) capaz de trabalhar em ambientes virtuais

Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do *e-Líder*

Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa

Item 10 - Competências do *e-Líder* em utilizar a tecnologia disponível

Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (*e-Teams*)

Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo *e-Líder*

Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos *face-to-face*

Item 19 - Habilidades de aprendizagem

Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (*e-Team*)

Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros

Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (*e-Teams*)

## ANEXO L

### Encerramento da Ronda 2 e Agradecimentos

## Mail de Encerramento da Ronda 2 e Agradecimentos

### *MODoCOMPETE e-LÍDER: Encerramento da 2ª Ronda do Estudo Delphi com Q-Sort.*

Caro ,

Na sequência da sua participação na Ronda 2 do Estudo *Delphi com Q-Sort* sobre a compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança* venho informar após tratamento das respostas das rondas 1 e 2 constatamos:

- A correlação entre as ordenações da primeira Ronda e as ordenações da segunda Ronda com um coeficiente de *Spearman* de 0,98 o que significa que existe uma forte concordância.

- Por outro lado em cada Ronda rejeita-se a Hipótese de independência das ordenações embora o grau de concordância obtido seja fraco, com um coeficiente de Kendall W na primeira Ronda de 0,23 e na segunda Ronda de 0,27, o que significa que rejeitamos a Hipótese da Concordância ser Nula mas reconhecemos que o Grau de Concordância é fraco.

Assim, e **face aos resultados obtidos após a segunda Ronda, optámos pela não realização de uma terceira Ronda.** Esta opção prende-se fundamentalmente com o índice de concordância muito forte entre a primeira e a segunda Rondas. Interpretamos este resultado, também, como indicador de que a realização de uma terceira Ronda não levaria a melhorias significativas dos resultados obtidos.

Iremos efetuar estudos complementares para tentar compreender melhor os níveis de Concordância obtidos.

Assumimos igualmente o compromisso de Vos divulgar os resultados finais do estudo assim que o mesmo esteja concluído.

Quaisquer dúvidas ou questões não hesite em contactar: [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt) ; Tlm - 932515555

Agradecendo mais uma vez a Vossa participação pois ela será vital no apuramento dos resultados finais deste projeto de investigação.

Com os meus cumprimentos

João Samartinho

[samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

***Lista ordenada dos itens no final da RONDA 2 [ordenada por ordem de importância]  
/ (posição do item na 1ª Ronda)***

- Item 11 - Comunicação eficaz do *e-Líder* (1)
- Item 5 - Atributos do *e-Líder* para a construção de confiança (2)
- Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual (4)
- Item 4 - Atitudes do *e-Líder* para promoção da eficácia (3)
- Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança (5)
- Item 9 - Competências de Comunicação do *e-Líder* com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica (7)
- Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (*e-Teams*) (8)
- Item 2 - Treino e desenvolvimento (*e-Líder*): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do *e-Líder* (6)
- Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (*e-Team*) capaz de trabalhar em ambientes virtuais (10)
- Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do *e-Líder* (11)
- Item 1 - Adoção de tecnologia (9)
- Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa (12)
- Item 10 - Competências do *e-Líder* em utilizar a tecnologia disponível (13)
- Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (*e-Teams*) (14)
- Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo *e-Líder* (15)
- Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (*e-Team*) (18)
- Item 19 - Habilidades de aprendizagem (17)
- Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos *face-to-face* (16)
- Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros (19)
- Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (*e-Teams*) (20)

## ANEXO M

Como Calcular o Coeficiente de Concordância  $W$  de *Kendall*; O Cálculo do Coeficiente em *Microsoft Excel 2010* [Ronda 1 do estudo *eDelphi*]

## Como Calcular o Coeficiente de Concordância de *Kendall* ( $W$ )

**O coeficiente de concordância de *Kendall* ( $W$ )** permite determinar a associação entre  $k$  conjuntos (de variáveis) onde  $W$  exprime o grau de associação entre  $k$  (*Kendall* 1948). É utilizado «*como solução do problema de determinação da concordância global entre  $k$  conjuntos de postos*», *Siegel* (1975:259).

### **O método para calcular $W$ <sup>1</sup>:**

A fórmula de cálculo do coeficiente de concordância  $W$  de *Kendall*, *Siegel* (1956;1975) apresenta-se de imediato. Esta foi implementada na ferramenta estatística *Microsoft Excel 2010* encontrando-se todos os cálculos até à obtenção do Coeficiente de Concordância  $W$  de *Kendall* para a Ronda 1 do estudo *eDelphi*, apresentados no Anexo M.

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}$$

Onde:

$s$  = soma dos quadrados dos desvios observados a contar da média dos  $R_j$ , isto é

$$s = \sum \left( R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

$k$  = número de conjuntos de postos (número de peritos/especialistas)

$N$  = número de entidades (objetos ou indivíduos a que se atribuem postos) – número de itens.

$\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)$  = valor máximo possível da soma dos quadrados dos desvios, isto é, o valor de  $s$  que ocorreria no caso de concordância perfeita entre os  $k$  conjuntos de postos.

---

<sup>1</sup> «Para calcular  $W$ , determinamos a soma dos postos,  $R_j$ , em cada coluna de uma tábua  $k \times N$ . Em seguida somamos os  $R_j$  e dividimos a soma por  $N$ , obtendo a média dos  $R_j$ . Cada  $R_j$ , pode então ser expresso como um maior desvio a contar da média (...) Finalmente, determina-se  $s$ , a soma dos quadrados desses desvios. Conhecidos esses valores podemos calcular  $W$ », *Siegel* (1975:260).

Cálculo do Coeficiente de Concordância  $W$  de *Kendall* em *Microsoft Excel 2010* [Ronda 1 do estudo *eDelphi*]

**Resultado obtido:**

**$W = 0,229180512 \approx 0,23$**

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20
p1	12	7	13	6	16	9	3	4	14	5	2	10	15	20	8	1	18	11	17	19
p2	6	18	2	11	8	17	4	15	9	10	1	5	13	19	14	3	20	7	16	12
p3	2	13	14	10	7	20	9	19	6	1	4	3	18	12	17	5	15	16	8	11
p4	2	11	19	8	1	4	17	14	16	9	12	10	18	13	3	5	6	15	20	7
p5	1	19	18	9	8	4	13	7	12	14	5	16	3	11	15	2	10	6	20	17
p6	3	8	5	4	18	11	7	13	9	2	20	1	10	19	15	6	17	16	12	14
p7	5	13	2	6	3	4	7	14	19	9	1	20	18	15	17	10	8	11	12	16
p8	1	16	15	8	14	20	2	5	12	18	4	3	19	9	10	6	13	17	11	7
p9	7	14	6	3	9	16	11	18	1	13	2	10	17	20	15	4	8	5	19	12
p10	1	2	12	3	11	17	6	5	16	10	4	13	15	14	8	7	18	9	19	20
p11	5	4	11	6	10	9	1	12	13	8	18	2	17	20	15	19	16	3	14	7
p12	12	6	11	18	1	5	10	19	2	13	4	3	9	17	20	15	14	7	8	16
p13	14	8	3	19	10	4	9	13	11	12	5	6	16	18	20	1	7	17	15	2
p14	6	10	7	9	8	16	1	20	2	3	5	13	4	19	18	12	11	17	15	14
p15	1	5	20	2	13	3	17	19	8	10	9	7	15	11	12	4	6	18	16	14

p16	7	8	2	9	5	18	6	14	1	12	4	11	13	16	10	3	15	17	19	20
p17	8	15	2	3	6	14	1	16	9	20	5	11	10	17	12	4	18	7	13	19
p18	5	3	12	2	7	8	1	17	13	6	9	4	16	18	19	20	15	11	10	14
p19	13	18	11	5	6	7	4	20	1	9	2	8	10	15	16	19	17	3	12	14
p20	5	11	3	8	1	2	4	19	14	18	15	6	10	16	17	20	9	7	12	13
p21	20	9	11	5	6	14	3	19	4	18	1	2	13	12	10	8	15	7	17	16
p22	20	4	6	7	5	9	18	19	2	13	1	8	11	16	12	3	14	10	15	17
p23	6	11	1	5	10	17	19	14	2	13	4	8	18	20	15	3	12	16	7	9
p24	13	4	7	20	12	14	18	2	5	9	11	15	8	17	16	1	19	10	6	3
p25	11	5	8	12	1	20	9	19	10	7	13	4	14	17	15	2	16	6	18	3
p26	3	18	7	11	10	12	8	4	14	9	2	1	19	16	6	13	15	5	20	17
p27	7	4	11	10	9	1	2	8	12	3	5	6	16	17	18	19	15	13	20	14
p28	19	1	6	10	2	15	16	18	9	20	3	12	11	17	13	5	14	7	8	4
p29	6	11	2	4	14	5	12	18	15	8	1	3	13	20	10	9	19	17	7	16
p30	7	13	12	3	1	4	11	9	10	20	2	6	14	15	5	8	17	16	19	18
p31	12	2	11	4	3	14	1	20	10	8	5	9	6	17	16	18	19	7	15	13
p32	7	8	2	5	3	14	1	15	17	18	4	12	11	19	16	10	20	6	9	13
p33	10	4	12	14	9	20	6	18	5	7	1	2	3	19	11	17	13	8	15	16
p34	13	10	17	1	2	11	16	14	4	20	3	8	9	19	18	7	12	6	5	15
p35	3	10	14	17	8	2	9	18	11	5	7	16	19	20	6	1	12	13	15	4
p36	17	12	11	7	6	13	19	9	10	8	2	4	16	20	18	15	5	3	14	1
p37	19	18	16	8	11	4	3	17	2	6	9	7	14	12	15	10	5	13	20	1
p38	1	14	4	8	5	18	11	7	12	15	2	9	17	20	19	10	3	13	6	16

p39	12	4	8	10	2	15	3	19	13	17	11	7	9	20	18	1	16	6	14	5
p40	13	5	2	4	17	7	12	11	1	9	6	8	10	18	16	3	14	15	19	20
p41	11	7	8	6	2	9	1	13	3	10	4	14	15	16	20	12	19	17	18	5
p42	19	5	14	9	8	1	11	12	17	20	3	4	16	13	6	7	2	18	15	10
p43	19	16	9	8	3	2	4	20	1	15	17	13	6	18	10	14	12	11	7	5
p44	1	14	2	8	4	12	15	13	5	20	7	9	3	6	18	11	10	17	16	19
p45	8	6	10	5	2	4	11	20	13	12	3	1	17	18	9	19	16	14	15	7
p46	4	5	11	3	7	10	6	20	18	8	14	12	17	16	15	1	19	13	9	2
p47	7	9	10	4	14	13	12	20	5	19	11	6	15	18	8	1	16	3	17	2
p48	17	7	9	5	2	10	3	11	12	19	6	13	4	20	18	1	14	16	15	8
p49	17	12	11	7	6	1	16	20	5	13	2	3	10	15	14	4	19	9	8	18
p50	17	8	12	5	9	14	1	20	7	13	4	15	6	19	18	10	2	3	16	11
p51	7	3	15	5	4	13	17	12	11	14	8	6	16	18	20	19	10	1	2	9
p52	20	15	16	17	18	19	14	8	9	10	6	4	5	12	11	3	13	2	7	1
p53	5	11	16	6	1	7	8	20	3	9	12	10	17	19	15	2	13	4	18	14
p54	11	6	18	12	9	10	16	17	5	4	3	1	7	20	13	15	14	19	8	2
p55	1	4	5	2	3	12	6	13	7	8	9	10	17	20	11	16	19	18	15	14
p56	20	1	8	3	4	7	9	10	2	6	5	13	11	19	18	12	17	16	15	14
p57	20	7	14	5	3	10	18	17	9	13	8	1	19	16	15	4	11	6	12	2
p58	1	4	12	7	11	10	9	17	5	14	13	6	19	18	3	2	15	8	16	20
p59	18	1	6	4	2	19	5	12	13	7	8	3	9	20	10	16	14	15	17	11
p60	7	5	10	4	2	9	19	20	15	17	3	8	11	12	13	6	16	18	1	14
p61	1	2	3	4	12	9	18	20	10	11	8	16	17	13	19	5	15	14	6	7

p62	8	7	6	13	3	17	20	9	10	11	2	14	19	18	16	1	15	4	12	5
p63	16	13	7	8	5	14	6	20	3	4	9	19	2	18	10	11	1	12	17	15
p64	1	10	3	2	6	18	9	8	11	4	12	15	7	13	17	16	20	19	14	5
p65	16	7	6	8	1	2	17	15	9	20	3	10	19	18	11	12	4	5	14	13
p66	1	3	16	6	9	7	17	19	10	2	5	11	12	18	15	14	8	13	4	20
p67	13	18	12	7	10	14	2	15	3	5	9	1	16	20	4	17	11	8	19	6
p68	7	14	9	8	1	10	13	17	11	4	2	12	18	20	19	15	16	5	6	3
p69	7	19	8	9	2	1	10	11	15	16	3	5	13	14	20	12	4	18	17	6
p70	15	13	5	6	3	1	16	17	18	8	2	9	14	19	11	10	4	12	20	7
p71	11	10	3	5	4	12	9	20	8	7	1	14	15	17	6	2	19	16	18	13
p72	8	1	16	9	10	4	18	12	5	7	6	2	17	20	19	11	3	14	15	13
p73	7	6	3	5	4	8	10	18	11	16	14	2	15	19	13	1	12	20	17	9
p74	13	8	12	4	5	6	18	14	16	9	15	11	17	20	19	2	1	7	10	3

Rj	689	653	681	533	487	752	714	1091	661	810	461	602	958	1250	1018	633	940	812	993	802
(Rj-Rbarra)^2	7744	15376	9216	59536	84100	625	3969	98596	13456	1089	99856	30625	32761	223729	58081	20736	26569	1225	46656	625

Rbarra	777
S	834570
	3641540
W	= 0,229180512

## ANEXO N

Cálculo do Coeficiente *W de Kendall* [Ronda 2 do estudo *eDelphi*]

Cálculo do Coeficiente de Concordância  $W$  de *Kendall* em *Microsoft Excel 2010* [Ronda 2 do estudo *eDelphi*]

**Resultado obtido:**

$$W = 0,263965 \approx 0,264$$

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20
p1	2	6	5	11	1	7	12	13	8	9	10	19	4	20	18	14	16	15	3	17
p2	1	4	11	6	2	20	10	3	8	19	18	12	5	16	7	13	17	9	15	14
p3	11	18	19	16	9	17	6	7	1	2	15	8	12	10	20	4	3	5	13	14
p4	10	1	4	12	15	14	16	2	5	8	9	18	17	7	6	19	11	13	3	20
p5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	17	16	15	14	18	19	20
p6	13	10	9	4	19	16	17	3	6	5	18	20	1	2	8	12	11	7	14	15
p7	2	1	4	9	3	8	20	5	12	11	6	10	13	15	7	19	18	17	14	16
p8	1	2	3	4	14	8	20	7	10	5	17	15	11	6	13	19	12	16	9	18
p9	1	2	3	7	5	13	4	6	8	9	15	11	12	10	14	16	19	17	18	20
p10	1	6	13	8	5	14	12	9	2	10	11	20	15	4	3	7	16	18	19	17
p11	2	1	17	4	7	6	3	11	12	10	5	15	13	14	19	9	8	16	18	20
p12	4	6	14	12	13	3	11	2	20	8	9	1	10	7	15	18	19	5	17	16
p13	1	15	18	6	19	12	17	7	2	13	11	4	3	10	8	16	5	9	20	14
p14	4	17	5	6	1	7	2	10	8	12	3	9	20	11	19	13	18	16	15	14
p15	3	10	11	4	8	17	19	9	2	5	16	1	6	13	12	18	20	7	14	15
p16	1	2	8	3	9	12	10	5	13	4	14	19	20	7	18	11	15	6	17	16
p17	5	4	7	6	19	1	12	13	3	2	11	17	10	8	16	15	9	20	14	18

p18	2	4	3	6	7	10	1	11	12	5	8	16	13	9	18	14	15	17	20	19
p19	1	8	9	5	4	13	3	7	20	6	19	2	16	14	15	10	18	11	17	12
p20	1	5	14	15	4	7	3	2	20	10	9	17	12	16	6	8	11	13	19	18
p21	16	11	4	12	15	1	3	9	17	13	5	10	14	8	2	18	7	19	20	6
p22	15	12	11	19	1	8	7	6	18	17	9	3	10	13	14	2	5	16	4	20
p23	1	2	8	3	4	11	9	10	12	7	13	5	20	6	14	19	18	17	16	15
p24	1	11	3	5	14	2	4	8	6	13	9	15	10	12	20	7	19	18	16	17
p25	6	12	11	5	18	10	14	17	4	1	16	8	2	3	9	13	15	7	20	19
p26	2	1	4	11	8	5	10	9	20	13	3	6	15	12	17	16	7	19	18	14
p27	1	10	4	2	6	16	9	14	12	3	15	20	7	19	8	17	11	5	18	13
p28	1	2	3	9	5	7	4	12	13	6	11	19	20	16	18	14	10	8	17	15
p29	7	8	6	3	1	9	17	10	13	2	11	16	15	4	14	18	19	12	5	20
p30	1	4	16	2	3	7	10	17	5	6	9	8	19	18	20	15	11	14	12	13
p31	1	3	4	6	5	8	2	13	20	16	11	9	17	12	19	10	7	15	18	14
p32	12	18	17	15	1	4	3	5	10	11	9	7	2	16	6	8	20	19	13	14
p33	1	2	7	9	18	4	12	15	11	8	6	3	10	5	13	19	16	17	14	20
p34	7	20	1	9	14	6	11	4	8	12	19	2	15	13	5	10	18	3	17	16
p35	1	2	4	9	6	16	15	5	3	10	8	17	14	12	7	18	13	19	11	20
p36	11	2	9	4	1	3	12	8	18	7	13	5	17	6	19	10	20	16	15	14
p37	1	2	3	9	13	17	10	11	16	14	8	19	18	12	15	20	6	5	4	7
p38	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	20	19	18	17	16	15	14
p39	1	6	7	4	2	3	11	10	14	9	5	8	12	13	17	15	18	20	19	16
p40	1	3	5	13	18	14	2	10	15	7	4	6	12	16	17	8	9	11	19	20

p41	8	19	9	13	12	18	11	16	1	10	15	14	2	4	17	3	5	6	20	7
p42	1	2	6	3	8	5	9	11	15	10	4	7	16	13	18	17	12	14	20	19
p43	14	15	8	1	3	6	4	9	5	7	18	19	10	11	12	13	17	16	20	2
p44	8	5	15	12	1	9	10	6	7	16	2	4	3	17	14	18	20	11	19	13
p45	5	4	7	6	1	14	8	3	13	2	17	15	16	10	12	18	9	11	20	19
p46	1	8	3	2	9	15	4	18	10	6	16	20	5	19	14	17	11	7	13	12
p47	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	20	19	18	17	16	15	14
p48	8	9	1	2	3	10	11	12	20	13	4	5	19	6	18	17	16	15	7	14
p49	6	7	10	9	17	5	2	16	20	1	3	11	14	4	12	13	15	8	18	19
p50	2	3	4	5	1	7	6	10	11	13	12	20	9	8	19	15	14	16	18	17
p51	7	6	5	4	8	3	2	1	20	19	18	17	16	9	15	14	10	11	12	13
p52	8	3	5	1	4	7	9	14	20	18	10	2	13	6	11	19	12	15	17	16
p53	1	2	3	8	4	20	5	9	10	11	19	12	6	18	17	16	13	15	7	14
p54	1	2	10	11	16	8	3	12	13	9	5	4	17	14	6	7	19	18	15	20
p55	3	2	5	4	6	18	1	19	17	20	9	16	10	11	15	8	14	12	13	7
p56	1	5	9	3	13	4	2	17	6	14	18	16	8	15	10	7	11	12	20	19
p57	20	1	3	15	18	12	4	10	16	9	13	2	7	11	8	19	14	5	17	6
p58	1	12	8	19	2	13	10	20	4	14	7	17	5	3	6	18	9	16	11	15
p59	8	9	10	5	2	12	18	13	1	6	19	3	4	7	14	11	17	15	16	20
p60	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	20	19	18	17	16	15	14
p61	5	9	6	11	14	3	10	16	1	17	7	20	2	13	8	12	4	15	19	18
p62	4	8	9	5	17	13	1	10	19	2	12	7	6	3	11	15	18	14	20	16
p63	1	2	5	4	20	11	17	12	9	7	8	14	6	3	10	13	15	18	16	19

p64	3	2	8	4	10	19	14	9	5	11	1	7	15	17	6	13	18	20	12	16			
p65	5	2	3	13	19	12	1	11	16	15	6	7	10	9	4	17	18	14	20	8			
p66	1	10	2	3	5	9	13	4	8	11	17	19	7	18	20	16	15	6	12	14			
p67	2	11	12	5	13	1	10	14	9	7	4	8	6	18	3	17	16	20	15	19			
p68	2	4	10	14	1	19	8	3	17	15	9	5	13	18	6	11	12	16	7	20			
p69	3	2	5	4	1	9	11	7	12	13	10	15	16	14	6	17	19	18	8	20			
Rj (Rj- Rbarra) ^2	286	425	497	495	565	662	595	659	748	664	735	774	775	791	881	962	948	927	1031	1070	Rba rra	724,5	
	1922	8970	5175	5267	2544	390	1677	429	552	366	110	245	255	442	2449	5640	4995	4100	9394	1193	S	835731	
	82,3	0,25	6,25	0,25	0,25	6,25	0,25	0,25	,25	0,25	,25	0,25	0,25	2,25	2,25	6,25	2,25	6,25	2,25	70,3	W =	3166065 0,263965	
																							Nºperitos=69 (N^3-N) onde N é o número de pares

## ANEXO O

Resultados Finais obtidos nas Rondas 1 e 2 do estudo *eDelphi*

Resultado Final da Ronda 1 (Número de colocações do item por parte dos 74 especialistas/peritos ou chefias organizacionais)

Ordem	Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Item 1 - Adoção de tecnologia	11	2	3	1	5	4	11	3	-	1	4	5	6	1	1	2	4	1	4	5
2	Item 2 - Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder	4	3	3	8	6	4	6	6	2	5	5	2	5	4	2	2	-	5	2	-
3	Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams)	1	7	6	1	4	6	4	5	3	3	9	8	1	4	2	5	1	2	1	1
4	Item 4 - Atitudes do e-Líder para promoção da eficácia	1	4	5	9	11	7	5	10	6	4	3	2	1	1	-	-	2	1	1	1
5	Item 5 - Atributos do e-Líder para a construção de confiança	8	9	9	5	5	5	3	5	6	6	3	2	1	3	-	1	1	2	-	-
6	Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do e-Líder	5	4	1	8	2	1	5	2	6	6	2	4	3	7	2	3	4	3	2	4
7	Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (e-Team) capaz de trabalhar em ambientes virtuais	8	3	5	4	1	6	2	2	8	3	5	3	2	1	1	5	5	6	3	1
8	Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	-	1	-	2	2	-	2	3	3	1	3	5	5	6	4	-	7	6	10	14
9	Item 9 - Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica	5	6	4	2	8	1	2	2	6	8	6	5	5	3	3	3	2	2	1	-
10	Item 10 - Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível	1	2	2	4	3	3	5	7	8	5	2	3	7	3	2	2	3	4	2	6
11	Item 11 - Comunicação eficaz do e-Líder	7	12	8	9	7	4	2	4	6	-	3	3	2	2	2	-	1	1	-	1
12	Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	6	5	6	6	2	7	3	6	4	6	3	4	5	3	3	3	-	-	1	1
13	Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos face-to-face	-	1	3	2	1	3	2	1	4	5	5	1	5	5	7	7	10	5	7	-
14	Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	2	5	4	2	4	7	7	13	11	17
15	Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (e-Team)	-	-	2	1	1	4	-	3	2	7	5	2	4	2	11	6	4	9	6	5
16	Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	10	6	6	4	4	4	3	2	1	6	3	5	1	2	4	3	2	1	5	2
17	Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo e-Líder	2	2	2	3	2	2	1	3	1	3	3	5	5	7	9	7	4	2	8	3
18	Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (e-Teams)	1	1	5	2	4	6	7	4	2	2	4	2	6	3	3	7	7	5	2	1
19	Item 19 - Habilidades de aprendizagem	1	1	-	1	1	4	5	5	2	2	1	6	-	5	12	5	7	4	6	6
20	Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	3	5	4	2	5	2	6	1	3	1	3	2	6	10	2	6	3	2	2	6

Resultado Final da Ronda 2 (Número de colocações do item por parte dos 69 especialistas/peritos ou chefias organizacionais)

Ordem	Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Item 11 - Comunicação eficaz do e-Líder	31	8	4	3	4	2	3	5	-	1	2	1	1	1	1	1	-	-	-	1
2	Item 5 - Atributos do e-Líder para a construção de confiança	5	21	4	6	3	5	1	4	3	4	3	3	-	-	2	-	1	2	1	1
3	Item 4 - Atitudes do e-Líder para promoção da eficácia	2	1	14	8	8	3	4	5	6	4	4	1	1	2	1	1	2	1	1	-
4	Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	2	4	6	15	7	7	1	2	7	-	4	4	3	1	3	1	-	-	2	-
5	Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	11	4	4	5	9	3	2	4	3	1	-	1	4	4	2	1	2	4	4	1
6	Item 2 - Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder	3	1	5	3	3	7	7	5	4	3	2	5	4	4	1	3	3	2	2	2
7	Item 9 - Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica	4	6	6	6	1	2	5	2	4	9	6	5	1	2	1	1	4	1	1	2
8	Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams)	1	3	4	2	4	3	5	6	7	8	5	4	4	3	1	3	3	1	1	1
9	Item 1 - Adoção de tecnologia	4	3	2	2	4	3	1	6	6	4	2	6	5	1	2	3	3	2	1	9
10	Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (e-Team) capaz de trabalhar em ambientes virtuais	2	5	1	1	4	5	6	3	5	10	5	2	7	3	2	2	2	1	2	1
11	Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do e-Líder	1	1	3	4	4	3	2	4	9	3	10	2	3	1	4	3	3	5	4	-
12	Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	2	4	3	3	4	2	5	5	2	2	2	6	-	2	5	4	5	1	6	6
13	Item 10 - Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível	1	4	2	2	3	5	3	1	1	8	1	5	9	3	5	5	4	1	2	4
14	Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (e-Teams)	-	1	4	4	1	5	4	3	3	4	4	5	6	4	2	5	3	5	2	4
15	Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo e-Líder	-	1	2	1	1	8	3	5	1	2	2	4	2	7	5	2	5	6	8	4
16	Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos face-to-face	-	1	1	1	-	-	4	4	1	4	3	2	7	4	6	5	7	11	7	1
17	Item 19 - Habilidades de aprendizagem	-	-	1	1	3	1	3	1	4	2	7	4	2	4	6	5	6	9	6	4
18	Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (e-Team)	-	-	1	-	5	3	4	2	2	-	5	3	2	4	7	12	5	6	4	4
19	Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	-	-	2	2	1	-	3	1	1	-	2	4	4	5	8	4	7	7	7	11
20	Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)	-	1	-	-	-	2	3	1	-	-	-	2	4	14	5	8	4	4	8	13

**ANEXO P**  
**Coeficiente rho de Spearman e Cálculo  $d_i^2$**

## Como Cálculo o Coeficiente *rho* de Spearman

**O coeficiente de estabilidade rho de Spearman** ( $\rho_s$ ), Siegel (1956; 1975), foi utilizado para avaliação da estabilidade do painel de peritos/especialistas ou chefias organizacionais entre rondas, relativamente aos *rankings* de importância dos itens. Utilizamos este coeficiente para calcular a correlação ou associação entre as rondas 2 e 1.

### **O método para calcular o coeficiente rho de Spearman<sup>2</sup>:**

A fórmula de cálculo do coeficiente de estabilidade rho de Spearman, Siegel (1975:231), apresenta-se de imediato.

$$\rho_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Onde:

$\rho_s$  = Coeficiente rho de Spearman

$N$  = número de entidades (objetos ou indivíduos a que se atribuem postos) – número de itens.

$d_i$  = diferença entre dois pontos (ronda 2 – ronda 1)

Os cálculos  $d_i^2$  foram realizados na ferramenta *Microsoft Excel 2010* e apresentados no Anexo P (Coeficiente rho de Spearman - Cálculo  $d_i^2$ ) de onde:

$$\sum_{i=1}^N d_i^2 = 22$$

e  $N = 20$ , portanto

$$\rho_s = 1 - \frac{6 \times 22}{20^3 - 20} = 0,9834 \approx 0,98$$

Sabendo que  $-1 \leq \rho_s \leq 1$ ,

---

<sup>2</sup> «Para calcular  $\rho_s$ , fazamos uma lista dos  $N$  indivíduos. Em correspondência a cada indivíduo, faça, os constar o seu posto em relação à variável  $X$  e o seu posto em relação à variável  $Y$ . Determinemos em seguida os diversos valores  $d_i$  = diferença entre dois pontos. Elevemos cada  $d_i$  ao quadrado e somemos obtendo  $\sum_{i=1}^N d_i^2$ . Substituamos então este valor e o valor de  $N$  (número de indivíduos) diretamente na fórmula», Siegel (1975:230-231).

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

e que:  $\rho_s \approx 0$  significa que há independência.

### Cálculo do Coeficiente $\rho$ de Spearman - Cálculo $d_i^2$

Quadrado da diferença entre os dois postos (ronda 2 – ronda1)<sup>2</sup> calculado com a ferramenta *Microsoft Excel 2010*

Ronda2 (R2)	Ronda1 (R1)	di (R2- R1)	di <sup>2</sup>
1	1	0	0
2	2	0	0
3	4	-1	1
4	3	1	1
5	5	0	0
6	8	-2	4
7	6	1	1
8	7	1	1
9	11	-2	4
10	9	1	1
11	10	1	1
12	12	0	0
13	13	0	0
14	14	0	0
15	15	0	0
16	18	-2	4
17	17	0	0
18	16	2	4
19	19	0	0
20	20	0	0
		<b>di<sup>2</sup> =</b>	<b>22</b>

## ANEXO Q

### Reconstrução da tabela de dados relativa à ronda 2

Reconstrução da tabela de dados relativa à ronda 2 – 11 Itens – 69 peritos  
(atribuídos valores 1,2 ou 3) conforme classificação importante, neutro ou menos relevante.

Considerados 11 Itens (5 Itens de maior importância; 6 Itens de importância menos relevante).

Classificados todos os itens colocados nas sete primeiras posições pelos 69 membros do painel com o valor = 1; todos os itens colocados nas 6 posições neutras com o valor = 2; e todos os itens colocados nas 7 últimas posições com o valor = 3

1	1	1	2	1	3	3	3	3	1	3
1	1	2	1	1	1	2	3	2	3	3
2	3	3	3	2	3	1	1	1	2	3
2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	3
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	3
1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3
1	1	1	1	3	2	3	2	3	2	3
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3
1	1	3	1	1	3	2	2	3	3	3
1	1	3	2	2	3	3	3	1	3	3
1	3	3	1	3	2	3	1	2	3	3
1	3	1	1	1	3	2	3	3	3	3
1	2	2	1	2	2	3	3	1	3	3
1	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3
1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	2	2	1	1	3	2	3	2	3	2
1	1	3	3	1	1	2	2	2	3	3
3	2	1	2	3	1	3	1	3	3	1
3	2	2	3	1	3	1	1	3	1	3
1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	3	3	1	3	3	3	3
1	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3
1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3
1	2	1	1	1	2	3	2	1	3	2
1	1	1	2	1	3	3	2	2	3	3
1	2	1	1	1	3	3	3	2	1	3

1	1	3	1	1	3	3	2	3	2	2
1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	3
2	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3
1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3
1	3	1	2	3	1	2	3	1	3	3
1	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3
2	1	2	1	1	3	2	3	3	3	3
1	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	1	1	2	3	3	2	2	2	3	3
2	3	2	2	2	3	1	1	1	3	1
1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	3
3	3	2	1	1	2	2	3	3	3	1
2	1	3	2	1	3	3	3	2	3	2
1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	3
1	2	1	1	2	3	3	2	1	2	2
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
2	2	1	1	1	3	3	3	3	1	3
1	1	2	2	3	2	2	3	2	3	3
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2
2	1	1	1	1	2	3	2	3	3	3
1	1	1	2	1	3	3	2	3	1	3
1	1	2	2	3	1	1	3	3	3	3
1	1	1	1	1	3	2	3	2	2	1
1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3
3	1	1	3	3	2	3	3	1	3	1
1	2	2	3	1	1	3	2	3	2	3
2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	3
1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	2	1	2	3	2	2	1	3	3	3
1	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3
1	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3
1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3
1	1	1	2	3	1	3	3	3	3	2
1	2	1	1	1	3	3	3	1	2	3
1	2	2	1	2	1	3	3	3	3	3
1	1	2	3	1	1	2	2	3	1	3
1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3

## ANEXO R

### O método para calcular o coeficiente *rho de Spearman*

O cálculo do coeficiente de estabilidade rho de Spearman

**O coeficiente de estabilidade rho de Spearman** ( $\rho_s$ ), Siegel (1956; 1975), foi utilizado para avaliação da estabilidade do painel de peritos entre rondas, relativamente aos *rankings* de importância dos itens. Utilizámos este coeficiente para calcular a correlação ou associação entre as rondas 2 e 1.

**O método para calcular o coeficiente rho de Spearman<sup>3</sup>:**

A fórmula de cálculo do coeficiente de estabilidade rho de Spearman, Siegel (1975:231):

$$\rho_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Onde:

$\rho_s$  = Coeficiente rho de Spearman

$N$  = número de entidades (objetos ou indivíduos a que se atribuem postos) – número de itens.

$d_i$  = diferença entre dois pontos (ronda 2 – ronda 1)

Os cálculos  $d_i^2$  foram realizados na ferramenta *Microsoft Excel 2010* e apresentados no Anexo P (Coeficiente rho de Spearman - Cálculo  $d_i^2$ ):

$$\sum_{i=1}^N d_i^2 = 22$$

e  $N = 20$ , portanto

$$\rho_s = 1 - \frac{6 \times 22}{20^3 - 20} = 0,9834 \approx 0,98$$

Sabendo que  $-1 \leq \rho_s \leq 1$ ,

e que:  $\rho_s \approx 0$  significa que há independência.

---

<sup>3</sup> «Para calcular  $\rho_s$ , fazamos uma lista dos  $N$  indivíduos. Em correspondência a cada indivíduo, faça constar o seu posto em relação à variável  $X$  e o seu posto em relação à variável  $Y$ . Determinemos em seguida os diversos valores  $d_i$  = diferença entre dois pontos. Elevemos cada  $d_i$  ao quadrado e somemos obtendo  $\sum_{i=1}^N d_i^2$ . Substituamos então este valor e o valor de  $N$  (número de indivíduos) diretamente na fórmula», Siegel (1975:230-231).

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

ANEXO S  
Apresentação *Focus Group*

Apresentação *Focus Group* - sessão de 17 de maio de 2013

*Slide 1 - Capa*



*Escola Superior de Educação de Santarém*

**17 de maio de 2013**

**18h00**

**Sala Multimédia 2**

## **FOCUS GROUP**

**MODOCOMPETE e-LÍDER: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-Liderança**



**Moderador: João Samartinho**

*Slide 2- Agenda***AGENDA**

- Introdução do Moderador (indicação gravação da sessão)
- Apresentação do Grupo (5 a 10 min)
- Resultados das Rondas do estudo *eDelphi* com *Q-Sort*
- Objetivos/Discussão (*Focus Group*) (10 min)
  
- Apresentação da Fase I – Questões sobre Items
- Discussão orientada – fase I
- Conclusões – Fase I (20 min)
  
- Apresentação da fase II – Questões sobre Posicionamento de cada Perito
- Discussão orientada – fase II
- Conclusões – Fase II (15 min)
  
- Encerramento e agradecimentos (5 a 10 min)

*Slide 3- Introdução*

Confirmar se Kit educ@st ligado

## INTRODUÇÃO

No âmbito de um projeto de doutoramento da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora foi iniciado um estudo de investigação que visa a compreensão e elaboração de um modelo de competências específicas dos *e-Líderes* e características da *e-Liderança* (*MODoCOMPETE e-LÍDER*).

O *MODoCOMPETE e-LÍDER* pretende **compreender e identificar as competências (*skills*) específicas e características dos *e-líderes* necessárias à liderança em ambientes virtuais e identificar um modelo de boas práticas** que seja capaz de ser um facilitador e um catalisador para o sucesso dos **projetos virtuais a partir de plataforma de LMS – Learning Management System**.

*Slide 4- O estudo eDelphi*

## O ESTUDO *eDELPHI*

Além de um processo de revisão de literatura que permitiu numa primeira fase a identificação de um conjunto de itens associados às competências e características *e-Líder/e-Liderança* pretende-se agora **justificar e aferir o modelo de compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança* a partir deste estudo *Delphi* com *Q-Sort***.

Estudo teve 2 Rondas.

Foi organizado 1 FOCUS GROUP como ferramenta de complementaridade.

*Slide 5- Os participantes no Focus Group*

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

### OS PARTICIPANTES NO FOCUS GROUP

Eng.	Carlos Almeida	Ministério Educação	Perito
Eng.	António Baltazar	C. M. Lisboa	Perito
Dr.	David Branco	Hectare Digital	Perito
Dr.	Vitor Lima	CESIS Informatica LDA	Perito
Mestre	João Nascimento	IPSantarém-ESGTS	Perito
Professor	Abel Santos	IPSantarem - ESDRM	Perito
Coronel Tir. Art. Prof. Doutor	João Vieira Borge	Academia Militar	Perito
Professor	João Paulo Samartinho	Gabinete e-Learning do IPS	Moderador
Mestre	Nuno Lopes	IPSantarem - ESES	Técnico - gabinete e-learning IPS
Prof. Doutor	Paulo Silva	U. Évora - ECS	Observador

### Slide 6 – Resultados 1ª e 2ª Rondas do estudo eDelphi

#### RESULTADOS 1ª e 2ª RONDA DO ESTUDO eDELPHI

Estudo *Delphi* com *Q-Sort* sobre a compreensão de competências específicas e características em *e-Liderança*:

- Verificou-se na correlação entre as ordenações da primeira Ronda e as ordenações da segunda Ronda um **coeficiente de Spearman de 0,98** o que significa que **existe uma forte convergência**.

- Em cada Ronda rejeita-se a Hipótese de independência das ordenações embora o grau de concordância obtido seja fraco, com um **coeficiente de Kendall W na primeira Ronda de 0,23 e na segunda Ronda de 0,27**, o que significa que rejeitamos a Hipótese da Concordância ser Nula mas **reconhecemos que o Grau de Concordância é fraco**.

(...)

**Iremos efetuar estudos complementares para tentar compreender melhor os níveis de Concordância obtidos.**

## Slide 7- Fase I do Focus Group

## FASE I

- Apresentação da Fase I – Questões sobre Itens
- Discussão orientada – fase I
- Conclusões – Fase I

(20 min)

## CONCORDA/DISCORDA

- CLASSIFICAÇÃO DO ITEM (RONDA 2 – 69 PARTICIPANTES)
- ITENS 16, 3, 2 e 9 – dentro dos 7 mais importantes.

## CONCORDA/DISCORDA

- CLASSIFICAÇÃO DO ITEM (RONDA 2 – 69 PARTICIPANTES)
- ITENS 20, 10, 18 e 17 – dentro dos sete menos prioritários.

## Slide 8 – Colocação dos Itens (Ronda 2)

## ESCOLHA/COLOCAÇÃO POR ITEM (RONDA 2 – 69 PARTICIPANTES)

	Posição N (Número de colocações do Item na posição N)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Item 11 - Comunicação eficaz do e-Líder	31	8	4	3	4	2	3	5	0	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Item 5 - Atributos do e-Líder para a construção de confiança	5	21	4	6	3	5	1	4	3	4	3	0	0	2	0	1	2	1	1	
Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	2	4	6	15	7	7	1	2	7	0	4	4	3	1	3	1	0	0	2	0
Item 4 - Atitudes do e-Líder para promoção da eficácia	2	1	14	8	8	3	4	5	6	4	4	1	1	2	1	1	2	1	1	0
Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	11	4	4	5	9	3	2	4	3	1	0	1	4	4	2	1	2	4	4	1
Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams)	1	3	4	2	4	3	5	6	7	8	5	4	4	3	1	3	3	1	1	1
Item 2 - Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder	3	1	5	3	3	7	7	5	4	3	2	5	4	4	1	3	3	2	2	2
Item 9 - Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas etno lidar com a deslocalização geográfica	4	6	6	6	1	2	5	2	4	9	6	5	1	2	1	1	4	1	1	2
Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do e-Líder	1	1	3	4	4	3	2	4	9	3	10	2	3	1	4	3	3	5	4	0
Item 1 - Adoção de tecnologia	4	3	2	2	4	3	1	6	6	4	2	6	5	1	2	3	3	2	1	9
Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (e-Team) capaz de trabalhar em ambientes virtuais	2	5	1	1	4	5	6	3	5	10	5	2	7	3	2	2	2	1	2	1
Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	2	4	3	3	4	2	5	5	2	2	2	6	0	2	5	4	5	1	6	6
Item 10 - Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível	1	4	2	2	3	5	3	1	1	8	1	5	9	3	5	5	4	1	2	4
Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (e-Teams)	0	1	4	4	1	5	4	3	3	4	4	5	6	4	2	5	3	5	2	4
Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo e-Líder	0	1	2	1	1	8	3	5	1	2	2	4	2	7	5	2	5	6	8	4
Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (e-Team)	0	0	1	0	5	3	4	2	2	0	5	3	2	4	7	12	5	6	4	4
Item 13 - Habilidades de aprendizagem	0	0	1	1	3	1	3	1	4	2	7	4	2	4	6	5	6	9	6	4
Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos face-to-face	0	1	1	1	0	0	4	4	1	4	3	2	7	4	6	5	7	11	7	1
Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	0	0	2	2	1	0	3	1	1	0	2	4	4	5	8	4	7	7	7	11
Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)	0	1	0	0	0	2	3	1	0	0	0	2	4	14	5	8	4	4	8	13

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Slide 9- Classificação/Percentagem por Item (Ronda 2)

CLASSIFICAÇÃO/PERCENTAGEM POR ITEM (RONDA 2 – 69 PARTICIPANTES)

	% Itens 7+	6 neutros	% Itens 7-
Item 11 - Comunicação eficaz do e-Líder	79,71%	14,49%	5,80%
Item 5 - Atributos do e-Líder para a construção de confiança	65,22%	24,64%	10,14%
Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	60,87%	28,99%	10,14%
Item 4 - Atitudes do e-Líder para promoção da eficácia	57,97%	30,43%	11,59%
Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	55,07%	18,84%	26,09%
Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams)	31,88%	49,28%	18,84%
Item 2 - Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder	42,03%	33,33%	24,64%
Item 9 - Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica	43,48%	39,13%	17,39%
Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do e-Líder	26,09%	44,93%	28,99%
Item 1 - Adoção de tecnologia	27,54%	42,03%	30,43%
Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (e-Team) capaz de trabalhar em ambientes virtuais	34,78%	46,38%	18,84%
Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	33,33%	24,64%	42,03%
Item 10 - Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível	28,99%	36,23%	34,78%
Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (e-Teams)	27,54%	36,23%	36,23%
Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo e-Líder	23,19%	23,19%	53,62%
Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (e-Team)	18,84%	20,29%	60,87%
Item 19 - Habilidades de aprendizagem	13,04%	28,99%	57,97%
Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos face-to-face	10,14%	30,43%	59,42%
Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	11,59%	17,39%	71,01%
Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)	8,70%	10,14%	81,16%

Slide 10 – Cálculo Concordância Krippendorff's alfa 69 membros do painel (0,328 com significado)

```
#### Ronda 2 - 69 especialistas #####
#### 11 questões (5 Itens + e 6 Itens - Importantes) ####
library(irr)
dados <- read.table("v4.txt")
a = matrix(dados[,1], nrow=69, ncol=1)
for(i in 2:11) { + b = matrix(dados[,i], nrow=69, ncol=1) + a=cbind(a,b) + }

kripp.alpha(a)
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 69
alpha = 0.328
# now use the same data with the other three methods
kripp.alpha(a, "ordinal")
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 69
alpha = 0.328
##### Concordância 0,328 com significado #####
```

## Slide 11- Valores acumulados (Itens 1ª à 10ª posição)

Valores de escolha acumulados do Item (da 1ª à 10ª Posição)										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
44,93%	56,52%	62,32%	66,67%	72,46%	75,36%	79,71%	86,96%	86,96%	88,41%	
7,25%	37,68%	43,48%	52,17%	56,52%	63,77%	65,22%	71,01%	75,36%	81,16%	
2,90%	8,70%	17,39%	39,13%	49,28%	59,42%	60,87%	63,77%	73,91%	73,91%	
2,90%	4,35%	24,64%	36,23%	47,83%	52,17%	57,97%	65,22%	73,91%	79,71%	
15,94%	21,74%	27,54%	34,78%	47,83%	52,17%	55,07%	60,87%	65,22%	66,67%	
1,45%	5,80%	11,59%	14,49%	20,29%	24,64%	31,88%	40,58%	50,72%	62,32%	
4,35%	5,80%	13,04%	17,39%	21,74%	31,88%	42,03%	49,28%	55,07%	59,42%	
5,80%	14,49%	23,19%	31,88%	33,33%	36,23%	43,48%	46,38%	52,17%	65,22%	
1,45%	2,90%	7,25%	13,04%	18,84%	23,19%	26,09%	31,88%	44,93%	49,28%	
5,80%	10,14%	13,04%	15,94%	21,74%	26,09%	27,54%	36,23%	44,93%	50,72%	
2,90%	10,14%	11,59%	13,04%	18,84%	26,09%	34,78%	39,13%	46,38%	60,87%	
2,90%	8,70%	13,04%	17,39%	23,19%	26,09%	33,33%	40,58%	43,48%	46,38%	
1,45%	7,25%	10,14%	13,04%	17,39%	24,64%	28,99%	30,43%	31,88%	43,48%	
0,00%	1,45%	7,25%	13,04%	14,49%	21,74%	27,54%	31,88%	36,23%	42,03%	
0,00%	1,45%	4,35%	5,80%	7,25%	18,84%	23,19%	30,43%	31,88%	34,78%	
0,00%	0,00%	1,45%	1,45%	8,70%	13,04%	18,84%	21,74%	24,64%	24,64%	
0,00%	0,00%	1,45%	2,90%	7,25%	8,70%	13,04%	14,49%	20,29%	23,19%	
0,00%	1,45%	2,90%	4,35%	4,35%	4,35%	10,14%	15,94%	17,39%	23,19%	
0,00%	0,00%	2,90%	5,80%	7,25%	7,25%	11,59%	13,04%	14,49%	14,49%	
0,00%	1,45%	1,45%	1,45%	1,45%	4,35%	8,70%	10,14%	10,14%	10,14%	

Item 11 - Comunicação eficaz do e-Líder	79,71%	14,49%	5,80%
Item 5 - Atributos do e-Líder para a construção de confiança	65,22%	24,64%	10,14%
Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	60,87%	28,99%	10,14%
Item 4 - Atitudes do e-Líder para promoção da eficácia	57,97%	30,43%	11,59%
Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	55,07%	18,84%	26,09%
Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams)	31,88%	49,28%	18,84%
Item 2 - Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder	42,03%	33,33%	24,64%
Item 9 - Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica	43,48%	39,13%	17,39%

Slide 12 - Valores acumulados (Itens 20ª à 11ª posição)

Valores de escolha acumulados do Item (da 20ª à 11ª Posição)									
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
1,45%	1,45%	1,45%	1,45%	2,90%	4,35%	5,80%	7,25%	8,70%	11,59%

**FASE II**

- Apresentação da Fase II – Caracterização dos Participantes
- Discussão orientada – fase II
- Posicionamento do participante
- Conclusões – Fase II

(15 min)

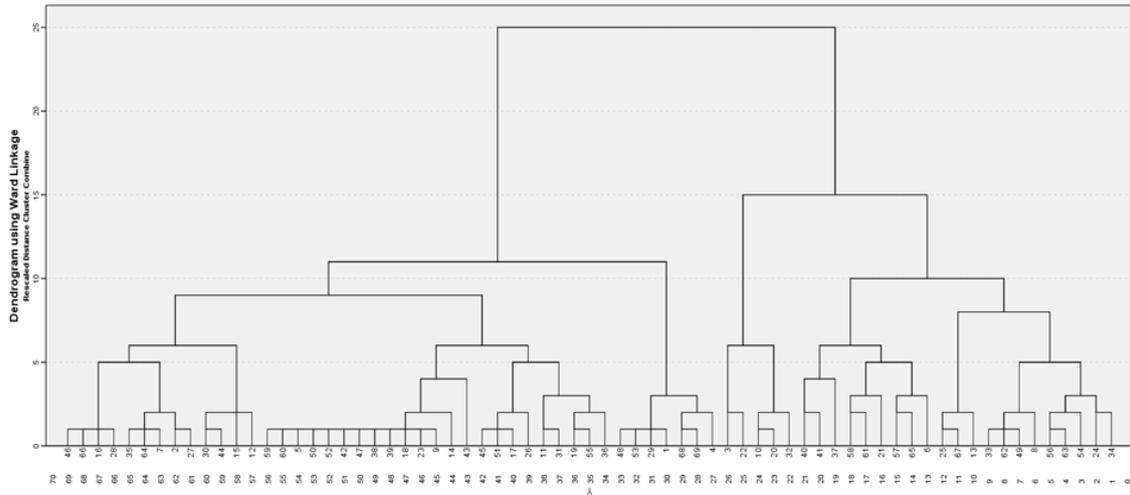
5,80%	8,70%	15,94%	20,29%	27,54%	30,43%	36,23%	44,93%	52,17%	57,97%
5,80%	17,39%	26,09%	33,33%	36,23%	43,48%	53,62%	55,52%	62,32%	55,22%
5,80%	11,59%	20,29%	27,54%	44,93%	55,07%	60,87%	63,77%	68,12%	75,36%
5,80%	14,49%	27,54%	36,23%	43,48%	52,17%	57,97%	60,87%	66,67%	76,81%
1,45%	11,59%	27,54%	37,68%	44,93%	53,62%	59,42%	63,57%	72,46%	76,81%
15,94%	26,09%	36,23%	46,38%	52,17%	63,77%	71,01%	75,81%	82,61%	85,51%
18,84%	30,43%	36,23%	42,03%	53,52%	60,87%	81,16%	85,96%	89,86%	89,86%

Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	33,33%	24,64%	42,03%
Item 10 - Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível	28,39%	26,23%	34,78%
Item 18 - Gestão de desempenho dos elementos da equipa virtual (e-Teams)	27,54%	26,23%	36,23%
Item 17 - Estilos de Liderança adaptados pelo e-Líder	23,19%	23,19%	53,62%
Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (e-Team)	18,84%	20,29%	50,87%
Item 13 - Habilidades de aprendizagem	13,04%	28,99%	57,97%
Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos face-to-face	10,14%	30,43%	59,42%
Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	11,59%	17,39%	71,01%
Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)	8,70%	10,14%	81,16%

Slide 13 – Fase II do Focus Group

Slide 14- Dendograma

DENDROGRAMA – RESPOSTAS RONDA 2do ESTUDO eDELPHI – 69 PARTICIPANTES



Slide 15 – Valores dendrograma i1 a i11 (Grupo I)

## DENDROGRAMA – GRUPO 1

Statistics<sup>a</sup>

		i1	i2	i3	i4	i5	i6
N	Valid	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,0465	1,0465	1,1395	1,1395	1,0698	1,8140
Std. Deviation		,21308	,21308	,35060	,35060	,25777	,39375

Statistics<sup>a</sup>

		i7	i8	i9	i10	i11
N	Valid	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,8837	1,8372	1,8140	1,8372	1,9535
Std. Deviation		,32435	,37354	,39375	,37354	,21308

a. Ward Method = 1

Slide 16 - Valores dendograma i1 a i11 (Grupo II)

## DENDROGRAMA – GRUPO 2

Statistics<sup>a</sup>

		i1	i2	i3	i4	i5	i6
N	Valid	26	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,2308	1,4231	1,3077	1,4615	1,7692	1,3846
Std. Deviation		,42967	,50383	,47068	,50839	,42967	,49614

Statistics<sup>a</sup>

		i7	i8	i9	i10	i11
N	Valid	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,5769	1,6538	1,6538	1,8846	1,8077
Std. Deviation		,50383	,48516	,48516	,32581	,40192

a. Ward Method = 2

Slide 17 – Valores i5 e i6

i5<sup>a</sup>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	23,1	23,1	23,1
	2,00	20	76,9	76,9	100,0
Total		26	100,0	100,0	

a. Ward Method = 2

i6<sup>a</sup>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	16	61,5	61,5	61,5
	2,00	10	38,5	38,5	100,0
Total		26	100,0	100,0	

a. Ward Method = 2

*Slide 18 - Cálculo Concordância Krippendorff's alfa 43 membros do painel  
- Grupo I (0,584 concordância moderada/forte)*

```
##### Grupo 1 do Dendograma SPSS - 43 especialistas #####
##### 11 questões (5 Itens + e 6 Itens - Importantes) #####
library(irr)
dados <- read.table("dados_R_v1_16Maio.txt")
a = matrix(dados[,1], nrow=43, ncol=1)
for(i in 2:11) { + b = matrix(dados[,i], nrow=43, ncol=1) + a=cbind(a,b) + }

kripp.alpha(a)
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 43
alpha = 0.584
# now use the same data with the other three methods
kripp.alpha(a, "ordinal")
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 43
alpha = 0.584
##### Concordância 0,584 forte #####
```

Slide 19 – Discussão

## DISCUSSÃO

# ENCERRAMENTO E AGRADECIMENTOS

## FOCUS GROUP

**MODoCOMPETE e-LÍDER: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-Liderança**

7. Outro. Quais:

Slide 20 – Encerramento

Slide 21



## FOCUS GROUP

**MODoCOMPETE e-LÍDER: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-Liderança**

**MUITO OBRIGADO**

**João Samartinho** [SAMARTINHO@ESG.IPSANTAREM.PT](mailto:SAMARTINHO@ESG.IPSANTAREM.PT)

*Formalizo o meu convite para um jantar na Grelha dentro de 15 minutos*



ANEXO T  
Documentação de Apoio ao *Focus Group*



# Instituto Politécnico de Santarém

## FOCUS GROUP

**MODoCOMPETE e-LÍDER: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-Liderança**

*Escola Superior de Educação de Santarém - 17 de maio de 2013- 18h00 - Sala Multimédia 2*

## DISCUSSÃO FASE I

Documentação de Apoio Fase I

### CLASSIFICAÇÃO/PERCENTAGEM POR ITEM (RONDA 2 – 69 PARTICIPANTES)

	% Itens 7+	6 neutros	% Itens 7-
Item 11 - Comunicação eficaz do e-Líder	79,71%	14,49%	5,80%
Item 5 - Atributos do e-Líder para a construção de confiança	65,22%	24,64%	10,14%
Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	60,87%	28,99%	10,14%
Item 4 - Atitudes do e-Líder para promoção da eficácia	57,97%	30,43%	11,59%
Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	55,07%	18,84%	26,09%
Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams)	31,88%	49,28%	18,84%
Item 2 - Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder	42,03%	33,33%	24,64%
Item 9 - Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica	43,48%	39,13%	17,39%
Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do e-Líder	26,09%	44,93%	28,99%
Item 1 - Adoção de tecnologia	27,54%	42,03%	30,43%
Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (e-Team) capaz de trabalhar em ambientes virtuais	34,78%	46,38%	18,84%
Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	33,33%	24,64%	42,03%
Item 10 - Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível	28,99%	36,23%	34,78%
Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (e-Teams)	27,54%	36,23%	36,23%
Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo e-Líder	23,19%	23,19%	53,62%
Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (e-Team)	18,84%	20,29%	60,87%
Item 19 - Habilidades de aprendizagem	13,04%	28,99%	57,97%
Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos face-to-face	10,14%	30,43%	59,42%
Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	11,59%	17,39%	71,01%
Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)	8,70%	10,14%	81,16%

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

## DISCUSSÃO FASE II

### Documentação de Apoio fase II

Atualmente identifico-me mais como um profissional com características e competências ao nível de:

1. Exercício de cargos de liderança de topo;
2. Responsável máximo por uma organização (pública/privada);
3. Exercício de Cargos Gestão/Administração a nível Departamental ou superior;
4. Exercício de cargos de liderança intermédia (áreas, secções, etc.);
5. Responsável por secções ou áreas organizacionais (públicas/privadas);
6. Competências profissionais na área da formação e ensino (público/privado).
7. Outro. Qual?

ANEXO U  
Transcrição do *Focus Group*

## Transcrição do *Focus Group* realizado a 17 de maio de 2013

Local/data de realização: **ESES - Sala Multimédia 2 – 18h30 20h00 - 17 maio 2013**

Ferramenta multimédia para gravação da sessão: *Kit educ@st*: <https://educast.fccn.pt/>

*Focus Group* disponível em: [https://educast.fccn.pt/vod/clips/1j2tazctdz/link\\_box](https://educast.fccn.pt/vod/clips/1j2tazctdz/link_box)

Canal *Focus Group* <https://educast.fccn.pt/channels/3028>

### ***Focus Group***

#### ***1ª Parte – Apresentação e Fase I – Questões sobre Itens***

##### **João Samartinho**

(00:05)

Vamos então dar início a sessão. A ... eu para já vou-vos, estamos um bocadinho longe, mas eu achei que era melhor termos este espaço para depois estarmos a .... Nós vamos gravar a sessão, a... vamos começar já tudo formalmente, a... de forma a depois podermos transcrever, algumas, algumas, algumas das ideias, frequentemente, aqui, faladas e discutidas. Nessa altura, depois de eu fazer a apresentação, eu junto-me aí a vós e vamos começar então as duas fases da discussão. A... a apresentação, por uma questão técnica, neste momento terei que estar aqui um bocadinho mais afastado, uma vez que temos o videoprojector e que, eu queria ter uma, uma...um espaço onde estivessem todos, mais, a...onde estivéssemos todos mais juntos. Este *Focus Group*, pretende por um lado, tem a ver, com o estudo que tem estado a ser feito, sobre a compreensão e competências específicas e características de...de liderança, a...foi feito um estudo da *eDelphi* com *Q-Sort*, onde todos participaram, foi feito por duas rondas e portanto, aquilo que nós vamos ver aqui é muito, basicamente vou fazer uma, uma breve introdução, uma apresentação do grupo que está aí, formalmente já fizemos a apresentação, mas vamos ver essa parte. Vou-vos falar, relembrar os resultados das rondas do estudo que foi feito *eDelphi*, onde vocês participaram, das duas rondas e ao mesmo tempo dizendo o que é que está, porque que, qual é o interesse que este *Focus Group* tem, no final das duas, após termos feito duas rondas, porque é que optamos por o *Focus Group*. Depois vamos, ter duas fases de discussão, uma primeira fase, tem a ver mais com questões, dos itens, com, de alguns itens, pela forma como eles ficaram ordenados e pela forma como, a... uns consideraram mais importantes ou menos importantes, se é que podemos dizer que eles não, eles serão todos certamente importantes, mas, que tiveram mais, a...mais, a... mais interesse ou despertaram mais interesse, porque, como também vos disse em tempo, estes itens foram de alguma forma, encontrados a partir de uma revisão bibliográfica, portanto, todos, todos os que potencialmente aqui estão, é porque alguém já disse que eles eram importantes para, para este estudo. Estávamos só a tentar, classificá-los de alguma, alguma forma. Essa primeira fase será o tal estudo sobre itens, levará, levaremos à volta de, será uma discussão aí em mesa redonda, a... levará, não levaremos mais de 20 minutos e depois

uma segunda, parte que terá a ver com o, aquilo que eu considero o posicionamento do perito, ou seja, eu já percebi, dos estudos que realizei, já percebi que há dois grupos distintos, neste, neste, grande grupo dos sessenta e nove que responderam a segunda ronda. Eu quero tentar caracterizar os grupos. Porque, eu não consigo caracterizar os grupos, por pertencerem a empresas, por pertencerem a instituição militar, por pertencerem a administração pública, por pertencerem às autarquias, por pertencerem ao ensino, por pertencerem à investigação. Aí não consigo caracterizar, mas há provavelmente um assunto que vamos falar, ou seja, quando nos olharmos para aquilo que cada um pensa, talvez seja, a... de alguma forma talvez seja, possível de encontrar, eu não sei se é, mas talvez seja possível de encontrar um indicador relativamente a... a cada um desses grupos. Depois vamos fazer então, o encerramento da sessão. Quando for os agradecimentos, eu peço ali ao Senhor Coronel João Borges que me lembre aquela sessão, aquele, aquele diapositivo a... aquele...o... o poster não é? O do Simpósio Internacional.

### 5 - João Borges

(03:52)

Qual é o programa?

### João Samartinho

(03:54)

Tem programa, mas tem o poster também. Não é?

Precisamente... muito obrigado. Nuno.

Portanto, a... este estudo, a... pretendia e pretende identificar, de alguma forma as competências específicas e as características dos, dos e-Líderes e também, por outro lado perceber melhor a liderança em ambientes virtuais. Com uma base, uma base que foi escolhida, que é em ambientes de, a... plataformas de *Learning Management System*. Estas plataformas não foram escolhidas por acaso, foram escolhidas pela natureza e características que elas têm, que é uma facilidade que nos temos, de aceder gratuitamente e de uma forma exploratória às mesmas. Neste caso estamos a utilizar, também nos testes *e-raízes.redes*, que é a plataforma de *e-Learning* do Instituto Politécnico de Santarém, a... que além de ser *freeware* é *open source*, porque é uma *moodle* de, de base e portanto daí, ter entrando a plataforma, porque, estas características garantiu, o próprio Politécnico, o gabinete *e-Learning* tem dado ao longo, as escolas do politécnico, garantia que havia condições mínimas para podermos trabalhar este assunto em cima de uma plataforma.

Nuno se poderes passar a frente se faz favor.

(05:15)

Depois de, ser construído um modelo, era preciso um modelo de, a... de competências e características de liderança virtual, era necessário, era necessário aferir algumas das componentes desse modelo, nomeadamente os itens que foram identificados. E para isso, a... eu pensei fazer o estudo *eDelphi* a..., com *Q-Sort*. Utilizei um *software* que foi gentilmente cedido pelo Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho e pretendi fazer inicialmente desse estudo, pretendia compreender os itens, os vinte itens que estavam disponíveis, quais é que eram aqueles tinham uma, um interesse mais forte e quais e que eram aqueles que a partida pela sua natureza poderiam não ter um interesse tão forte como é o dos outros neste tipo de...de... neste tipo de... de modelo.

(6:07)

Ammm, foi feito o estudo *eDelphi* onde participaram inicialmente na primeira ronda, foram feitas só duas rondas, já vou explicar porque mas inicialmente participaram, a...

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

setenta e quatro elementos, setenta e quatro peritos na primeira ronda, na segunda ronda houve cinco que já não a... concluíram a segunda ronda, portanto ficámos com sessenta e nove e a... isso levou-nos depois neste estudo de duas rondas, a... depois de analisar os resultados a... levou-nos a fazer, a organizar este *foc*, *Focus Group* como uma ferramenta de complementaridade para tentar perceber algum, alguns dos resultados obtidos neste, nestas duas rondas.

(06:48)

A... na parte do *Focus Group* temos aqui os participantes, local, quem, quem falta aqui é o Engenheiro António Baltazar, os restantes já todos conhecem que eu já fiz a apresentação sumária, portanto está aqui a lista. A nível dos peritos eram necessário seis, foram buscar seis falta um, a... pois estou eu como moderador, temos ali o nosso especialista de gravação que é o professor Nuno Lopes e o professor Paulo Silva da Universidade de Évora que está como observador, muito obrigado hmmm vamos avançar.

(07:20)

A... em relação ao estudo *eDelphi* que originou a... que o *Focus Group* a... fosse a... planeado, nós obtivemos ... em relação ao estudo *eDelphi*, nós fomos fazer ou fomos verificar a correlação a... existente entre a primeira e segunda ronda através do coeficiente da *Spearman* e verificámos que havia uma correlação de zero ponto noventa e oito, portanto noventa e oito por cento, isso quer dizer na prática que se eu evoluísse para uma terceira ronda muito dificilmente podia melhorar esta correlação. Mas esta convergência ..., era muito forte mas quando fui tentar perceber através do coeficiente *Kendall W*, quando fui tentar perceber a concordância entre as rondas verifiquei que, a concordância dos peritos relativamente às escolhas dos itens que fizeram, entre as rondas, verifiquei que na primeira ronda houve uma concordância aproximadamente de zero vírgula vinte e três, portanto cerca de vinte e três por cento e na segunda ronda subiu mas subiu pouco, foi para os zero vírgula vinte seis mais ou menos, muito próximo dos zero vírgula vinte seis, isto quer dizer o quê? Bem, quer dizer que provavelmente, se fizesse uma terceira ronda poderia melhorar a concordância mas também não seria muito mais. Então havia que perceber porque é que, por um lado, porque é que esta concordância era fraca sendo neste caso também a convergência muito forte e acabou, depois, de se olhar um bocado para o coeficiente de *Kendall*. Deu para perceber que se nós estávamos a ordenar os itens de um a sete como itens que tinham algum interesse, mais interesse, e itens de também, os sete itens com menos interesse, se tivermos sete pessoas, se cada um puser, escolher os itens mais importantes, os sete itens mais importantes, mas uma colocar o item na primeira posição, outra na segunda, outra na terceira, outra na quarta, outra na quinta, no fundo não vai haver concordância, porque estão a pôr em posição diferente, no entanto todas elas acham que aquele item é importante. O mesmo se passa para os menos importantes, se colocarem em posições diferentes não há concordância, mas as pessoas entendem de qualquer das formas, os peritos entenderam que eram importantes, não colocaram foi na mesma posição. Portanto foi essa a base de trabalho, é essa a interpretação que eu fiz relativamente ao estudo, havia realmente uma convergência só que determinei que da primeira para a segunda ronda o máximo de posições que um item subiu ou desceu foram duas e foram poucos, foram dois ou três e portanto havia uma convergência muito forte.

(09:59)

Então isso levou-nos a esta primeira fase, tentámos perceber, tentámos perceber, a... com base neste resultados que obtivemos na segunda ronda tentámos perceber a... se temos mais alguma coisa a extrair relativamente aos itens, relativamente à forma como, aos resultados que obtivemos que eu já vou mostrar numa tabela e portanto basicamente aquilo que eu quero pôr em discussão nesta primeira fase, vamos ter cerca de vinte

minutos para fazer esta discussão, aquilo que eu quero por na, na discussão desta primeira fase será um grupo de itens que foram considerados como daqueles mais interessantes e um grupo de itens que foram considerados como dos menos interessantes, no entanto estes itens apenas um que está aqui, está aqui entre os sete mais e os outros três não estão, mas estão logo a seguir e de, destes itens dos sete menos apenas um também está nos sete menos os outros três estão lá muito próximos, mas para percebermos o que é que eu quero dizer com isto, porque é que eu quero debater esta ideia a... vamos ver aqui a posicionamento dos itens, não sei se conseguem ver?

**Interveniente A**

(11:20)

Não.

**Interveniente B**

(11:20)

Eu não consigo ver.

**João Samartinho**

(11:21)

Não conseguem? Então vamos passar já ao seguinte não há problema nenhum, vou passar já ao seguinte. Na prática temos, essa tabela que vocês têm ai ok? Na prática temos cinco itens que eu coloquei a verde porque têm, porque eles foram escolhidos como importantes, nas sete primeiras posições, este setenta e nove por cento, setenta e nove por cento dos participantes (item 11), este por sessenta e cinco (item 5), sessenta (item 12), cinquenta e sete (item 4), cinquenta e cinco por cento (item 16). Ou seja, eu fui fazer os valores acumulados para perceber porque ... se eu não conseguia saber uma posição se era importante para as sete posições para perceber como e que era importante o item para as sete posições fui por valores acumulados das sete primeiras posições, fui... fui fazer os valores acumulados das sete últimas posições, em rigor até fiz de dez posições mas para perceber o que se estava a passar com os itens.

(12:18)

Então o que é que temos aqui? Temos aqui a percentagem dos peritos que colocaram cada um dos itens como, entre os sete mais importantes. A percentagem é isto que vocês têm aí. Os que colocaram cada um destes itens entre os sete menos importantes e no meio a percentagem de aqueles que entenderam que estes itens não tinham, não tinham, eram itens neutros, não tinham nem força suficiente para ser considerado como um dos mais importantes e não eram suficientemente ah... dispensáveis para serem considerados como menos importantes.

(12:56)

E quando eu analisei esta tabela, isto está a cores que quando há verde quer dizer que há uma concordância forte e onde há vermelho quer dizer que os valores já muito pouca gente a, a, as selecionar naqueles últimos itens. E quando analisei estes resultados verifiquei que havia aqui algumas situações que se eu quisesse classificar os sete mais e os sete menos havia aqui umas situações que é exatamente esta, ou seja, eu tenho aqui dois amarelos, dois itens a amarelo em que quarenta e dois e quarenta e três por cento dos peritos entenderam que eles deviam de estar nos sete mais. No entanto, o que está na sexta posição só trinta e um por cento deles entendeu, teve esse entendimento. Porquê? Porque isto tem valores que não deu para perceber na classificação e eu analisei os até à posição 10, isto reflete também a posição dez isto quer dizer que, se chegasse até à posição dez, então este item que está aqui, o item três, estaria na sétima posição, em relação aos restantes e este que está em oitavo e em nono se chegasse até à posição dez estaria, estariam nesta posição, mas em relação aos sete primeiros têm uma percentagem muito

mais forte. Portanto o que eu quero propor aqui basicamente é isto: primeiro a **atitude dos elementos da equipa de trabalho face à mudança (e-Teams) é um item (item 3)**, outro item é o **treino e desenvolvimento (e-Líder) com base no apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder (item 2)** e ainda as **competências de comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica (item9)**.

(14:47)

Há um, um ponto também aqui interessante que eu depois falarei mais à frente a.. tem aqui a ver com este item, envolvimento da liderança de topo no processo de mudança **(item 16)**, **por isso vou deixar isso para a segunda fase.**

Portanto era de **discutirmos aqui estes três primeiros itens**. Primeiro vamos tentar falar um bocadinho, cinco, dez minutos sobre eles **e depois passaremos aos outros três que estão cá em baixo**, depois venho aqui dizer, a.. venho aqui relembrar. Portanto se me permitem vou passar aqui para o vosso lado. Eu gostaria de introduzir (...) é este quadro que tem a ver com (...) qual, qual a opinião que vocês têm relativamente...

### **Interveniente C**

(15:32)

João? Desculpa lá fugir a essa parte

### **João Samartinho**

(15:35)

Sim? (...)

(15:40)

Portanto, estes itens, (...) os itens que estamos a falar, estamos a falar do **item número 3 atitude dos elementos das equipas de trabalho face à mudança (...) das equipas virtuais.**

Outro aspeto tem a ver com **treino e desenvolvimento do Líder com o apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas ou de erros e o outro item tem a ver com as competências e comunicação do e-Líder**, eu, eu tentarei ser ainda mais direto porque esta **competência de comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou com deslocalizações geográficas as competências da comunicação** se olharmos para o posicionamento deste item na sétima posição ele tem quarenta e três por cento, tem quarenta e três por cento na (...) dos sete mais importantes, esta muito próximo do **treino e desenvolvimento com quarenta e dois por cento** e há aqui um posicionamento desta **atitude dos elementos da equipa de trabalho face à mudança está acima, está na sétima posição porque foi tido em conta os dez primeiros posicionamentos.**

(17:04)

Naturalmente que aquilo que ele tem a mais a... a percentagem seria (...)

### **1 – Vítor Lima**

(17:12)

João o que é que quer? Quer (...)

### **João Samartinho**

(17:15)

Cada um, cada um pode ir falando, não há uma ordem específica

### **1 – Vítor Lima**

(17:20)

Posso, posso começar (...)

### **Focus Group**

#### **2ª Parte: Fase I – Questões sobre Itens (discussão)**

##### **1 - Vítor Lima**

Antes de ter o projeto ... Projeto que tem algumas particularidades:

- duas línguas operacionais;
- A Nível das plataformas têm p.e. o *Skype* e as comunicações que eu considero que são muito importantes a nível da liderança;
- O contacto interpessoal, ver as pessoas é também muito importante e é reclamado. Eles próprios dizem (...)
- A importância da cultura ... devemos estar preparados

(02:20)

Baseado nisto eu quase que inverteria os termos:

Colocaria as Competências de comunicação em primeiro lugar; atitudes dos elementos da equipa (eu enquanto líder de projeto vou escolher as pessoas para a minha equipa).

A comunicação é bastante importante quando existem prazos ... é muito importante conseguir conciliar prazos e quando falha uma coisa é preciso haver capacidade da parte de quem está a liderar o projeto de ajustar planos e prazos ...

- Eu considero muito importante a competência ao nível da comunicação não só interpessoal, muita capacidade de adaptação e saber recuar naquilo que se está a impor ou que se está a pedir ... e também o aspeto da comunicação escrita e falada porque quando estamos a falar em ambientes eletrónicos a determinada altura a comunicação é escrita e falada.

- Atitudes dos elementos das equipas – quando vou para projetos eu escolho a equipa. O chefe de projeto é quem escolhe a equipa com que vai trabalhar.

(05:10)

Inverti a posição dos itens.

...

Eu também vou dizer ... eu cometi muitos erros ... um projeto internacional deve ter alguém que vá ouvindo, aconselhando, que vá dizendo ... o *coach* é preciso na minha perspetiva ...

##### **2 - João Nascimento**

(06:49)

É assim. Confesso que preenchi o questionário duas vezes. Uma primeira porque percebi mal a questão e depois acabei por modificar as cotações. Houve aqui coisa que eu não ... p.e. A capacidade de maximizar os recursos financeiros penso que não é uma competência específica associada à liderança através de plataformas e portanto estas coisas assim mais desligadas da liderança tendi sempre a colocar mais para baixo e ao início, até, tinha considerado mais para cima na medida em que assumi que era um gestor e portanto que estaria a gerir e portanto é um dos aspetos mais importantes de um gestor é maximizar os recursos financeiros. Mas depois acabei por pôr isto tudo mais para baixo.

(07:41)

Mas depois acabei por isto tudo mais para baixo. A questão da adoção da tecnologia para mim pareceu-me óbvia portanto também coloquei um pouquinho diferente e abaixo. E

houve aqui aspetos, p.e. o item 3, que eu não percebi muito bem como é que estava ligado com o item, o item 3 que é a atitude dos elementos portanto isto não é uma competência específica do *e-Líder*. Se eu tentar modificar a atitude dos elementos da equipa eventualmente ou alguma relação a esse nível pronto, isso aí, talvez fosse mais ao encontro da ...

### João Samartinho

Estamos a tentar fazer um enquadramento entra a liderança, os liderados e a própria tecnologia,...

### 2 - João Nascimento

Pronto eu valorizei muito mais os aspetos comunicacionais portanto, esta questão da comunicação eficaz, a coordenação, etc., que eu acho é que isso é que é mais a liderança, ... e tem muito a ver com a própria comunicação. A liderança é baseada essencialmente nisso. E por isso é que a ... ponto o item 9 também aparece aqui em baixo, não sei se respondi tão baixo mas defendia estes aspetos mais de socialização, diria assim, puxá-los mais para cima por eu acho que é isso que estava em questão, no aspeto da liderança, ainda que seja baseada em plataformas.

Outros aspetos que não tinham tanto a ver com a comunicação coloquei ou indiferente ou muito pouco relevantes.

### João Samartinho

Olhamos também para os itens que estão cá em baixo ...

### 3 - Abel Santos

(10:18)

Eu partilho da mesma opinião, relativamente à colocação em termos de disposição e da sua inversão pelas 3 questões que são colocadas.

Eu penso que o Item 9, Competências de Comunicação é destes 3 o mais importante, curiosamente o Item mais escolhido é também relacionado com a comunicação. Comunicação eficaz do *e-Líder*.

Possivelmente, até pela própria metodologia, enquanto os itens não se excluem à uma tentativa de ordenar e reagrupar consoante uma logica daquilo que se constitua então, a segunda, passagem das questões de comunicação pareceriam um consumo duplo????, por ventura podemos tentar justificar por aí.

Portanto nestas 3 variáveis em que estamos em discussão a terceira claramente a comunicação do *e-Líder* seria para mim aquela que teria para o *e-Líder* o elemento principal seria para mim o item mais importante desses três.

O segundo tem efetivamente a ver com o treino ... acho muito estreita a questão do treino e a questão da confiança. Só há treino e só à eficiência no treino de houver confiança. E curiosamente o segundo ponto, o item mais escolhido também a ver com as questões dos atributos do próprio *e-Líder* do ponto de vista da sua confiança e da confiança que consegue estabelecer com a equipa, com o grupo de trabalho. Portanto não há sucesso numa equipa e do grupo de trabalho.

Portanto não há sucesso numa equipa, não há rendimento se não houver um nível de confiança forte com a liderança. E esses compromissos, essa conotação não for clara pode ... do ponto de vista da liderança e dos resultados (12:16) ... portanto este para mim é o segundo ponto, o segundo item mais importante destes 3 e depois é a atitude dos elementos da equipa.

Relativamente à atitude dos elementos da equipa, portanto a minha experiência principal é no sector público, a minha filosofia enquanto sector público contrariamente aquilo que ... é trabalhar com quem está. Portanto não escolhemos pessoas, é puxar as pessoas que têm mais dificuldades a fazer coisas que elas tenham competência para tal, e que possa tirara partido delas, pequena coisa que seja mas garantir que elas aí são efetivas e conseguem ter rendimento, portanto não é excluído.

Como tal, apesar de tudo, destes 3 itens eles são todos importantes, mas destes três é da adaptação às condições de trabalho que eu escolho como menos importante. É uma consequência da intervenção do líder, ele tem de saber interpretar que recursos é que tem, com que pessoas é que trabalha, ou melhor ele e a partir destas pessoas ele tem de tornar a condição para ter resultados portanto puxar pelo que são as competências essenciais delas, portanto neste aspeto eu queria, referir que o terceiro ponto é uma inevitabilidade da gestão, creio eu.

#### 4 - David Branco

(13:51)

Não tenho a certeza do que coloquei no questionário mas penso que este item 9 das competências de comunicação coloquei num patamar mais superior, tal como o que está em primeiro lugar (item 11) porque acho que a comunicação é o princípio de tudo. Quando não há comunicação, ainda para mais num ambiente virtual, pois ainda por cima estamos a falar de ambientes virtuais onde não estamos face-a-face com as pessoas não, não havendo uma comunicação o trabalho fica mais dificultado. Portanto esta colocaria mais para cima.

O Item 3, os elementos da equipa face há mudança, eu acho que dei-lhe também mais alguma importância porque eu acho que muitas vezes somos mais recetivos, recetivos não, resistentes, não nos abrimos à mudança e por vezes estamos habituados a trabalhar num dia ou se calhar não deste *online* ou à distância e temos que nos abrir aos processos de mudança para que o trabalho flua melhor.

Como é o caso *p.e.* do trabalho com uma equipa em Macau se calhar estamos mais habituais à nossa cultura e trabalhar melhor com pessoas com a nossa cultura mas temos de estar abertos a novas formas de trabalhar e muito mais não estando com as pessoas fisicamente.

Depois o outro Item do Treino do *e-Líder* acho que também é importante, se calhar não dei tanta importância como ele aparece aqui, mas agora já depois de analisarmos estes resultados acho que é, é tudo, desde o apoio à equipa como a supervisão, avaliar o desempenho da equipa, e também ter a capacidade de corrigir e voltar avaliar algumas lacunas que apareçam aí (15:40)

Os primeiros 5 itens acho que estão mais ou menos dentro daquilo que pus também, e também como se falava ali dos recursos financeiros, também coloquei ... (15:58) acho que isso é já mais uma função do gestor (ou do *e-Líder* uma vez que estamos a analisar um gestor como um *e-Líder*).

#### 5 - João Borges

(16:12)

Eu estou na mesma situação portanto não sou um especialista nem da liderança, apesar de ter escolhido algumas coisas sobre isso, nem destas questões mais técnicas. Sou de estratégia já há muitos anos, estou mais ligado curiosamente à história na formulação de dados e depois à parte de estratégia e ciência política portanto estou em áreas muito diferentes mas o que me põe numa posição, se calhar até, muito interessante agora nas funções em que eu me encontro. Curiosamente como eu disse há pouco esta foi uma

semana de experiência de um sistema de gestão documental onde me deu para aperceber de uma série de coisas, eu provavelmente tenho hoje uma opinião diferente daquela que tinha quando preenchi os inquéritos ou seja, apercebi-me na estrutura superior de exercito, hoje tivemos uma reunião com todos os homens de comunicação do exercito e da academia das grandes dificuldades quer a nível do estado-maior, numa geração mais antiga, estava curioso ver a sua ... dizer estas coisas, sendo o mais jovem, relativamente a outros mais jovens e realmente os jovens, os capitães e os tenentes têm uma grande facilidade a mexer com tudo isto, tiveram uma reação completamente diferente àquilo que foram os coronéis, os generais, sobretudo os mais velhos, que a determinada altura desistiram dos sistemas e começaram a chamar aos gabinetes as pessoas “traz-me aí já os papeis, eu já não tenho paciência de mexer nisto, eu já não consigo mexer nisto” e claro que teve ali problemas até de relacionamentos, as pessoas excitaram-se, deram murros na mesa, o *helpdesk* não funciona, nada funciona, portanto eu vi reações giríssimas durante a semana, a começar no meu comandante e a maneira de contornar determinadas situações.

(18:08)

Isto para dizer que aquilo que são competências do e-Líder, aqui eu agora repensava também “o raio” das competências, as competências técnicas do fazer são fundamentais, isto é verdade, as interpessoais aqui não se aplicam como é evidente mas as cognitivas do raciocinar também aqui eu se calhar dava-lhe maior importância. Eu comecei a pensar, eu se calhar respondia, dava aqui um peso maior às competências em “Utilizar a tecnologia disponível” esta semana, de certeza, se calhar daqui a 15 dias já estão a outro nível.

Outra questão tem a ver efetivamente com a hierarquia. Não sei também o que é que respondi mas hoje dou mais importância àquilo que para mim é o treino e o desenvolvimento, já perceberam que se calhar influenciado por isso mesmo. Se calhar o treino não foi bom e depois tivemos muitas complicações, tinha histórias até para rir do que se passou esta semana, fartamo-nos de rir há bocado com uma série de situações em que toda a gente fazia despachos, toda a gente ... portanto aqui há “Treino e desenvolvimento” para mim porque é fundamental, portanto tal como a comunicação é determinante, é fundamental. Porque é que eu não ponho a Comunicação e ponho em segundo? Exatamente porque no fundo é dizer que eu interpretei a comunicação como determinante (Item 11 na primeira posição) mas quando via a comunicação pela segunda vez (Item 9) digo assim esta é aplicada a um ambiente específico. Ou seja neste ambiente gestual não tive problemas mas eu á 15 dias que ando no Simpósio e com pessoal ... e a confusão tem sido grande. (20:29) portanto quando é um ambiente internacional e eu não conheço as pessoas e ando a lidar com várias pessoas e realmente estava a lidar com um holandês e depois com um Israelita e a comunicação de falha realmente não se atingem os objetivos e as pessoas, aliás alguns também saíram, se calhar foi por causa da falta de comunicação. Isto é importante mas para mim ponho o treino primeiro (Item 2) ponho esta a seguir (Item 9) pois cada vez é mais internacional os ambientes virtuais ... e a atitude dos elementos, tal como disse à pouco, eu também tive dificuldade em ... vejo mais, como alguém já chamou, capacidade de alterar as equipas (20:26) no fundo é a liderança. A Liderança é a capacidade de influenciar os outros para atingir as missões planeadas por nós ou pela organização que nos dá um determinado lugar de chefia. E portanto nessa perspetiva é que eu interpretei a atitude dos elementos da equipa. Foi a capacidade de eu alterar a atitude e nós temos muito no funcionalismo público, há muitos funcionários na academia e Professores, e portanto nas funções em que estou agora, nem imagina. Eu tenho tido um discurso completamente diferente do que tinha aqui há uns anos, porque agora estou a ver que vou ter que por aquela gente toda a trabalhar, parte

dos professores com mais de 50 anos, ... ponho em terceiro, porque é importante a Atitude dos elementos da equipa (Item 3). Tem a ver depois o desenvolvimento de competências do grupo. (21:34)

## 2 - João Nascimento

(21:40)

Já agora só um pormenor, eu acho que este treino é mesmo do próprio *e-Líder* não é o treino dos utilizadores. Isto é, o *e-Líder* receber formação e estar em atualização permanente.

## 5 - João Borges

(21:53)

Sim, sim.

## 2 - João Nascimento

(21:54)

Não propriamente

## João Samartinho

(21:56)

Aliás isso parte do próprio *e-Líder* perceber que tipo de informação, que competências é que ele tem de adquirir, os tais *e-skills*. (22:02) Ele perceber que tem que os adquirir e de ir adquiri-los também.

## 2 - João Nascimento

(22:08)

Não da equipa, mas da pessoa - - -

## João Samartinho

(22:13)

Obrigado.

Carlos.

## 6 - Carlos Almeida

(22:16)

Eu quando ... da função pública, quando preenchi o inquérito estive a pensar enfim nos projetos em que ao longo destes anos fui estando envolvido, muitos deles com equipas de vários serviços. Com localizações geográficas diferentes, ao longo do país. E pensei nos projetos que tinham corrido mal, que foram alguns. E nos que tinham corrido melhor. E tentei olhar para esses casos, tanto nos que correram mal como nos que correram bem para analisar afinal onde é que estava o ponto forte, ou os pontos fortes de quem liderava aquelas equipas.

(22:58)

E de facto, para mim esta competência digamos pedagógica de comunicação do *e-Líder* surgiu como um fator importante talvez algures do que se passou comigo, comigo, não era eu que estava a liderar mas num dos projetos eventualmente um que correu melhor e que era bastante extenso, coisa que levou mais do que um ano a fazer, com duas subequipas que se encontravam periodicamente, não havia digamos *skypes*, mas já foi há muitos anos, mas havia reuniões periódicas, mas entretanto as subequipas iam trabalhando separado e portanto nesse projeto uma coisa que eu percebi que era

fundamental, era a capacidade de comunicação, de motivação por parte do líder. Porque as equipas tinham sido criadas por despacho, portanto as pessoas não tinham...

(23:57)

Cada serviço para indicar quem é que poderia participar no grupo, porque é que o grupo não apareceu criado por vários despachos de entre diretores gerais, não é, e cada um indicou as pessoas que quis, o grupo foi formado assim. E depois aquele papel chave de motivação foi desempenhado pelo *e-Líder* que de facto tinha uma capacidade excelente de conseguir motivar, acompanhar, propor novas pistas, levar-nos a explorar ...

(24:32)

... outras dimensões do problema e chegou de facto tanto quanto se podia na altura concluiu-se que com bastante sucesso. Noutros casos, eu acho que é concordante, isto é, nos casos em que as coisas correram mal, portanto houve aí alguns casos em que o *e-Líder*, enfim, no fundo fazia, ouvia as opiniões espontâneas mas não liderava na prática não supria as falhas que alguns elementos da equipa tinham etc. E portanto este item novo para mim destes três deveria ser promovido a duas posições. Entre os outros dois, o treino e desenvolvimento e a aptitude dos elementos, eu julgo, tenho aqui alguma dúvida, de facto este item 2 está um bocadinho já ... quase incluído nos dois que estão nos cinco pré selecionados,

(25:43)

ah... eventualmente deixaria o item 3 na segunda posição, isto é, promovia o 9 duas posições e baixava os outros uma posição cada um mantendo a relação entre eles.

**João Samartinho**

(25:58)

Ok, muito obrigado.

**1 - Vítor Lima**

(25:59)

Deixa-me só propor um apontamento muito rápido. Estou curioso no seguinte. A primeira questão e eu afirmei uma coisa, é que o chefe de projeto escolhe as pessoas, claramente não é assim, pior ainda é que quando uma equipa é formada com indicação para os diretores gerais pior ainda, pior ainda porquê, porque pode ser para já que dificilmente os perfis podem ser considerados os mais indicados e porque depois pode haver aí, não interpretem ah não sou maquiavélico, mas pode haver muitas vezes o deixa lá, leva este, (26:31) este não esta a fazer nada e estou a dizer isto por uma situação que já me aconteceu, dizerem-me leva lá este que este não está aqui a fazer nada (não estou a dizer que isto aconteça mas já me aconteceu mim.) (Mas já aconteceu a mim **refere Carlos Almeida** ...). Naquele caso a pessoa até sai, era a única pessoa que me interessava sai, era exatamente a que tinha aquele perfil, ... por vezes eu escolho o perfil mas levo o que não me interessa e há outro aspeto também importante e apesar de tudo eu referia isso mesmo em ambientes eletrónicos o desvalorizar-se o contacto interpessoal mesmo que seja mediático (electro mediático **diz Carlos Almeida**) é importante é outra coisa...

(27:21)

... eu penso que o ambiente por e duro apenas eletrónico digamos apenas baseado em ferramentas eletrónicas ... por si só pode não funcionar ... e pode ser ali importante, por vezes, até um contacto que já devia ser pessoal ...

(27:58)

... outras vezes é praticamente impossível mas pelo menos as pessoas conhecerem, verem as caras uns dos outros, acho que as coisas melhoram a partir daí mas isto como digo já é uma experiência muito curta que eu tenho deste projeto ... desta forma é o primeiro com

esta dimensão de ter uma pessoa, quero dizer um grupo ... o projeto dirigido em Angola enfim, os horários são quase os mesmos ... a cultura não é, ok mas este foi aquele que mais impacto teve, ... isto está contigo mas já agora é melhor fazermos um bocado no skipe ... eu faço a sessão às 8 horas da manhã para os apanhar à saída, às 7...

## **6 - Carlos Almeida**

(28:58)

Já agora queria só mais ... que ainda há mais uma situação também que é os despachos quando os grupos são constituídos em si, muitas vezes as pessoas procuram, em vez de se constituir um grupo, constitui-se um conjunto de pessoas representantes de vários serviços e os serviços por vezes têm entre eles alguns conflitos de interesses e as pessoas acabam... Não formam uma equipa, vão lá defender o seu serviço ... e portanto aí é extremamente importante a competência do *e-Líder* para conseguir transformar aquele conjunto de várias pessoas oriundas de vários sítios com interesses diferentes se calhar e tentar homogeneizar e criar uma equipa. E isso é mais um motivo para achar que aqui o item 3 de via ser mais valorizado, ou o 9 desculpem, o 9, o 9.

## **João Samartinho**

(29:50)

Muito obrigado Carlos. Eu devo dizer também que vamos passar à fase 2. Mas hoje passamos a fase dois só as conclusões relativamente a esta fase. Mas para já eu ouvi aqui quase todos vós, ou todos vós, além de situações bastante interessantes que eu também já senti que é muitas vezes nós olhamos para um item, olhamos para tudo aquilo que diz respeito a comunicação, a confiança, a confiança é uma coisa que não se transmite da mesma forma, quando nós estamos do outro lado não podemos estar a transmitir aquela confiança que se está cara a cara, a de estar a falar com as pessoas, às vezes estamos a lidar com pessoas que nem conhecemos, portanto há aqui muitos aspetos que são muito interessantes e que não é por acaso que estes itens, que estas ... tudo aquilo que diz respeito a confiança, tudo aquilo que diz respeito a liderança virtual tem vindo a ser tão dedutivo e tão discutido portanto acho que temos aqui neste resumo que todos nós fizemos, nós temos aqui muito mais matéria para ser analisada e agradeço também essa participação e iremos agora neste momento começar a fase 2.

### *Focus Group*

#### *2ª Parte: Fase II – Questões sobre Posicionamento de cada Perito*

##### **João Samartinho**

E a fase 2 tem a ver com uma outra característica de trabalho que eu vou apresentar ali muito sumariamente e muito rapidamente, não vou demorar muito tempo. Característica essa do trabalho que se... com o facto de depois de ter feito algumas análises relativamente-

(31:12)

E aqui foi, utilizamos foi também a nível de concordância isto está feito no R utilizamos naquela ronda dos 69 especialistas, nós fizemos, fomos tentar, para estes 11 itens os 5 mais e os 6 menos que estavam ali apresentados ver a concordância, a concordância é de quase 33 %, ou seja, destes grupos a concordância subiu e já não é uma concordância fraca este valor já nos dá uma concordância já que não é forte, não é muito forte mas já é uma concordância apreciável ... com melhoria quando conseguimos esquecermo-nos do que está no meio e trabalharmos com os 5 primeiro itens que obtivemos e os 6 últimos itens que obtivemos.

(32:00)

Isto são os valores acumulados que nós tivemos a discutir, eu depois posso vos facultar toda a informação se for necessária, esta segunda fase terá a haver tentar perceber em vós o que é que vos motiva a escolher ou de acordo com as vossas características, se eu vos conseguiria tentar classificar num grupo ou noutro, porquê, eu fiz um estudo, um dendograma e o dendograma dá claramente dois grupos distintos, temos 43 elementos deste lado (esquerdo) e 26 do outro lado são dois terços e quando avaliada a concordância deste grupo dos 2 terços essa concordância é muito mais forte, tem valores muito fortes, e portanto é um outro aspeto a tentar perceber como é que são esses 2 grupos. Por exemplo no 1º grupo quanto mais próximo for o valor de 1 maior é a concordância. No 1º grupo, aquele 1º grupo de 2 terços 43 elementos para o item i1 e para o item i2 para o 1º classificado, para o 2º classificado para o 5º classificado há concordâncias muito elevadas, ronda os 90 e muitos %. Estas concordâncias também são elevadas o i3 e o i4 para os itens i6, i7, i8 para os outros quanto mais próxima do 2 for maior (...).

(33.45)

... maior também é a concordância relativamente,..., que são considerados como mais frágeis, também aqui temos também valores bastantes elevados, chegando ali então aos, quase à totalidade.

Portanto, este tipo de análise, se eu pegar em 2/3 que foram identificados naquele grupo, que correspondem a 43, os valores de concordância passam a ter uma expressão muito mais forte e aqui já digo que é mesmo forte, e é mesmo muito forte já, porque, isto aqui, em relação ao 2º grupo dos 26, já aqui algumas coisas que já não estão tão bem. Por exemplo, aqui assim, em relação ao i1, i2, i3, os valores são fracos, tem aqui valores altos de discordância, no i5. É o único considerado como um dos mais importantes, e que no entanto o grupo 2 acha que ele é dos menos importantes.

E o i5 e o i6 têm o mesmo problema. O i6 tem também, tem também, devia ser considerado como um dos menos importantes e este grupo considera-o como importante. Portanto são 2 itens que..

Estão aqui os valores, estamos aqui a ver os 26. No item 5, dos 26, 20 disseram 77, quase 77%, disseram que não era importante. E no item 6, devia ser não importante, ou seja os

2/3 disseram que não era importante, 61,5% disseram aqui neste 2º grupo que ele era importante, há esta, nestes 2 itens há esta disparidade.

O que é que foi feito a seguir, foi ir calcular a concordância com base nos 5 itens mais importantes, dos 6 itens mais importantes, mas desta vez só para os 43 do grupo 1. E a concordância aqui, obteve um valor de 0.584. 0.58 é muito elevada para estes valores. Ou seja, aqueles 2/3, naqueles 2/3, estes valores têm uma concordância muito, muito significativa.

A discussão que eu quero por és esta, para tentar perceber onde é que nós andamos, eu criei aqui um conjunto de itens que tem a ver com a análise que eu fiz daquilo, que estava lá colocado, que estava colocado, e que neste momento o engenheiro António Baltazar também vai participar nesta 1ª parte. E é assim, olhem para vós e digam assim: Onde é que vocês se colocariam aqui? Exercício de cargos de liderança de topo?

Aquilo que vocês, quando estavam a preencher, quando estavam a analisar, estavam-se a por em que posição? Num gestor de topo? Estavam-se a por na, provavelmente estariam a por em várias posições, mas é claro a que faria mais sentido na altura para vós, o responsável máximo por uma organização pública ou privada? Exercício de Cargos de Gestão, administração a nível departamental ou superior? Exercícios de cargos de liderança intermédia, áreas, secções, etc.? Responsáveis por secções ou áreas organizacionais publico ou privadas? Competências profissionais na área de formação e ensino público ou privada? Outro, Qual?

Isto ajuda-me a tentar perceber as características dos elementos que eu tenho aqui. Porquê?

Neste momento sei quem é que está no grupo 1 e sei quem é que está no grupo 2.

Também sei, por força da 1ª discussão, têm uma folhinha meia que eu pedia que colocassem o nome e fizessem o círculo(zinho) no que vocês se identificam e depois me entregassem.

Para (eu) depois, é assim, nós neste momento...essa está aí para qualquer alteração que queiram fazer

Uma qualquer, qualquer uma delas, não importa.

...

Basicamente para perceber, mas falar um bocadinho sobre isso, não é?

Mas depois. peço-vos é que me entreguem. Isto porquê? Por causa de termos identificados os tais 2 grupos. Mas o que é curioso é que o grupo 1 representa 2/3 das pessoas que participaram no estudo. E esses 2/3 têm uma concordância muito forte.

## 5 - João Borges

(37:58)

-Nós aqui somos do campo 1.

## 1 - Vítor Lima

(38:01)

-Quer que escolha, quer que escolha..., João, uma...??? Só? No papel?

## João Samartinho

(38:04)

-Ou até podem dizer mais do que uma mas sim..., a ideia aqui, a ideia aqui, eu com isso não sei se consigo extrair alguma coisa, mas a ideia aqui é eu perceber de acordo com os resultados que vocês dão, se essas características com que vocês estão a identificar, eu digo também outras, podem por outras, com que vocês estão a identificar ao dizerem quando preencheram os impressos se essas características têm alguma relação com o

grupo em que vocês estão, ou seja, facilitar-me, se houvesse uma relação entre as características e o grupo em que estão, eu poderia ter alguns indícios que o grupo 1 tem mais características desta área, e o grupo 2 tem mais características daquela área, porque como eu disse no início, quando eu fiz a avaliação de quem é que era da administração pública, quem é que era das autarquias, quem é que era das empresas, quem é que era do ensino, quem é que era das instituições militares, não consigo apurar por essa via, não consigo apurar por esse caminho, porquê? Porque, não consigo apurar por esse caminho, porque, há muita..., há pessoas de ambos os grupos, independentemente da área de onde vêm, e portanto, depois de olhar, depois de olhar com mais calma, eu na prática fiz uma classificação vossa se estavam no grupo 1 ou no grupo 2, vou ser sincero, fui olhar para tentar perceber, para ver se sairia alguma, talvez se vá por aqui por algum caminho. mas antes de poder, vamos discutir isso, vamos discutir isso.

### **3 - Abel Santos**

(39:38)

- A ideia é projetarmos enquanto, quanto à apreciação que fazemos, em que é que nos situamos para dar essa resposta, ou querer saber efetivamente, quando é que profissionalmente intervimos.

### **João Samartinho**

(38:58)

- A ideia é, vocês estavam a responder ao inquérito, e estavam posicionados, qual era a personagem que vocês estavam a vestir, vocês podem até fazer 3 ou 4..., qual era.

### **3 - Abel Santos**

(40:08)

-Pronto, é isso, projetar o que é que...

### **João Samartinho**

(40:10)

-Precisamente, é perceber qual a personagem que estava a vestir, quando responderam, isto aqui inclui toda a gente ... ali o

### **8 - Paulo Silva**

(40:18)

-Eu também, eu também

### **João Samartinho**

(40:19)

-Eu penso que sim, é assim, eu penso que isso ajuda, quer dizer, independentemente de, qual era a personagem que nos estávamos a vestir quando estávamos a responder, Porque isto pode-me,.. pode-me ajudar como também pode não dar em nada, posso não ter resultados conclusivos, mas posso ter, indicações ou indícios de que algumas pessoas com determinado tipo de funções, ou determinado tipo de características, tem tendencialmente, ou pertencem tendencialmente a um determinado grupo específico, é isso que eu estou a tentar perceber também. De resto estou aberto à discussão também, era menos tempo mas era exatamente.

### **5 - João Borges**

(40:59)

Eu posso começar já, até porque para mim, neste momento desempenho, desempenho várias funções, eu desempenho 3 funções neste momento, e inevitavelmente, as funções que nos desempenhamos em determinada altura, refletem-se depois naquilo que, na postura. A postura que eu tive quando preenchi isto era que simultaneamente, era, exercia, estou no exercício de cargos de liderança, sou 2º comandante da academia, por outro lado, sou chefe de departamento, estudos pós graduados, por outro lado sou professor, e portanto eu estou aqui em 3, estou no número 1, no número 3 e no número 6. Eu sinceramente pus-me, tentei-me colocar, tentei encontrar a intersecção de tudo isso, é inevitável, porque tal como há pouco também foi inevitável desabafar, não fui só eu, relativamente às situações que estamos a viver ultimamente, eu já estive em projetos de investigação do ... e outras situações, e, mas no fundo são aquelas últimas que me vieram agora e quando preenchi foi exatamente a mesma coisa, e portanto eu aqui para ajudar, não sei se ajudo se baralho, eu neste momento se calhar estou a baralhar um bocado, no fundo eu tenho de estar nestas 3, portanto, 1, 3 e 6, portanto, é uma situação, que também tem muito, já agora se me permitem, isto depois também tem muito a ver com a experiência de vida de cada um de nós, eu acho que chega a um ponto independentemente também das funções, tem muito a ver com as nossas competências e características pessoais, enquanto estamos a preencher, isso também tem efeito, independentemente de eu estar a comandar um regimento, uma brigada, estar à frente de uma empresa, estar a, quer dizer isso vem ao de cima, e portanto eu sinceramente

### **3 - Abel Santos**

(42:42)

-Tem a ver com o estilo de liderança

### **João Samartinho**

(42:43)

-Muito obrigado

### **5 – João Borges**

(42:44)

-Tem a ver com o estilo de liderança, também, exato, eu acho que é capaz de ter muito a ver com isso, as competências, o estilo de liderança, há aqui uma mescla independentemente, quer dizer isto para ele a gente agora está a dificultar o trabalho ainda mais, não é, já basta ...

### **João Samartinho**

(42:56)

-Não, é mesmo isso, quer dizer, também quero ver, é assim, tudo isto é riqueza de dados para serem interpretados.

### **8 - Paulo Silva**

(43:05)

-Eu agora como observador.

### **3 - Abel Santos**

(43:09)

-Ativo

### **8 – Paulo Silva**

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

(43:10)

- Ativo..., neste momento mas de facto aquilo que estava a dizer, cai mais num facto, que são os vários exercícios de locais de liderança que o levam a ter essa interpretação, de facto exerce em simultâneo 3 exercícios de liderança, como responsável por um departamento, como formador, como professor e depois como segundo responsável, não é o responsável máximo mas está num patamar, se não é o numero 2, o numero 2 em muitas situações, até mesmo o responsável máximo em determinados momentos, logo acabar por estar sempre, o que é comum a isto, sempre um exercício de liderança, acabara por tender mais para o exercício de liderança, creio eu neste caso.

### **1 - Vítor Lima**

(43:54)

-Eu posso também falar...

### **João Samartinho**

(43:59)

- Não há ordem.

### **1 - Vítor Lima**

(44:01)

- Eu no meu caso coloquei-me um bocado no lugar no papel de quem, de quem decide e de quem gostaria, como gostaria de ver, atuar..., basicamente é isto, e aqui também mistura um bocadinho os 2 papeis por também, por força de estar numa organização, neste momento numa organização pequena, já estive numa organização muito grande, mas neste momento é uma organização pequena, e realmente nessa organização pequena tenho que estar mais em cima, e muitas vezes tenho que ter mais protagonismo que não teria noutras circunstancia, mas realmente estou a ver nos 2 papeis, como decisor ou não, e no papel ou na figura que eu gostaria de ter como líder de um qualquer projeto que me exigisse capacidade para....?

### **João Samartinho**

(44:42)

-Muito Obrigado, também, Mais alguém quer falar? Carlos.

### **6 – Carlos Almeida**

(44:48)

-Em relação a isto também há aqui várias..., algumas duvidas, eu quando preenchi, preenchi o inquérito, neste momento não estou a exercer nenhum cargo de liderança de topo, e ao preencher o inquérito também me afastei um bocado disso, como disse há bocado, quando preenchi o inquérito, pensei mais nas experiências, nos vários trabalhos, vários projetos, por onde fui passando, e portanto há aqui alguma dúvida, possivelmente ter-me-ei colocado aqui na área dos cargos de gestão, administração a nível departamental ou superior, talvez isto, as competências profissionais aqui de docência por exemplo, não me parece que tenham sido relevantes para o preenchimento do inquérito, e portanto, talvez aqui na zona do item 3, eu acho que o espírito com que preenchi o inquérito anda por aqui, anda por este lado, por este lado, uma vez que fui buscar a experiência anterior, enfim o que é que tinha feito, é claro que as pessoas às vezes acabam por não estar de facto a exercer cargos de gestão, mas às vezes são vistos pelas outras pessoas como (...), há um peso histórico...

**João Samartinho**

(00:46)

Muito obrigado.

**4 - David Branco**

(46:40)

Quando preenchi o inquérito, estava mais apontado para o ponto 3, considero-me mais um líder que tem uma pequena empresa, não é só minha mas sou um dos responsáveis, e onde trabalhamos muitas vezes virtualmente com os nossos colaboradores. Trabalho em outras áreas, nomeadamente na área do voluntariado com outras equipas, de vários sítios em que umas vezes sou líder, outras vezes faço só parte da equipa, e tive em atenção todas essas experiências.

**João Samartinho**

(47:15)

Muito obrigado.

**3 - Abel Santos**

(47:21)

Da minha parte, posicionei-me naquilo que devem ser as competências de um líder. Obviamente contaminadas pelas experiências que as pessoas vão tendo no processo de liderança. O que é que do ponto de vista do estilo de liderança é mais significativo? E depois como é que a sua liderança em diferentes ambientes, esse estilo é mais ou menos condicionado, conforme os níveis de organização e liderança. As competências são distintas, mas há um estilo que é comum, e nesse sentido o 1º ponto do exercício foi a lógica militar.

**João Samartinho**

(48:55)

Obrigado. Ninguém se quer pronunciar mais?

**5 - João Borges**

(49:02)

Eu já agora, achei muito interessante essa abordagem das equipas de voluntariado. Eu acho muito interessante essas pessoas, que estão nessas equipas, e ser chefe e depois ser seguidor, é muito mais exigente e deve ser uma visão muito diferente que acho que servia para o campo “Outros”. São as pessoas que têm sentido de serviço em prol das organizações que criam muitas qualidades. As equipas que fazem inquéritos adoram trabalhar com esse tipo de pessoas.

**João Samartinho**

(51:00)

Não sei se mais alguém se quer pronunciar? Ou se ninguém mais se quiser pronunciar, eu só peço que me entreguem os inquéritos.

**8 - Paulo Silva**

(52:00)

Sendo uma equipa orientadora, acabei por ter um papel um pouco diferente e não consegui padronizar. A primeira coisa que fiz foi olhar para os 20 e ver o que é mais ou menos relevante. Depois comecei a ver que já tinha ocupado muitos dos relevantes, ou seja, é

claramente os outros, mas não sei explicar que outros é que há. Eu gostava de fazer um comentário à primeira frase, que deriva do conjunto de aspetos que foram aprovando e da análise que olhando para os dados, que quando estamos a discutir, a conversar olhamos para os lados de forma diferente como se nos aparecessem. Eu tenho aqui três colunas com 3 dados por cada item, e deteto coisas engraçadas. Temos claramente itens mais positivos que os outros, superior ao neutro ou menos importante. Depois tenho algumas particularidades interessantes, em que os itens com componente neutra é maior que a componente densa. O que é que isto representa de facto? Se estamos a falar de competências, as específicas, transversais e as genéricas, no fundo o papel do investigador é andar à procura destas além de outras coisas. E quais são as transversais? Não são as neutras certamente, mas há aqui duas competências engraçadas, a 10 e a 18, quando olhamos para os dados, elas têm uma particularidade: existe um grau de homogeneidade entre o mais importante e as outras menos importantes muito grandes. Quer dizer que para a maioria das pessoas estas são as transversais, porque todos nós tivemos dúvidas de onde as devíamos coloca-las, todos nós. Para uns será mais importante para outros menos importantes, mas para os neutros. De fato, começo a ver; Esta eu tenho que ver onde hei de encaixar, uns é mais outro é menos. Quero dizer, começa a haver aqui umas leituras são completamente distintas, depois da análise pradonizada da estatística, o tal (...), por ai a fora. São interessantes, de uma determinada perspetiva como é óbvio. Hammm E isso, e isso de facto é extremamente engraçado para o olhar do investigador, e assim estando a analisar para o trabalho que o João vai fazer de uma forma diferente na leitura que vão fazer. Porque, porque isso dá-nos uma perspetiva um bocadinho diferente da mera análise puramente estatística, que nos ajuda como é óbvio. Porque é óbvio, está claramente validada esta cinco, cinco primeiros itens são claramente os principais até com um grau de concordância, a estatística também nos diz isso. Ora, para além desta leitura geral, temos a estatística que nos confirma essa realidade e o oposto. A questão é, entre o que está claro, tanto no mais positivo ou menos positivo, não positivo, ou menos importante, tudo o resto é muito variável, e esta componente da variabilidade começo a capturar, a perceber onde é que vamos encaixar. Outro tornou se claro, mas isso representa 50% conjunto de medidas...

## 2 - João Nascimento

(56:30)

Eu não sei se é possível fazer isso tipo de relação, ou seja, as específicas é que são importantes; eu acho que é uma mescla, não

## 8 - Paulo Silva

(56:39)

Eu, eu não disse. Eu só identifiquei as transversais, as específicas e as complementares deixa todas em aberto.

## 3 - Abel Santos

(56:46)

As que têm valores, semelhantes, próximos.

## 8 - Paulo Silva

(56:48)

Próximos, tem valores muito próximos, ou seja, que permitem que no conjunto dos 74 e de seguida do 79 de fato cria uma dificuldade em todos nós. Porque como nós temos uma percentagem de resposta similar, em alguns casos mesmo igual, numa das extensões. Isto

de fato que dizer uma coisa. Nós, todos nós sentimos alguma dificuldade em posicionais, é o que isto representa. Por isso é que elas estão iguais nas três dimensões: Mais importante, Menos Importante e Neutra.

Se elas estão iguais isto que dizer que estas são aquelas competências que toda a gente tem que ter, para ser analítica, toda a gente tem que ter para ser analítica.

### 5 - João Borges

(57:23)

Exato... Foi isso que também pensei... também pensei nisso.

### 8 - Paulo Silva

(57:27)

São as tais transversais que, em muitos casos não nos preocupamos tanto, porquê? Porque assumimos que todos vão té las, vamos orientando muito para aquelas que são específicas, e no ensino vamos ter que limpar porque é específico assumindo que as transversais vão adquirindo ao longo do seu tempo, da sua aprendizagem, da sua experiência, etc. Isto agora, leva me para outro caminho que não tem a ver com as competências tem a ver com algum que foi aqui afirmado e que é extremamente interessante. Porque há aqui uns itens faltam; a gente descobre sempre uma falha, falhas. Que é interessante na perspetiva da investigação. Que não é bem itens, se calhar são as tais atividades ou são rasteiras características que têm que existir e que foram aqui referenciadas. Que têm a ver com, e agora está aqui no patamar completamente diferente. Eu neste momento, ou esta semana.

(58:25)

Quando eu digo este momento, digo esta semana. De fato eu estou muito cansado porque eu tenho um grupo de trinta e tal alunos europeus, com professores tudo mestrado da Finlândia, República Checa, Escócia, em Évora. Ontem fomos todo dia para Lisboa e foi muito cansativo, porque fomos a três locais. E hoje todo dia aulas. Agora estão cá para ver as novidades Erasmus. Como os alunos de mestrado não podem estar um semestre inteiro a trabalhar num país portanto, há aqui uma forma intensiva de progredir num país. E tenho cá de fato este grupo.

E como é formação, e como isto é coordenado por um parceiro finlandês, os finlandeses nisto são muito diferentes de nós, como é natural, eles são do norte da europa e nós do sul. São diferentes não são melhores atenção, eu disse que eram diferentes mas há coisas são melhores (risos) como é óbvio. E uma das coisas que eles dão muita preocupação sempre, é esta questão expectativas e da avaliação. Todos os dias fazíamos uma avaliação do tipo, isto está como vocês querem, o que é que achavam que podiam ser diferentes. Permanentemente!

(58:29)

A questão das expetativas, da determinação e do *follow up*. Estas três dimensões é que são interessantes. E uma quarta sugeriu com, foi falado com o conflito de interesses. Na construção de equipas, isto de fato, é muito exigente. No fundo, o trabalho de investigador agora é ler isto tudo que estive para aqui a dizer. Eu sei que um investigador investiga, estuda e analisa, etc.

### João Samartinho

(1:00:00)

O nosso trabalho começa agora

### 8 - Paulo Silva

(1:00:02)

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Exato. Agora, há de fato um caminho importante, que é um desafio que faço ao João, que é dos 20 itens convém que sejam distintas as competências e o que é que são atitudes. Acho que isso ajuda depois a ler, ou seja, separar, fazer esta separação. O que é que são competências o que é que são atitudes. Ambas têm que ser de fato ser trabalhadas, ambas de fato têm que ser trabalhadas.

Porque é isto que depois leva a que o gestor ou nos processos de formação, ou o gestor de equipa em ambientes virtuais ou o e qualquer coisa, de fato olhe para as equipas e tente gerir as equipas e tente formar de uma forma muito mais adequadas as necessidades das próprias equipas. De fato há aqui elementos mais interessantes e que vocês referenciaram bastantes, muitos deles; e que também me levou a empurrar para o outro. O outro também deriva do outro, fui para aqui apontando. Porque eu não me senti, há aqui uma direta que eu dar formações e é a minha competência, é direta.

(1:01:16)

Mas, eu já fui responsável por equipas, equipas de projeto, tem estes problemas, não é. Não realizar a atividade no momento certo, atrasa o trabalho de equipa, e temos que andar em cima da pessoa, e alguns casos temos que pressionar a fazer. Vê lá se fazes até amanhã, ou seja, às vezes conseguimos que façam, outras vezes não conseguimos, ou seja, falhamos. Acabamos por ter que passar um bocadinho por isto tudo, e muitas vezes também passamos; agora tenho uma nova, um exercício, uma nova funções na universidade desde do início do ano, de liderança de fato, é uma liderança claramente ou subliderança, também sou o número dois (risos), sou o número dois da equipa. Se a gente conseguir mudar em 4 anos, que é o período do mandato, se conseguir a mente desta escola para que sinta a escola como a escola e não as capelinhas. Chegamos a uma grande vitória!

### **5 - João Borges**

(1:02:15)

Desculpa lá mas essa está boa.

### **8 - Paulo Silva**

(1:02:17)

Qual delas?

### **5 - João Borges**

(1:02:18)

Capelas.

(1:02:20) (Sala em risos).

### **5 - João Borges**

(1:02:25)

Até domingo.

### **8 - Paulo Silva**

(1:02:27) Até domingo,

(risos)

Já percebi!

### **5 - João Borges**

(1:02:30)

Mas é verdade. Até domingo.

**8 - Paulo Silva**

(1:02:32)

Já uma grande vitória, porque de fato é sinal que conseguimos trabalhar nas dimensões que tem a ver com isto. Que é mudar a perspectiva diferente, de fato nas organizações do ensino, que agora é o caso, nas organizações de ensino superior e agora não vou falar das privadas porque não as conheço, públicas há deste problema que é crítico. Há uma percentagem significativa, que não maioritária, mas é uma percentagem significativa de docentes universitários que julga está acima da lei, que julga que está acima da lei, fazem o que quer, no momento que apetece, etc. Se a gente conseguir reduzir esta percentagem assim a uns mínimos, vai sempre existir nunca consegue acabar com ela já é uma grande vitória.

**1 - Vítor Lima**

(1:03:20)

Esta é a minha área.

**8 - Paulo Silva**

(1:03:29)

É uma grande vitória porque de fato altera significativamente, e tem muito a ver com estas tais.

**3 - Abel Santos**

(1:03:37)

É um jogo um bocado difícil. É um jogo um bocado difícil. Uma instituição com quase 700 anos é quase o prémio nobel.

**8 - Paulo Silva**

(1:03:40)

Extraordinariamente difícil. A vantagem...

**3 - Abel Santos**

(1:03:45)

A extensão universitária, isso não tem a ver com as instituições universitárias, tem a ver com a sociedade. As empresas a mecanização dos departamentos e seções. No exercício do serviço militar há a mecanização das armas. Isso é...

**8 - Paulo Silva**

(1:04:06)

É verdade, olhando agora para o colega, o ministério de educação nós temos neste momento uma inspeção, o ministério está lá. Começou a 3, 4 semanas, vai ficar. De fato, é engraçado, a equipa de inspetores, que é multidisciplinar, vê tudo, gestão, direito, é multidisciplinar quer ver tudo. De fato começa com questões extremamente importantes, tem a ver com tudo. E nós somos convocados como diretores de departamento, e colocados a ver que isto que se fazia está a ser posto em causa e vai ser posto em causa que eles já disseram que vai ser posto em causa. Vamos ter que mudar isto.

(1h05m)

Ora aí nós, e é feliz para nós porque é uma oportunidade única fazer. A primeira reunião existe de inspetores e virou se para o diretor e perguntou: desde há quanto tempo está em exercício?

Desde dos finais de janeiro a princípio de fevereiro. Não sobre si que estamos a falar, mas sim sobre o passado esteja descansado não vai ser penalizado por nada. Mas de fato a escola pode ser.

Mas é uma oportunidade para e no fundo esta oportunidade está-nos a ajudar e quando nós também acabamos por usar estrategicamente isto, estamos a usá-la, estamos a ser interesseiros todos nós estrategicamente estamos a dizer há estes procedimentos todos errados, temos que mudar e nós sabemos que estavam errados mas era precisa alguma força para mudar, afora temos força exterior, no fundo quando vem alguém de fora é sempre melhor, por isso é que os consultores também são importantes porque têm aquela visão externa ...

(1h06m)

... e nós internamente estamos agarrados apesar da palavra não há problema às capelinhas, às nossa capelinhas e ajuda- nos até esta macro perspetiva e esta era, que de facto é útil em que é que isto agora regressando ao trabalho do João e também para finalizar a fazer uma parte da sua introdução de facto há aqui elementos que são coerentes que são extremamente úteis aí está uma dos elementos e é por isso é que eu não disse não sei o que é que são os neutros, eu não sei o que são neutros, porque eu por exemplo a adoção da tecnologia eu não sei o que é. É o óbvio que é neutro e tem de ser neutro por natureza e penso que tem de ser neutra também. E acho que é aquilo que é neutro não sei o que querem agora que eu faça, mas acho que tem que ser neutra, agora analisando os dados tem que ser neutro por natureza de facto a tecnologia não é o fator crítico apesar da gente saber que por de trás disto se estamos a falar de «e» qualquer coisa a tecnologia está lá mas ela tem que lá estar ...

(1h07m)

... sobretudo porque tem de ser portanto isto até se percebe porque é que a maioria respondentes considerou-a como neutra portanto sobretudo agora, a adoção não é da competência adoção não é uma competência usar a tecnologia é que já pode ser uma competência saber usar a tecnologia muitas vezes introduzimos tecnologias de plataformas de ensino á distancia que depois não sabemos usar nem trabalhar com elas e isso é outra e essa dimensão é que é dimensão que é importante. Eu lembro-me que a primeira plataforma de ensino á distancia da universidade de Évora, era uma plataforma da IBM que ninguém sabia trabalhar com aquilo, também ninguém foi ensinado a trabalhar com aquilo, mas ninguém sabia trabalhar com aquilo o que quer dizer que a universidade de Évora ... no entanto o investimento foi feito nos finais dos anos 90 e não se reparam que ninguém usava aquilo e etc. Até que aquele ... Finlandês descobriu a porcaria do Moodle.

(1h:08m)

Não é? Agora o Moodle isto é interessante agora numa outra discussão. O Moodle é uma plataforma de ensino à distância? Duvido uma vez que o seja.

### **João Samartinho**

– É uma ferramenta de aprendizagem.

### **8 - Paulo Silva**

– O Moodle é uma plataforma de disponibilização de material, no fundo é uma reprogramação virtual.

### **João Samartinho**

– Depende da forma como a utilizamos

## 8 - Paulo Silva

– Claro. Mas é por isso que temos de introduzir outros mecanismos, mas se formos analisar o uso da plataforma, 99% dos casos ela é um repositório, um simples repositório ou seja uma reprografia digital o que é ótimo, o que é fantástico porque resolve certa quota de questões de comunicação que tínhamos com os alunos, mas não é por si só uma plataforma de ensino e aí é que é um mistério da tecnologia nos dias de hoje. A adoção da tecnologia depois, apesar de ser neutra lá depois tem um impacto significativo na forma como nós podemos trabalhar e o uso das plataformas paralelas: o *Skype*.

(1h:09m)

Permite visualizar pessoas e pelas expressões faciais a gente percebe se a pessoa está a compreender ou não está a compreender. Uma competência que foi muito bem, bem aflorada aqui que é interessante nas equipas internacionais e que no «e» qualquer coisa isso é revelantíssimo que é o domínio linguístico da escrita porque mais de metade do processo da educação depois é pela escrita e não pela imagem e de facto e apesar de nós termos dificuldades muitas vezes em falar conseguimos comunicar paralelamente e eles entendem o que nós estamos a dizer, pelas expressões faciais, pelas procuras de vocabulário paralelos ou de sinónimos daquilo que sabemos, mesmo usando conjugações verbais erradas, as pessoas percebem-nos na escrita não dá. As pessoas não percebem o que é que nós escrevemos ou seja esta competência se calhar não damos tanta importância nos processos de qualquer coisa passa a ser crítica. Nos processos enquanto equipas de projetos internacionais ou equipas de projetos nacionais.

(1h10m)

Presenciais ela não é tão relevante passa a ser. O que é interessante até entender uma pessoa muito importante na gestão do conhecimento que não me estou a lembrar o nome dela, está em Inglaterra, a Ana, ela organizou uma serie de eventos na gestão do conhecimento trabalha no ministério da saúde Inglês, ela é Portuguesa fez ali umas coisas de vez em quando no ISQ a Ana que criou outra plataforma do *Norwich*, qualquer coisa em português qualquer coisa que não interessa e ela disse que uma das primeiras coisas que o governo inglês fez foi, dar formação em Inglês aos funcionários públicos para irem para as plataformas eletrónicas ou seja estávamos a aprender a usar o Inglês para usar as plataformas eletrónicas porque temos de comunicar para lados diferentes, a palavra escrita não perdeu importância, apesar de parecer que perdeu importância porque nós vamos para qualquer lado, transformou-se ainda mais importante.

(1h11m)

Porque a gente vai ter de colocar tudo no *Screen* o que não fica no *Screen* já não é lido ou já reduz ou seja muda de facto, quem tem o papel crucial, a pessoa que lidera a equipa crucial nessas ferramentas.

## 1 - Victor Lima

– Peço desculpa interromper este tem sido também a mais dinâmica nas próprias empresas, todas essas plataformas que saem neste momento exige no mínimo uma comunicação em Português e a inglês se quer estar em hegemonia e portanto esse reforço digamos da escrita até para uma amabilidade não é qualquer coisa, uma coisa que todos já tivemos. Tive muitas reuniões com elementos de diversas nacionalidades em inglês, que é aquele inglês, repare que se percebe o que estou a dizer que de inglês não tem nada,

(1h12m)

Mas que eu entendo, e até tenho confiança para aquilo, na escrita isto não é bem assim, porque pode pura e simplesmente não se perceber e portanto depois também eu sei mais ou menos quando é para escrever como é que isto se escreve e por tanto há que ter um cuidado redobrado e uma atenção... praticamente como esta conversa aqui.

## 5 - João Borges

– Dirigido ao público-alvo...

### 1 - Victor Lima

– Ainda com todos esses aspetos de diferentes comunicações que não são ... quando construímos um *site*... tem particularidades assim também o público a que se destina cada um deles. Aliás muito curiosamente e eu não quero estar a consumir-vos muito tempo, mas recentemente num determinado projeto concluímos que a empresa tinha de ter era classe esquizofrénica porque tinha dois produtos completamente antagónicos e só para ter uma ideia um era o Neptuno.

(1h13m)

Que anda debaixo de água e que permite ver peixes que é destinado a famílias certinhas, direitinhas, não sei o quê e o outro era pesca dava-nos sangue e homens de barba rija. Não havia comunicações e teve de se optar por fazer uma separação de comunicações ou seja 2 vias porque realmente as comunicações juntas eram incompatíveis então abriam-se contas de *facebook* distintas e de *facebooks* e de *Twitters* e por aí fora porque as comunicações não se podiam juntar sob pena de perdermos duas digamos afastarem outra e este aspeto têm traço que neste momento é muito grande e o inglês, pelo menos o inglês escrito é realmente neste momento quase um requisito enorme não só para a língua mas têm uma função de preparação com o mercado.

### 8 - Paulo Silva

Já agora peço desculpa, é interessante que nas plataformas das redes sociais, eu por acaso tive esta com a, tive este, este, tive-mos uma reunião esta semana, tive (...) com o reitor lá por causa do orçamento, sobre o orçamento etc., etc., e de facto chamei á atenção que de facto o uso, o uso das plataformas, toda a gente abre plataformas nas redes sociais e coloca lá as coisas, mas coloca de uma forma muito, eu diria completamente amadora é que não chega a ninguém ou melhor chega a toda a gente e a ninguém em concreto.

### 1 - Victor Lima

Efeitos (...),efeitos contrários.

### 8 - Paulo Silva

Efeitos ....., efeitos contrários, e isso é, e aqui está o meio líder a funcionar porque herda a componente do *be* qualquer coisa e tá tudo no *facebook* por exemplo a universidade está no *facebook* e faz bem, pronto aos jovens e etc., mas se a gente quer chegar às impressas temos de ir para o *linkedin* não é no *facebook*.

## 5 - João Borges

É ... programação.

### 8 - Paulo Silva

E temos que ir para o *linkedin* porque é lá que as impressas estão, é lá que as impressas estão a trabalhar é lá que se estão a promover.

(1:15m)

### 1 - Victor Lima

A linguagem é outra.

### 8 - Paulo Silva

E a linguagem é outra, não é a mesma coisa porque o destino etário é outro, é a mesma coisa do barco, é o barco para a família e o barco para quem gosta de pesca, mar alto ali á procura do tubarão do espadarte e etc. São coisas completamente distintas mas têm tratado internamente como se fosse tudo a mesma coisa, e nós temos, claro têm lá uma coisinha isto é melhor que nem ter, para ter assim é melhor nem ter, e é aqui que de facto, isto têm muito a ver aqui com esta tais cinco, com estas tais, aqui uma que é coordenação operacional de equipa virtual, é preciso coordenar equipa virtual, trabalhar no *facebook* é uma coisa, trabalhar no *linkedin* é outra, são clubes diferentes, são destinatários diferentes, são mensagens diferentes, são processos de comunicação distintos e isso é que é critico depois e ai de facto há uma lacuna grande nesse cerne e dai não é, e dai até se percebe que estes são de facto as chamadas, as competências são dadas depois, quando numa primeira leitura há já sabemos isto, isto não é critico, não é verdade nós de facto não sabemos, isso é um elemento que, interessante tentar, tentar perceber, depois há aqui algumas coisas.

### João Samartinho

Muito obrigado, eu vou fazer, vou fazer o seguinte vou fazer o encerramento da sessão, Nuno faz-me um favor dás um toquezinho ai ao ... do Cartaz (refere-se ao cartaz do *Simpósio Estratégico da Informação Nacional a realizar na Academia Militar*) sff, vou fazer o encerramento da sessão, agradecer a todos os presentes, obrigado, agradecer a todos os presentes por terem estado aqui dizer-vos que o encerramento da sessão e antes de falarmos ali do cartaz onde vão receber um convite para irem assistir mas antes de falarmos do cartaz eu quero dizer que estão todos convidados para irem jantar comigo ali à Grelha, portanto estava combinado assim, daqui saímos preciso de 10 minutos e encontramos-nos na Grelha para jantar, sou eu que ofereço o jantar (...) podemos continuar, podemos continuar a falar, a discutir este assunto, (1:17m)

... portanto este meu convite inclui o Nuno naturalmente, faz parte da equipa também.

### 9 – Nuno Lopes

Eu só tenho convite para as entradas.

### 5 - João Borges

Bem, eu agradeço a oportunidade até porque fui um, este é um evento que é o sétimo ano que organizamos o *Simpósio Estratégico da Informação Nacional* à Academia Militar em cooperação com o departamento nacional de segurança, é um evento que para estas áreas é fundamental e foi importantíssimo para a produção de uma estratégia nacional da *ciber* segurança que está quase, a parte operacional está a ser trabalhada e por isso talvez por isso este ano tivemos muitas empresas porque está na fase de contrato, tu tens, tu tens, eu sou simplesmente o organizador, o ano passado já o fui este ano também por circunstancias até já numa fase dois e a equipa, não fui eu que tomei iniciativa nenhuma, entendeu adequado entrar o João Samartinho nas sessões paralelas que era fundamental porque este ano vamos juntar liderança com o ciberespaço, que é uma coisa interessantíssima entram os homens das armas desde o general Loureiro dos Santos até professores de ciência política, até o Pinto Balsemão passamos pelo, até os homens depois mais técnicos e os homens que vêm da ciberguerra dos Estados Unidos e da Nato e portanto é uma mescla de uma manha desde as nove e meia até ao fim do dia, o que menos interessa aqui são as altas entidades que lá vão, era o telefonema que estava a receber há pouco mas isso é a secretária de estado, mas isso é o menos o que interessa são as equipas

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

de Israelitas lá metidos como o próprio á de ver neste caso o diretor nacional de segurança, portanto eu já disse ao João teria muito gosto, especialmente depois do gosto que tive de estar aqui este bocadinho também ele há de distribuir o convite do programa...

(1:19m)

... e teria muito gosto em que também estivessem presentes, tem direito a almoço também de borla, não sei a que horas, o almoço é de borla é na Amadora não é em Lisboa e têm umas ótimas instalações ... é tudo novo, grandes auditórios, temos ali um ambiente académico, nós estamos fardados ali, mas é um ambiente académico, eu também sou, mas é um ambiente académico e dos homens das informações, também estão lá, são diferentes dos outros mas é um ambiente muito engraçado, eu achei muita piada desde os alunos até, aquilo são grandes auditórios a determinada altura estão todos a funcionar ao mesmo tempo mas teria muito prazer até porque já debatemos aqui algumas questões não só por ver o João mas ali para escolher o que entenderem é preciso é depois contactarem via mail, confirmarem lá com as relações publicas eles registam, é o normal quando chegarem eles dão um .... E estão á vontade entram, saem o que quiserem, apesar de ser tropa naquele dia aquilo está numa dessas, dessas, dessas

### **João Samartinho**

Neste momento eu faço-vos chegar o meu número por mail a todos, ... e em relação à distribuição dos convites eu vou assumir essa responsabilidade. Está bem. Neste momento quero-vos convidar dentro de um quarto de hora na Grelha...

ANEXO V  
Resumo de opiniões mais significativas dos participantes do  
*Focus Group*

## Tabela Resumo de opiniões mais significativas dos participantes do *Focus Group*

Itens	Opinião dos intervenientes no <i>Focus Group</i>
Item 3	<p><b>Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams).</b></p> <p>Interveniente 1:            Atitudes dos elementos da equipa (eu enquanto líder de projeto vou escolher as pessoas para a minha equipa).</p> <p>- Atitudes dos elementos das equipas – quando vou para projetos eu escolho a equipa. O chefe de projeto é quem escolhe a equipa com que vai trabalhar.</p> <p>Interveniente 2:            O item 3, que eu não percebi muito bem como é que estava ligado com o item, o item 3 que é a atitude dos elementos portanto isto não é uma competência específica do <i>e-Líder</i>.</p> <p>Interveniente 3:            Relativamente à atitude dos elementos da equipa, portanto a minha experiência principal é no sector público, a minha filosofia enquanto sector público contrariamente aquilo que ... é trabalhar com quem está. Portanto não escolhemos pessoas, é puxar as pessoas que têm mais dificuldades a fazer coisas que elas tenham competência para tal, e que possa tirara partido delas, pequena coisa que seja mas garantir que elas aí são efetivas e conseguem ter rendimento, portanto não é excluído.            Como tal, apesar de tudo, destes 3 itens eles são todos importantes, mas destes três é da adaptação às condições de trabalho que eu escolho como menos importante. É uma consequência da intervenção do líder, ele tem de saber interpretar que recursos é que tem, com que pessoas é que trabalha, ou melhor ele e a partir destas pessoas ele tem de tornar a condição para ter resultados portanto puxar pelo que são as competências essenciais delas, portanto neste aspeto eu queria, referir que o terceiro ponto é uma inevitabilidade da gestão, creio eu.</p> <p>Interveniente 4:            O Item 3, os elementos da equipa face há mudança, eu acho que dei-lhe também mais alguma importância porque eu acho que muitas vezes somos mais recetivos, recetivos não, resistentes, não nos abrimos à mudança e por vezes estamos habituados a trabalhar num dia ou se calhar não deste <i>online</i> ou à distância e temos que nos abrir aos processos de mudança para que o trabalho flua melhor.            Como é o caso <i>p.e.</i> do trabalho com uma equipa em Macau se calhar estamos mais habituais à nossa cultura e trabalhar melhor com pessoas com a nossa cultura mas temos de estar abertos a novas formas de trabalhar e muito mais não estando com as pessoas fisicamente.</p> <p>Interveniente 5:            ... e a atitude dos elementos, tal como disse há pouco, eu também tive dificuldade em ... vejo mais, como alguém já chamou, capacidade de alterar as equipas (20:26) no fundo é a liderança. A Liderança é a capacidade de influenciar os outros para atingir as missões planeadas por nós ou pela organização que nos dá um determinado lugar de chefia. E portanto nessa perspetiva é que eu interpretei a atitude dos elementos da equipa. Foi a capacidade de eu alterar a atitude e nós temos muito no funcionalismo público, há muitos funcionários na academia e Professores, e portanto nas funções em que estou agora, nem imagina. Eu tenho tido um discurso completamente diferente do que tinha aqui há uns anos, porque agora estou a ver que vou ter que por aquela gente toda a trabalhar, parte dos professores com mais de 50 anos, ... ponho em terceiro, porque é importante a Atitude dos elementos da equipa (Item 3). Tem a ver depois o desenvolvimento de competências do grupo.</p>

	<p>Interveniente 6: Ah... eventualmente deixaria o item 3 na segunda posição, isto é, promovia o 9 duas posições e baixava os outros uma posição cada um mantendo a relação entre eles.</p> <p>Interveniente 1: Deixa-me só propor um apontamento muito rápido. Estou curioso no seguinte. A primeira questão e eu afirmei uma coisa, é que o chefe de projeto escolhe as pessoas, claramente não é assim, pior ainda é que quando uma equipa é formada com indicação para os diretores gerais pior ainda, pior ainda porquê, porque pode ser para já que dificilmente os perfis podem ser considerados os mais indicados e porque depois pode haver aí, não interpretem ah não sou maquiavélico, mas pode haver muitas vezes o deixa lá, leva este, (26:31) este não esta a fazer nada e estou a dizer isto por uma situação que já me aconteceu, dizerem-me leva lá este que este não está aqui a fazer nada (não estou a dizer que isto aconteça mas já me aconteceu mim.) (Mas já aconteceu a mim <b>refere Carlos Almeida</b> ...). Naquele caso a pessoa até sai, era a única pessoa que me interessava sai, era exatamente a que tinha aquele perfil, ... por vezes eu escolho o perfil mas levo o que não me interessa e há outro aspeto também importante e apesar de tudo eu referia isso mesmo em ambientes eletrónicos o desvalorizar-se o contacto interpessoal mesmo que seja mediático (electro mediático <b>diz Carlos Almeida</b>) é importante é outra coisa ...</p>
<p><b>Item 2</b></p>	<p><b>Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder.</b></p> <p>Interveniente 3: O segundo tem efetivamente a ver com o treino ... acho muito estreito a questão do treino e a questão da confiança. Só há treino e só à eficiência no treino de houver confiança. E curiosamente o segundo ponto, o item mais escolhido também a ver com as questões dos atributos do próprio e-Líder do ponto de vista da sua confiança e da confiança que consegue estabelecer com a equipa, com o grupo de trabalho. Portanto não há sucesso numa equipa e do grupo de trabalho. Portanto não há sucesso numa equipa, não há rendimento se não houver um nível de confiança forte com a liderança. E esses compromissos, essa conotação não for claro pode ... do ponto de vista da liderança e dos resultados (12:16) ... portanto este para mim é o segundo ponto, o segundo item mais importante destes 3 e depois é a atitude dos elementos da equipa.</p> <p>Interveniente 4: Depois o outro Item do Treino do <i>e-Líder</i> acho que também é importante, se calhar não lhe dei tanta importância como ele aparece aqui, mas agora já depois de analisarmos estes resultados acho que é, é todo, desde o apoio à equipa como a supervisão, avaliar o desempenho da equipa, e também ter a capacidade de corrigir e voltar avaliar algumas lacunas que apareçam aí.</p> <p>Interveniente 5: Não sei também o que é que respondi mas hoje dou mais importância àquilo que para mim é o treino e o desenvolvimento, já perceberam que se calhar influenciado por isso mesmo. Se calhar o treino não foi bom e depois tivemos muitas complicações, tinha histórias até para rir do que se passou esta semana, fartamo-nos de rir há bocado com uma série de situações em que toda a gente fazia despachos, toda a gente ... portanto aqui há "Treino e desenvolvimento" para mim porque é fundamental (...)</p> <p>Interveniente 2: Treino é mesmo do próprio <i>e-Líder</i> não é o treino dos utilizadores. Isto é, o <i>e-Líder</i> receber formação e estar em atualização permanente.</p> <p>Interveniente 6: E portanto este item novo para mim destes três deveria ser promovido a duas posições. Entre os outros dois, o treino e desenvolvimento e a aptitude dos elementos, eu julgo, tenho aqui alguma dúvida, de facto este item 2 está um bocadinho já ... quase incluído nos dois que estão nos cinco pré selecionados,</p>

Item 9	<p>Competências de Comunicação do <i>e-Líder</i> com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica.</p> <p>Interveniente 1: Colocaria as Competências de comunicação em primeiro lugar.</p> <p>A comunicação é bastante importante quando existem prazos ... é muito importante conseguir conciliar prazos e quando falha uma coisa é preciso haver capacidade da parte de quem está a liderar o projeto de ajustar planos e prazos ...</p> <p>- Eu considero muito importante a competência ao nível da comunicação não só interpessoal, muita capacidade de adaptação e saber recuar naquilo que se está a impor ou que se está a pedir ... e também o aspeto da comunicação escrita e falada porque quando estamos a falar em ambientes eletrónicos a determinada altura a comunicação é escrita e falada.</p> <p>Interveniente 2: Pronto eu valorizei muito mais os aspetos comunicacionais portanto, esta questão da comunicação eficaz, a coordenação, etc., que eu acho é que isso é que é mais a liderança, ... e tem muito a vez com a própria comunicação. A liderança é baseada essencialmente nisso.</p> <p>Interveniente 3: Eu penso que o Item 9, Competências de Comunicação é destes 3 o mais importante, curiosamente o Item mais escolhido é também relacionado com a comunicação. Comunicação eficaz do <i>e-Líder</i>. Possivelmente, até pela própria metodologia, enquanto os itens não se excluem à uma tentativa de ordenar e reagrupar consoante uma logica daquilo que se constitua então, a segunda, passagem das questões de comunicação pareceriam um consumo duplo????, por ventura podemos tentar justificar por aí. Portanto nestas 3 variáveis em que estamos em discussão a terceira claramente a comunicação do <i>e-Líder</i> seria para mim aquela que teria para o <i>e-Líder</i> o elemento principal seria para mim o item mais importante desses três.</p> <p>Interveniente 4: Não tenho a certeza do que coloquei no questionário mas penso que este item 9 das competências de comunicação coloquei num patamar mais superior, tal como o que está em primeiro lugar (item 11) porque acho que a comunicação é o princípio de tudo. Quando não há comunicação, ainda para mais num ambiente virtual, pois ainda por cima estamos a falar de ambientes virtuais onde não estamos face-a-face com as pessoas não, não havendo uma comunicação o trabalho fica mais dificultado. Portanto esta colocaria mais para cima.</p> <p>Interveniente 5: ... portanto tal como a comunicação é determinante, é fundamental. Porque é que eu não ponho a Comunicação e ponho em segundo? Exatamente porque no fundo é dizer que eu interpretei a comunicação como determinante (Item 11 na primeira posição) mas quando via a comunicação pela segunda vez (Item 9) digo assim esta é aplicada a um ambiente específico. Ou seja neste ambiente gestual não tive problemas mas eu á 15 dias que ando no Simpósio e com pessoal ... e a confusão tem sido grande. (20:29) portanto quando é um ambiente internacional e eu não conheço as pessoas e ando a lidar com várias pessoas e realmente estava a lidar com um holandês e depois com um Israelita e a comunicação de falha realmente não se atingem os objetivos e há pessoas, aliás alguns também saíram, se calhar foi por causa da falta de comunicação. Isto é importante mas para mim ponho o treino primeiro (Item 2), ponho esta a seguir (Item 9) pois cada vez é mais internacional os ambientes virtuais ...</p> <p>Interveniente 6: E de facto, para mim esta competência digamos pedagógica de comunicação do <i>e-Líder</i> surgiu como um fator importante talvez algures do que se passou comigo, comigo, não era eu que estava a liderar mas num dos projetos eventualmente um que correu melhor e que era bastante extenso, coisa que levou mais do que um ano a fazer, com duas subequipas que se encontravam periodicamente, não havia digamos <i>skypes</i>, mas já foi há muitos anos, mas havia reuniões periódicas, mas entretanto as subequipas iam</p>
--------	--

	<p>trabalhando separado e portanto nesse projeto uma coisa que eu percebi que era fundamental, era a capacidade de comunicação, de motivação por parte do líder. Porque as equipas tinham sido criadas por despacho, portanto as pessoas não tinham...</p>
<p>Outros itens em falta, outros aspetos a considerar</p>	<p>Avaliação, outros aspetos a considerar na análise qualitativa que vão para além dos números.</p> <p>Interveniente 8</p> <p>E como é formação, e como isto é coordenado por um parceiro finlandês, os finlandeses nisto são muito diferentes de nós, como é natural, eles são do norte da europa e nós do sul. São diferentes não são melhores atenção, eu disse que eram diferentes mas há coisas são melhores (risos) como é óbvio. E uma das coisas que eles dão muita preocupação sempre, é esta questão expectativas e da avaliação. Todos os dias fazíamos uma avaliação do tipo, isto está como vocês querem, o que é que achavam que podiam ser diferentes. Permanentemente!</p> <p>A questão das expetativas, da determinação e do <i>follow up</i>. Estas três dimensões é que são interessantes. E uma quarta sugeriu com, foi falado com o conflito de interesses. Na construção de equipas, isto de fato, é muito exigente. No fundo, o trabalho de investigador agora é ler isto tudo que estive para aqui a dizer. Eu sei que um investigador investiga, estuda e analisa, etc.</p> <p>Exato. Agora, há de fato um caminho importante, que é um desafio que faço ao João, que é dos 20 itens convém que sejam distintas as competências e o que é que são atitudes. Acho que isso ajuda depois a ler, ou seja, separar, fazer esta separação. O que é que são competências o que é que são atitudes. Ambas têm que ser de fato ser trabalhadas, ambas de fato têm que ser trabalhadas.</p> <p>Porque é isto que depois leva a que o gestor ou nos processos de formação, ou o gestor de equipa em ambientes virtuais ou o e qualquer coisa, de fato olhe para as equipas e tente gerir as equipas e tente formar de uma forma muito mais adequadas as necessidades das próprias equipas. De fato há aqui elementos mais interessantes e que vocês referenciam bastantes, muitos deles; e que também me levou a empurrar para o outro. O outro também deriva do outro, fui para aqui apontando. Porque eu não me senti, há aqui uma direta que eu dar formações e é a minha competência, é direta.</p> <p>Mas, eu já fui responsável por equipas, equipas de projeto, tem estes problemas, não é. Não realizar a atividade no momento certo, atrasa o trabalho de equipa, e temos que andar em cima da pessoa, e alguns casos temos que pressionar a fazer. Vê lá se fazes até amanhã, ou seja, às vezes conseguimos que façam, outras vezes não conseguimos, ou seja, falhamos.</p> <p>... agora regressando ao trabalho do João e também para finalizar a fazer uma parte da sua introdução de facto há aqui elementos que são coerentes que são extremamente úteis aí está uma dos elementos e é por isso é que eu não disse não sei o que é que são os neutros, eu não sei o que são neutros, porque eu por exemplo a adoção da tecnologia eu não sei o que é. É óbvio que é neutro e tem de ser neutro por natureza e penso que tem de ser neutra também. E acho que é aquilo que é neutro não sei o que querem agora que eu faça, mas acho que tem que ser neutra, agora analisando os dados tem que ser neutro por natureza de facto a tecnologia não é o fator crítico apesar da gente saber que por de trás disto se estamos a falar de «e» qualquer coisa a tecnologia está lá mas ela tem que lá estar ...</p> <p>... sobretudo porque tem de ser portanto isto até se percebe porque é que a maioria respondentes considerou-a como neutra portanto sobretudo agora, a adoção não é da competência adoção não é uma competência usar a tecnologia é que já pode ser uma competência saber usar a tecnologia muitas vezes introduzimos tecnologias de plataformas de ensino á distancia que depois não sabemos usar nem trabalhar com elas e isso é outra e essa dimensão é que é dimensão que é importante. Eu lembro-me que a primeira plataforma de ensino á distancia da universidade de Évora, era uma plataforma da IBM que ninguém sabia trabalhar com aquilo, também ninguém foi ensinado a trabalhar com aquilo, mas ninguém sabia trabalhar com aquilo o que quer dizer que a universidade de Évora ... no entanto o investimento foi feito nos finais dos anos 90 e não se reparam que ninguém usava aquilo e etc. Até que aquele ... Finlandês descobriu a porcaria do Moodle.</p>

	<p>Não é? Agora o <i>Moodle</i> isto é interessante agora numa outra discussão. O <i>Moodle</i> é uma plataforma de ensino à distância? Duvido uma vez que o seja.</p> <p>Moderador: É uma ferramenta de aprendizagem.</p> <p>Interveniente 8: – O <i>Moodle</i> é uma plataforma de disponibilização de material, no fundo é uma reprografia virtual.</p> <p>Moderador: – Depende da forma como a utilizamos</p> <p>Interveniente: – Claro. Mas é por isso que temos de introduzir outros mecanismos, mas se formos analisar o uso da plataforma, 99% dos casos ela é um repositório, um simples repositório ou seja uma reprografia digital o que é ótimo, o que é fantástico porque resolve certa quota de questões de comunicação que tínhamos com os alunos, mas não é por si só uma plataforma de ensino e aí é que é um mistério da tecnologia nos dias de hoje. A adoção da tecnologia depois, apesar de ser neutra la depois tem um impacto significativo na forma como nós podemos trabalhar e o uso das plataformas paralelas: o <i>Skype</i>. Permite visualizar pessoas e pelas expressões faciais a gente percebe se a pessoa está a compreender ou não está a compreender. Uma competência que foi muito bem, bem aflorada aqui que é interessante nas equipas internacionais e que no «e» qualquer coisa isso é revelantíssimo que é o domínio linguístico da escrita porque mais de metade do processo da educação depois é pela escrita e não pela imagem e de facto e apesar de nós termos dificuldades muitas vezes em falar conseguimos comunicar paralelamente e eles entendem o que nós estamos a dizer, pelas expressões faciais, pelas procuras de vocabulário paralelos ou de sinónimos daquilo que sabemos, mesmo usando conjugações verbais erradas, as pessoas percebem-nos na escrita não dá. As pessoas não percebem o que é que nós escrevemos ou seja esta competência se calhar não damos tanta importância nos processos de qualquer coisa passa a ser crítica. Nos processos enquanto equipas de projetos internacionais ou equipas de projetos nacionais. Presenciais ela não é tão relevante passa a ser.</p> <p>(... ) Ana que criou outra plataforma do <i>Norwich</i>, qualquer coisa em português qualquer coisa que não interessa e ela disse que uma das primeiras coisas que o governo inglês fez foi, dar formação em Inglês aos funcionários públicos para irem para as plataformas eletrónicas ou seja estávamos a aprender a usar o Inglês para usar as plataformas eletrónicas porque temos de comunicar para lados diferentes, a palavra escrita não perdeu importância, apesar de parecer que perdeu importância porque nós vamos para qualquer lado, transformou-se ainda mais importante. Porque a gente vai ter de colocar tudo no <i>Screen</i> o que não fica no <i>Screen</i> já não é lido ou já reduz ou seja muda de facto, quem tem o papel crucial, a pessoa que lidera a equipa crucial nessas ferramentas.</p> <p>Interveniente 1: – Peço desculpa interromper este tem sido também a mais dinâmica nas próprias empresas, todas essas plataformas que saem neste momento exige no mínimo uma comunicação em Português e a inglês se quer estar em hegemonia e portanto esse reforço digamos da escrita até para uma amabilidade não é qualquer coisa, uma coisa que todos já tivemos. Tive muitas reuniões com elementos de diversas nacionalidades em inglês, que é aquele inglês, repare que se percebe o que estou a dizer que de inglês não tem nada, Mas que eu entendo, e até tenho confiança para aquilo, na escrita isto não é bem assim, porque pode pura e simplesmente não se perceber e portanto depois também eu sei mais ou menos quando é para escrever como é que isto se escreve e por tanto há que ter um cuidado dobrado e uma atenção... praticamente como esta conversa aqui.</p> <p>Ainda com todo esse aspeto de diferentes comunicações que não são ... quando construímos um <i>site</i>... tem particularidades assim também o público a que se destina cada um deles. Aliás muito curiosamente e eu não quero estar a consumir-vos muito tempo, mas recentemente num determinado projeto concluímos que a empresa tinha de ter era</p>
--	---

	<p>classe esquizofrénica porque tinha dois produtos completamente antagónicos e só para ter uma ideia um era o Neptuno.</p> <p>Que anda debaixo de água e que permite ver peixes que é destinado a famílias certinhas, direitinhas, não sei o quê e o outro era pesca dava-nos sangue e homens de barba rija. Não havia comunicações e teve de se optar por fazer uma separação de comunicações ou seja 2 vias porque realmente as comunicações juntas eram incompatíveis então abriam-se contas de <i>facebook</i> distintas e de <i>facebook</i>s e de <i>Twitter</i>s e por ai fora porque as comunicações não se podiam juntar sob pena de perdermos duas digamos afastarem outra e este aspeto têm traço que neste momento é muito grande e o inglês, pelo menos o inglês escrito é realmente neste momento quase um requisito enorme não só para a língua mas têm uma função de preparação com o mercado.</p> <p>Interveniente 8: e de facto chamei á atenção que de facto o uso, o uso das plataformas, toda a gente abre plataformas nas redes sociais e coloca lá as coisas, mas coloca de uma forma muito, eu diria completamente amadora é que não chega a ninguém ou melhor chega a toda a gente e a ninguém em concreto.</p> <p>Interveniente 1: Efeitos (...),efeitos contrários.</p> <p>Interveniente 8: Efeitos ....., efeitos contrários, e isso é, e aqui está o meio líder a funcionar porque herda a componente do <i>be</i> qualquer coisa e tá tudo no <i>facebook</i> por exemplo a universidade está no <i>facebook</i> e faz bem, pronto aos jovens e etc., mas se agente quer chegar às impressas temos de ir para o <i>linkedin</i> não é no <i>facebook</i>.</p> <p>Interveniente 5: É ... programação.</p> <p>Interveniente 8: E temos que ir para o <i>linkedin</i> porque é lá que as impressas estão, é lá que as impressas estão a trabalhar é lá que se estão a promover.</p> <p>E a linguagem é outra, não é a mesma coisa porque o destino etário é outro, é a mesma coisa do barco, é o barco para a família e o barco para quem gosta de pesca, mar alto ali á procura do tubarão do espadarte e etc. São coisas completamente distintas mas têm tratado internamente como se fosse tudo a mesma coisa, e nós temos, claro têm lá uma coisinha isto é melhor que nem ter, para ter assim é melhor nem ter, e é aqui que de facto, isto têm muito a ver aqui com esta tais cinco, com estas tais, aqui uma que é coordenação operacional de equipa virtual, é preciso coordenar equipa virtual, trabalhar no <i>facebook</i> é uma coisa, trabalhar no <i>linkedin</i> é outra, são clubes diferentes, são destinatários diferentes, são mensagens diferentes, são processos de comunicação distintos e isso é que é critico depois e ai de facto há uma lacuna grande nesse cerne e dai não é, e dai até se percebe que estes são de facto as chamadas, as competências são dadas depois, quando numa primeira leitura há já sabemos isto, isto não é critico, não é verdade nós de facto não sabemos, isso é um elemento que, interessante tentar, tentar perceber, depois há aqui algumas coisas.</p>
--	---

ANEXO W  
O software Educast@fccn

O *software* Educast@fccn para gravação do *Focus Group* (<https://educast.fccn.pt/>)

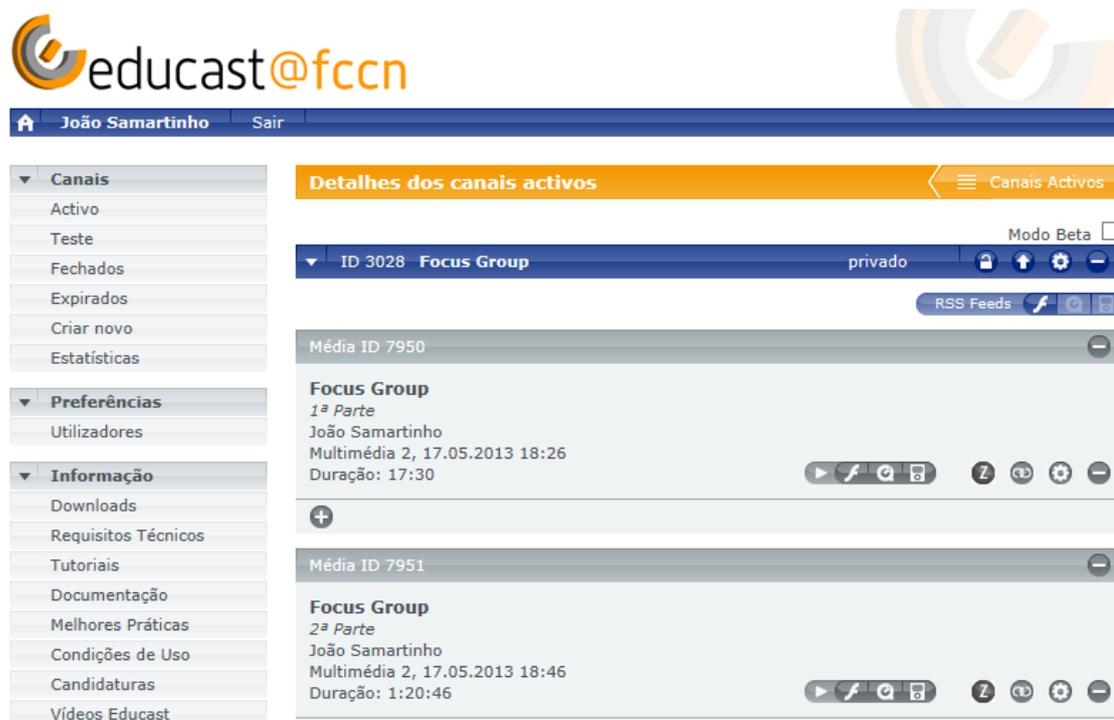


Figura - O *software* Educast@fccn (<https://educast.fccn.pt/>)

O Educ@ast apresenta um leque de opções de ferramentas que possibilitavam a gravação da sessão (e.g. através do *software* COLIBRI para videoconferência da FCCN).

O ficheiro de vídeo produzido, pode ser convertido para vários clips/formatos nomeadamente como *Flash* (formato *flash.html*), *QuickTime* (formato *quicktime.mov*), *iPod* (formato *ipod.m4v*) e *RSS feed Flash* (formato *flash.rss*).

ANEXO X  
*Coeficiente Alfa de Krippendorff ( $\alpha$ )*

## O Cálculo do coeficiente *Alfa de Krippendorff e interpretação do resultado*

**O coeficiente Alfa de Krippendorff ( $\alpha$ )** é «um coeficiente de confiabilidade desenvolvido para medir a concordância entre observadores, avaliadores, juízes, codificadores», Krippendorff (2007, 1980).

O valor  $\alpha$  varia de zero a um:  $0 \leq \alpha \leq 1$ , onde o zero representa a total discordância e o valor um representa a concordância plena. Aplica-se sempre que dois ou mais métodos de geração de dados são aplicados ao mesmo conjunto de objetos, unidades de análise ou itens, quando a questão é o quanto os dados resultantes são confiáveis para a representação de algo real, Hayes & Krippendorff (2007).

O resultado do cálculo de Alfa de Krippendorff, de acordo com Seppänen (2009), Craggs & Wood (2003), deve ser interpretado a nível do valor de concordância  $\alpha$  obtido como:  $\alpha < 0,20$  (muito fraca);  $0,21 < \alpha < 0,40$  (fraca);  $0,41 < \alpha < 0,60$  (moderada);  $0,61 < \alpha < 0,80$  (forte);  $\alpha > 0,81$  (muito forte).

A fórmula geral  $\alpha$  é:

$$\alpha = 1 - \frac{D_o}{D_e}$$

onde:

$D_o$  – representa o desacordo observado entre os valores atribuídos às unidades de análise ou itens.

$D_e$  – representa o desacordo que seria expectável quando a codificação de unidades ou itens é atribuível ao acaso, em vez de ser atribuída tendo em consideração propriedades destas unidades ou itens.

Quando os observadores concordam perfeitamente, observa-se o desacordo  $D_o = 0$  e  $\alpha = 1$ , que indica confiabilidade perfeita.

$\alpha = 0$  ocorre quando os observadores não conseguem distinguir entre as unidades ou atribuir valores a eles sorteados, a partir de estimativa coletiva da população de dados.

Para tratar dados gerados por qualquer método, o coeficiente  $\alpha$  assume condições extremas: idealmente  $\alpha = 1$ . Para considerações de confiabilidade, gama  $\alpha$  's é:

$$1 \geq \alpha \geq 0$$

Ao contrário de outros coeficientes especializados, o coeficiente  $\alpha$  é uma generalização de vários índices de confiabilidade conhecidos.

Permite aos investigadores julgar uma variedade de dados com o mesmo padrão de confiabilidade  $\alpha$ , como por exemplo: qualquer número de observadores, não apenas dois; qualquer número de categorias, valores de escala, ou medidas; qualquer métrica ou nível de mensuração (nominal, ordinal, intervalo, taxa e muito mais); dados incompletos ou ausentes; grandes e pequenos tamanhos de amostras iguais não necessitando de um mínimo  $\alpha$  para avaliar a confiabilidade de uma variável de cada vez, Hayes & Krippendorff (2007).

O tratamento do coeficiente *Alfa de Krippendorff*, foi realizado com a ferramenta de análise estatística *R i386 3.0.0.*, retirando-se o modelo de utilização do pacote «*Package 'irr', versão 0.84, 2012-01-22*»<sup>4</sup> que contém a forma/descriptivo de utilização em *R i386* de vários coeficientes entre os quais o *Alfa de Krippendorff*.

---

<sup>4</sup> «*Krippendorff's alpha coefficient[1] is a statistical measure of the agreement achieved when coding a set of units of analysis in terms of the values of a variable (...) 09/07/2012 – Subject, Re: st: Krippendorff's alpha. Date, Mon, 9 ... Lin's concordance correlation is a special case. ... It's a measure of inter-coder agreement.*», in *Package 'irr', versão 0.84, 2012-01-22*.

ANEXO Y  
Os 5 momentos da sessão *Focus Group*

Os 5 momentos da sessão Focus Group: introdução; apresentação geral do tema; discussão – fase 1; discussão fase 2; e encerramento.

### *Introdução*

A sessão iniciou-se com a apresentação dos participantes por parte do moderador, que deu oportunidade a todos de completar a mesma com informações que poderiam ser interessantes como, por exemplo, as funções, competências pessoais e profissionais ou outros aspetos relevantes que o moderador poderia desconhecer ou não ter referido (introdução referenciada no Guia de Discussão, tabela VI.3, Capítulo VI).

Na introdução o moderador lembrou que a sessão iria ser gravada para posterior análise das intervenções de cada um. Nenhum elemento mostrou quaisquer reservas à realização da gravação.

O *Focus Group* foi gravado e encontra-se disponível a partir do endereço <http://eraizes.ipsantarem.pt/course/view.php?id=352> (na plataforma *e.raízes.redes*) com todos os formatos disponíveis: *Flash* (formato *flash.html*), *QuickTime* (formato *quicktime.mov*), *iPod* (formato *ipod.m4v*) e *RSS feed Flash* (formato *flash.rss*).

### *Apresentação Geral do Tema em Discussão*

O moderador fez a apresentação através de recurso ao *software PowerPoint* (versão *Office 2010 Professional*), conforme Anexo S, com os 21 slides que a compõem, começando com a apresentação da agenda, uma breve introdução ao estudo, a descrição dos procedimentos, formas de participação (estabelecimento de regras sumárias de intervenção e ordem pela qual os participantes iriam, numa fase inicial, intervir) e a descrição da estrutura do *Focus Group*, nomeadamente a sua divisão em duas fases:

- Fase I - discussão de questões relacionadas com os itens considerados de maior importância e os de menor relevância no processo;
- Fase II - tentar compreender o posicionamento dos participantes, relativamente aos grupos identificados no *Dendograma*, Grupo Empresas e Grupo Ensino.

No final da fase II foi feito um pequeno inquérito onde, cada elemento participante no *Focus Group*, deveria responder à questão:

*«Atualmente identifico-me mais como um profissional com características e competências ao nível de: 1. Exercício de cargos de liderança de topo; 2. Responsável máximo por uma organização (pública/privada); 3. Exercício de Cargos Gestão/Administração a nível departamental ou superior; 4. Exercício de cargos de liderança intermédia (áreas, secções, etc.); 5. Responsável por secções ou áreas organizacionais (públicas/privadas); 6. Competências profissionais na área da formação e ensino (público/privado); 7. Outro. Qual?», in Anexo T.*

Foi indicado aos presentes que, no final de cada uma das fases, seriam extraídas pelo moderador as conclusões sumárias, de forma breve.

Seguiu-se uma breve referência aos participantes, identificando a área que cada um representava no âmbito do estudo.

Relembrou-se os objetivos gerais do estudo e os resultados obtidos após análise dos dados do estudo *eDelphi* (slides 3-6 do Anexo T).

Após apresentação do motivo a colocar à discussão, relativo à «*Fase I – Questões sobre Itens*», slides 7 a 12 do Anexo T, foi apresentado o foco de discussão da «*Fase II – Questões sobre o posicionamento de cada perito*», slides 13 a 18 do Anexo T.

No slide 19 apresentou-se o questionário acima referido com que se iria encerrar a Fase II.

Após a apresentação passámos à Fase I.

### *Discussão – Fase 1*

Esta fase dedicou-se à discussão relacionada com a classificação dos itens e o número de colocações de cada um numa posição N, atribuída pelos 69 peritos e contabilizado na tabela VII.6 (disponível igualmente em Anexo S, slide 8).

A discussão iniciou-se com o posicionamento obtido pelos Itens 3, 2 e 9 (dentro das 7 posições mais importantes). Estes Itens encontravam-se, no final da ronda 2, nas posições 6, 7 e 8 respetivamente, mas, quando somado cumulativamente o número de colocações de cada um deles, nas 7 primeiras posições de N, os valores percentuais mostravam uma recolocação destes itens nas posições inversas, (de acordo com as percentagens cumulativas: **item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança [e-Teams]** 31,88%, **item 2 – Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder**, 42,03%, e **item 9 – Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica** 43,48%), invertendo, neste caso, a ordem de classificação dos *E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

itens, quando adotado o **critério de colocações de um item nas 7 primeiras posições**, Tabela Y.1 (em baixo).

Foi colocado igualmente a discussão o posicionamento obtido pelos Itens 20, 10 e 18 (dentro das 7 posições de menor relevância), porque estes se encontravam posicionados, respetivamente, nas posições 12, 13 e 14, no final da ronda 2 mas, quando somado cumulativamente o número de colocações de cada um nas posições dos itens de menor relevância, obtiveram valores percentuais que mostram a sua recolocação em posições diferentes (de acordo com as percentagens cumulativas: *item 20 – Liderança partilhada ou colaborativa* 42,03%, *item 10 – Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível* 34,78%, e *item 18 – Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual* 36,24%), alterando o posicionamento relativo por troca, do item 20 com o 18. O item 10 mantém a sua posição no ranking, 13º, Tabela Y.1.

	% Itens 7+	6 neutros	% Itens 7-
Item 11 - Comunicação eficaz do e-Líder	79,71%	14,49%	5,80%
Item 5 - Atributos do e-Líder para a construção de confiança	65,22%	24,64%	10,14%
Item 12 - Coordenação operacional da equipa virtual	60,87%	28,99%	10,14%
Item 4 - Atitudes do e-Líder para promoção da eficácia	57,97%	30,43%	11,59%
Item 16 - Envolvimento da liderança de topo no processo de mudança	55,07%	18,84%	26,09%
Item 3 - Atitude dos elementos da equipa de trabalho face à Mudança (e-Teams)	31,88%	49,28%	18,84%
Item 2 - Treino e desenvolvimento (e-Líder): apoio, supervisão, avaliação e correção de lacunas do e-Líder	42,03%	33,33%	24,64%
Item 9 - Competências de Comunicação do e-Líder com elementos de diferentes culturas e/ou lidar com a deslocalização geográfica	43,48%	39,13%	17,39%
Item 6 - Atributos pessoais ou qualidades do e-Líder	26,09%	44,93%	28,99%
Item 1 - Adoção de tecnologia	27,54%	42,03%	30,43%
Item 7 - Capacidade de conseguir equipa de trabalho (e-Team) capaz de trabalhar em ambientes virtuais	34,78%	46,38%	18,84%
Item 20 - Liderança partilhada ou colaborativa	33,33%	24,64%	42,03%
Item 10 - Competências do e-Líder em utilizar a tecnologia disponível	28,99%	36,23%	34,78%
Item 18 - Gestão de Desempenho dos elementos da equipa virtual (e-Teams)	27,54%	36,23%	36,23%
Item 17 - Estilos de Liderança adotados pelo e-Líder	23,19%	23,19%	53,62%
Item 15 - Disponibilidade de elementos integrados na equipa de trabalho (e-Team)	18,84%	20,29%	60,87%
Item 19 - Habilidades de aprendizagem	13,04%	28,99%	57,97%
Item 13 - Desafios da liderança em minorar desvantagens dos ambientes virtuais relativamente aos face-to-face	10,14%	30,43%	59,42%
Item 8 - Capacidade de maximizar os recursos financeiros	11,59%	17,39%	71,01%
Item 14 - Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)	8,70%	10,14%	81,16%

**Tabela Y.1 - Classificação/Percentagens cumulativas representativas colocação (ranking) dos 20 itens pelos peritos (agrupados nas posições: 7 «mais importantes»; 6 «neutros»; 7 de «menor relevância».**

Para tratamento de dados e sua interpretação, a discussão da fase I, foi transcrita a partir do visionamento da gravação efetuada, ANEXO U «*Transcrição da Fase I do Focus Group - Questões sobre Itens*». Nesta transcrição encontram-se assinalados os aspetos considerados de maior relevância, que contribuíram para a construção do *MODO COMPETE E-LÍDER (OG2)* e para os resultados e conclusões finais deste trabalho de investigação.

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

### *Discussão – Fase 2*

A fase 2 do *Focus Group* pretendia tentar encontrar uma caracterização dos especialistas que ajudasse a compreender e tipificar os dois grupos identificados na *análise de clusters* através de *dendograma* (Anexo X).

Relativamente a esta fase, quando realizada a apresentação por parte do moderador, foi transmitido aos participantes que, a partir de *análise de clusters*, se tinha constatado a existência de dois grupos de elementos dentro dos 69 especialistas. Um primeiro grupo que apelidámos Grupo Empresa, integrando dois terços dos participantes, 43 elementos (62,31%) e um segundo grupo, o Grupo Ensino composto de 26 participantes (37,69%).

O moderador apresentou e comentou, de seguida, a leitura dos resultados estatísticos produzidos pelo *IMB SPSS Statistics*, em consequência da *análise de clusters* através de *dendograma*. Os resultados apresentados constavam do *dendograma* e valores apresentados na sua interpretação por *Ward Method*, para os 11 Itens (de *i1* a *i11*) para cada um dos Grupos (Anexo Z): grupo I com 43 elementos e grupo II com 26, constatando para cada um dos itens e dos grupos de especialistas, qual o valor «*Mean*» representativo de concordância ou sua ausência (1 – concordância total; 2 – ausência de concordância ou discordância total. Os valores mais próximos de 1 representativos das concordâncias máximas e os mais próximos de 2, representativos das maiores ausências de concordância).

Após esta caracterização dos grupos, através dos resultados globais obtidos e representativos das opções dos peritos que integravam cada um desses grupos, foi pedido aos participantes que se posicionassem e indicassem no questionário, as características e competências profissionais com que se identificavam (Anexo T, slide 19), num leque de 7 opções em que se aceita que, cada perito, escolha tantas opções quantas as que, no seu entendimento, se enquadrem na condição em que tinha respondido ao estudo *eDelphi*.

Refere-se que o observador e o moderador participaram no questionário. Esta opção é assumida como natural e representa a convicção do posicionamento do investigador descrito neste trabalho (secção 2, Capítulo VI).

Os resultados do questionário da fase 2 do Focus Group apresentam-se em baixo:

Atualmente identifico-me mais como um profissional com características se competências ao nível de:	Peritos (P1 a P7); Ob – observador; Md – moderador									
	P1 AP	P2 AUT	P3 MIL	P4 ENS	P5 ENS	P6 EM P	P7 EM P	Ob	Md	
1 - Exercício de cargos de liderança de topo.			X	X				X		
2 – Responsável máximo por uma organização (pública/privada).							X	X		
3 – Exercício de Cargos de Gestão/Administração a nível Departamental ou superior.	X		X			X		X	X	
4 – Exercício de cargos de liderança intermédia (áreas, secções, etc.).		X								
5 – Responsável por secções ou áreas organizacionais (públicas/privadas).										
6 – Competências profissionais na área da formação e ensino (público/privado).			X		X			X	X	
7 – Outro. Qual?										

Tabela Y.2 - Resposta ao questionário da fase 2 do Focus Group (Anexo S, slide 19).

### Encerramento

Finda a discussão da fase II e o preenchimento do questionário, cujos resultados foram apresentados na Tabela Y.2 (em cima), o moderador reconheceu a importância da realização complementar da sessão de *Focus Group* e, de seguida, agradeceu a todos os presentes a sua participação, disponibilidade e empenho.

Seguiu-se o encerramento da sessão. O momento encerramento da sessão, completou as gravações efetuadas com o *kit Educ@st*<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> A opção de não descrição do procedimento de acesso prende-se com a sua facilidade e intuição que o mesmo representa para um visitante mas, principalmente, pelo facto de ao fazê-lo correremos o risco dessa descrição ficar rapidamente desatualizada face às constantes atualizações de versões de plataformas como a *e.raízes.redes*.

## Anexo Z

Resultados Globais dos Estudos: Concordância W Kendall;  
Análise de Clusters em SPSS; Concordância Alpha de  
Krippendorff

### Ronda 1 do estudo *Delphi* – cálculo coeficiente W de Kendall

```
##### Concordância W de Kendall - SPSS #####
##### Ronda 1 – 74 peritos #####

dados <- read.table("orden_ronda1.txt")
a = matrix(dados[,1], nrow=74, ncol=1)
for(i in 2:20) {
  b = matrix(dados[,i], nrow=74, ncol=1)
  a=cbind(a,b)
}
# Call the contributed function, specifying that the numbers in the
# matrix x are ranks:
kendall.w( a, ranks=TRUE )

### output
Kendall's W for ordinal data
W = 0.2291805 p(X2[19]) = 5.451583e-57

O valor W de aproximadamente 0.23 significa que o grau de concordância é fraco. Além disso a hipótese de concordância nula é rejeitada, com qualquer nível de significância (1%, 5%, 10%) usual uma vez que o valor p (p value) é muito baixo, igual a 5.451583e-57. Inferior a 1%.

##### Ronda 1 – 74 peritos #####
```

Quadro I. Cálculo Coeficiente de Concordância W de Kendall em R 3.0.0., ao Grupo de 74 especialistas que concluíram a Ronda 1 do estudo *eDelphi*.

### Ronda 2 do estudo *Delphi* – cálculo coeficiente W de Kendall

```
##### Concordância W de Kendall - SPSS #####
##### Ronda 2 – 69 peritos #####

dados <- read.table("orden_ronda2.txt")
a = matrix(dados[,1], nrow=69, ncol=1)
for(i in 2:20) {
  b = matrix(dados[,i], nrow=69, ncol=1)
  a=cbind(a,b)
}
# Call the contributed function, specifying that the numbers in the
# matrix x are ranks:
kendall.w( a, ranks=TRUE )

### output
Kendall's W for ordinal data
W = 0.2639652 p(X2[19]) = 6.660702e-62

O valor W de aproximadamente 0.264 significa que o grau de concordância é fraco. Além disso a hipótese de concordância nula é rejeitada, com qualquer nível de significância (1%, 5%, 10%) usual uma vez que o valor p (p value) é muito baixo, igual a 6.660702e-62. Inferior a 1%.

##### Ronda 2 – 69 peritos #####
```

Quadro II. Cálculo Coeficiente de Concordância W de Kendall em R 3.0.0., ao Grupo de 69 especialistas que concluíram a Ronda 2 do estudo *eDelphi*.

## Análise de Clusters

- Análise de Clusters feita com base no grupo de 69 especialistas e aos 11 itens (5 de maior importância + 6 de menor relevância) para tentativa de identificação de grupos.

### IBM SPSS Statistics

```
SAVE
OUTFILE='D:\ESGTS_2012_2013\A_Dados_Samartinho_16Maio\dados_16Maio.sav
'
/COMPRESSED.
CLUSTER i1 i2 i3 i4 i5 i6 i7 i8 i9 i10 i11
/METHOD WARD
/MEASURE= SEUCLID
/PRINT SCHEDULE
/PLOT DENDROGRAM
/SAVE CLUSTER(2) .
```

## Cluster

```
[DataSet0]
D:\ESGTS_2012_2013\A_Dados_Samartinho_16Maio\dados_16Maio.sav
```

### Case Processing Summary(a,b)

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
69	100,0	0	,0	69	100,0

a Squared Euclidean Distance used

b Ward Linkage

## Ward Linkage

## Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	46	66	,000	0	0	12
2	35	64	,000	0	0	16
3	33	62	,000	0	0	28
4	59	60	,000	0	0	5
5	5	59	,000	0	4	9
6	48	53	,000	0	0	10
7	50	52	,000	0	0	9
8	45	51	,000	0	0	29
9	5	50	,000	5	7	13
10	29	48	,000	0	6	30
11	42	47	,000	0	0	13
12	16	46	,000	0	1	31
13	5	42	,000	9	11	15
14	38	39	,000	0	0	15
15	5	38	,000	13	14	18
16	7	35	,000	0	2	47
17	18	23	,000	0	0	18
18	5	18	,000	15	17	19
19	5	9	,000	18	0	39
20	68	69	,500	0	0	34
21	25	67	1,000	0	0	38
22	56	63	1,500	0	0	35
23	19	55	2,000	0	0	36
24	30	44	2,500	0	0	37
25	11	31	3,000	0	0	50
26	2	27	3,500	0	0	47
27	10	20	4,000	0	0	46
28	33	49	4,667	3	0	32
29	17	45	5,333	0	8	33
30	1	29	6,083	0	10	52
31	16	28	6,833	12	0	55
32	8	33	7,667	0	28	56
33	17	26	8,500	29	0	58
34	4	68	9,333	0	20	52
35	54	56	10,167	0	22	51
36	19	36	11,000	23	0	50
37	15	30	11,833	0	24	44
38	13	25	12,667	0	21	63
39	5	14	13,590	19	0	54
40	57	65	14,590	0	0	49
41	58	61	15,590	0	0	48
42	24	34	16,590	0	0	51
43	3	22	17,590	0	0	60
44	12	15	19,006	0	37	59
45	40	41	20,506	0	0	53
46	10	32	22,006	27	0	60
47	2	7	23,506	26	16	55
48	21	58	25,173	0	41	57
49	6	57	26,840	0	40	57
50	11	19	28,606	25	36	58
51	24	54	30,673	42	35	56
52	1	4	32,875	30	34	66
53	37	40	35,375	0	45	62
54	5	43	38,024	39	0	61
55	2	16	41,274	47	31	59
56	8	24	44,707	32	51	63
57	6	21	48,207	49	48	62
58	11	17	51,774	50	33	61
59	2	12	55,793	55	44	64
60	3	10	59,993	43	46	67
61	5	11	64,451	54	58	64
62	6	37	68,951	57	53	65
63	8	13	74,451	56	38	65
64	2	5	80,763	59	61	66
65	6	8	87,740	62	63	67
66	1	2	95,676	52	64	68
67	3	6	106,538	60	65	68
68	1	3	125,304	66	67	0

Dendrograma (IMB SPSS Statistics 19). Identificação de dois grupos: Grupo I e Grupo II (69 especialistas, dos 11 Itens)

\*\*\*\*\*HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS\*\*\*\*\*

Dendrogram using Ward Method

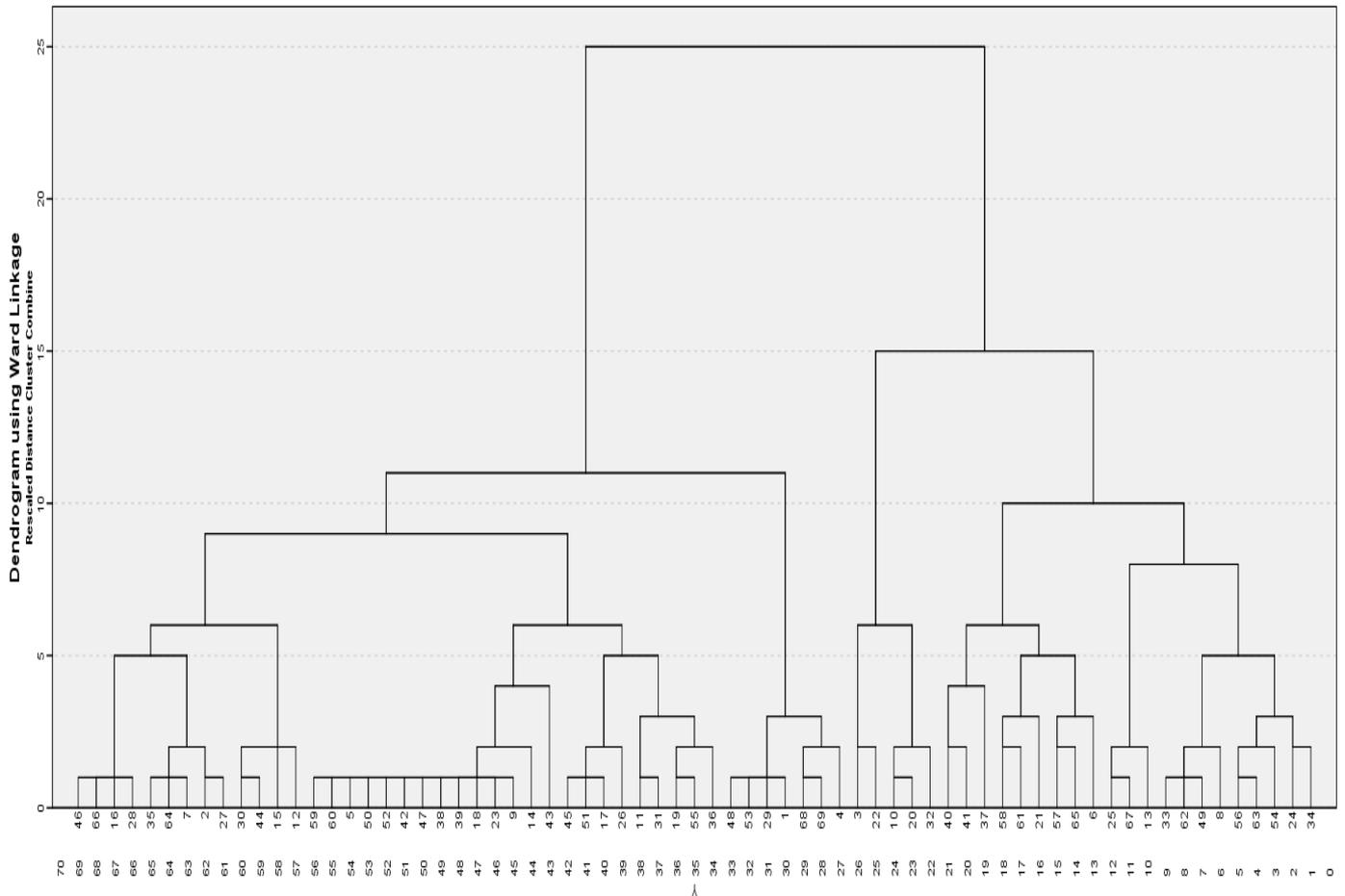


Figura Z.1 - Dendrograma (IMB SPSS Statistics 19). Estudo com base em 11 Itens e 69 especialistas.

### Cálculo do Coeficiente de Concordância Alpha de Krippendorff em R 3.0.0. (11 Itens vs 69 especialistas)

```
##### Coeficiente alfa de Krippendorff - 69 especialistas #####
##### 11 questões (5 Itens + e 6 Itens - Importantes) #####
library(irr)
dados <- read.table("v4.txt")
a = matrix(dados[,1], nrow=69, ncol=1)
for(i in 2:11) { + b = matrix(dados[,i], nrow=69, ncol=1) + a=cbind(a,b) + }

kripp.alpha(a)
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 69
alpha = 0.328
# now use the same data with the other three methods
kripp.alpha(a, "ordinal")
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 69
alpha = 0.328
##### Concordância 0,328 com significado #####
```

**Quadro III. Cálculo Coeficiente de Concordância Alfa de Krippendorff em R 3.0.0.(11 Itens vs. 69 especialistas)**

### Cálculo do Coeficiente de Concordância Alpha de Krippendorff em R 3.0.0. - 11 Itens vs Grupo I (Empresas) - 43 especialistas

```
##### Coeficiente alfa de Krippendorff – 43 especialistas #####
##### 11 questões (5 Itens + e 6 Itens - Importantes) #####
library(irr)
dados <- read.table("dados_R_v1_16Maio.txt")
a = matrix(dados[,1], nrow=43, ncol=1)
for(i in 2:11) { + b = matrix(dados[,i], nrow=43, ncol=1) + a=cbind(a,b) + }

kripp.alpha(a)
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 43
alpha = 0.584
# now use the same data with the other three methods
kripp.alpha(a, "ordinal")
Krippendorff's alpha
Subjects = 11
Raters = 43
alpha = 0.584
##### Concordância 0,584 moderada/forte #####
```

**Quadro IV. Cálculo Coeficiente de Concordância Alfa de Krippendorff em R 3.0.0., ao Grupo I (Empresas) - 43 especialistas.**

Cálculo do Coeficiente de Concordância Alpha de Krippendorff em R 3.0.0.  
- 11 Itens vs Grupo II (Ensino) - 26 especialistas

```
##### Coeficiente alfa de Krippendorff – 26 especialistas #####
##### 11 questões (5 Itens + e 6 Itens - Importantes) #####
library(irr)
dados <- read.table("v4_grupo2.txt")
a = matrix(dados[,1], nrow=26, ncol=1)
for(i in 2:11) {
  b = matrix(dados[,i], nrow=26, ncol=1)
  a=cbind(a,b)
}

kripp.alpha(a)
# now use the same data with the other three methods
kripp.alpha(a, "ordinal")

##### output
kripp.alpha(a)
Krippendorff's alpha

Subjects = 11
Raters = 26
alpha = 0.136
# now use the same data with the other three methods
kripp.alpha(a, "ordinal")
Krippendorff's alpha

Subjects = 11
Raters = 26
alpha = 0.136
##### Concordância 0,136 muito fraca #####
```

**Quadro V. Cálculo Coeficiente de Concordância Alfa de Krippendorff em R 3.0.0., ao Grupo II (Ensino) - 26 especialistas.**

ANEXO AA  
Opinião dos intervenientes no *Focus Group*

## Opinião dos intervenientes no *Focus Group* – Outros itens em falta ou aspetos a considerar

Avaliação, outros aspetos a considerar na análise qualitativa que vão para além dos números.

### Interveniente 8

E como é formação, e como isto é coordenado por um parceiro finlandês, os finlandeses nisto são muito diferentes de nós, como é natural, eles são do norte da europa e nós do sul. São diferentes não são melhores atenção, eu disse que eram diferentes mas há coisas são melhores (risos) como é óbvio. E uma das coisas que eles dão muita preocupação sempre, é esta questão expectativas e da avaliação. Todos os dias fazíamos uma avaliação do tipo, isto está como vocês querem, o que é que achavam que podiam ser diferentes. Permanentemente!

A questão das expectativas, da determinação e do *follow up*. Estas três dimensões é que são interessantes. E uma quarta sugeriu com, foi falado com o conflito de interesses. Na construção de equipas, isto de fato, é muito exigente. No fundo, o trabalho de investigador agora é ler isto tudo que estive para aqui a dizer. Eu sei que um investigador investiga, estuda e analisa, etc.

Exato. Agora, há de fato um caminho importante, que é um desafio que faço ao João, que é dos 20 itens convém que sejam distintas as competências e o que é que são atitudes. Acho que isso ajuda depois a ler, ou seja, separar, fazer esta separação. O que é que são competências o que é que são atitudes. Ambas têm que ser de fato ser trabalhadas, ambas de fato têm que ser trabalhadas.

Porque é isto que depois leva a que o gestor ou nos processos de formação, ou o gestor de equipa em ambientes virtuais ou o e qualquer coisa, de fato olhe para as equipas e tente gerir as equipas e tente formar de uma forma muito mais adequadas as necessidades das próprias equipas. De fato há aqui elementos mais interessantes e que vocês referenciaram bastantes, muitos deles; e que também me levou a empurrar para o outro. O outro também deriva do outro, fui para aqui apontando. Porque eu não me senti, há aqui uma direta que eu dar formações e é a minha competência, é direta.

Mas, eu já fui responsável por equipas, equipas de projeto, tem estes problemas, não é. Não realizar a atividade no momento certo, atrasa o trabalho de equipa, e temos que andar em cima da pessoa, e alguns casos temos que pressionar a fazer. Vê lá se fazes até amanhã, ou seja, às vezes conseguimos que façam, outras vezes não conseguimos, ou seja, falhamos.

... agora regressando ao trabalho do João e também para finalizar a fazer uma parte da sua introdução de facto há aqui elementos que são coerentes que são extremamente úteis aí está uma dos elementos e é por isso é que eu não disse não sei o que é que são os neutros, eu não sei o que são neutros, porque eu por exemplo a adoção da tecnologia eu não sei o que é. É o óbvio que é neutro e tem de ser neutro por natureza e penso que tem de ser neutra também. E Acho que é aquilo que é neutro não sei o que querem agora que eu faça, mas acho que tem que ser neutra, agora analisando os dados tem que ser neutro por natureza de facto a tecnologia não é o fator crítico apesar da gente saber que por de trás disto se estamos a falar de «e» qualquer coisa a tecnologia está lá mas ela tem que lá estar ...

... sobretudo porque tem de ser portanto isto até se percebe porque é que a maioria respondentes considerou-a como neutra portanto sobretudo agora, a adoção não é da competência adoção não é uma competência usar a tecnologia é que já pode ser uma competência saber usar a tecnologia muitas vezes introduzimos tecnologias de plataformas de ensino á distancia que depois não sabemos usar nem trabalhar com elas e isso é outra e essa dimensão é que é dimensão que é importante. Eu lembro-me que a primeira plataforma de ensino á distancia da universidade de Évora, era uma plataforma da IBM que ninguém sabia trabalhar com aquilo, também ninguém foi ensinado a trabalhar com aquilo, mas ninguém sabia trabalhar com aquilo o que quer dizer que a universidade de Évora ... no entanto o investimento foi feito nos finais dos anos 90 e não se repararam que ninguém usava aquilo e etc. Até que aquele ... Finlandês descobriu a porcaria do *Moodle*.

Não é? Agora o *Moodle* isto é interessante agora numa outra discussão. O *Moodle* é uma plataforma de ensino à distância? Duvido uma vez que o seja.

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

**Moderador:**

É uma ferramenta de aprendizagem.

**Interveniente 8:**

– O Moodle é uma plataforma de disponibilização de material, no fundo é uma reprografia virtual.

**Moderador:**

– Depende da forma como a utilizamos

**Interveniente 8:**

– Claro. Mas é por isso que temos de introduzir outros mecanismos, mas se formos analisar o uso da plataforma, 99% dos casos ela é um repositório, um simples repositório ou seja uma reprografia digital o que é ótimo, o que é fantástico porque resolve certa quota de questões de comunicação que tínhamos com os alunos, mas não é por si só uma plataforma de ensino e aí é que é um mistério da tecnologia nos dias de hoje. A adoção da tecnologia depois, apesar de ser neutra la depois tem um impacto significativo na forma como nós podemos trabalhar e o uso das plataformas paralelas: o Skype.

Permite visualizar pessoas e pelas expressões faciais a gente percebe se a pessoa está a compreender ou não está a compreender. Uma competência que foi muito bem, bem aflorada aqui que é interessante nas equipas internacionais e que no «e» qualquer coisa isso é revelantíssimo que é o domínio linguístico da escrita porque mais de metade do processo da educação depois é pela escrita e não pela imagem e de facto e apesar de nós termos dificuldades muitas vezes em falar conseguimos comunicar paralelamente e eles entendem o que nós estamos a dizer, pelas expressões faciais, pelas procuras de vocabulário paralelos ou de sinónimos daquilo que sabemos, mesmo usando conjugações verbais erradas, as pessoas percebem-nos na escrita não dá. As pessoas não percebem o que é que nós escrevemos ou seja esta competência se calhar não damos tanta importância nos processos de qualquer coisa passa a ser crítica. Nos processos enquanto equipas de projetos internacionais ou equipas de projetos nacionais.

Presenciais ela não é tão relevante passa a ser. (...) Ana que criou outra plataforma do Norwich, qualquer coisa em português qualquer coisa que não interessa e ela disse que uma das primeiras coisas que o governo inglês fez foi, dar formação em Inglês aos funcionários públicos para irem para as plataformas eletrónicas ou seja estávamos a aprender a usar o Inglês para usar as plataformas eletrónicas porque temos de comunicar para lados diferentes, a palavra escrita não perdeu importância, apesar de parecer que perdeu importância porque nós vamos para qualquer lado, transformou-se ainda mais importante.

Porque a gente vai ter de colocar tudo no Screen o que não fica no Screen já não é lido ou já reduz ou seja muda de facto, quem tem o papel crucial, a pessoa que lidera a equipa crucial nessas ferramentas.

**Interveniente 1:**

– Peço desculpa interromper este tem sido também a mais dinâmica nas próprias empresas, todas essas plataformas que saem neste momento exige no mínimo uma comunicação em Português e a inglês se quer estar em hegemonia e portanto esse reforço digamos da escrita até para uma amabilidade não é qualquer coisa, uma coisa que todos já tivemos. Tive muitas reuniões com elementos de diversas nacionalidades em inglês, que é aquele inglês, repare que se percebe o que estou a dizer que de inglês não tem nada,

Mas que eu entendo, e até tenho confiança para aquilo, na escrita isto não é bem assim, porque pode pura e simplesmente não se perceber e portanto depois também eu sei mais ou menos quando é para escrever como é que isto se escreve e por tanto há que ter um cuidado redobrado e uma atenção... praticamente como esta conversa aqui.

Ainda com todos esses aspetos de diferentes comunicações que não são ... quando construímos um site... tem particularidades assim também o público a que se destina cada um deles. Aliás muito curiosamente e eu não quero estar a consumir-vos muito tempo, mas recentemente num determinado projeto concluímos que a empresa tinha de ter era classe esquizofrénica porque tinha dois produtos completamente antagónicos e só para ter uma ideia um era o Neptuno.

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*

Que anda debaixo de água e que permite ver peixes que é destinado a famílias certinhas, direitinhas, não sei o quê e o outro era pesca dava-nos sangue e homens de barba rija. Não havia comunicações e teve de se optar por fazer uma separação de comunicações ou seja 2 vias porque realmente as comunicações juntas eram incompatíveis então abriam-se contas de *facebook* distintas e de *facebooks* e de *Twitters* e por ai fora porque as comunicações não se podiam juntar sob pena de perdermos duas digamos afastarem outra e este aspeto têm traço que neste momento é muito grande e o inglês, pelo menos o inglês escrito é realmente neste momento quase um requisito enorme não só para a língua mas têm uma função de preparação com o mercado.

**Interveniente 8:**

e de facto chamei á atenção que de facto o uso, o uso das plataformas, toda a gente abre plataformas nas redes sociais e coloca lá as coisas, mas coloca de uma forma muito, eu diria completamente amadora é que não chega a ninguém ou melhor chega a toda a gente e a ninguém em concreto.

**Interveniente 1:**

Efeitos (...),efeitos contrários.

**Interveniente 8:**

Efeitos ....., efeitos contrários, e isso é, e aqui está o meio líder a funcionar porque herda a componente do *be* qualquer coisa e tá tudo no *facebook* por exemplo a universidade está no *facebook* e faz bem, pronto aos jovens e etc., mas se agente quer chegar às impressas temos de ir para o *linkedin* não é no *facebook*.

**Interveniente 5:**

É ... programação.

**Interveniente 8:**

E temos que ir para o *linkedin* porque é lá que as impressas estão, é lá que as impressas estão a trabalhar é lá que se estão a promover.

E a linguagem é outra, não é a mesma coisa porque o destino etário é outro, é a mesma coisa do barco, é o barco para a família e o barco para quem gosta de pesca, mar alto ali á procura do tubarão do espadarte e etc. São coisas completamente distintas mas têm tratado internamente como se fosse tudo a mesma coisa, e nós temos, claro têm lá uma coisinha isto é melhor que nem ter, para ter assim é melhor nem ter, e é aqui que de facto, isto têm muito a ver aqui com esta tais cinco, com estas tais, aqui uma que é coordenação operacional de equipa virtual, é preciso coordenar equipa virtual, trabalhar no *facebook* é uma coisa, trabalhar no *linkedin* é outra, são clubes diferentes, são destinatários diferentes, são mensagens diferentes, são processos de comunicação distintos e isso é que é critico depois e ai de facto há uma lacuna grande nesse cerne e dai não é, e dai até se percebe que estes são de facto as chamadas, as competências são dadas depois, quando numa primeira leitura há já sabemos isto, isto não é critico, não é verdade nós de facto não sabemos, isso é um elemento que, interessante tentar, tentar perceber, depois há aqui algumas coisas.

## ANEXO AB

### Estudo do Grupo II obtido na Análise de *Clusters*

## Estudo da não concordância do Grupo II obtido na análise de *Clusters*

O grupo dos 26 especialistas, Grupo II, obteve um valor  $\alpha = 0.136$  pelo que concluímos pela existência de concordância de muito fraca ( $< 0,20$ ), Anexo Z, Quadro V, em CD.

Um estudo complementar veio confirmar a não concordância generalizada deste grupo. Feita uma avaliação da classificação que os seus 26 peritos tinham feito, identificando-os igualmente por áreas, da qual não foi possível constatar convergência na escolha dos itens mais importantes, menos relevantes e neutros.

A Tabela AB-1 mostra as colocações dos 11 itens nas posições N (de 1 a 20) do estudo eDelphi por parte dos 26 especialistas, identificando a amarelo valores de discordância face à classificação geral do ranking dos itens. Esses valores mostram, igualmente, que a discordância é generalizada, ou seja é representativa e todos os 26 peritos do grupo II.

A tabela AB-1 apresenta ainda um acoluna onde identifica, em cada um dos 26 peritos, a área a que pertencem (AP – Administração Pública; AUTARQ – Autarquias; EMP – Empresas; ENS – Ensino; MIL/FA – Militar da Força Aérea; INV – Investigador; BR – sediado no Brasil; PUB – Público), assim como na coluna mais à direita da tabela, a ordem, de 1 a 69, em que o perito estava registado no *software eDelphi* utilizado no estudo.

Para finalizarmos o estudo feito nesta fase ao Grupo II (Ensino) reportamos a nossa interpretação aos resultados obtidos na análise das posições N (de 1 a 20) em que que cada perito deste grupo colocou cada um dos 11 itens considerados os 5 mais importantes e os 6 de menor relevância.

Esses valores são apresentados na Tabela AB-2.

Parece relevante perceber que mesmo discordando a nível global, os 26 elementos do Grupo II (Ensino) dão importância significativa ao *item 11 – Comunicação eficaz do e-Líder* (61,53% dos peritos) e desvalorizam o *item 14 – Deslocalização física dos elementos das equipas de trabalho (e-Teams)* e o *item 8 – Capacidade de maximizar os recursos financeiros* (69,23% e 65,38% dos elementos do Grupo II respetivamente).

Item 11	Item 5	Item 4	Item 12	Item 16	Item 17	Item 13	Item 19	Item 15	Item 8	Item 14		
11	18	13	16	9	20	4	3	5	13	14	AP	3
13	10	9	4	13	8	12	11	7	14	15	AUTARQ	6
1	2	3	4	14	13	13	12	16	9	18	AUTARQ	8
1	6	13	8	5	3	7	16	18	19	17	AUTARQ	10
1	15	18	6	13	8	16	5	9	20	14	EMP	13
1	5	14	15	4	6	8	11	13	19	18	EMP	20
16	11	4	12	15	2	18	7	13	20	6	EMP	21
15	12	11	13	1	14	2	5	16	4	20	EMP	22
1	11	3	5	14	20	7	19	18	16	17	EMP	24
6	12	11	5	18	9	13	15	7	20	13	EMP	25
12	18	17	15	1	6	8	20	13	13	14	ENS	32
1	2	7	9	18	13	13	16	17	14	20	ENS	33
7	20	1	9	14	5	10	18	3	17	16	ENS	34
1	2	3	9	13	15	20	6	5	4	7	ENS	37
1	3	5	13	18	17	8	9	11	19	20	ENS	40
8	13	9	13	12	17	3	5	6	20	7	ENS	41
6	7	10	9	17	12	13	15	8	18	13	ENS	49
1	2	10	11	16	6	7	19	18	15	20	ENS BR	54
1	5	9	3	13	10	7	11	12	20	13	ENS PUB	56
20	1	3	15	18	8	13	14	5	17	6	ENS/INV	57
1	12	8	13	2	6	18	9	16	11	15	ENS/INV	58
5	9	6	11	14	8	12	4	15	13	18	ENS/INV	61
4	8	9	5	17	11	15	18	14	20	16	ENS/INV	62
1	2	5	4	20	10	13	15	18	16	13	ENS/INV	63
5	2	3	13	13	4	17	18	14	20	8	MIL - FA	65
2	11	12	5	13	3	17	16	20	15	13	MIL - FA	67

**Amarelo: posições mais discordantes.**

**Tabela AB-1 Colocação dos 11 itens nas posições N (de 1 a 20) do estudo eDelphi por parte dos 26 especialistas identificados no Dendograma como pertencentes ao Grupo II (Ensino).**

Itens	Número de colocações (Posições dos Itens nas posições de 1 a 20)											Total	%	
	5 <sup>+</sup>	1	2	3	4	5	15	16	17	18	19			20
Item 11	12	1	0	1	2								16	61,53
Item 5	1	6	1	0	2								10	38,46
Item 4	1	0	7	1	2								11	42,30
Item 12	0	0	3	3	4								10	38,46
Item 16	2	1	0	1	1								5	19,23
6 <sup>-</sup>														
Item 17						1	0	2	0	0	2	5	5	19,23
Item 13						1	1	2	2	1	1	8	8	30,76
Item 19						3	3	0	3	2	1	12	12	46,15
Item 15						1	3	1	4	2	1	12	12	46,15
Item 8						2	2	2	0	4	7	17	17	65,38
Item 14						2	2	2	3	5	4	18	18	69,23

**Tabela AB-2 Colocação dos 11 itens pelo Grupo II (Ensino) - 5 primeiras posições (os 5 mais importantes, posições de 1 a 5); 6 últimas posições (os 6 de menor relevância, posições de 15 a 20).**

*E-Liderança: Um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System*