

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A Liderança no contexto dos modelos híbridos de negócio e de  
trabalho

Evellyn Costa Barreto

Lisboa, outubro de 2024



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A Liderança no contexto dos modelos híbridos de negócio e de  
trabalho

Evellyn Costa Barreto

Lisboa, outubro de 2024

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de professor Especialista Carlos Nunes.

Constituição do Júri:

Presidente do Júri: Doutor José Moleiro Martins

Arguente: Doutor Rui Franganito

Orientador: Especialista Carlos Nunes

## **DEDICATÓRIA**

Dedico essa dissertação a minha mãe agradecendo o seu amor incondicional;

A minha irmã Jenny que sempre me serviu como exemplo de orgulho pelo seu percurso excepcional acadêmico e esforço.

A minha madrinha, que sempre me incentivou com muito amor e investiu em todo o meu percurso acadêmico.

Ao meu noivo que com seu amor e paciência me motivou e deu forças para realizar essa dissertação.

*“A liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de o fazer”.*

*Harry Truman*

## **Agradecimentos**

A presente dissertação representa a conclusão de mais um ciclo acadêmico a ser realizado com muito esforço e dedicação apesar de todas as adversidades ao longo desse percurso. Durante a minha trajetória acadêmica, felizmente tive a oportunidade de ter ao meu lado pessoas incríveis que sempre me apoiaram e motivaram a ir mais além daquilo que eu achava possível de realizar.

Assim sendo, gostaria a oportunidade de agradecer:

À minha mãe que com a sua energia positiva e fé no meu potencial incentivou a concluir o mestrado e sempre sem julgamentos ou cobranças, apenas amor e motivação.

À minha irmã, que além de ser a minha melhor amiga, é o meu exemplo de garra, coragem, inteligência, simplesmente o meu orgulho. Não há palavras suficientes para agradecer o apoio que me deu ao longo dessa dissertação. Irmã te agradeço por ter sido o meu lembrete diário que teria de ter forças suficientes para terminar mais essa etapa da minha vida para a minha realização acadêmica, pessoal e profissional.

Um especial agradecimento a minha madrinha que sempre acreditou em mim e nunca mediu forças para motivar e investir no meu desenvolvimento acadêmico. Se hoje tenho grau de licenciatura e encerrei mais esse ciclo com o grau de mestrado muito devo a você por todo o seu amor e paciência.

Agradeço também o meu querido amigo Paulo que sempre me ajudou a ultrapassar as minhas dificuldades acadêmicas, ensinando com paciência e carinho as cadeiras de finanças e contabilidade. Não sei o que teria sido de mim sem você. Agradeço por ter acreditado que com esforço eu conseguiria concluir com sucesso.

Agradeço ao meu noivo que sempre me motivou e acreditou no meu potencial com amor e carinho.

Agradeço ao meu filho Noah que é a luz da minha vida e que veio para me dar forças para concluir esse projeto da minha vida.

Agradeço ao meu colega de mestrado Vinícius que sempre me ajudou a ultrapassar as minhas dificuldades e que nunca me deixou desistir mesmo em momentos de desespero e medo. Não sei como teria feito sem a sua ajuda, força e motivação.

Agradeço ao meu orientador, Professor Especialista Carlos Nunes, pela ajuda e orientação dada ao longo do tempo.

Agradeço a minha empresa Unsworth por ter partilhado o questionário com todos os funcionários.

Por fim agradeço a todos os meus amigos e familiares que fizeram parte desse percurso académico.

## Resumo

Durante o período da pandemia, uma transformação significativa ocorreu no panorama do trabalho, impulsionada pela necessidade de adaptação a novas circunstâncias.

Nesse contexto, o conceito de trabalho remoto emergiu como uma resposta fundamental para manter as operações empresariais e garantir a segurança dos funcionários. Além disso, surgiram diversas modalidades de prestação de serviços que, mesmo mantendo o vínculo laboral entre trabalhadores e empresas, apresentaram variações significativas em relação ao modelo tradicional de trabalho presencial.

Essa dinâmica instigou pesquisadores e especialistas a explorar amplamente essa temática em busca de compreender suas implicações e necessidades. Dentre os enfoques abordados por diferentes investigadores, a liderança de equipas em situações de teletrabalho destacou-se como um aspeto crítico a ser considerado.

A transição para o trabalho remoto, que foi amplamente adotado devido as restrições impostas pela pandemia, trouxe à tona questionamentos sobre a eficácia dos modelos de liderança existentes nesse novo contexto. A medida que as equipas passaram a operar em ambientes virtuais e descentralizados, a natureza da supervisão e do envolvimento precisou ser reavaliada. Assim sendo, pretendemos verificar a importância da liderança, em ambiente de trabalho remoto utilizando como metodologia o tratamento de uma análise exploratória da escala psicométrica Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001) -Questionário Personalidade Multicultural do líder, adaptada, com aplicação de escala de Likert de 5 pontos e a escala De Hoogh et al. (2004)- Questionário do carisma do líder.

A amostra utilizada incluiu 222 indivíduos de várias idades e nacionalidades, de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 18 e 64 anos. Os resultados tiveram como objetivo verificar que a comunicação e a coordenação por parte dos líderes para os colaboradores em ambiente virtual influenciam significativamente o sucesso da equipa e o desejo de se manter em teletrabalho.

A avaliação dos mesmos resultados contribuiu para esclarecer as diferenças de perceção entre a liderança e chefia e a relação destas com os trabalhadores em relação à produtividade. Concluimos que a existência de um líder comunicativo é essencial para manter confiança e credibilidade na liderança, particularmente na comunicação em teletrabalho.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, liderança, Trabalho Híbrido, Comunicação, Trabalho remoto;

## Abstract

During the pandemic period, a significant transformation occurred in the work landscape, driven by the need to adapt to new circumstances. In this context, the concept of remote work has emerged as a fundamental response to maintaining business operations and ensuring employee safety. Several types of service provision emerged which, even though the employment relationship between workers and companies was maintained, presented significant variations in relation to the traditional model of face-to-face work. These dynamic encouraged researchers and specialist to widely explore this topic to understand its implications and needs. Among the approaches addressed by different researchers, team leadership in teleworking situations stood out as a critical aspect to be considered. The transition to remote work, which was widely adopted due to the restrictions imposed by the pandemic, raised questions about the effectiveness of existing leadership models in this new context. As the teams began to operate operating in virtual and decentralized environments, the nature of supervision and engagement needed to be re-evaluated. Objectives In light of the above, we intend to verify the importance of leadership in a remote work environment. Methodology In the case of an exploratory analysis, we used the psychometric scale Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001) - Leader's Multicultural Personality Questionnaire, adapted, with application of a 5-point Likert scale and the De Hoogh et al. (2004)- Leader charisma questionnaire. The sample used included 222 individuals of various ages and nationalities of both genders and aged between 18 and 64 years. The results has showed that Communication and coordination from leaders to employees in a virtual environment significantly influence the team's success and the desire to continue teleworking. The evaluation of results contributed to clarifying the differences in perception between leadership and management and their relationship with workers in relation to productivity. We have concluded that the existence of a communicative leader is essential to maintain trust and credibility in leadership, particularly in teleworking communication.

**Keywords:** Telework, leadership, Hybrid Work, communication, Remote work.

# Índice

Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	9
Abstract .....	10
Lista de Tabelas .....	12
Lista de gráficos .....	13
CAPÍTULO I.....	14
1. Introdução.....	14
CAPÍTULO II .....	16
2. Revisão da literatura.....	16
CAPÍTULO III .....	38
3. Metodologia.....	38
3.1. Amostra .....	39
3.2. Instrumentos .....	40
3.2.1. Questionário sociodemográfico.....	40
3.2.2. Escalas .....	40
3.3. Escolha das variáveis .....	43
3.4. Procedimentos .....	44
3.5. Análise estatística .....	44
3.5.1 Análise Exploratória .....	44
3.5.2 Análise de Clusters .....	49
3.6. Resultados .....	70
CAPÍTULO IV .....	72
4. Análise e discussão dos resultados .....	72
CAPÍTULO V .....	76
5. CONCLUSÕES.....	76
6. Referências bibliográficas .....	78
7. ANEXOS.....	87
APÊNDICE A-Questionário .....	87

## Lista de Tabelas

Tabela 1 Distribuição da amostra por sexo e idade .....	39
Tabela 2 Auto caracterização dos inquiridos .....	41
Tabela 3 Distribuição da amostra por nível educacional e cargo na empresa .....	45
Tabela 4 Antiguidade na empresa e hipótese de mudar de emprego .....	45
Tabela 5 Idade do inquirido e hipótese de mudar de emprego .....	46
Tabela 6 Os inquiridos e o perfil do líder (Van der Zee & Van Oudenhoven,2001).....	47
Tabela 7 Os inquiridos e o perfil do líder (escala De Hoogh et al. ,2004 ).....	48
Tabela 8 Resultado do teste $\chi^2$ para verificar a importância de cada variável no método de agrupamento. ....	54

## Lista de gráficos

Gráfico 1 Importância da liderança na sua empresa.....	49
Gráfico 2 Aplicação da técnica visual do "cotovelo". .....	52
Gráfico 3 Nacionalidade dos inquiridos .....	52
Gráfico 4 Distribuição dos inquiridos por tipo de entidade empregadora.....	53
Gráfico 5 Desvantagens do teletrabalho .....	57
Gráfico 6 Vantagens do teletrabalho .....	57
Gráfico 7 O que considera mais importante na empresa .....	58
Gráfico 8 Considera ter um líder ou um chefe ?.....	59
Gráfico 9 Na situação atual tem contacto direto com o chefe? .....	60
Gráfico 10 Qual a importância da liderança na sua empresa.....	60
Gráfico 11 Desafia a equipa.....	61
Gráfico 12 É capaz de entusiasmar.....	62
Gráfico 13 Está sempre à procura de novas ideias .....	63
Gráfico 14 Presta atenção .....	64
Gráfico 15 Trabalha de acordo com um plano.....	64
Gráfico 16 É credível.....	65
Gráfico 17 É bom ouvinte.....	66
Gráfico 18 Assume a liderança .....	66
Gráfico 19 Sempre disposto a ajudar a ultrapassar obstáculos profissionais. ....	67
Gráfico 20 Gosta de experimentar novas abordagens .....	68
Gráfico 21 É comunicativo.....	68
Gráfico 22 Tem um líder ou um chefe .....	69

## CAPÍTULO I

### 1. Introdução

No período da pandemia começámos por verificar a referência ao conceito de trabalho remoto, bem como a novas formas de prestação de serviço, mesmo existindo um vínculo laboral, entre um trabalhador e uma empresa, e que nos levaram a pesquisar diferentes investigadores acerca desta temática. No contexto da nossa investigação pretendemos abordar a questão da liderança de equipas, na situação de teletrabalho e verificar se existe ou não necessidade de um novo modelo. (OCDE Publishing -beforethe-covid-19-pandemic-trends-and-drivers-of-differences-across-the-eu.pdf

A utilização de várias designações- home office, teletrabalho, trabalho híbrido, (Dayton, 2006))devem ser esclarecidas, para clarificar o seu significado, quando existe um vínculo laboral entre uma entidade empregadora e um empregado, seja no setor privado ou no setor público. Durante a pandemia verificámos que algumas funções e profissões podem ter mais facilidade em utilizar o teletrabalho. ( Buomprisco, Ricci, , Perri, & De Sio, 2021).

A liderança de equipas tem vindo a ser abordada pela investigação científica, na área de Gestão de Recursos Humanos, e no contexto de pré pandemia, já várias variáveis tinham sido isoladas , e consideradas como essenciais para uma boa gestão, nomeada mente a inteligência emocional, o modelo de liderança, a confiança ( Sedrine, Bouderbala & Nasraoui, 2020; Tschannen-Moran, 2007), a identificação com o lider(Bass, & Riggio, 2006). Coloca-se também a questão das especificidades dos modelos organizacionais e das caraterísticas de algumas atividades económicas.

A ocorrência da pandemia forçou as organizações a adaptarem os processos de trabalho, relacionados com a imposição de isolamento, diminuindo o número de presenças físicas no local de trabalho. Por essa razão faz sentido abordar a liderança de equipas sem ser no modelo tradicional, em que líderes e liderados se encontram fisicamente próximos. Existem áreas de atividade e funções de trabalho onde a presença do trabalhador não é imprescindível para o seu desempenho e que se tornaram possíveis em resultado do avanço das novas técnicas de comunicação e circulação de informação, com recurso intensivo de tecnologia.

Na atualidade coloca-se a questão, de saber se após este período de pandemia, as empresas irão continuar a utilizar este modelo de teletrabalho, diminuindo a necessidade da presença física do trabalhador na empresa. Fará sentido no futuro, intensificar o recurso a teletrabalho? Os líderes de equipas de trabalho são favoráveis a este modelo e consideram que a produtividade não é afetada?

Esta possibilidade terá de ser analisada não só a nível da gestão de recursos humanos, como em termos das condições físicas que o trabalhador tem na sua residência habitual, bem como os vários custos acrescidos para o trabalhador, como por exemplo, iluminação, custos com manutenção de meios tecnológicos, utilização de computador pessoal ou da empresa. Acresce a necessidade de estabelecer horários de trabalho, para que a relação laboral seja regida por forma a contemplar os interesses, tanto do empregador como do funcionário.

Tendo em conta todas as alterações registadas nos processos de trabalho e que foram suscitadas pela ocorrência da pandemia, em termos, globais, o objetivo da investigação será verificar a necessidade ou não de alterar os modelos de liderança de equipas, e em caso positivo quais as modificações a concretizar.

A contribuição da investigação será o esclarecimento acerca dos modelos de liderança atuais e a necessidade ou não de adaptações a novas realidades.

As hipóteses de trabalho que a seguir consideramos, já foram testadas em outro contexto nacional e inspirámo-nos no estudo de Yang & Lin (2022) para a realidade de Taiwan.

Assim sendo, consideramos as seguintes hipóteses de trabalho:

H1- O estilo de comunicação do líder, com recurso a tecnologia, está associado à confiança nos subordinados

H2- O estilo de liderança em teletrabalho está associado à identificação do subordinado com o líder

H3- A confiança do subordinado está associada à transparência no desempenho de funções

H4- A identificação do subordinado com o líder está associada com o clima do ambiente de trabalho

A dissertação é composta por cinco capítulos. Iniciamos o primeiro capítulo com a introdução, seguimos com a revisão da literatura no capítulo dois, a apresentação da metodologia de trabalho no capítulo três assim como o apuramento de resultados. No

capítulo quatro fazemos a análise e discussão dos resultados e finalizamos com o capítulo cinco com as conclusões e sugestões para futuras investigações.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Revisão da literatura**

O estudo das relações laborais e da liderança em regime de teletrabalho tornou-se uma questão relevante para a investigação, com a ocorrência da pandemia, embora não fosse uma questão nova. As empresas globais já utilizavam este modelo, quando utilizam conhecimento realizado em diferentes partes do mundo, para concretizar projetos. Também em países de maior dimensão e com capacidade tecnológica, já se recorria a teletrabalho em épocas anteriores, embora o modelo fosse pouco utilizado em termos internacionais. O recurso à tecnologia permitiu também o surgimento da categoria de nómada digital, que é possível particularmente em atividades de freelancer.

Os novos modelos de negócio e mesmo a administração pública, podem recorrer mais intensivamente a teletrabalho, dependendo da capacidade de desmaterialização do processo de trabalho, que foi possível concretizar com o recurso a softwares diversos, que foram desenvolvidos para dar apoio à gestão. O avanço registado nos sistemas ERP e CRM, permitem localizações muito diversas de funcionários, que necessitam apenas de um computador e acesso a um sistema de informação empresarial, que pode funcionar em rede.

A utilização de várias designações- home office, teletrabalho, trabalho híbrido, devem ser esclarecidas, para clarificar o seu significado, quando existe um vínculo laboral, seja no setor privado ou no setor público. Durante a pandemia verificámos que algumas funções e profissões podem ter mais facilidade em evoluir para um modelo de recurso intensivo ao teletrabalho.

Outra questão importante e que teremos de esclarecer, em termos conceptuais, é que existe diferença, na organização do trabalho, quando falamos em teletrabalho ou em equipas virtuais. A literatura recente tem vindo a aprofundar estas diferenças, no que se refere à distância entre membros da equipa, estilos de liderança dos gestores de equipa e fatores cognitivos dos trabalhadores, associados à participação em equipas de trabalho com formatos diferentes.

Já em 1973 Nilles, tinha introduzido a questão Telework, que definia como sendo a situação em que o trabalho era enviado ao trabalhador, permitindo-lhe desempenhar uma função, e que o trabalhador tanto poderia estar em sua casa, como num espaço partilhado, que não fosse o seu domicílio. Os estudos de Nilles acabariam por ser novamente analisados nos anos 90 do século XX. (Milasi et. al., 2021)

A partir de 1995 nos EUA começamos a verificar a utilização da expressão Teleserviço ou Telecommuting, quando se abordava a utilização intensiva de tecnologia de informação (Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba, & Klarsfeld, 2021) todavia na época as designações eram usadas de forma pouco precisa, já que o telework reforça o uso de tecnologia e a palavra Telecommuting, expressa melhor a situação em que um trabalhador que reside na periferia (commuter) (Dahlstrom, 2013) passa a poder trabalhar a partir de outra localização, para evitar perdas de tempo nas deslocações de e para a empresa.

Quando na atualidade falamos de teletrabalho, estamos a referir precisamente a execução com recurso a tecnologia de comunicação e informação, já que no século XX e no início da Revolução Industrial existia trabalho a domicílio, pessoas que trabalhavam em suas casas, mas que eram pagas à tarefa ou à peça, por uma organização.

Na questão do teletrabalho é necessário esclarecer, se os meios para executar uma função são fornecidos pelo empregador, já que um trabalhador independente utiliza os meios de produção próprios para vender um serviço a uma entidade empresarial. Tendo em consideração estas questões prévias, podemos dizer que na atualidade, quando utilizamos a designação teletrabalho, nos referimos a uma situação laboral em que o empregador fornece os meios tecnológicos adequados para o empregado, e que continua a existir um vínculo laboral entre as duas entidades, que segue regras, sendo, portanto, a única diferença no local específico de prestação, e que não é a instalação física da empresa.

Nilles (1994), esclarece que o trabalho remoto consiste na substituição do trajeto de ida e volta do local de trabalho pela utilização das telecomunicações e/ou informática, podendo definir-se trabalho remoto, teletrabalho, telecommuting ou remote work como a hipótese de trabalhar a partir de qualquer lugar, através da utilização das TI. Existirá em harmonia com um ambiente de trabalho virtual (Boavida & Moniz, 2020), que pode ser de forma permanente, regular ou esporádica.

Teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado à distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação

e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral (Nogueira, & Patini, 2012, p.122, citando a Sobrat ).

A Comissão Europeia define teletrabalho como: uma forma de organizar e desempenhar trabalho, com recurso a tecnologia, no contexto de um contrato ou relação laboral, onde o trabalho pode ser desempenhado nas instalações do empregador, ou fora delas (Eurwork, 2002).

Trabalho em casa (home office) - é a forma mais conhecida de teletrabalho. Ocorre quando a empresa disponibiliza um computador portátil (laptop), conexão à rede interna da empresa bem como à rede mundial de computadores, além da estrutura de um verdadeiro escritório, incluindo mesa, cadeira, telefone, material de papelaria, e tudo que for necessário para que o funcionário possa realizar as tarefas designadas a ele de sua própria casa. O home office pode ser adotado pela empresa e funcionário de maneira que ele trabalhe todos os dias de casa, ou de maneira flexionada, isto é, alguns dias da semana de casa e outros na empresa. A flexibilidade oferecida pelas empresas nos dias de hoje, envolve tanto o local como o horário de trabalho. (Nogueira, & Patini, 2012,p. 126)

Kasper-Fuehrer & Ashkanasy (2001) abordaram a organização virtual, como um modelo novo, que iria possibilitar o desenvolvimento de pequenas empresas. Os investigadores chamavam a atenção para as características únicas deste modelo organizacional acerca do qual deveriam ser investigadas várias variáveis como a variável confiança, comportamento organizacional, gestão de recursos humanos virtual e a estratégia de negócio.

Fiol & O'Connor (2005) quiseram avaliar o sentido de pertença a uma organização e a identificação com um projeto e esta questão continuará a ser relevante, nomeadamente se quisermos verificar a opinião de novos funcionários que irão trabalhar em uma organização, no regime de teletrabalho, face aos colegas que se encontrando em teletrabalho já trabalharam presencialmente na empresa. Estes investigadores (2005,p.19) citam Kraut et al. (2002) a propósito da velocidade de desenvolvimento do sentido de pertença, para os projetos virtuais. O trabalho destes investigadores foi particularmente relevante para a abordagem dos ambientes de incerteza, e para o estudo da diversidade nos ambientes de trabalho virtuais, já que é possível encontrar equipas constituídas por pessoas com diferentes níveis de tolerância à incerteza, bem como pessoas portadoras de competências

informativas muito diversificadas. A abordagem de Fiol & O'Connor pretende verificar diferenças comportamentais entre modelos de trabalho, com por cento virtuais, modelos híbridos em que existe trabalho em equipa, em termos presenciais, de forma regular, embora espaçados no tempo e ainda as equipas que trabalham e sempre trabalharam em regime presencial. Deveremos por isso ter em consideração, que até ao início do século XXI toda a investigação em modelos de liderança ( Desmarais et. al., 2022) , tinha em consideração as equipas presenciais e a possibilidade de contacto pessoal no quotidiano, embora considerando diferentes frequências no contacto.

Tremblay, Paquet & Najem (2006) analisaram a realidade canadiana para verificar se a opção pelo teletrabalho era a opção preferida pelos trabalhadores ou pelos empregadores. No caso do Canadá a situação de teletrabalho, do ponto de vista do género, não tinha apresentado resultados positivos para os trabalhadores, do ponto de vista da situação familiar, registando-se uma percentagem elevada de trabalhadores, que estavam em regime de teletrabalho, não por opção pessoal, mas por exigência do empregador.

Malhotra, Majchrzak & Rosen (2007) abordaram os modelos de liderança e concluíram que a liderança de equipas virtuais bem sucedida, engloba realização de reuniões regulares, mesmo sendo virtuais, a necessidade de monitorizar o progresso do trabalho das equipas , cujos membros se encontram dispersos, a capacidade de delegar em membros da equipa , a necessidade de conhecer os membros da equipa, em termos de percurso e características pessoais e sobretudo a capacidade de reforçar junto da equipa a contribuição individual de cada um, para os bons resultados da equipa. O líder de uma equipa virtual deve também reforçar as práticas de confiança entre ele próprio e os elementos da equipa e a confiança dos colaboradores entre si (Bratton, 2020).

Bernardino et al. (2009) asseguram que para o sucesso do trabalho remoto, é indispensável a existência de uma cultura organizacional sólida, baseada na confiança mútua entre chefias e subordinados.

Oliveira (2017, p. 16) numa investigação sobre teletrabalho em empresas de software, menciona os principais motivos de sobrecarga dos trabalhadores que são associados à necessidade de permanecer de prontidão/sobreaviso para a realização de teletrabalho, bem como a necessidade, por parte dos trabalhadores de se dedicarem à preparação ou aprofundamento do conhecimento em relação às atividades de trabalho. Compõem o quadro de motivos a exigência de estar disponível – formal ou informalmente – para tratar de

questões sobre o trabalho. A necessidade de atualização contínua ocupa outro elemento – mais complexo e sutil – de colocar os trabalhadores em constante presença de seu trabalho e que pode deixá-los permanentemente conectados às suas ocupações ainda que as jornadas de trabalho tenham acabado. A investigadora acrescenta ainda:

“O trabalho em home office permitiu-nos compreender que: a) o conceito home office assume variadas tipologias e significados – própria da maleabilidade e flexibilidade característica do tipo de trabalho que representa – tornando a categoria de difícil definição; b) é uma categoria polissêmica, que estabelece a diferença entre trabalho doméstico – aquela forma tradicional de trabalho em casa, associado às origens da industrialização – do teletrabalho marcado pela introdução das tecnologias informacionais no processo de trabalho; c) os estudos acadêmicos sobre o trabalho em home office utilizam o termo teletrabalho para referir-se aos trabalhadores”(Oliveira, 2017, p. 21)

Oliveira (2017,p.58) revela a sua opção e menciona “ apesar de o levantamento bibliográfico relacionar o trabalho remoto como teletrabalho, optamos por utilizar o termo home office enquanto categoria nativa, dado que os trabalhadores, ao se referirem à prática de trabalho deslocalizado, faziam menção ao trabalho home office ou trabalho em casa. O termo "trabalho em domicílio" é muitas vezes utilizado como sinónimo de teletrabalho ou trabalho deslocalizado, no entanto, estes termos não devem ser considerados equivalentes. além disso, aplicar o termo trabalho em domicílio em substituição ao trabalho deslocalizado pode confundir aquela atividade realizada em casa por meio das TICs com o trabalho a domicílio no sentido tradicional, isto é, parcela da produção industrial realizada em casa por um trabalhador, tal como definido no convênio sobre o trabalho à domicílio em 1996, documento 177 (OIT, 2016).

Gomes (2020) resume trabalho remoto numa realização preponderante do trabalho em lugar distinto dos tradicionais centros de trabalho, e não uma realização com um caráter meramente ocasional, e através de um uso habitual e intensivo dos modernos meios informáticos e de telecomunicações.

Morales (2020) inclui no grupo das *distancing skills* as seguintes competências: liderar à distância, no sentido de inspirar e motivar os outros à distância; agilidade, adaptabilidade e resiliência, para trabalhar com grande tolerância à incerteza que esta situação gera e ser capaz de liderar a mudança; colaboração remota, estabelecendo novos modelos de colaboração na cloud, online ou outras alternativas a partir da vasta gama de possibilidades oferecidas pela

tecnologia atual; criação de estratégias para fomentar a confiança entre colaboradores, clientes e fornecedores à distância; capacidade de lidar com todos os riscos psicolaborais que podem advir do trabalho à distância; poder do reconhecimento à distância como instrumento fundamental para compensar a falta de proximidade física; comunicação visual e escrita; gestão eficiente e flexível do tempo, de modo a aumentar a produtividade das equipas deslocalizadas; capacidade de inovação contínua nos processos; e, gestão por objetivos, uma vez que serão valorizadas a eficiência e eficácia dos processos (Morales, 2020).

Desmarais, Dubouloz, Laborie, Lacroux, Borter, Dima & Nester (2022) num estudo realizado com amostra de 119 dirigentes empresariais da Suíça de língua francesa, concluíram que as representações sociais acerca do que é o teletrabalho, são determinantes para o sucesso da equipa. Neste estudo ficou constatado que a confiança que os líderes depositam nos colaboradores, é essencial para que os empresários optem pela hipótese de terem equipas em teletrabalho. Nesta situação podemos assinalar a importância do conhecimento prévio dos elementos da equipa, que está em teletrabalho e a desconfiança que estes empresários tinham, para poderem tomar uma decisão de admitir um novo colaborador para uma equipa de teletrabalho.

Trabalho remoto misto é uma modalidade de trabalho remoto em que o colaborador trabalha simultaneamente nas instalações da empresa e na sua casa (Trope, 1999 citado por Silva, 2021, p. 10; Bridi et. al., 2020). Nesta forma de trabalho remoto ocorre uma negociação entre a empresa e o trabalhador para que este trabalhe flexivelmente alguns dias da semana em casa e outros na empresa (Tavares et al., 2020 e Nogueira & Patini, 2012, citados por Silva, 2021, p. 10).

Silva (2021, p. 8) menciona as três dimensões principais do teletrabalho:

“a primeira aponta para a localização de trabalho não convencional, pois não há um único local, mas sim vários locais onde o trabalhador poderá exercer a sua atividade; a segunda dimensão é exatamente a noção de forma de organização flexível do trabalho; e, a terceira dimensão respeita à utilização das TI para a execução do trabalho” e acrescenta ainda a dificuldade em fiscalizar o trabalho realizado pelos trabalhadores remotos (Silva, 2021, p. 16). É dever da Gestão de recursos humanos providenciar a formação às chefias para novas necessidades que advêm do trabalho remoto, que envolvem novas formas de comunicar,

interagir e partilhar, adaptando os respetivos canais de comunicação voltando-os para o mundo digital (Silva, 2021, p.22)

A mudança de paradigma, mudando-se o foco do “tempo do trabalho” para os “resultados do trabalho”, ou seja, passarmos de uma avaliação com base só nas competências (principalmente a assiduidade) para uma avaliação centrada em competências e objetivos (Silva, 2021, p.24) , sendo que a mudança pressupõe a existência de regime híbrido, reduzindo as idas ao escritório ao estritamente necessário.

A preparação de chefias na gestão de equipas à distância, pressupõe a análise de três dimensões: a mudança na cultura organizacional; a identificação de mudanças na cultura organizacional com o trabalho remoto e a identificação de dificuldades na gestão de recursos humanos de equipas remotas .

Silva ( 2022, p. 9) menciona “a produtividade dos trabalhadores em teletrabalho tende a aumentar (Bloom et al.,2015; Grant et al.,2013), no entanto, uma vez que o controlo das tarefas por parte da liderança é muitas vezes comprometido (Kasper-Fuehrer & Ashka nasy, 2001) terá de haver um acompanhamento superior do líder da equipa . A investigadora cita Lilian ( 2014)mencionando que podem existir perceções diferentes de produtividade entre a liderança e os trabalhadores, mas pensamos que a avaliação de resultados pode contribuir para esclarecer diferenças de perceção.

A comunicação e a coordenação por parte dos líderes para os colaboradores em ambiente virtual influencia significativamente o sucesso da equipa e desejo de se manter em teletrabalho (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017).

Podemos considerar que nem todas as atividades económicas poderão recorrer a trabalho híbrido, como por exemplo cuidados de enfermagem. No entanto apesar das distinções entre funções de trabalho, a grande maioria das empresas pode adaptar este modelo para trabalhos administrativos, que na atualidade recorrem a uso intensivo de tecnologia (computador, telemóvel, recurso a vários tipos de software) . Os novos modelos de negócio podem recorrer a teletrabalho, dependendo da capacidade de desmaterialização do processo de trabalho e da competência tecnológica dos funcionários.

Na atualidade existem muitas empresas que utilizam sistemas de partilha de informação, que incluem as mais variadas funções, tais como: gestão de clientes; gestão de fornecedores, tesouraria, direção financeira, elaboração de indicadores de gestão, contabilidade, faturação (Rodríguez, Molina-Castillo, & Svensson, 2020). Se analisarmos a oferta atual de novas

aplicações para gerir processos de trabalho, verificamos que as empresas mais avançadas, há muito que desmaterializaram processos e optam cada vez mais por desmaterialização de documentos, bem como de processos de trabalho (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2018). Para o trabalhador que está familiarizado com o processo de trabalho, bastará ter acesso ao sistema, a partir do seu computador pessoal e utilizar uma password, que lhe permita aceder à informação que necessita. Nestas situações as reuniões presenciais de equipas fazem sentido, quando surge um colaborador novo, ou quando a empresa inicia um novo projeto ou linha de negócio. Os líderes das equipas poderão preferir o contacto direto com os clientes ou potenciais clientes, embora durante a pandemia, também se tenham vulgarizado as reuniões por teleconferência, para evitar deslocações.

#### As variáveis comportamentais nos modelos de liderança

Ao longo de décadas a comunidade académica questionou-se sobre se a capacidade de liderança era genética ou adquirida. A capacidade de liderança é encarada na atualidade como uma competência que pode ser desenvolvida, embora se considere que existem traços de personalidade que favorecem a sua aquisição.

Walumbwa et al.(2008) e Yang e Lin (2022) mencionam que o padrão de comportamento do líder promove capacidades positivas, que possibilitam a consciência de si, uma internalização de padrão ético, uma capacidade equilibrada de processar informação e que a transparência dos relacionamentos entre líderes e colaboradores pode contribuir para maior desenvolvimento pessoal.

Uma das características de uma liderança transformacional (Eisenberg et. al., 2019) é a capacidade de influenciar, atingindo uma possibilidade de boa gestão do capital humano da empresa. Esta capacidade de influenciar irá ser possível, porque existem compromissos entre as partes e uma identificação clara de objetivos comuns, que proporciona consistência na ação do grupo.

Já o modelo de liderança transacional recorre a trocas interpessoais, entre o líder que deseja alcançar objetivos, e os colaboradores que possibilitam a sua concretização através de bom desempenho. Muitas empresas utilizam sistemas remuneratórios, que incluem remuneração base, acrescida de suplementos remuneratórios relacionados com metas alcançadas e até diversidade de regalias sociais complementares.

O líder transformacional estimula compromisso, comunicação e a colaboração que permitem atitudes empreendedoras de todos os elementos do grupo (Buil, Martínez &

Matute, 2019). A criatividade é estimulada, bem como a iniciativa individual e existe tolerância ao erro (Koh, Lee & Joshi, 2019). O respeito entre líder e liderados consolida um compromisso entre todos os envolvidos. Este posicionamento poderá permitir maior grau de inovação no trabalho e uma circulação de informação rápida, que pode consolidar o conhecimento da organização, que o utiliza para criar mais e melhor conhecimento.

Estas constatações no âmbito da psicossociologia das organizações (Rudolph, Allan, Clark, Hertel, Hirschi, Kunze & Zacher, 2021), não poderiam ter sido concretizados sem análise científica das variáveis cognitivas nos modelos de liderança. Teremos então de aprofundar como é processada a informação durante os processos de elaboração de conhecimentos, habilidades e competências.

O líder tem de agir de acordo com regras, mas também tem de estar capacitado para reagir em ambientes de incerteza, o que promove a investigação acerca de estilos cognitivos e flexibilidade cognitiva. Num dado ambiente de trabalho, é necessário tomar decisões e saber delegar, o que estimula a aplicação de capacidade de adaptação e flexibilidade, consoante o enquadramento da organização, num dado ambiente externo.

#### Estilos cognitivos e modelos de liderança

Os estilos cognitivos irão diferenciar-se consoante são capazes de representar, organizar e processar estímulos, informações e experiências num dado contexto. Se a liderança for empreendedora e não estática irá influenciar o ambiente envolvente, por forma a conseguir que clientes, fornecedores e colaboradores consigam sentir-se parte de um projeto (Chell, 2016 citado por Lizote, Vignochi, Paines, Teston, 2020; Grant. Et. al. 2013).

Lizote, Vignochi, Paines, Teston (2020) mencionam estilos cognitivos intuitivos, analíticos e adaptativos para melhor entender a forma de estar dos líderes. Estes estilos irão determinar a propensão ao risco, a propensão à inovação e a postura estratégica, que podem ser potenciadas por determinados traços de personalidade (Morales, 2020). Estes estilos combinados com a flexibilidade de atenção, flexibilidade de representação e flexibilidade de resposta poderão explicar o estilo de liderança.

Sanchez, Carballo & Gutiérrez (2011) mencionam que alguns colaboradores acham que ser visível fisicamente, para o empregador, pode ser importante para subir na carreira, isto no caso de as promoções serem baseadas em fatores de natureza profissional e de características pessoais. Estes investigadores acrescentam que o estilo cognitivo de apreensão da realidade, irá processar os modelos mentais utilizados pela liderança (

Vignochi, 2019) e que a liderança bem sucedida apresenta características específicas de capacidade de captar informação, rapidez de processamento e características atribuídas às personalidades mais dinâmicas.

A flexibilidade cognitiva é uma das componentes de raciocínio, que permite que o indivíduo processar cognitivamente as suas ideias, formas de pensar ou até conceitos anteriores e no caso das mentalidades empreendedoras, o indivíduo apresenta capacidade de aproveitar oportunidades, de avaliar situações e de processar informação de forma rápida.(Chell, 2016, Aguirre, Lizote, Santos, & Guerra, 2022 ).

Face à definição de teletrabalho, como o exercício de uma função, em que existe uma relação jurídica entre empregador e funcionário, com recurso a novas tecnologias, a questão da capacidade do modelo de liderança, pode ser objeto de diferentes opiniões pelas duas partes.

No que respeita ao líder este deverá ser capaz de reforçar o espírito de equipa, através de um modelo de comunicação claro (Newman, Ford & Marshall, 2019), sem ambiguidades e que recorre a procedimentos de motivação. Para além desta competência, na situação de teletrabalho o líder deverá continuar a saber delegar, atribuir responsabilidades e mostrar que tem confiança no trabalho executado, fruto da experiência observada.

A variável confiança é essencial, para que perante situações de erro por parte do colaborador, este possa de forma direta informar a ocorrência, sem receio de represálias imediatas.

No que concerne o trabalhador é importante que este se identifique com o projeto da empresa, que processe informação e a partilhe e que comunique com a chefia de forma que possa reforçar o nível de confiança nele depositada (Wang & Noe, 2010).

Existe necessidade que a equipa se identifique com o líder (Tschannen-Moran,2007), bem como existam processos de comunicação bidirecional objetivos. Para além da comunicação com recurso a tecnologia, a comunicação verbal direta, pode continuar a existir via telefone ou videoconferência e a forma de expressão pode influir, uma vez que deve ser assertiva.

Outra questão relevante é a abordagem a novos funcionários, que irão integrar uma equipa de teletrabalho. O trabalhador não conhece o líder e como tal este deverá proceder à sua apresentação à equipa e reforçar as expectativas de colaboração entre todos, bem como introduzir o trabalhador aos objetivos a atingir. Neste sentido a liderança transformacional, fará todo o sentido, para que o novo elemento seja considerado uma mais-valia e não um

problema. Podem surgir diferenças comportamentais entre trabalhadores que já tinham exercido funções na empresa e passaram a teletrabalho e aqueles que quando ingressam nos quadros de uma empresa iniciam a relação laboral, já em teletrabalho.

Sedrine, Bouderbala & Nasraoui (2020) concluíram que os processos de comunicação, a confiança e a coesão operacional são essenciais para o sucesso da liderança transformacional em equipas virtuais. Utilizaram uma amostra composta por 300 elementos, da zona mediterrânica da europa e especificamente do setor das tecnologias de informação.

### Gestão de conflitos

Turesky, Smith & Turesky (2020) introduziram uma nova questão acerca da liderança das equipas virtuais, e da gestão dos conflitos. A gestão de conflitos entre membros de equipas que estão dispersas, pode ser complexa (Caputo et. al., 2023) e estes investigadores atribuem a dificuldade às situações, em que não existe retorno imediato de comunicação, em caso de conflito. A ocorrência de conflitos em trabalho virtual, não é menor que em trabalho presencial. A falta de retorno das chefias, perante uma situação de conflito, pode levar a que haja redução da comunicação (Correia,2022 ) e que por isso, ao evitar falar em situações críticas, possam existir diminuições no desempenho. Se o líder não intervém e deixa agudizar conflitos, poderá fazer com que os colaboradores diminuam a sua identificação com o projeto e por essa razão Turesky, Smith & Turesky (2020) apontam a importância da comunicação regular, mesmo em teleconferência, para fortalecer o teambuilding.

À medida que o trabalho presencial vai sendo mais escasso e existem menos reuniões presenciais, então existirá necessidade de não perder a rotina das reuniões, mesmo que em teleconferência. Mesmo com recurso a tecnologia, os processos de comunicação verbal são importantes e o líder não deve recorrer apenas a correio eletrónico e/ou mensagens automáticas. Para construir um elevado nível de confiança entre todos os elementos da equipa é necessário reforçar a identidade social do grupo, para que não existam hipóteses de escalada de conflitos.

Também Smith (2021) aborda a questão do teletrabalho, mas numa perspetiva de dinâmicas de grupo, que podem ser afetadas pela interação através de tecnologia. A questão coloca-se quando verificamos que existe uma diferença entre a interação para pessoas que já se conheciam anteriormente, através de trabalho num local físico permanente e dinâmicas de grupo entre pessoas que iniciam a função na empresa, através de prestação em teletrabalho.

No último caso a liderança de equipas deve recorrer a modelos de comunicação verbal, para apresentar os novos elementos (teleconferência), explicar qual o processo de comunicação quando existem conflitos e informar que o reconhecimento do trabalho e a celebração dos resultados, será sempre objeto de celebração por toda a equipa.

A ocorrência da pandemia e a necessidade de manter colaboradores em teletrabalho, vieram trazer novas questões, para os modelos de liderança de equipas de trabalho.

Um dos fatores facilitadores foi a abundância de tecnologia de informação e comunicação, e assim como os trabalhadores já estavam habituados a utilizar novas tecnologias em processos de trabalho, o que teria de ser acrescentado aos processos de trabalho, seria uma forma de gestão de contactos entre o chefe de equipa e os seus colaboradores e entre os próprios colaboradores.

A comunicação entre colaboradores já existia anteriormente, pela necessidade de partilha de informação entre departamentos e pelo recurso a sistemas ERP, já quanto à adaptação das chefias a novas formas de comunicação, teríamos de verificar, em que medida os modelos de liderança se iriam alterar, uma vez que com as equipas dispersas, os processos de comunicação presencial seriam mais escassos.

A questão da e-Liderança, conforme é mencionado por alguns autores (Avolio et. al., 2014) , designa a capacidade de continuar a influenciar os membros da equipa, no sentido de responsabilização e coesão ( Liégeois & Taskin, 2021), situações estas que eram novas, uma vez que não existiam ainda estudos de caso em número suficiente, para verificar os tipos de alteração verificados nos relacionamentos entre líder e membros de uma equipa de trabalho.

A situação de colocar membros de uma equipa em teletrabalho, por longos períodos de tempo, também não tinha ainda sido estudada o suficiente, para verificar dois tipos de situação distintos, tais como, a forma como o teletrabalho pode influenciar o desempenho dos trabalhadores, tendo em conta aspetos psicológicos ( Rudolph et. al., 2021) e influência da capacidade cognitiva e ainda quais as atitudes que os líderes deveriam tomar, para que a sua capacidade de liderança se fizesse sentir, em aspetos positivos, que pudessem de alguma forma equilibrar os aspetos negativos provocados pelo teletrabalho.(Baradello & Dibble, 2020; Beauregard et. al., 2019)

Independentemente da vontade dos trabalhadores em manter um bom desempenho e da vontade das empresas em fornecer meios tecnológicos adequados, para que o trabalhador

possa ter condições técnicas para manter o seu desempenho, o facto é que dependendo da área de atividade, podem surgir desafios ( Moço, Lopes & Soares, 2020, Popovici & Popovici, 2020) a ultrapassar com a ocorrência do teletrabalho. A capacidade de manter um bom desempenho, pode também ter a ver com traços de personalidade do trabalhador, isto é, se este valoriza a autonomia e procura desafios que enriqueçam a sua prática ou se ao valorizar a estabilidade no emprego, evita riscos, é pouco comunicativo ou se não é um team player.

As tarefas administrativas e de contabilidade, poderão ser aquelas em que o teletrabalho apresente menos dificuldade, em manter bons níveis de desempenho, porém outras áreas poderão sofrer mais com uma menor frequência de contacto presencial. Para ultrapassar dificuldades os líderes de equipas tiveram necessidade de reformular processos de comunicação, para que os níveis de desempenho, sofressem o menos possível com alterações na localização dos trabalhadores.

Uma das questões a colocar será a importância das interações pessoais, nos locais de trabalho tradicionais, os contactos diretos e pessoais, para fazer circular informação útil à organização, e ainda averiguar quais as alterações mais importantes que se verificaram nos modelos organizacionais, para evitar constrangimentos aos processos de trabalho.

Neste caso teremos de verificar de entre as quatro dimensões de competências do líder, - intelectuais, emocionais, sociais e de gestão- quais as mais relevantes para manter a coesão das equipas e continuar a manter os colaboradores motivados.

A e-Liderança deve alavancar-se, nos conceitos tradicionais de liderança, mas acrescentando inovação, uma vez que se trata de uma realidade diferente, com particularidades específicas. Podemos encontrar constrangimentos ( Hau & Todescat, 2018) nos modelos de liderança tradicionais, uma vez que pode ser que o líder apenas consiga ter relações de confiança com uma parte da equipa ( Bauer & Erdogan, 2015), o que pode suceder por diversas razões, seja por proximidade cultural ( Ellis, 2021) ou conhecimento pessoal.

Os modelos de liderança tradicionais, em que os líderes utilizavam o seu exemplo, é mais fácil de implementar quando existe proximidade física e é possível utilizar formas de comunicação verbal, não verbal (Kirkpatrick & Locke, 1996), organizar atividades de teambuilding.

Os Modelos de liderança mais utilizados até à atualidade, e que tinham sido testados com sucesso, poderão ter de ser revistos, já que os instrumentos motivacionais, poderão de ter de

ser reavaliados e o sentido de propósito das equipas, terá de ser construído, utilizando variáveis, que anteriormente não tinham sido contempladas.

O modelo de comunicação entre membros de uma equipa internacional entre si, e do líder para os seus colaboradores, poderá ter de avaliar novas variáveis (Chamakiotis et. al., 2021), como as diferentes perceções dos trabalhadores face aos objetivos do trabalho, o que faz com que alguns investigadores mencionem a necessidade de que as instruções de trabalho sejam explícitas, objetivas e claras, para que seja possível criar relações de confiança mútua. Tendo em consideração esta realidade o poder da comunicação verbal e da comunicação escrita, necessitam ser repensados, uma vez que a linguagem corporal passará a ter pouco importância, quando não se convive fisicamente com a equipa de trabalho ( Larsson & Lundholm, 2010)

Nos contextos de trabalho tradicionais ( Shollen and Brunner ,2016) a liderança mantinha uma atitude positiva e encorajava e ouvia os colaboradores era mais fácil, através do convívio diário. Sem possibilidade de contacto diário, a motivação e a troca de impressões entre o líder e os membros da equipa, terá de pensar em novos instrumentos, e terá de passar a utilizar uma linguagem menos formal, dando instruções claras, e que podem incluir algum sentido de humor, para criar empatia nos processos de comunicação. A comunicação não verbal, como o tom de voz, a expressão facial, o toque entre equipas de trabalho e líder, deixou de ter relevância, uma vez que durante as teleconferências, existe a tendência para valorizar a discussão de assuntos de trabalho. Se não existir o cuidado de manter alguma empatia com os interlocutores, os níveis de desempenho poderão ser inferiores, se o trabalhador não se considerar valorizado pelo lider

Samartinho et al. (2012) abordam o conceito de e-Leader , que apresentam como um novo paradigma.

O líder de e-equipas usa tecnologia para contactar com os membros da equipa, e deve saber utilizar as ferramentas tecnológicas para produzir atitudes, comportamentos e emoções, tanto a nível individual, como a nível de grupo. Neste caso as dimensões tradicionais da liderança ( Zaccaro, Dubrow & Kolze, 2020) visão, direção, motivação, inspiração e confiança- terão de ser avaliadas e alguns investigadores chamam a atenção para a necessidade de alguma formação, para preparar estes gestores em líderes de um novo modelo de equipa (Kerfoot, 2010).

Samartinho et al. (2012) realçam a importância de construir relações de confiança, partilha de conhecimento e sobretudo fazer com que a identidade da equipa seja conseguida através da partilha de valores, objetivos e atitudes. Os autores designam por líderes transacionais aqueles que conseguem inspirar e ganhar a confiança dos colaboradores, para desempenhar uma função, que é importante para o projeto. Quais serão então as dimensões da liderança que mais impacto produzem na liderança virtual ou na liderança de uma equipa virtual?

Um dos fatores facilitadores foi a abundância de tecnologia de informação e comunicação, e assim como os trabalhadores já estavam habituados a utilizar novas tecnologias em processos de trabalho, o que teria de ser acrescentado aos processos de trabalho, seria uma forma de gestão de contactos entre o chefe de equipa e os seus colaboradores e entre os próprios colaboradores. O facto de tanto líder como colaboradores serem utilizadores proficientes de meios tecnológicos, em processos de trabalho com grande recurso a tecnologia, fará com que seja mais fácil a comunicação, através de diferentes ferramentas, que podem ser usadas em simultâneo.

As empresas modernas utilizam plataformas específicas para comunicação interna, em tempo real o que é importante. No caso de os trabalhadores não serem portadores de níveis idênticos de proficiência, o líder deve considerar a frequência de formações, que possam rapidamente ultrapassar essa dificuldade. Quando um gestor de equipa virtual, se esquece destes detalhes e apenas contempla os conhecimentos específicos do colaborador, numa dada área científica, poderá ter dificuldades em construir homogeneidade no desempenho da sua equipa. Considera-se necessário abordar ambientes de trabalho, que não são apenas aqueles que encontramos em grandes ou médias empresas (Graber, 2015) e no início de projetos virtuais, o facto dos colaboradores apresentarem as mesmas competências de comunicação através de meios tecnológicos, tornou-se na atualidade uma competência fundamental, para integrar equipas de teletrabalho ou equipas virtuais.

A comunicação entre colaboradores já existia anteriormente, pela necessidade de partilha de informação entre departamentos e pelo recurso a sistemas ERP, já quanto à adaptação das chefias a novas formas de comunicação, teríamos de verificar, em que medida os modelos de liderança se iriam alterar, uma vez que com as equipas dispersas, os processos de comunicação presencial seriam mais escassos.

A situação de colocar membros de uma equipa em teletrabalho, por longos períodos de tempo, também não tinha ainda sido estudada o suficiente, para verificar dois tipos de situação distintos, tais como, a forma como o teletrabalho pode influenciar o desempenho dos trabalhadores, tendo em conta aspetos psicológicos e influência da capacidade cognitiva e ainda quais as atitudes que os líderes deveriam tomar, para que a sua capacidade de liderança se fizesse sentir, em aspetos positivos, que pudessem de alguma forma equilibrar os aspetos negativos provocados pelo teletrabalho.

Independentemente da vontade dos trabalhadores em manter um bom desempenho e da vontade das empresas em fornecer meios tecnológicos adequados, para que o trabalhador possa ter condições técnicas para manter o seu desempenho, o facto é que dependendo da área de atividade, podem surgir desafios a ultrapassar com a ocorrência do teletrabalho.

Uma das questões a colocar será a importância das interações pessoais, nos locais de trabalho tradicionais, os contatos diretos e pessoais, para fazer circular informação útil à organização, e ainda averiguar quais as alterações mais importantes que se verificaram nos modelos organizacionais, para evitar constrangimentos aos processos de trabalho.

Neste caso teremos de verificar de entre as quatro dimensões de competências do líder, - intelectuais, emocionais, sociais e de gestão- quais as mais relevantes para manter a coesão das equipas e continuar a manter os colaboradores motivados.

As grandes e médias empresas possuem uma maior capacidade financeira, o que permite disponibilizar um conjunto de recursos superior de forma a assegurar a existência de um ambiente laboral remoto propício ao melhor desempenho dos colaboradores a e-Liderança deve alavancar-se, nos conceitos tradicionais de liderança, mas acrescentando os recentes modelos de e-Liderança, uma vez que se trata de uma realidade diferente, com particularidades específicas.

A ocorrência da pandemia apenas veio incrementar o recurso a teletrabalho e a tornar este modelo mais global, uma vez que em muitas economias terceirizadas e em países de grande dimensão, já se vinha a usar este modelo há mais tempo.

Para líderes e membros de equipa, que nunca tinham trabalhado neste regime, houve necessidade de um período de adaptação, de todas as partes envolvidas, já que não existia uma experiência anterior.

Uma vez que a possibilidade de teletrabalho se banalizou, depois do fim da pandemia, surgiu a necessidade de consultar literatura pré-Covid, nesta área, particularmente no que

respeita às características do líder de equipas e também da influência do teletrabalho no estado psicológico dos trabalhadores.

Não podemos deixar de mencionar que a investigação sobre o desempenho dos trabalhadores em teletrabalho, durante o Covid, irá sempre apresentar resultados diferentes de uma análise da gestão de recursos humanos, de equipas virtuais, num período pós pandemia, uma vez que o estado emocional de líderes e liderados será com certeza diferente, já que os perigos levantados pela pandemia, deixaram todos os membros da sociedade muito fragilizados.

Independentemente dos estados emocionais vividos durante a pandemia e se considerarmos o estudo de equipas em teletrabalho, bem como o exercício da liderança em teletrabalho, existirá um novo campo de investigação, na área da gestão de recursos humanos, em que os modelos de liderança necessitarão de algum grau de atualização, e por outro lado a motivação dos trabalhadores deve também recorrer a novos processos

Na literatura que abarcou o período até à pandemia, mencionava-se com frequência a qualidade da dimensão estratégias de comunicação, como forma de motivar as equipas, para além da visão do líder e da sua capacidade de verbalizar objetivos e utilizar o seu carisma para influenciar as suas equipas.

Durante a pandemia a possibilidade de comunicação verbal ficou de alguma forma diminuída, pela necessidade de acertar as condições técnicas necessárias à comunicação por teleconferência, ou até de marcar reuniões presenciais, mesmo que com regularidade reduzida.

Esta análise remete-nos assim para a necessidade de avaliar outros processos de comunicação não verbal, para além da análise da postura física e da linguagem gestual, que pode também servir para analisar atitudes em ambiente de trabalho.

O facto de o processo de comunicação mais usado, durante a pandemia, ter sido a comunicação escrita e a circulação de informação entre membros de uma equipa, chama a atenção para as especificidades da comunicação escrita entre equipas de trabalho, no que se refere a troca de informação e circulação da mesma, bem como nas características do modelo de comunicação escrita entre o líder e os membros da sua equipa.

O recurso à tecnologia pode permitir comunicação em tempo real, através de mails ou plataformas específicas das empresas, em que os objetivos da comunicação podem ser de dar instruções aos colaboradores, mas que também poderão incluir outros elementos tais

como introduzir certos tipos de quebra-gelo conversacional, emoticons, ou até processos de escrita menos formal (Letarte, 2021). Investigadores como Darics (2020) interessaram-se pela análise destes processos de comunicação escrita, em processos de trabalho, que podem servir para melhorar o modelo de comunicação no trabalho, já que tanto trabalhadores como líderes são pessoas com necessidades psicológicas básicas a nível de comunicação e interação pessoal.

A capacidade de comunicação não verbal, pode também afetar os novos trabalhadores das empresas, que não chegaram a participar de uma equipa, em tempo real e em termos físicos, partilhando locais de trabalho possibilidades diversas de socialização.

Já para os trabalhadores mais antigos nas empresas, houve tempo para acumular experiências, ao longo do tempo e até de construir processos de comunicação simplificados, só possíveis porque se conhecem os outros membros da equipa, as suas características pessoais no trabalho e até as suas expressões faciais em situações específicas.

Considerando a possibilidade de aumento exponencial de trabalhadores em teletrabalho e que não conhecem bem, porque não tiveram oportunidade, o modelo de liderança com que irão interagir, cabe ao líder da equipa, criar condições para que as suas mensagens sejam objetivas, no que se refere a objetivos a atingir, bem como não descurar a questão de retorno sobre o desempenho, para que possam construir relações de confiança mútua.

Em teletrabalho, tal como em trabalho presencial, o desempenho das equipas, continua a basear-se em confiança entre todos os membros, para que o nível de desempenho não diminua.

No caso de a liderança querer manter o seu caráter motivacional e havendo mais recurso a comunicação escrita do que verbal ( Mayfield e Kopf, 1995), o sentido da comunicação escrita ( não verbal) terá de ser adaptada, para que surta os efeitos desejados. Não existe impossibilidade de exercer empatia com o destinatário da mensagem escrita e para além das instruções claras e objetivas, poderão criar-se hábitos de mensagens, que abordem objetivos a atingir, informação de tarefas desempenhadas com sucesso e agradecimentos pelo bom trabalho executado.

Se realizarmos uma revisão das anteriores competências do líder transformacional, algumas delas poderão ter de ser melhoradas:

- Capacidade de comunicar de forma eficaz por escrito
- Frequência de comunicação –rapidez de resposta a problemas

- Facultar a visão e objetivos gerais da equipa de forma clara e estabelecer metas e objetivos individuais -
- Capacidade do e-líder para ouvir, e para escutar e ver o que não pode ser visto, no seio dos ambientes organizacionais à distância.

No caso das empresas que tiveram de reformular processos de trabalho e evoluíram no seu modelo organizacional, ou seja, passaram a ter maior percentagem de trabalhadores em teletrabalho, o líder terá de estar disposto a avaliar os pontos fortes e fracos da organização nesta nova fase e manter os níveis de confiança, que anteriormente existiam.

Naturalmente que todos os elementos envolvidos no processo, terão de ter capacidade emocional para uma adaptação a uma nova situação, e ter resiliência até que a organização seja capaz de reduzir os seus pontos fracos.

Faz sentido colocar a questão sobre quais as dimensões da liderança, que mais impacto produzem na liderança virtual ou na liderança de uma equipa virtual. Para além das competências de visão, direção, motivação, inspiração e confiança, não se trata apenas de usar outros meios, os digitais, (Rachinger et al., 2018) para interagir, mas de compreender antecipadamente, quais as alterações que se verificaram nas relações de trabalho, particularmente se não existiu experiência prévia de trabalho no mesmo local, se o líder não tem experiência de liderança nas novas condições ou até se qualquer dos elementos da equipa pensa na atividade em teletrabalho, como uma situação passageira na sua carreira.

### Liderança e gestão de conflitos em equipas virtuais

Mesmo na situação de existência de equipas equilibradas e onde há partilha de objetivos, podem por vezes surgir conflitos (Hinds & Mortensen, 2005), o que é natural em qualquer organização. A função do líder na gestão de conflitos é importante, mas se não acompanhou os processos de trabalho, daqueles que de alguma forma têm queixas a apresentar, será difícil de ter uma visão imparcial da situação.

Nos contactos diretos, muitas vezes basta a linguagem gestual, (Hinds & Bailey, 2003) para entender, o que poderá vir a transformar-se numa situação de conflito e tentar prevenir a situação, através de diálogo, no entanto, com a distância e com contactos apenas por videoconferência, se estes não se verificam com regularidade, será mais difícil conhecer os membros da equipa e ter capacidade para entender as causas dos conflitos existentes.

O tipo de liderança também pode ser importante para fortalecer equipas e evitar conflitos, e no caso das equipas virtuais ou em teletrabalho, caso não exista experiência prévia de relações de trabalho, a liderança motivacional, poderá não surtir o efeito desejado.

O modelo de liderança capacitador, pode ser uma forma de evitar conflitos, pois acaba por facilitar a aquisição de competências, em oposição a um modelo passivo. O líder de equipas virtuais necessita verificar se os membros da equipa necessitam de adquirir outras competências, para além daquelas que são valorizadas em termos funcionais, no seu desempenho, pois para consolidar o espírito de grupo, de uma equipa em rede, é preciso estabelecer regras de interação e proporcionar um ambiente de trabalho, que seja amigável, e ao mesmo tempo distribua responsabilidades dentro dos processos de trabalho.

Outro modelo de liderança, como é o caso da liderança partilhada, exige que o nível de conhecimentos dentro da equipa seja muito semelhante e pode ser viável, em modelos organizacionais mais achatados, colaboradores sem grandes diferenças de personalidade, e estabilidade emocional de todos os participantes. A liderança partilhada é o modelo que necessita de maior nível de interação social e troca de informações, com uma frequência regular.

Avoglio et al. (2014) definem a e-liderança como um processo de influência, que tanto pode ser exercido na proximidade, como à distância, e que recorre a tecnologias de comunicação avançadas. A realidade é que os processos de trabalho, dos mais simples, aos mais complexos recorrem a tecnologia e as lideranças têm de saber utilizá-las da melhor forma, para motivar os colaboradores. Investigadores como Hoch & Dulebohn (2017) também abordam a questão da personalidade dos membros da equipa, e sabemos que na atualidade, todos os processos de recrutamento visam verificar, entre outras características, que o candidato é um Team player.

A questão do contacto próximo entre líderes e membros de equipa, levantou também alguns problemas, relacionados com comportamentos de empresas, que contavam poder contactar o colaborador, a qualquer hora ou dia da semana (Vayre, 2019). Quando se menciona o novo paradigma de trabalho- a qualquer hora, (Machado, 2022) em qualquer lugar, em tempo real ou no ciberespaço, esquece-se que foi necessário legislar, como no caso português, para criar um referencial de condições de trabalho, em que em qualquer caso (comunicação síncrona ou assíncrona) para que existam limites para a disponibilidade contratual do trabalhador.

A influência que o e-Líder necessita de exercer sobre os membros da equipa, deve também contemplar elementos de inteligência emocional, que demonstrem a existência de tempos livres para o trabalhador e que mesmo naquelas empresas onde os níveis hierárquicos são muito reduzidos, devem existir regras claras para identificar a relação empregador-empregado.

A necessidade de comunicação em contínuo (Marlow et al., 2017), para além das distâncias e das diferenças horárias, terá também de identificar diferenças culturais.

A não observância destas diferenças poderá conduzir a conflitos, ou animosidades latentes, que em nada conduzem à consolidação do espírito de equipa. Na postura do líder deve estar incluída a abordagem a diferenças culturais significativas e para evitar discussões constantes, existe a necessidade de que o próprio líder esteja preparado para lidar com situações, que ultrapassam os conhecimentos funcionais do colaborador, mas que podem conduzir a constrangimentos ao desempenho.

Nas equipas virtuais o papel do líder não é fácil, uma vez que as condições de conseguir relações de confiança e ao mesmo tempo gerir conhecimentos dentro da organização, bem como ser gestor de equipa, também apontam para práticas não convencionais, nas relações de trabalho.

Morrison-Smith & Ruiz (2020) apresentam-nos uma investigação em que são abordadas as variáveis : distância geográfica, distância temporal, distância percebida, configuração de equipas e diversidade nos trabalhadores. A questão que se coloca é como se manipulam todas estas dimensões, para gerir conflitos, uma vez que em qualquer ambiente de trabalho podem verificar-se diferenças de opinião, mesmo que construtivas.

Estes investigadores chamam a atenção para a necessidade de comunicação espontânea entre membros da equipa (Shollen & Brunner, 2016), em simultâneo com a criação de regras simples e normas de comunicação, que devem ser esclarecidas logo desde a integração inicial do trabalhador na equipa. Nestas situações existem fatores fundamentais, tais como a atitude do líder que atua na prevenção do conflito (Liao, 2017) , a existência de uma distribuição de tarefas objetiva e realista, e por último a existência de inteligência emocional, que não dramatiza ocorrências normais numa jornada de trabalho. Embora se compreenda a forma como Morrison-Smith & Ruiz (2020) abordam estas questões, parece-nos que ainda temos de acrescentar o fator experiência, que poderá ser importante para gerir conflitos em equipas virtuais.

Verificamos também a existência de investigação relacionada com a formação de equipas, que aborda dimensões específicas, como: a localização, o equilíbrio na formação da equipa e o isolamento social no trabalho.

Os trabalhadores podem estar em teletrabalho, sem estarem muito dispersos geograficamente, ou pelo contrário pode existir grande dispersão. Nas situações de grande dispersão geográfica, a gestão pode ser mais difícil, uma vez que os trabalhadores podem ou não trabalhar em tempo real. O facto de estarem em teletrabalho, mas compartilharem o horário de trabalho e estarem sincronizados temporalmente são fatores que facilitam a circulação de informação e a qualidade do desempenho.

O líder que tenha de acompanhar equipas em trabalho assíncrono, poderá ter mais dificuldade de criar um espírito de grupo e construir um sentido de pertença. Por outro lado, poderão surgir conflitos mais amiúde, entre elementos de equipas, que não partilham tempo de trabalho e outra dificuldade acrescida, poderá ser a existência de dificuldades de natureza cultural, no caso de equipas muito heterogéneas em termos de nacionalidades.

Existem estudos que mencionam equipas multiculturais, e em que a diversidade é considerada um ativo, mas nestes casos existe uma partilha de local de trabalho, a equipa partilha um horário e é mais fácil ao líder conseguir destacar a existência de um objetivo comum. Nestes casos a socialização dos componentes destas equipas, também contribui para conhecimento mútuo e criação de relações de confiança.

A falta de consistência nos laços que se pretendem construir numa equipa de trabalho multicultural e que pode nem sequer ser síncrona, por problemas relacionados com fusos horários, por exemplo, pode dificultar o trabalho do líder, que tem dificuldade em contactar todos em simultâneo e neste sentido a mensagem de que existem objetivos comuns, pode ter dificuldade em ser percecionada, o que poderá colocar em causa o nível de desempenho dos colaboradores e o sucesso do projeto. Outra questão que pode ser relevante é a questão de diferenças culturais mais relevantes, de acordo com os valores que são assumidos em relação ao trabalho.

Nas equipas onde se verificam grandes diferenças em termos geográficos, a criação de relações de confiança também será mais difícil de criar, particularmente quando não existe uma experiência prévia, de trabalho em comum e de partilha de espaço em contexto laboral

Em jeito de síntese podemos dizer, que as novas formas de organização do trabalho ( Smith, 1997) e da formação de equipas, levantam novas questões acerca do conhecimento das dimensões que poderão ser mais importantes, para a criação de equipas sólidas, com bom desempenho e que percecionam que as suas condições de trabalho são saudáveis.

As novas tecnologias de comunicação vieram permitir, alterações profundas nas atividades profissionais e sobretudo na área dos serviços existem inúmeras possibilidades de teletrabalho. No entanto não podemos esquecer que existem diferenças significativas entre o trabalho híbrido, onde o contacto presencial não está posto de parte, empresas que alteraram o modelo organizacional para atividade virtual e ainda os novos projetos empresariais, que já iniciam a atividade na versão virtual.

Em qualquer dos casos parece-nos relevante que se realizem mais estudos de caso, para que os constrangimentos fiquem analisados de forma mais aprofundada, consoante o setor de atividade.

## **CAPÍTULO III**

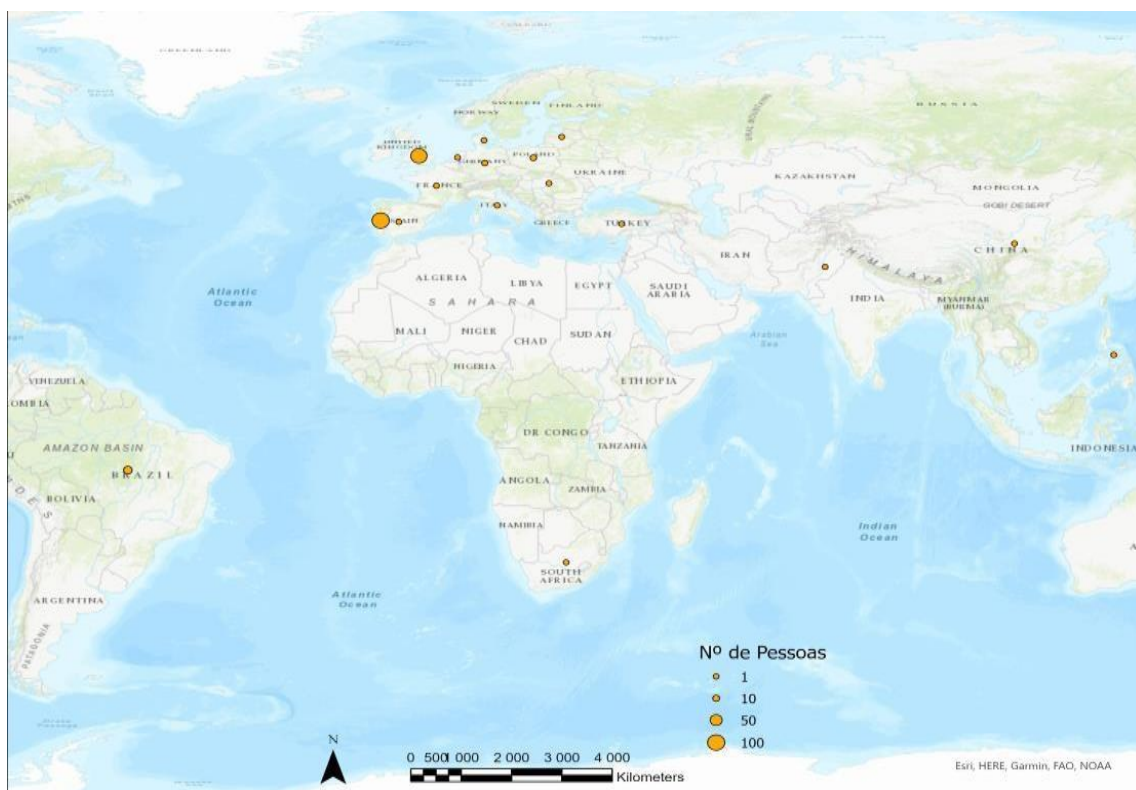
### **3. Metodologia**

A investigação irá recorrer a uma metodologia exploratória, quantitativa, para permitir garantir grau de cientificidade aos resultados obtidos.

Com intuito de compreender a perceção por parte dos trabalhadores do enquadramento do trabalho remoto como opção ao atual regime laboral, efetuou-se um levantamento de dados na forma de questionários, com perguntas fechadas para se perceber como o mesmo afeta o quotidiano dos trabalhadores. Em simultâneo investigámos as características que, do ponto de vista do funcionário, um líder de equipa deverá possuir. O questionário utilizado encontra-se no Apêndice A.

### 3.1. Amostra

O questionário foi divulgado nas redes sociais em português e inglês e a amostra é composta por 222 indivíduos de várias idades e nacionalidades, a Figura 1 mostra a distribuição espacial dos inquiridos notando-se uma maior participação em Portugal e Inglaterra. A Tabela 1 mostra a distribuição desses indivíduos por sexo e idade, nota-se que a amostra é composta maioritariamente por adultos (18 - 64 anos), estando bem representados ambos os sexos. A todos os participantes foi requerido o seu consentimento livre e informado, para cumprir as condições éticas da pesquisa.



*Figura 1 Distribuição espacial dos indivíduos analisados. O tamanho dos círculos é proporcional ao número de pessoas que responderam ao inquérito.*

A Tabela 1 mostra que o número de inquiridos de ambos o sexo é equilibrado, registando-se apenas o valor de dois elementos do sexo masculino face ao feminino.

***Tabela 1 Distribuição da amostra por sexo e idade***

Idade	Feminino	Masculino
18-25	10	15
26-35	35	40
36-50	49	41
51-64	16	16
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>112</b>

### **3.2. Instrumentos**

Para a recolha de dados foi utilizado o instrumento Google Survey, que nos permitiu de forma rápida construir o inquérito e através de um link, enviar o questionário para todos os participantes. Após a recolha os dados foram trabalhados com recurso a questionário sociodemográfico e uma escala psicométrica.

#### **3.2.1. Questionário sociodemográfico**

O *Questionário Sociodemográfico* foi aplicado com o objetivo de caracterizar a amostra em relação a variáveis sociodemográficas e socioculturais dos participantes e por esse motivo foi bilingue. O mesmo é um questionário individual, que aborda questões dirigidas aos participantes relativas à sua idade, sexo, nacionalidade, ano de escolaridade, classificação profissional e antiguidade na empresa

#### **3.2.2. Escalas**

Os instrumentos utilizados foram:

A escala psicométrica Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001)-Questionário Personalidade Multicultural do líder , que foi adaptada , com aplicação de escala de Likert de 5 pontos .

A escala pretende medir dimensões de Empatia Cultural, Mente Aberta, Estabilidade Emocional, Flexibilidade e Iniciativa Social, que são relevantes para os líderes de equipas com colaboradores de diferentes nacionalidades.

Quando Van der Zee & Van der Oudenhoven publicaram a escala em 2001, utilizaram uma amostra com inquiridos com idades compreendidas entre 17 e 51 anos, de várias nacionalidades (Holandeses, Austríacos, Alemães, Dinamarqueses) em que existiam dois grupos distintos, um grupo composto por estudantes de psicologia e outro grupo composto por pessoas, que estavam interessadas numa carreira internacional. Logo no início foram consideradas as condições em que alguma das cinco dimensões (Empatia Cultural, Mente Aberta, Estabilidade Emocional, Flexibilidade e Iniciativa Social ) poderia ter capacidade de enviesamento dos resultados .

Os inquiridos teriam de se identificar acerca das cinco dimensões, e os resultados foram conforme a tabela seguinte. O presente estudo e respetivas questões foram adaptadas a amostra em estudo.

Tabela 2 Auto caracterização dos inquiridos

	Self-ratings ( $N = 210$ )						
	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	2	3	4	5
1. Cultural Empathy (13 items)	4.12	.35	.81	.29	.01	.25	.08
2. Openmindedness (14 items)	3.82	.49	.86	—	.28	.42	.41
3. Emotional Stability (20 items)	3.40	.56	.91		—	.44	.42
4. Social Initiative (17 items)	3.51	.55	.90			—	.30
5. Flexibility (13 items)	3.29	.50	.80				—

*Note.* Scale intercorrelations  $>.20$  were significant at  $p < .01$ .

Os resultados da investigação demonstraram “a importância de Empatia Cultural e a abertura de espírito apareceu como fatores separados. A capacidade de ter empatia com outros estão relacionados com a abertura a novas ideias ou a diferentes origens culturais, mas é claramente um conceito diferente “(van der Zee & Van der Oudenhoven, 2001, p.285). Em qualquer dos grupos de inquiridos a questão da Empatia Cultural foi considerada como relevante, para um líder internacional, que deve entender a importância da cultura, enquanto processo de sociabilização.

Considerando que no estudo original as duas dimensões que atingiram valores mais elevados, quando se classifica alguém como um líder com personalidade multicultural, as perguntas acima mencionadas, serão aquelas, que terão mais peso nos resultados da nossa investigação.

De acordo com Sousa et al. (2013) passamos a esclarecer as dimensões consideradas.

A empatia cultural é habilidade para mostrar empatia com os sentimentos, pensamentos e comportamentos dos membros de um grupo cultural diferente. Está positivamente associada à extroversão, satisfação com a vida, produtividade no trabalho e negativamente relacionada com a hostilidade

A Mente Aberta refere-se a uma atitude de abertura e sem preconceito relativamente a membros, normas e valores culturais diferentes.

Estabilidade emocional relaciona-se com a tendência para manter a calma em situações de stress versus a tendência de mostrar emoções fortes sob circunstâncias de grande stress.

A Flexibilidade é definida como a capacidade de aprender com os erros e com as novas experiências são fatores cruciais na eficácia multicultural ( Lizote et. al., 2020 )

A Iniciativa Social e compreende uma atitude de abertura a novas culturas, a tendência de procurar e explorar novas situações, encarando-as como desafios.

A escala De Hoogh et al. (2004)- Questionário do carisma do líder, foi adaptada para de Likert de 5 pontos. A escala com sete perguntas pretende avaliar:

- Interação com os subordinados sobre valores e crenças
- Capacidade de transformar desafios em oportunidades
- Capacidade de procurar novas oportunidades
- Visão e imaginação do futuro
- Capacidade de mobilização emocional dos colaboradores
- Capacidade de construir um sentido coletivo nas missões
- Inteligência emocional para realçar as capacidades dos colaboradores

De Hoogh et al. (2004, p. 460) referem “encontramos a correlação entre liderança carismática e atitude de trabalho positiva baseada em fontes comuns (...) do que a correlação entre a e atitude de trabalho positiva com base em dados de múltiplas fontes” Acrescentam

ainda a qualidade da relação com o CEO que é proprietário da empresa, do que com um CEO que surge em representação deste.

Aqui é necessário esclarecer que a investigação utilizou dados do desempenho da empresa, em termos financeiros e de solvabilidade e conclui que dados retirados de múltiplas origens, não produziam o mesmo efeito, que dados solicitados aos serviços internos das empresas. Outra conclusão importante foi que “pessoas que trabalham para organizações com alto índice de lucratividade relatam uma atitude de trabalho significativamente mais positiva do que as pessoas trabalhando para organizações com baixo índice de lucratividade.” (p.460)

Nesta investigação a avaliação do carisma do líder foi avaliada, tendo em consideração várias variáveis mediadoras, tais como a incerteza na envolvente do negócio, a mudança de tecnologia e o tipo de CEO. De entre as conclusões da investigação a mais relevante foi que é importante que os colaboradores tenham uma atitude positiva face ao trabalho mostrando que a liderança carismática está positivamente relacionada ao desempenho percetivo dos subordinados resultados, tais como a sua vontade de investir esforços em nome da organização e seu entusiasmo e comprometimento com seus objetivos.

### **3.3. Escolha das variáveis**

O estilo de liderança é um construto, que será analisado através das suas diferentes dimensões, que incluem aspetos cognitivos da liderança e aspetos emocionais ( Sánchez, Carballo & Gutiérrez, 2011), razão pela qual também introduzimos a escala de carisma.

Se pretendemos avaliar a capacidade de liderança transformacional teremos de verificar variáveis tais como – empatia cultural; abertura de espírito, a estabilidade emocional e a flexibilidade

Considerando as variáveis mediadoras para verificar o que os nossos inquiridos pensam do tipo de liderança que têm na atualidade e o que acham sobre as dimensões mais importantes de um líder, iremos verificar, em que medida a liderança exercida no caso de teletrabalho, pode ser percebida pelos funcionários

### **3.4. Procedimentos**

Para investigar as características que, do ponto de vista do funcionário, um líder de equipa deverá possuir. O questionário utilizado encontra-se no Apêndice A –Inquérito .

A análise estatística com a base de dados existentes através do programa estatístico Software Statistical Package for The Social Sciences (SPSS), versão 28, onde foi realizada a limpeza dos dados introduzidos, computação das variáveis e a caracterização da distribuição.

### **3.5. Análise estatística**

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, e o coeficiente de correlação de Pearson para  $p \leq 0.1$  e  $p \leq 0.05$ .

O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em  $(\alpha) \leq .05$ . Para além da análise descritiva, procedemos a verificação de clusters, para verificar a tipologia dos resultados. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em  $\alpha \leq .05$ .

As questões abordadas no inquérito (Apêndice A foram tratadas de duas formas: i) explorou-se os dados visualmente de forma a retirar o máximo de informação possível, através de gráficos de frequência. ii) Realizou-se uma análise de clusters para tentar identificar grupos na população e os seus padrões específicos.

#### **3.5.1 Análise Exploratória**

Começou-se por explorar o perfil da amostra, em termos de escolaridade e cargo ocupado na empresa, podemos perceber pela análise da Tabela 3 que não existe nenhum diretor/CEO com o ensino básico, mas que por outro lado também não é frequente possuir um doutoramento nesse cargo. A maior parte dos inquiridos são licenciados e são funcionários. Percebe-se através da análise das Tabelas 3 e 4, que 53% dos entrevistados estão satisfeitos com o seu trabalho e não pretendem mudar nos próximos anos, enquanto 30 % pondera essa hipótese e 16% deseja mesmo mudar de trabalho. Ressalta-se que a maior parte dos

indivíduos que tem interesse em mudar de trabalho estão na empresa por um período de 1 a 5 anos e possuem uma idade entre 26 e 50 anos.

A Tabela 3 pretende ilustrar o nível de habilitações académicas dos inquiridos, bem como o cargo que ocupam.

*Tabela 3 Distribuição da amostra por nível educacional e cargo na empresa*

Cargo	Ens. Básico	Ens. Secundário	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Subtotal
Diretor/CEO	0	8	6	1	1	16
Funcionário	3	31	43	21	5	103
Gestor	1	18	20	4	5	48
Supervisor/Team Leader	3	19	22	8	3	55
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>76</b>	<b>91</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>222</b>

Verificámos que as maiores frequências absolutas se encontram nas categorias ensino secundário e licenciatura. Face a estes valores encontramos 46% de funcionários, 22% de gestores e 25% de team leaders, o que nos garantiu um valor superior a 46% de funcionários sem cargos de gestão.

Na Tabela 4 abordámos a questão da antiguidade na empresa e se os inquiridos ponderavam a hipótese de mudar de empresa. Considerou-se que os motivos para mudanças podem ser de inúmera ordem, pois podem ocorrer para melhoria de salário, para promoção ou outros motivos.

*Tabela 4 Antiguidade na empresa e hipótese de mudar de emprego*

Tempo na Empresa	Não	Sim	Talvez
Menos de 12 meses	13	6	7
1-5 anos	40	22	21
5-10 anos	33	7	26
+10 anos	32	2	13

Os resultados alcançados assinalam que 53% dos inquiridos não pretendem sair da empresa e que aproximadamente 30% têm mais de 5 anos de antiguidade na empresa. O número de funcionários com menos de 1 ano na empresa era de 11,7% do total

Na Tabela 5 seguinte verificamos a distribuição etária dos inquiridos, face a hipótese de mudar de emprego.

*Tabela 5 Idade do inquirido e hipótese de mudar de emprego*

Idade	Não	Sim	Talvez
18-25	13	4	8
26-35	37	19	19
36-50	50	13	27
51-64	18	1	13
Total	118	37	67

Verificamos que 39% dos inquiridos que não pretendem mudar de emprego pertencem às faixas etárias de 26-35 e 36-50 anos, e apenas 16,7 % declarou que pretendia, sendo a maior frequência absoluta encontrada na faixa etária dos 26-35 anos.

O recurso a escala de Likert é importante para investigar atitudes e crenças dos inquiridos, tornando possível trabalhar com variáveis qualitativas.

A Tabela 6 mostra o resultado da aplicação do questionário de caracterização de um líder de acordo com Van der Zee and Van Oudenhoven (2001), em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa que não concorda com a afirmação e 5 significa que concorda totalmente.

A escala de cores verde-vermelho foi aplicada para facilitar a perceção de onde se encontra a maior parte das respostas, sendo representada pela cor vermelha. Nota-se que de acordo com a amostra em estudo, a escala preferencial é a 4, demonstrando um líder empático, que presta atenção as emoções dos outros, aberto a novas ideias, e que reconhece o desempenho dos funcionários. Já a Tabela 7 analisa o perfil do líder de acordo com De Hoogh et al. (2004).

Na Tabela 6 passamos a analisar o que pensam os inquiridos, sobre o perfil de personalidade do líder, para aqueles que se encontram em teletrabalho.

*Tabela 6 Os inquiridos e o perfil do líder (Van der Zee & Van Oudenhoven ,2001).*

Nº	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
24A	Presta atenção às emoções dos outros com empatia	4,5	8,6	28,8	45,9	12,2
25A	É bom ouvinte e aberto a novas ideias	3,2	10,4	24,3	44,1	18,0
26A	Trabalha de acordo com um plano	4,1	14,0	22,5	45,9	13,5
27A	É credível e confiável	2,3	11,7	23,4	34,2	28,4
28A	Toma a liderança	4,5	9,9	24,8	35,6	25,2
29A	Deixa os outros ter iniciativa	4,1	8,1	23,0	39,2	25,7
30A	Tem tendência a dar a sua opinião aos outros	4,1	7,7	27,5	43,7	17,1
31A	Procura novos meios para atingir objetivos	4,1	9,5	22,5	43,2	20,7
32A	Gosta de experimentar novas abordagens	5,0	9,9	24,8	40,5	19,8
33A	Oferece recompensas quando alcançados os objetivos de trabalho propostos	7,7	11,7	30,2	37,4	13,1
34A	Liderança porta aberta -Permite que fale com ele a qualquer altura de forma informal	4,1	7,7	23,4	35,1	29,7
35A	É Flexível	2,7	5,9	23,4	41,0	27,0
36A	É exigente e faz pressão para conclusão de tarefas	8,6	12,6	32,0	37,4	9,5
37A	Oferece treinamento/Formações	7,7	8,1	27,0	36,9	20,3
38A	Sempre disposto a ajudar a ultrapassar obstáculos profissionais	2,3	10,8	24,8	36,0	26,1
39A	Avalia/Reconhece o desempenho de forma periódica	5,9	9,0	23,4	44,6	17,1
40A	É comunicativo	3,6	10,4	21,6	40,5	23,9

**Legenda-** valores percentuais face à totalidade dos inquiridos

A análise dos resultados da Tabela 6 permitem concluir que apenas 35,1 % dos inquiridos menciona que tem acesso a -Liderança de porta aberta-informalidade na comunicação e 40,5% concordam que o chefe é comunicativo. Nestes casos seria importante verificar o modelo tecnológico de comunicação (telefone, videoconferência, plataforma). O valor máximo alcançado na questão -Sempre pronto a ajudar a ultrapassar os obstáculos profissionais foi de 36%.

Na Tabela 7 apresentamos os resultados verificados para o carisma do líder.

Conforme já tínhamos mencionado anteriormente neste trabalho (Samartinho et al.,2012 ) o e-Líder, terá de ser analisado em cinco dimensões: visão, direção, motivação, inspiração e confiança.

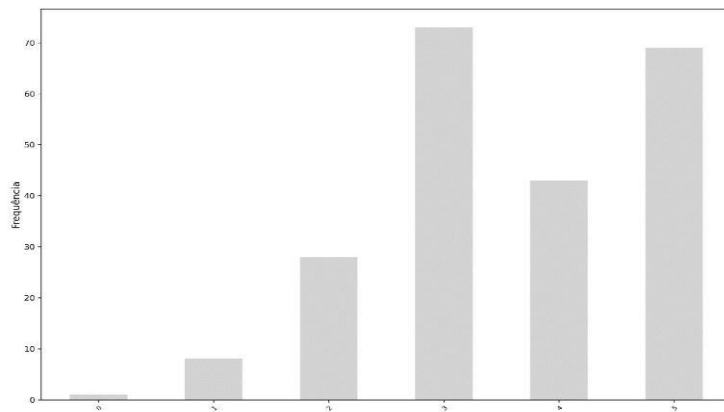
*Tabela 7 Os inquiridos e o perfil do líder ( escala De Hoogh et al. ,2004 )*

Nº	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
41A	O chefe discute com a equipa crenças que são importantes para todos os membros	2,7	17,1	27,5	36,0	16,7
42A	Desafia a equipa a partilhar e pensar sobre problemas de novas formas	2,7	17,1	27,5	36,0	16,7
43A	Está sempre à procura de novas ideias para a empresa	2,7	17,1	27,5	36,0	16,7
44A	É capaz de entusiasmar os outros com as suas ideias	3,6	12,2	27,9	40,1	15,3
45A	Incentiva os subordinados a descobrir o seu potencial	3,6	14,4	22,1	41,4	18,5
46A	Mobiliza o sentido coletivo na concretização de objetivos	3,2	14,0	26,6	36,5	19,8
47A	Tem visão e imaginação do futuro	4,5	11,7	22,1	43,2	18,5

A característica apontada como mais importante num líder foi a comunicação, seguida pela empatia, realçando a predisposição humana para se relacionar e melhor desenvolver suas habilidades quando sujeito a um ambiente que valoriza a comunicação e gera empatia.

A conscientização dos inquiridos quanto a importância que a liderança tem na sua empresa é enfatizada nas respostas da questão 23A: *Numa escala de 0-5 Quão importante é o papel da liderança na sua empresa?* em que 83% acreditam que a liderança tem alguma relevância na sua empresa (escalas 3,4,5).

*Gráfico 1 Importância da liderança na sua empresa*



A conscientização dos inquiridos quanto a importância que a liderança tem na sua empresa é enfatizada nas respostas da questão 23A: Numa escala de 0-5 Quão importante é o papel da liderança na sua empresa? em que 83% acreditam que a liderança tem alguma relevância na sua empresa (escalas 3,4,5).

Para os trabalhadores em teletrabalho é particularmente importante a comunicação, particularmente se a frequência das reuniões presenciais for reduzida.

### **3.5.2 Análise de Clusters**

De forma a perceber a amostra em estudo e definir possíveis perfis de funcionários, foi aplicada a técnica de clustering. Nesta seção, detalhamos a metodologia empregue no estudo, que envolveu a utilização do processo de agrupamento K-Modes (Chaturvedi, Green, & Caroll, 2001; Huang, 2009; Sharma & Gaud, 2015). A operação K-Modes é especialmente adequada para conjuntos de dados compostos principalmente por atributos categóricos, que é o caso dos dados adquiridos através do inquérito. O Kmodes consegue ultrapassar as limitações de operações tradicionais de agrupamento baseados em distâncias, como o K-Means, que são projetados para dados numéricos contínuos. O K-Modes é uma adaptação do algoritmo K-Means, feita para lidar de maneira eficaz com dados categóricos. Ao contrário do K-Means, que calcula distâncias entre pontos de dados usando a distância euclidiana, o K-Modes utiliza uma medida de dissimilaridade adequada para atributos

categoricos. Essa métrica de dissimilaridade quantifica o número de atributos categoricos diferentes entre dois pontos de dados. Como os atributos são categoricos (ou seja, não numéricos), não é possível calcular uma distância euclidiana direta como é feito em algoritmos como o K-Means.

Através da dissimilaridade é possível avaliar quão diferentes são os elementos em um espaço de atributos, permitindo que algoritmos de agrupamento identifiquem e formem clusters de objetos .que sejam mais similares entre si (Chaturvedi et al., 2001; Huang, 2009; Sharma & Gaud, 2015). O algoritmo começa com a inicialização dos centros de cada cluster, que são pontos de dados representativos que incorporam as características de seus respectivos clusters. Esses centros do cluster são formados com base na moda, ou seja, no valor mais frequente, de cada atributo categorico dentro do cluster. Posteriormente, o algoritmo passa por um processo de iteração (ação repetitiva) que envolve a atribuição de pontos de dados a clusters e a atualização dos centros de cluster.

Durante cada iteração, os elementos são atribuídos ao cluster cujo centro está mais próximo, determinado pela métrica de dissimilaridade. Após a atribuição de cada elemento a um cluster, os respectivos centros são atualizados para refletir a moda (valor mais frequente) dos atributos categoricos dentro de seus respectivos grupos. Esse processo iterativo continua até a convergência, em que as atribuições de cluster se estabilizam ou um número pré-definido de iterações é alcançado. Um parâmetro essencial e determinado pelo utilizador é o número de grupos (clusters) a formar. Nesse trabalho recorreu-se ao gráfico do cotovelo para determinar quantos grupos deveriam ser formados.

Essa técnica envolve traçar o custo ou erro associado ao variar o número de clusters (K), onde o custo representa a dissimilaridade total ou variância dentro dos clusters. O Método do Cotovelo procura identificar um ponto no gráfico onde o aumento do número de clusters deixa de resultar em uma redução significativa no custo, levando o gráfico a se assemelhar a um "cotovelo". Esse ponto indica um valor ótimo de K onde o equilíbrio entre a granularidade dos clusters e a manutenção de estruturas de clusters significativas é alcançado. A Figura 2 mostra o gráfico do cotovelo para os dados em estudo, de onde podemos ver que o ponto de inflexão é obtido para um número de clusters (k) igual a três.

Optou-se por utilizar todas as questões como variáveis para agrupar os dados. A Tabela mostra o resultado do teste  $\chi^2$ . O teste  $\chi^2$  foi aplicado para entender quais as questões do inquérito que mais contribuíram para a separação nos resultados do K-modes. Esse teste é

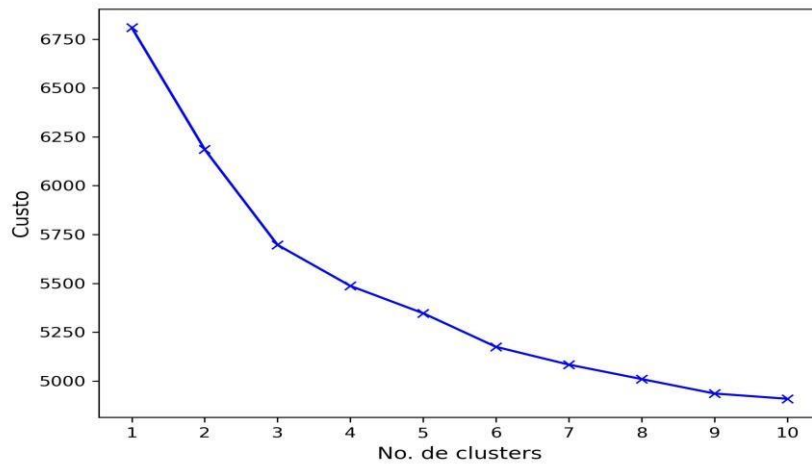
um método estatístico usado para determinar se há uma associação entre variáveis categóricas. Um valor de  $\rho$ -value próximo de 0 significa que a questão/variável em causa está provavelmente associada ao cluster, assim como um valor de  $\chi^2$  elevado indicam uma associação mais forte entre a questão/variável e o cluster.

Nota-se que as perguntas que mais contribuíram para o agrupamento foram:

- **25A:** Escala -Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001)- O que pensas sobre o teu Team Lider: *É bom ouvinte e aberto a novas ideias.* (visão,confiança)
- **28A:** Escala -Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001)- O que pensas sobre o teu Team Lider: *Toma a liderança.* (direção)
- **38A:** Escala -Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001)- O que pensas sobre o teu Team Lider: *Sempre disposto a ajudar a ultrapassar obstáculos profissionais.* (inspiração)
- **32A:** Escala -Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001)- O que pensas sobre o teu Team Lider: *Gosta de experimentar novas abordagens.* (motivação)
- **40A:** Escala -Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001)- O que pensas sobre o teu Team Lider: *É comunicativo.* (motivação, inspiração)

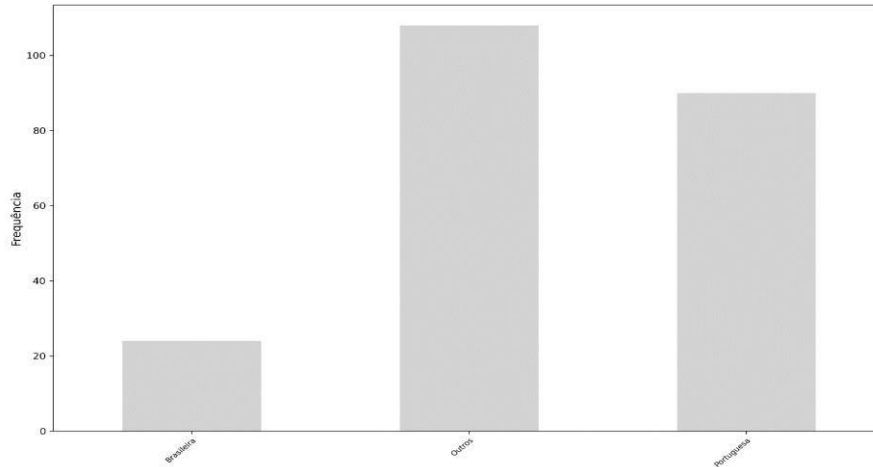
Tal como mencionado por Samartinho et al. (2012) as componentes da liderança- visão, direção, motivação, inspiração e confiança- têm de ser encontradas e percebidas pelos subordinados.

Gráfico 2 Aplicação da técnica visual do "cotovelo".



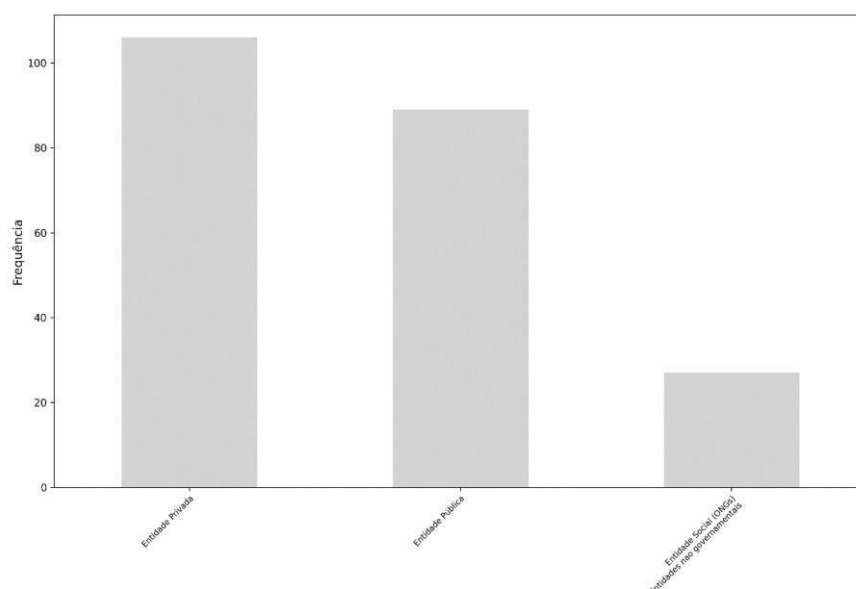
Aplicação da técnica visual do "cotovelo". Percebe-se que o ponto de inflexão será obtido para  $K=3$ .

Gráfico 3 Nacionalidade dos inquiridos



Consideraram-se 3 tipos de nacionalidade: portuguesa, brasileira e outra, sendo esta última a que apresenta maior frequência absoluta. A análise de nacionalidades em equipas de trabalho, pode ser importante para verificar natureza de conflitos de trabalho, ligados a questões culturais, o que não foi o caso da nossa amostra.

Gráfico 4 Distribuição dos inquiridos por tipo de entidade empregadora



A maior parte dos inquiridos exerce funções no âmbito de empresas privadas e em menor frequência entidades públicas. Esta diferenciação é relevante, uma vez que os trabalhadores da Administração Pública estão geralmente enquadrados em legislação específica, para trabalho na Função Pública e na iniciativa privada os modelos organizacionais podem ser mais diversificados, pois cabe apenas ao proprietário da empresa estabelecer o modelo organizacional.

As perguntas de caracterização da sociodemográfica da população tais como idade, género, nacionalidade, estado civil, escolaridade entre outros, apresentaram um baixo valor de  $\chi^2$ , não tendo participado muito na formação dos grupos, o que acaba por ser favorável, uma vez que o intuito é avaliar o entendimento dos funcionários quando sob o comando de um líder ou um chefe.

Os gráficos mostram a distribuição das respostas às questões ao longo dos grupos formados, de onde conclui-se que o grupo 2 representa funcionários que têm 100% de certeza de estarem sobre o comando de um líder, enquanto o grupo 0 representa funcionários com alguma certeza de estarem sobre o comando de um líder e o grupo 1 aqueles indecisos ou que possuem um chefe.

*Tabela 8 Resultado do teste  $\chi^2$  para verificar a importância de cada variável no método de agrupamento.*

Questão	$\chi^2$	p-value	df
25A	144,54	2,69E-27	8
28A	143,26	4,98E-27	8
38A	127,45	9,56E-24	8
32A	125,86	2,04E-23	8
40A	124,21	4,46E-23	8
44A	123,37	6,66E-23	8
47A	121,48	1,64E-22	8
27A	118,47	6,87E-22	8
24A	116,22	2,00E-21	8
45A	110,54	2,95E-20	8
42A	101,95	1,70E-18	8
43A	101,95	1,70E-18	8
41A	101,95	1,70E-18	8
29A	100,40	3,54E-18	8
37A	96,27	2,47E-17	8
39A	96,15	2,61E-17	8
31A	92,73	1,30E-16	8

34A	91,86	1,95E-16	8
46A	88,30	1,03E-15	8
35A	87,48	1,51E-15	8
33A	82,80	1,33E-14	8
23A	79,03	7,78E-13	10
49A	79,96	4,19E-12	12
1A	48,93	2,37E-11	2
26A	63,28	1,06E-10	8
15A	74,77	2,61E-10	14
36A	57,35	1,54E-09	8
12A	56,05	2,76E-09	8
30A	55,89	2,96E-09	8
48A	57,04	7,77E-08	12
18A	53,29	3,66E-07	12
20A	33,06	1,16E-06	4
50A	30,07	3,81E-05	6
19A	34,13	3,85E-05	8
21A	18,95	7,68E-05	2
51A	31,92	9,62E-05	8
52A	29,20	2,93E-04	8
16A	19,16	7,32E-04	4

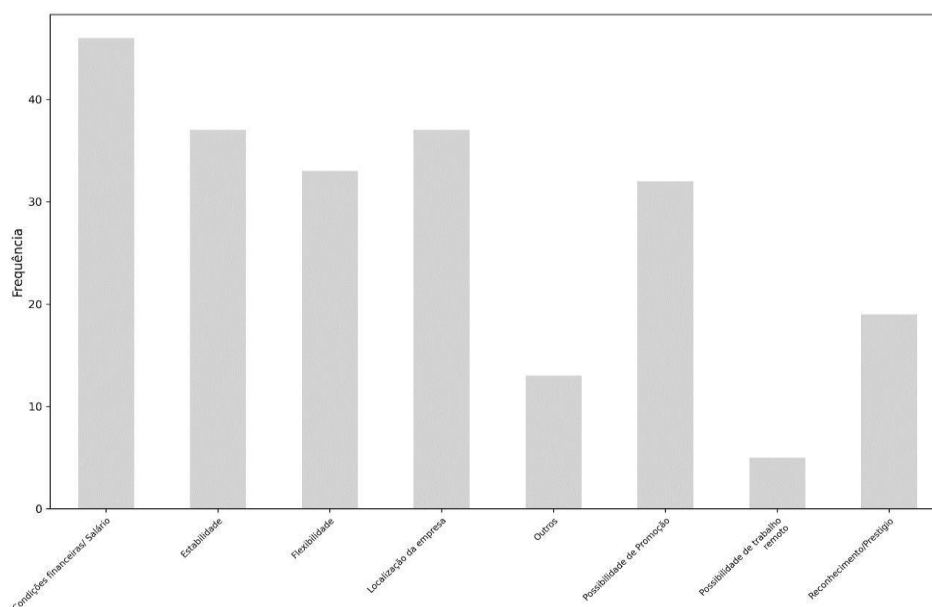
8A	32,57	1,13E-03	12
2A	22,07	1,17E-03	6
9A	20,59	8,32E-03	8
22A	23,73	8,36E-03	10
11A	29,62	8,61E-03	14
14A	13,18	1,04E-02	4
17A	18,59	1,72E-02	8
13A	14,74	2,24E-02	6
10A	13,87	3,11E-02	6
6A	15,99	4,25E-02	8
3A	5,70	5,78E-02	2
7A	6,78	1,48E-01	4
5A	7,67	4,66E-01	8
4A	0,00	1,00E+00	0

No Gráfico 5 apresentamos a opinião dos inquiridos acerca das desvantagens do teletrabalho, em que se verificou que a deterioração das relações profissionais foi a desvantagem mais focada.



Numa escala de 1 a 5 onde 1 não é nada importante e 5 é muito importante, 61 % dos inquiridos consideram que a possibilidade de trabalho remoto importante ou muito importante (escala 4 e 5), e apenas 3% considera nada importante (escala 1).

*Gráfico 7 O que considera mais importante na empresa*

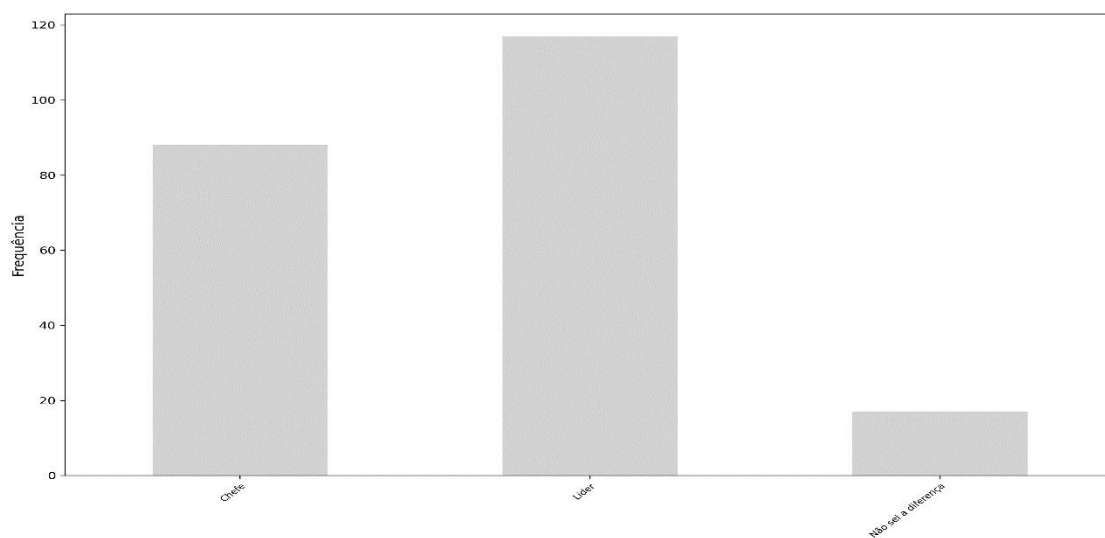


**Legenda:** da esquerda para a direita- 1. Condições financeiras/ Salário 2. Estabilidade 3. Flexibilidade 4. Localização 5. Outros 6. possibilidade de promoção 7. Possibilidade de trabalho remoto 8. Reconhecimento prestígio

A análise deste gráfico acabou por demonstrar que independentemente da questão da liderança, a questão da remuneração salarial e a estabilidade na relação laboral, continuam a ser relevantes para todos os integrantes da nossa amostra.

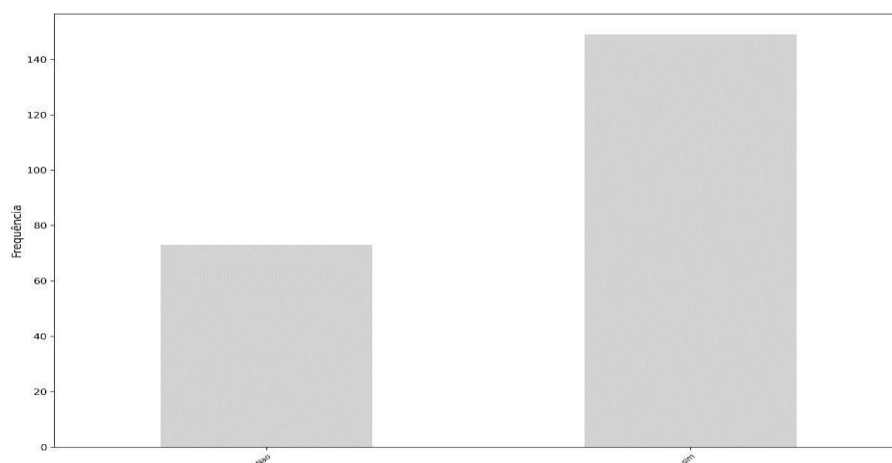
Do gráfico 7 , retira-se que 21% dos entrevistados consideram que as condições financeiras/salário é o mais importante numa empresa, seguido da estabilidade e respetiva localização.

Gráfico 8 Considera ter um líder ou um chefe ?



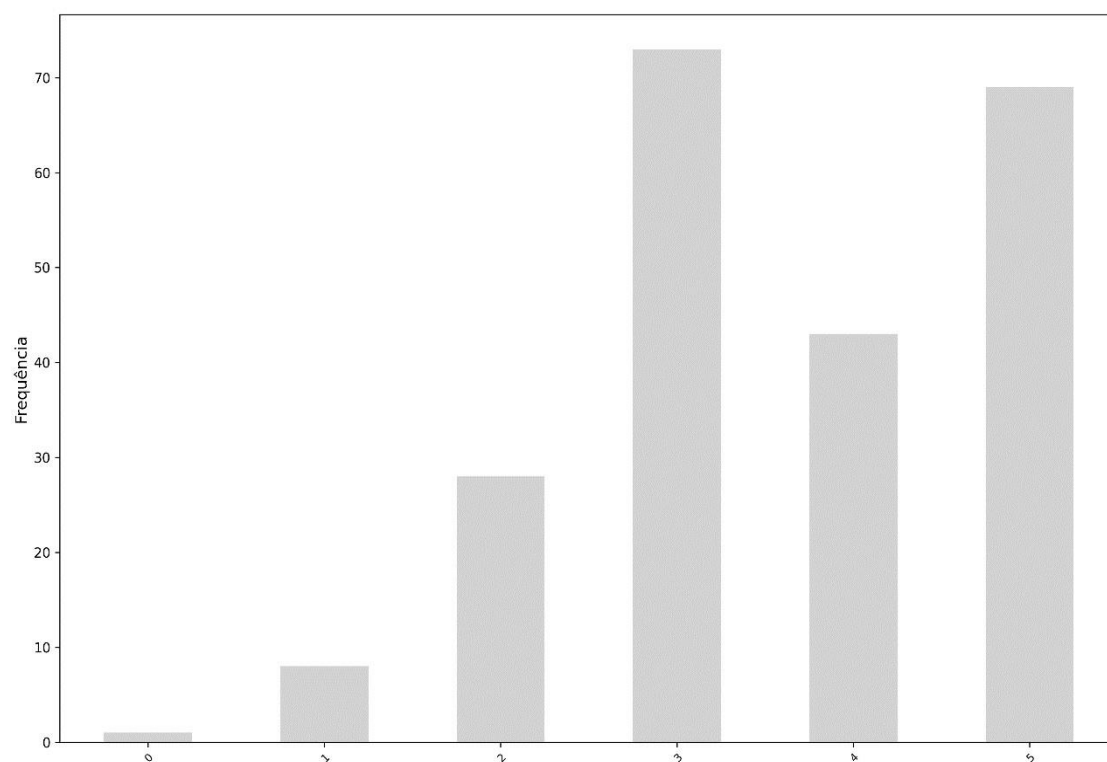
Apesar da maior parte dos inquiridos considerarem possuir um líder (52.7 %), a percentagem que considera ter um chefe é alta: 39.6 %, sendo que os restantes dos inquiridos não sabem a diferença entre líder e chefe.

Gráfico 9 Na situação atual tem contacto direto com o chefe?



No entanto, daqueles que consideram ter um chefe, 41 % não tem contacto direto com o chefe, o que poderá refletir na resposta.

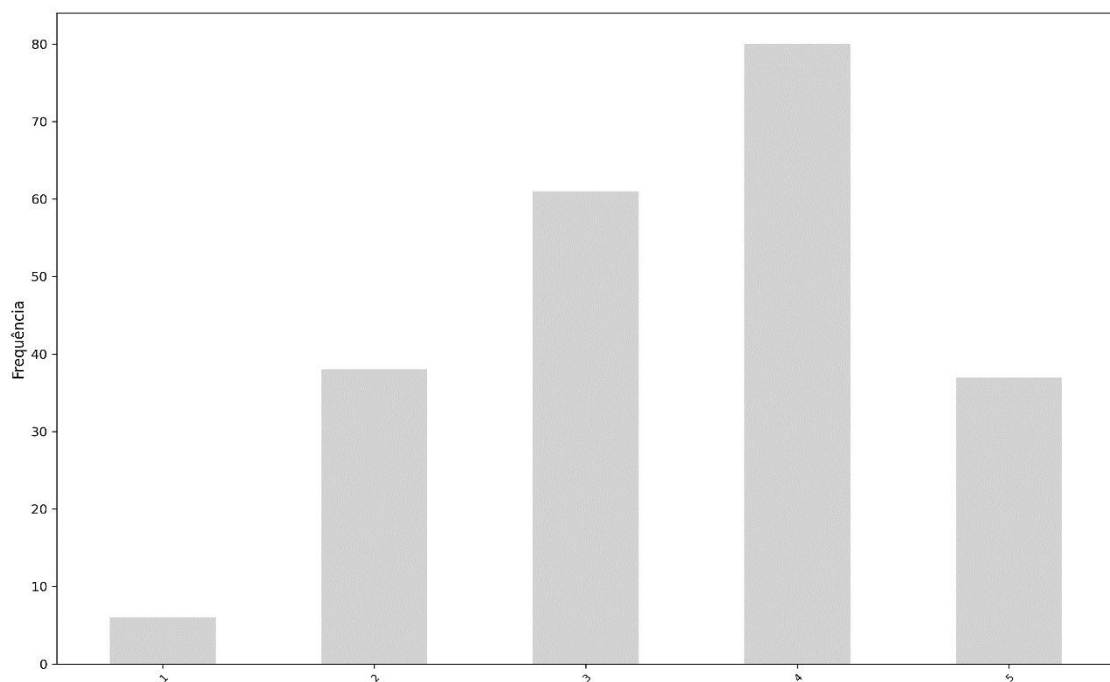
Gráfico 10 Qual a importância da liderança na sua empresa



O Gráfico 10 demonstra que o líder é razoavelmente importante. Estes resultados devem ser interpretados considerando que uma parte dos trabalhadores valorizava a autonomia e não sente necessidade de ser acompanhado por um líder demasiado presente.

O Gráfico 11 vem então demonstrar a relevância percebida de um líder que é desafiador.

*Gráfico 11 Desafia a equipa*



O Gráfico 12 mostra a perceção dos inquiridos quanto ao papel do líder e a capacidade de ser capaz de motivar a equipa.

Gráfico 12 É capaz de entusiasmar

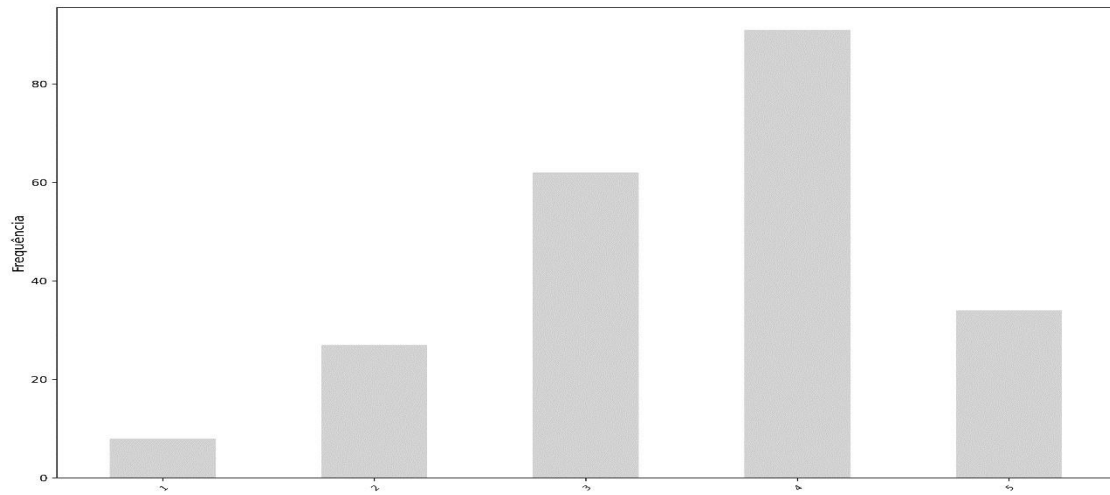
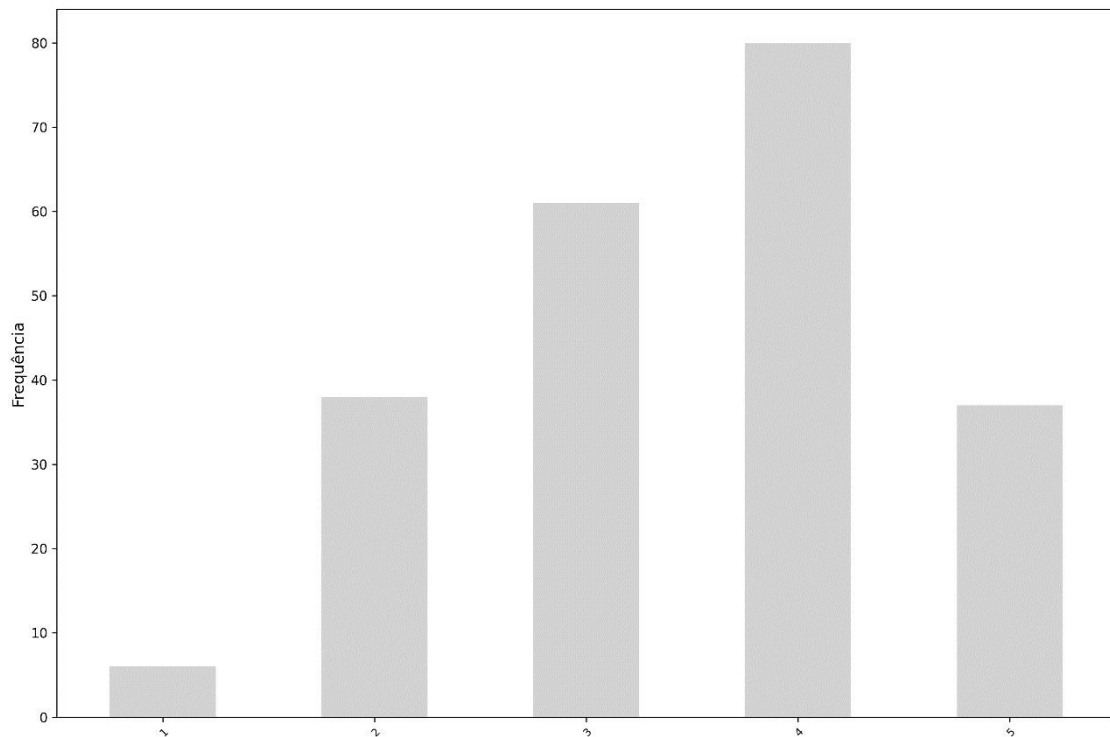


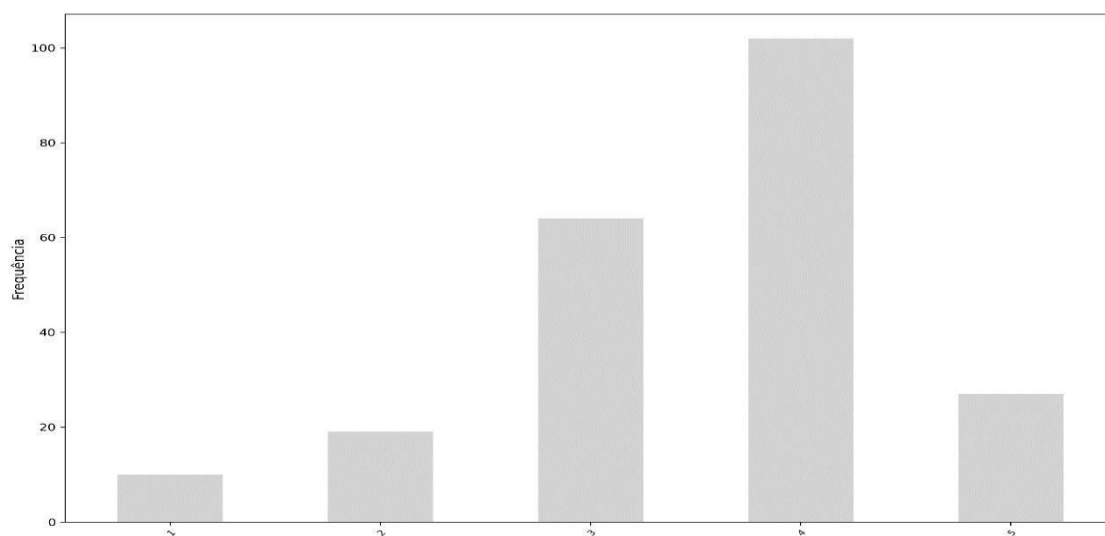
Gráfico 13 Está sempre à procura de novas ideias



O Gráfico 13 ilustra a importância da visão do líder (4- importante)

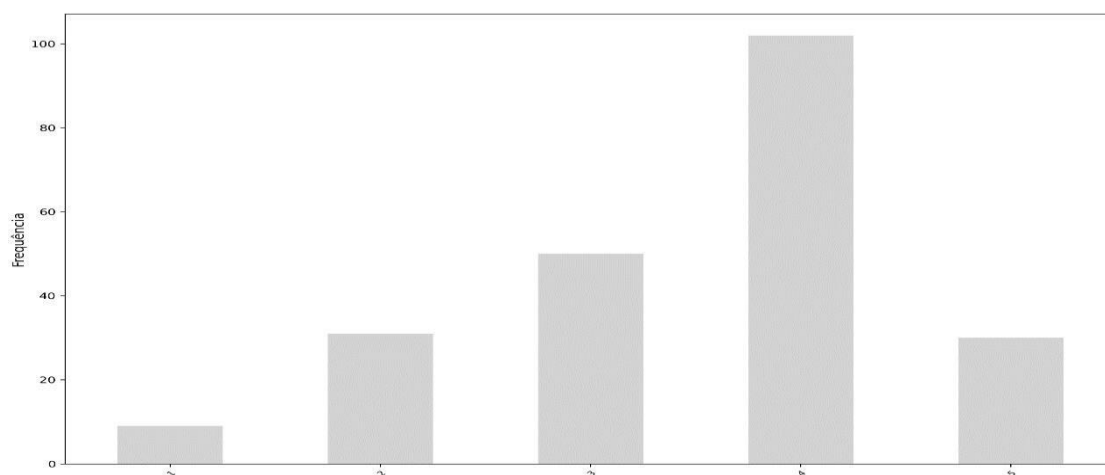
Quanto à personalidade multicultural do líder verificámos os seguintes resultados

*Gráfico 14 Presta atenção*



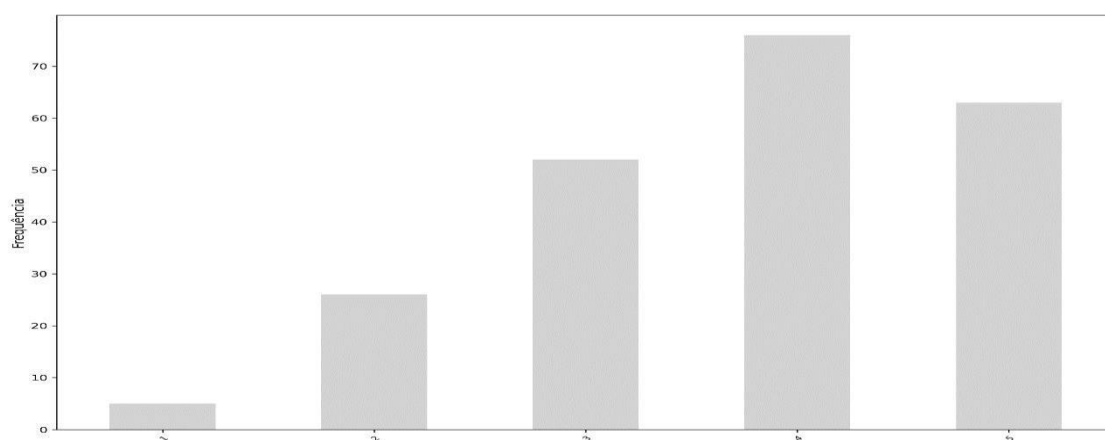
A maioria das respostas foi de nível 4- Concordo. Prestar atenção significa valorizar a opinião do interlocutor.

*Gráfico 15 Trabalha de acordo com um plano*



Quando a literatura aponta a necessidade de instruções claras e objetivas, entende-se como a percepção dos subordinados, que existe um plano e não apenas atitudes reativas ao mercado.

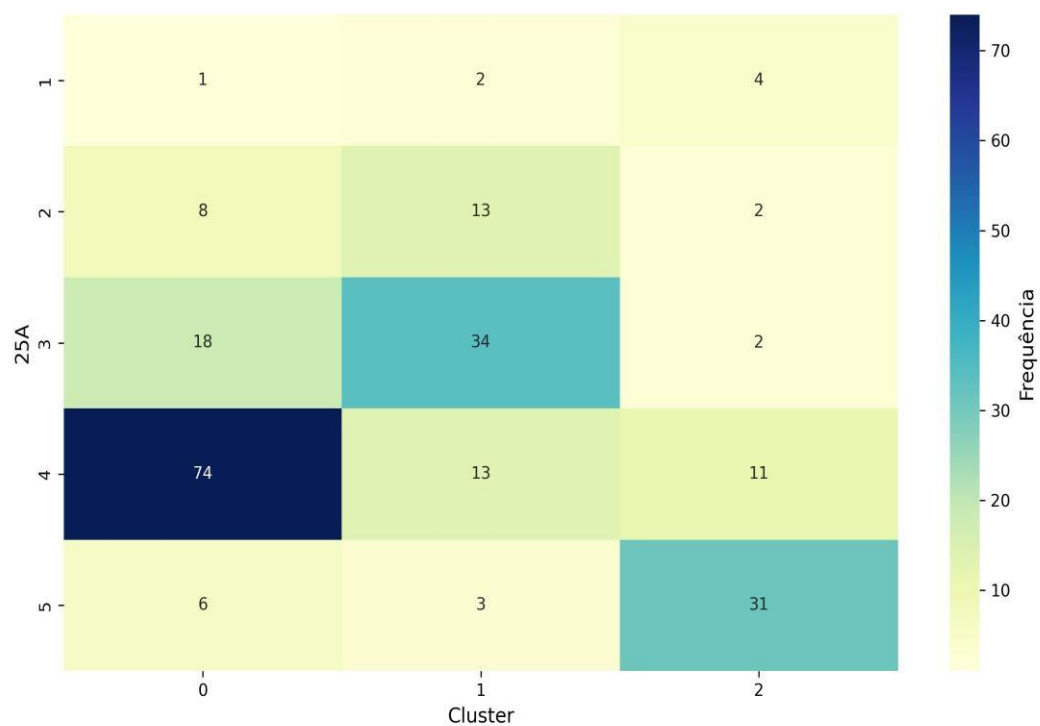
Gráfico 16 É credível



A credibilidade é valorizada pelos inquiridos (nível 4-importante)

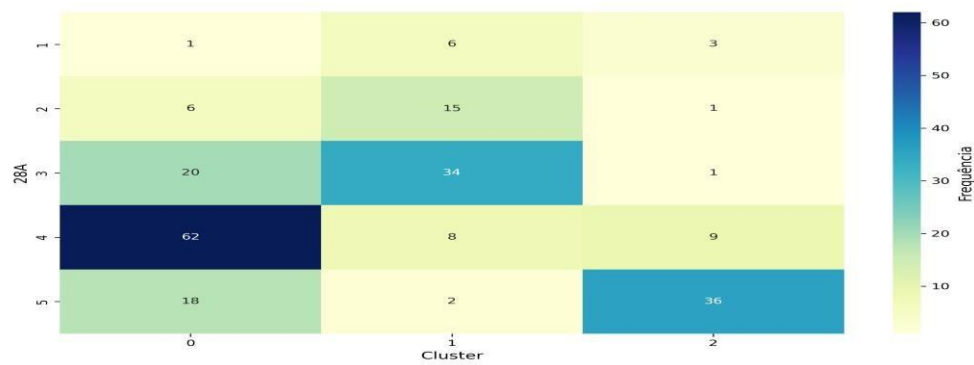
Considerou-se a existência de 3 clusters- o grupo 0 representa funcionários com alguma certeza de estarem sobre o comando de um líder , o grupo 1 aqueles indecisos ou que possuem um chefe, o grupo 2 representa funcionários que têm 100% de certeza de estarem sobre o comando de um líder.

Gráfico 17 É bom ouvirte



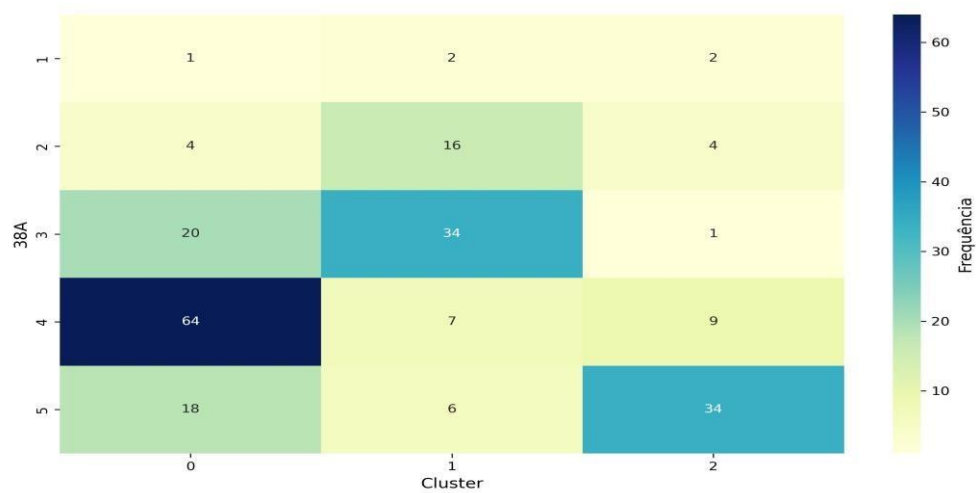
Mesmo que o trabalhador tenha dúvida acerca de ter um líder ou um chefe, a capacidade de escutar é relevante.

Gráfico 18 Assume a liderança



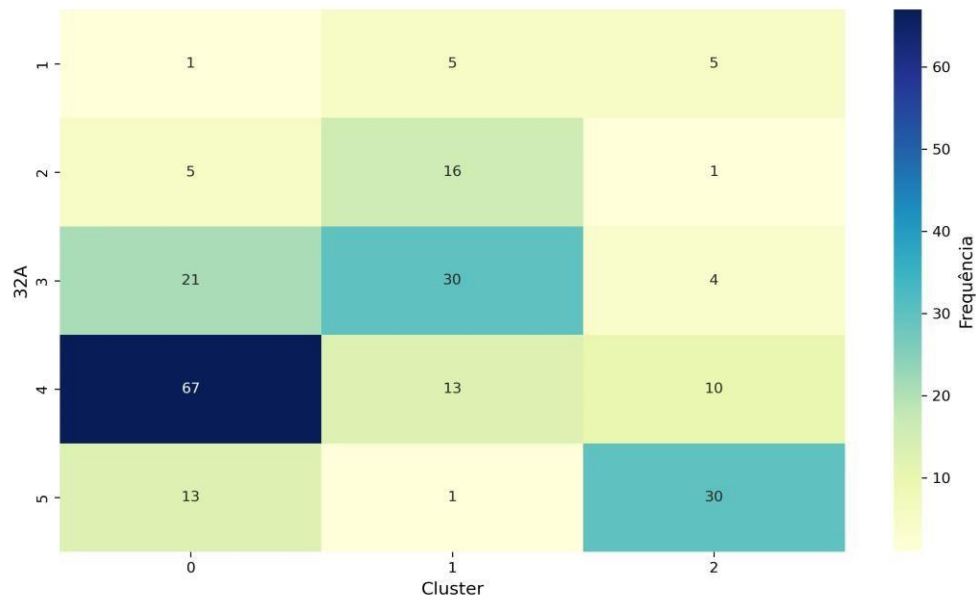
A responsabilidade assumida pelo líder é percebida como importante.

Gráfico 19 Sempre disposto a ajudar a ultrapassar obstáculos profissionais.



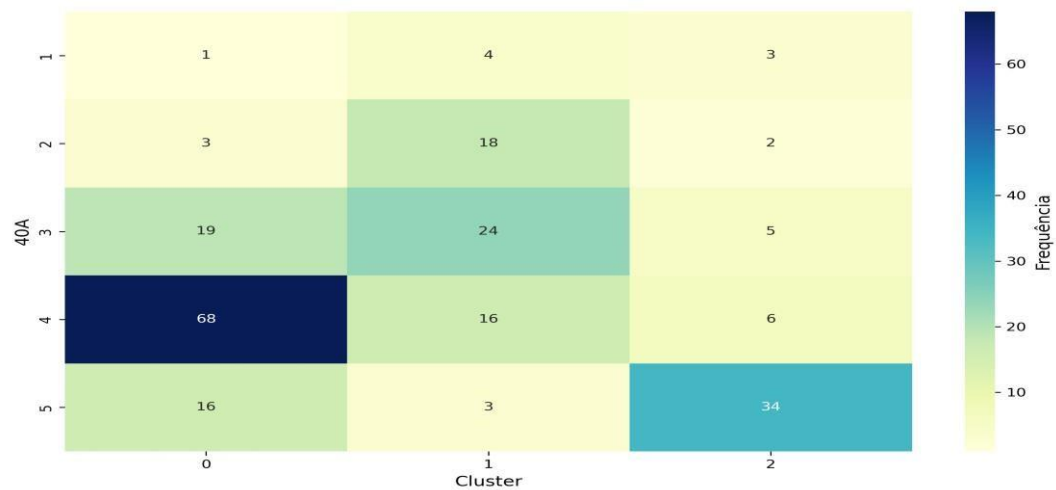
Os trabalhadores com alguma certeza de estarem sobre o comando de um líder, mas não a 100%, são os que mais valorizam a ajuda do líder.

Gráfico 20 Gosta de experimentar novas abordagens



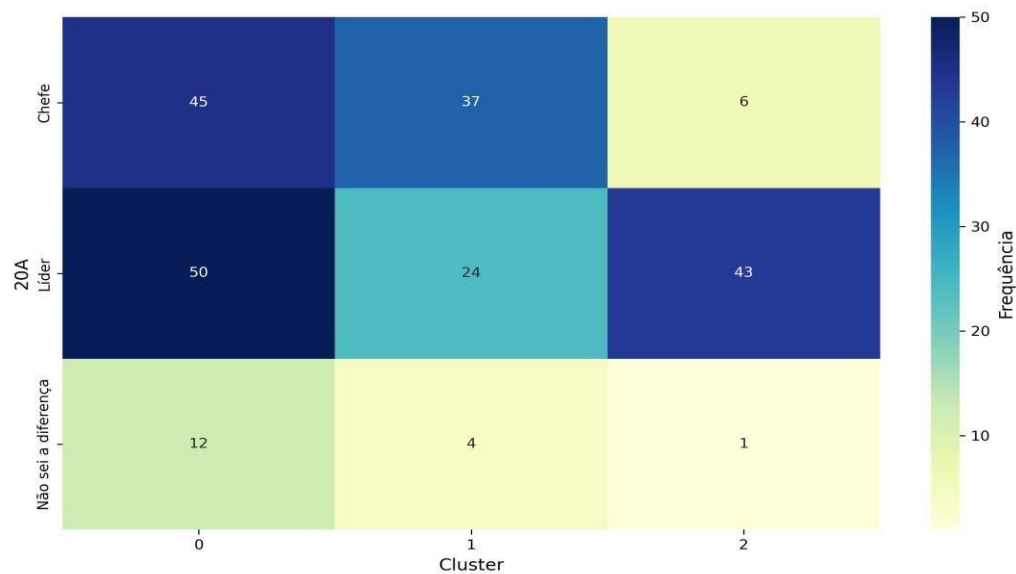
A percepção de que o líder é alguém com visão é altamente valorizada, mesmo quando só existe alguma certeza de estarem sobre o comando de um líder,

Gráfico 21 É comunicativo.



A mesma percepção é verificada para a capacidade de comunicação.

Gráfico 22 Tem um líder ou um chefe



O Gráfico 22 esclarece que 50 inquiridos da amostra considerava ter um líder e não um chefe. O grupo 1 aqueles indecisos ou que acham que possuem um chefe, representavam 65 pessoas dos inquiridos.

O grupo 2 que representa funcionários que têm 100% de certeza de estarem sobre o comando de um líder, apresenta 43 de colaboradores, que reconhecem estar na presença de um líder. Apesar de alguma incerteza, os resultados evidenciam que mais de 52% reconhecem a presença do líder.

### 3.6. Resultados

Com base nos resultados do inquérito, podemos concluir que a liderança de equipas no contexto do teletrabalho durante a pandemia foi um desafio complexo, que solicitou adaptação e flexibilidade por parte dos líderes. As nossas hipóteses de trabalho foram confirmadas, mostrando que o estilo de comunicação do líder, a identificação do funcionário com o líder, a transparência no desempenho de funções e o clima no ambiente de trabalho são variáveis importantes para uma liderança eficaz no teletrabalho.

A análise exploratória dos dados mostrou que a maioria dos trabalhadores entrevistados possui nível superior de escolaridade e ocupa cargos de gerência ou supervisão, visto que registamos a existência de 103 funcionários sem cargos de chefia, 16 CEOs, 48 gestores e 45 supervisores. A análise de clusters identificou dois grupos distintos de inquiridos um grupo que valoriza a flexibilidade e a autonomia do teletrabalho e outro grupo que prefere o trabalho presencial no escritório.

As questões que nos permitiram verificar o modelo de liderança percebido foram:

O que pensas sobre o teu Team Lider: *É bom ouvinte e aberto a novas ideias.*

O que pensas sobre o teu Team Lider: *Toma a liderança.*

O que pensas sobre o teu Team Lider: *Sempre disposto a ajudar a ultrapassar obstáculos profissionais.*

O que pensas sobre o teu Team Lider: *Gosta de experimentar novas abordagens.*

O que pensas sobre o teu Team Lider: *É comunicativo.*

Os resultados também indicaram que a comunicação e a coordenação por parte dos líderes para os colaboradores em ambiente virtual influenciam significativamente o sucesso da equipa e o desejo de se manter em teletrabalho. Os resultados alcançados demonstram que ainda é necessário que alguns trabalhadores saibam distinguir as diferenças procedimentais que contribuem para a perceção do que é um líder e um chefe.

Podemos concluir que:

-61 % dos inquiridos consideram que a possibilidade de trabalho remoto importante ou muito importante (escala 4 e 5), e apenas 3% considera nada importante (escala 1).

-35,1 % dos inquiridos menciona que tem acesso a -Liderança de porta aberta informalidade na comunicação

- 40,5% concordam que o chefe é comunicativo.
- 52,7% dos inquiridos considerarem possuir um líder (52.7 %),
- 39.6 %, sendo que os restantes os inquiridos não sabem a diferença entre líder e chefe.
- 41 % não tem contacto direto com o chefe
- Face a estes resultados verificámos que uma parte importante da amostra não tem acesso a contato direto com o líder, o que pode enviesar a perceção dos trabalhadores acerca das qualidades de liderança necessárias para as equipas em teletrabalho.

## CAPÍTULO IV

### 4. Análise e discussão dos resultados

O objetivo fundamental da nossa investigação era verificar até que ponto seria necessário acrescentar um novo modelo de liderança, aos modelos já conhecidos, quando analisamos as relações entre líderes e subordinados, quando estes estão em teletrabalho.

As atitudes que até agora tinham sido identificadas em termos de visão, capacidade de direção, motivação, inspiração e confiança, são tão necessárias no trabalho presencial, como no teletrabalho, no entanto poderão ter de ser concebidos novos modelos de comunicação bidirecional, para adaptação a novas circunstâncias.

Nas empresas de maior dimensão há muito, que são utilizadas plataformas de comunicação interna, para interação entre trabalhadores e líderes, todavia, haveria sempre a possibilidade de organizar reuniões presenciais, com alguma rotina, o que não se poderia fazer durante o período da pandemia. Ultrapassada que está esta limitação, mesmo para trabalhadores em teletrabalho poderá ser possível estabelecer essa rotina, sendo a situação mais complexa, quando as equipas são internacionais. Nesse caso as reuniões presenciais, podem em simultâneo utilizar a videoconferência para integrar os colegas, que se encontram mais distantes.

O facto de se utilizarem meios tecnológicos não retira a importância à necessidade de estudar os processos comunicacionais, que nem sempre são de qualidade, mesmo quando os colaboradores partilham as mesmas instalações.

O levantamento de dados permitiu não só realizar a análise sociodemográfica dos inquiridos, e também caracterizar a respetiva situação profissional, a respetiva opinião sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho e o tipo de relação que tinham com a empresa empregadora atual.

Para além destas informações de base para caracterização da amostra, e tratando de uma amostra composta por inquiridos de diferentes nacionalidades, foi importante verificar como os inquiridos caracterizavam a sua relação hierárquica, consoante achassem que tinham um chefe ou um líder, a sua opinião sobre o team líder com quem trabalham e a forma como caracterizam a sua atual liderança. Para a investigação era importante avaliar a situação tal

qual se apresentava, à altura do inquérito e a forma como cada inquirido interpretava a personalidade do seu líder/chefe.

Consideramos que em qualquer empresa podem existir diferentes perceções acerca do ambiente de trabalho, da valorização que é dada ao desempenho e até a hipótese de existirem conflitos, uma vez que abordamos a atividade empresarial, como uma atividade dinâmica e onde não se espera unanimidade. A diferença de perceções pode variar de acordo com a forma como cada colaborador encara a sua atividade profissional, a importância que lhe confere, a fase da vida em que se encontra e as suas expectativas.

Por outro lado, a empresa tem de ter um plano de atividade, é obrigada a verificar o nível de desempenho, ano após ano e a fazer adaptações, consoante o ambiente envolvente do seu negócio.

A existência destas realidades não é incompatível com a qualidade de um ambiente de trabalho e a qualidade das relações que se estabelecem entre líderes e subordinados, e é necessário que existam relações de confiança mútua e desempenhos éticos de ambas as partes.

O que se pretendia avaliar era a eventualidade de alterações em modelos de liderança, em atividades em que o teletrabalho representa uma parte substantiva do desempenho de funções e uma vez que se verificou a importância crescente deste modelo, ou até de modelo híbrido, a gestão de recursos humanos e as lideranças encontram-se perante novas realidades, que importa investigar.

Retomamos as questões iniciais da investigação e os resultados alcançados

➤ **O estilo de comunicação do líder, com recurso a tecnologia, está associado à confiança nos subordinados**

Podemos inferir que o líder que confia no trabalho dos subordinados, confere algum grau de autonomia no quotidiano e na nossa amostra um dos clusters caracterizava-se por valorizar exatamente a autonomia no seu trabalho. A autonomia também pressupõe conhecimentos e na amostra verificava-se que a maioria dos inquiridos tinha formação superior (7 pessoas com ensino básico, 76 com ensino secundário, 91 com licenciatura, 34 com mestrado e 14 com doutoramento)

Encontrámos evidências de líder comunicativo, que consegue afirmar o seu carisma e na amostra encontrámos informação suficiente para verificar que existe comunicação. Os inquiridos consideravam que o líder consegue ter visão e ter novas abordagens e ajudar a ultrapassar obstáculos.

Conforme também já tínhamos mencionado pode ocorrer que os líderes, integrados em ambientes digitais, possam ter de receber alguma formação complementar, já que as pessoas com mais anos de profissão estavam habituadas a trabalhar presencialmente com as suas equipas e poderão ter necessidade de atualização nalguns aspetos.

A questão da comunicação e da confiança também podem colocar-se de diferentes formas, consoante a dimensão da empresa e a diversidade de equipas, que precisa de coordenar.

Mesmo assim não deixa de ser relevante, que existe um valor percentual relevante de inquiridos, que não têm qualquer contato direto com o chefe, o que pode trazer problemas de identificação com os valores da empresa e com a motivação. Neste caso seria importante que fossem revistos os processos de comunicação

A valorização da confiança necessita de contato, troca de impressões, retorno por parte da liderança face ao desempenho do colaborador.

➤ **O estilo de liderança em teletrabalho está associado à identificação do subordinado com o líder**

Foi possível identificar 3 grupos de trabalhadores, tais como o grupo 0 representa funcionários com alguma certeza de estarem sobre o comando de um líder, o grupo 1 aqueles indecisos ou que possuem um chefe, o grupo 2 representa funcionários que têm 100% de certeza de estarem sobre o comando de um líder.

Embora alguns inquiridos não conseguissem identificar a diferença entre um líder e um chefe a maioria mencionou as competências de liderança e a credibilidade do líder.

A maior frequência de inquiridos trabalha há mais de 5 anos na empresa e especialmente nas faixas etárias a partir dos 35 anos, não pretendiam mudar de emprego. O facto de os inquiridos valorizarem a estabilidade, para além das questões salariais, é também um factor importante. 83% dos inquiridos acreditavam que a liderança tem alguma relevância na sua empresa (escalas 3,4,5).

A identificação do subordinado com o líder necessita da existência de interação e dependendo do tipo de trabalho poderá existir necessidade de maior frequência de interação. Verificámos que os inquiridos permanecem na empresa

LaGree, Houston, Duffy & Shin (2023) mencionam a importância do respeito que o líder consegue obter dos seus subordinados e na nossa amostra, não fica claro que o líder tenha uma relação de proximidade, já que 41% afirmou que não tem contacto direto com o chefe.

➤ **A confiança do subordinado está associada à transparência no desempenho de funções**

Verificámos que 37,38% está na empresa há 1 a 5 anos; 29,70% de 5 a 10 anos e 21% há mais de 10 anos. Estes dados demonstram que os trabalhadores consideram que vale a pena continuar na empresa. A conclusão de que 53% dos trabalhadores não pretende mudar de emprego demonstra que existe confiança na empresa.

Fuchs, Weissleder & Najmaei (2022) referem os aspetos éticos de integridade e aspetos funcionais de proatividade e comunicação. Na amostra foi possível verificar, que apesar de nem todos os inquiridos terem contacto direto com o chefe, os restantes consideram que existe comunicação e que trabalham sob orientação de um líder.

➤ **A identificação do subordinado com o líder está associada com o clima do ambiente de trabalho**

Na nossa investigação não abordámos a questão da conflitualidade e da forma de gerir conflitos. Verificámos que 16,7 % dos trabalhadores colocam a hipótese de mudar de emprego, todavia a intenção pode ser explicada por uma grande variedade de fatores, que não conseguimos analisar.

De acordo com a amostra em estudo, o nível preferencial é o 4, demonstrando um líder empático, que presta atenção as emoções dos outros, aberto a novas ideias, e que reconhece o desempenho dos funcionários.

Mesmo assim, a análise de clusters identificou dois grupos distintos de trabalhadores: um grupo que valoriza a flexibilidade e a autonomia do teletrabalho e outro grupo que prefere o trabalho presencial no escritório.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSÕES

Embora o teletrabalho ou o modelo híbrido não sejam inéditos, a ocorrência da pandemia, valorizou este modelo, já que era necessário evitar contactos entre pessoas.

Nem todas as áreas de atividade poderão ter a maioria dos trabalhadores em teletrabalho, mas a realidade é que se passou a encontrar vantagens nesta situação, embora exista quem continue a preferir trabalhar na empresa, ter contacto presencial com colegas no quotidiano.

A literatura já conseguiu identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho e as opiniões dividem-se.

Na nossa investigação quisemos abordar a questão da liderança e a forma como esta pode ser exercida, face a estas novas condições de trabalho e por isso quisemos saber qual a perceção de trabalhadores em teletrabalho, quanto à sua perceção acerca do modelo de liderança que tinham e o que pensavam ser um modelo de liderança apropriado para colaboradores em teletrabalho.

Mesmo na situação de teletrabalho continua a ser relevante o processo de comunicação e a frequência com que a mesma se estabelece, entre líder e subordinados, no sentido de manutenção de confiança entre as partes e não pode ser deixada de lado a importância da capacidade motivacional do líder, para que todos se sintam parte de um objetivo comum.

Face a estas constatações verifica-se que as dimensões de uma liderança eficaz, não deixaram de fazer sentido, apenas que os processos de comunicação podem ser multivariados, recorrendo aos vários meios postos à disposição pelo recurso a tecnologia.

A problemática da distância física pode ser minorada com recurso à tecnologia, apenas não se pode desvalorizar o significado dos processos de comunicação. Os valores essenciais da liderança continuam a ser válidos, apenas terá de ser verificado a forma e os processos de os transmitir.

Verificámos a existência de lacunas na literatura e na pesquisa que precisam ser abordadas em futuros estudos. Por exemplo, a maioria dos estudos existentes concentram-se em organizações de grande porte e em trabalhadores de nível superior, deixando de lado as pequenas e médias empresas e os trabalhadores de nível menos qualificado.

Verifica-se também que a maioria das investigações tinham sido desenvolvidas maioritariamente em países desenvolvidos, deixando de lado as realidades dos países em desenvolvimento.

Portanto, sugerimos que futuras pesquisas se concentrem em preencher essas lacunas, bem como em explorar outras variáveis importantes para a liderança de equipe no teletrabalho, como a gestão do tempo, a motivação dos trabalhadores e a comunicação intercultural.

## 6. Referências bibliográficas

- Aguirre, D. , Lizote, S. A., dos Santos, A. M., & Guerra, M. C. (2022). Flexibilidade cognitiva e autoeficácia empreendedora: um estudo sobre sua influência no comportamento empreendedor dos líderes internacionais. *Revista Alcance*, 29(1) 20-34.  
<https://doi.org/10.14211/regepe.e1964>
- Aon Portugal. (2020). Teletrabalho: Tendências e Políticas 2021. <https://www.aon.com/portugal/new-better/>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). “E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission”. *The Leadership Quarterly*, Vol.(25),No.(1), pp.105-131. . <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Baradello, C., & Dibble, R. (2020). Diverse and Dispersed: Accessing the Hidden Benefits of Your Virtual Team. *Organizational Development Review*. 52(4), 69-71  
[https://thetelosinstitute.com/wp-content/uploads/2021/01/ODR\\_vol52\\_no4\\_Practicing\\_OD.pdf](https://thetelosinstitute.com/wp-content/uploads/2021/01/ODR_vol52_no4_Practicing_OD.pdf)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Beauregard, A. , Basile, K. & Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. In: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp.511-543. ISBN 9781108649636.
- Bernardino, A. , Carneiro, J. , Roglio, K. , & Kato, H. (2009). Teletrabalho e gestão de recursos humanos: Análise em uma organização de tecnologia da informação. II ENADI - Encontro de Administração da Informação, Recife, Brasil.  
[https://www.researchgate.net/publication/303445979\\_Teletrabalho\\_e\\_Gestao\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_Analise\\_em\\_uma\\_Organizacao\\_de\\_Tecnologia\\_da\\_Informacao](https://www.researchgate.net/publication/303445979_Teletrabalho_e_Gestao_de_Recursos_Humanos_Analise_em_uma_Organizacao_de_Tecnologia_da_Informacao)  
O\_teletrabalho\_ou\_home-office\_vem\_sendo\_adotado\_no\_Brasil\_por\_empresas\_em\_expansao\_que\_buscam\_suprir\_a\_
- Bloom, N. , Liang, L. , Roberts, J. , Yingan, Z. (2015). Does Working from Home Work? (2015). Evidence from a Chinese Experiment , *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp.165–218, <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

- Boavida, N., & Moniz, A. B. (2020). Virtual work in Portugal: A literature review. *International Journal on Working Conditions*, 19, 1–15. <https://doi.org/10.25762/b275-ww28>
- Bratton, J. (2020). *Work and organizational behaviour*. Bloomsbury Publishing.
- Bridi, M. A., Bohler, F. R., Zanoni, A. P., Braunert, M. B., Bernardo, K. A. D. S., Maia, F. L., ... & Bezerra, G. U. (2020). O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77,64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 73. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Caputo, A., Kargina, M., & Pellegrini, M. M. (2023). Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 1-31. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2021-0117>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381
- C Chaturvedi, A., Green, P. E., & Carroll, J. D. (2001). K-modes clustering. *Journal of classification*, 18, 35-55. Doi: 10.1007/s00357-001-0004-3
- Chell, E. (2016). *The Entrepreneurial personality: a social construction*. 2.ed. Routledge
- Correia, M. M. (2022). Teletrabalho em tempos de pandemia: ressocialização ou degradação do processo e significado do trabalho? Um caso de estudos em duas empresas multinacionais em Portugal .Dissertação de Mestrado.

- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0091026013495731>
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Dayton, D. (2006). A hybrid analytical framework to guide studies of innovative IT adoption by work groups. *Technical Communication Quarterly*, 15(3), 355-382. [https://doi.org/10.1207/s15427625tcq1503\\_5](https://doi.org/10.1207/s15427625tcq1503_5)
- De Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 13(4), 447-471.
- Desmarais, C., Dubouloz, S., Laborie, C., Lacroux, A., Borter, S., Dima, J., & Nестea, P. (2022). Le télétravail vu par les dirigeants: un pas en avant, deux pas en arrière? @ *GRH*, 44(3), 43-77. DOI:10.3917/grh.044.0043
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team dispersion and performance: The role of team communication and transformational leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348-380. <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>
- Ellis, C. D. (2021). Remote working doesn't work without a great culture. *Governance Directions*, 73(1), 42-44. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.726108275121586>
- EurWORK - European Observatory of Working Life <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/telework>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization science*, 16(1), 19-32. <http://www.jstor.org/stable/25145946>. Accessed 6 Sept. 2023.
- Fuchs, O., Weissleder, S., & Najmaei, M. (2022). A Probing German Case Study on Trust Building Factors Around Online Leadership in Virtual Work Environments. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 30-39. DOI: 10.26666/rmp.ijbm.2022.4.3

- Gomes, M. I. (2020). O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas. <https://hdl.handle.net/1822/67361>
- Graber, S. (2015). Why remote work thrives in some companies and fails in others. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-insome-companiesand-fails-in-others>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER08-2012-0059>
- Guerra, M. C. A. G. (2013). *Flexibilidade cognitiva: estudos de conceptualização e operacionalização do construto*. Tese de Doutoramento Universidade de Évora.
- Guerra, C. G., Rodrigues, F. L., & Curião, G. A. (2010). Flexibilidade cognitiva e inteligência emocional: contributos para o estudo da sua interacção em profissionais de saúde. *II Seminário de I&DT-Consolidar o conhecimento, perspectivar o futuro*. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2075/1/Flexibilidade%20cognitiva....pdf>
- Hau, F. & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Hinds, P.J. and Bailey, D.E. (2003), “Out of sight, out of sync: understanding conflict in distributed teams”, *Organization Science*, 14 ( 6 ), pp. 615-632. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Hinds, P.J. and Mortensen, M. (2005), “Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication”, *Organization Science*, 16 (3) , pp. 290-307. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.1050.0122>
- Hoch & Dulebohn (2017) Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: a theoretical framework. *Human Resources Management Review* 27(4):678–69 [org.doi 10.1016/j.hrmr.2016.12.012](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012).
- Kasper-Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2003). The interorganizational virtual organization: Defining a weberian ideal. *International Studies of Management & Organization*, 33(4), 34-64. <https://www.jstor.org/stable/40397577>

- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A metaanalytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- LaGree, D., Houston, B., Duffy, M., & Shin, H. (2023). The effect of respect: Respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early career employees. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 844-864. <https://doi.org/10.1177/23294884211016529>
- Liégeois, M., & Taskin, L. (2021) Quel est l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes? Etude de cas chez PwC Luxembourg. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Taskin, Laurent. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31281>
- Letarte, M. (2021). Comment adapter son leadership à la réalité du télétravail? *Gestion*, 46 (2), 60-60. <https://www.revuegestion.ca/comment-adapter-son-leadership-a-larealite-du-teletravail>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. *Human Resources Management Review*, 27(4):648–659. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.972
- Lizote, S. A., Vignochi, L., de Andrade Paines, P., & de Fátima Teston, S. (2020, April). Adaptação em Ambientes de Incerteza: Influência do Estilo e Flexibilidade Cognitiva. In 9º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças.
- Machado, D. F. (2022). Teletrabalho e a gestão de fronteiras entre a vida laboral e extralaboral: uma perspetiva da GRH . Dissertação de Mestrado
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70. DOI:10.5465/AMP.2007.24286164
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Martin, M. & Rubin, R. (1995) . A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>

- Martins, A. (2020). *Código do Trabalho Anotado* (4ª ed.). Lisboa: Parceria AM Pereira.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2021/01/TELEWORK-BEFORE-THECOVID-19-PANDEMIC-TRENDS-AND-DRIVERS-OF-DIFFERENCES-ACROSS-THE-EU.pdf>
- Moço, I., Lopes, S., & Soares, R. R. (2020). Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia.
- Morales, G. P. (2020). “Distancing Skills”: Competencias para afrontar los nuevos desafíos [InfoJobs]. Orientación laboral: ayuda para encontrar trabajo. <https://orientacionlaboral.infojobs.net/distancing-skills-competencias-para-afrontar-los-nuevos-retos>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33. <https://doi.org/10.1007/s42452-0202801-5>
- Newman SA, Ford RC, Marshall GW (2019) Virtual team leader communication: employee perception and organizational reality. *International Journal Business Communication* <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Nilles, J. (1997). *Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. Futura.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4),121-152. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>
- OIT (2016) Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531111.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531111.pdf)
- Oliveira, D.(2017). Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home-office. Tese de doutoramento. São Carlos: UFSCAR.
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. “Ovidius”, *University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 468–472. RePEc:ovi:oviste:v:xx:y:2020:i:1:p:468-472

- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. [www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm)
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Rodríguez, R., Molina-Castillo, F. J., & Svensson, G. (2020). The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 84, 328-341. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.007>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., ... & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/iop.2020.48>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Samartinho, J., Silva, P., & Faria, J. (2012). e-Liderança—Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras. CAPSI 2012. [https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho\\_2012.pdf](https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho_2012.pdf)
- Sanchez, J., Carballo, T. & Gutiérrez, A. (2011). The entrepreneur from a cognitive approach. *Psicothema*, 23 (3). <https://www.psicothema.com/pdf/3906.pdf>
- Sedrine, S. B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*. <https://www.emerald.com/insight/0262-1711.htm>
- Sharma, K. & Ayan Seal(2020).Clustering analysis using an adaptive fused distance,Engineering Applications of Artificial Intelligence, 96,103928,ISSN 09521976,<https://doi.org/10.1016/j.engappai.2020.103928>.

- Shollen S. L., Brunner C. C. (2016). Virtually anonymous: Does the absence of social cues alter perceptions of emergent leader behaviors? *Leadership*, 12, 198-229. <https://doi.org/10.1177/1742715014554320>
- Silva, B. R. R. (2021). *Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto .Politécnico do Porto.
- Silva, R. D. A. S. (2022). *A experiência do teletrabalho durante a pandemia: percepções de líderes e colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenolvimento de Recursos Humanos. UCP.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual review of sociology*, 315-339. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.23.1.315>
- Smith, A. C. (2021). *Excelling in Telework: A Delphi Study*. Tese de Doutoramento University of Massachusetts Global. <https://www.proquest.com/openview/214e0ccec069cdf253cb439cb184cda1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. & Ratten, R. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* <https://www.emerald.com/insight/17506204.htm>
- Tremblay, D. G., Najem, E., & Paquet, R. (2006). Articulation emploi-famille et temps de travail: De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils?. *Enfances, Familles, Générations*, (4), 1-21. <https://journals.openedition.org/efg/8292?lang=en#text>
- Tremblay, D. G., Paquet, R., & Najem, E. (2006a). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict?. *Canadian Journal of communication*. <https://doi.org/10.22230/cjc.2006v31n3a1721>
- Trope, A.(1999). *Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Tschannen-Moran, M. (2007). Becoming a trustworthy leader. In Margaret Grogan (org) *The Jossey Bass reader on educational leadership*, 99-113. Jossey Bass edition.
- Turesky, E. F., Smith, C. D., & Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support.

*Organization Management Journal*, 17(4/5), 185-206. [https://doi.org/ 10.1108 /OMJ-09-2019-0798](https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2019-0798)

Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability of Self and Other Ratings of Multicultural Effectiveness.

*Journal of Research in Personality*, 35, 278-288. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2001.2320>

Van der Zee, K. I., Zaal, J. N., & Piekstra, J. (2003). Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context of Personnel Selection. *European Journal of Personality*, 17, 77 – 100. <https://doi.org/10.1002/per.483>

Vignochi, L., Lezana, Á. G. R., & de Andrade Paines, P. (2019). Modelo cognitivo de liderança empreendedora. *Ciência da Informação*, 48(2). [https://doi.org/10.18225/ ci.inf.v48i2.4779](https://doi.org/10.18225/ci.inf.v48i2.4779)

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Yang, Y. K., & Lin, W. S. (2022). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*. [https://doi.org/10.1016/ j.apmr . 2022.07.002](https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002)

Zaccaro, S. J., Dubrow, S., & Kolze, M. (2020). Leader Traits and Attributes. *The Nature of Leadership*, (1960), 29–55. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n2>

**Legislação** -Lei 83/2021, de 6 de dezembro (os artigos 165.º a 171.º, apresentam o novo regime jurídico do teletrabalho)

## 7. ANEXOS

Questionário em Português

Questionário em Inglês

**APÊNDICE A-Questionário**

# A Liderança no contexto dos modelos Híbridos de negócio e de trabalho " .

Olá,

No âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, venho convidá-lo a participar do meu projeto final sobre a temática "A liderança no contexto dos modelos Híbridos de negócio e de trabalho " .

Necessito apenas de alguns minutos vossos para responder ao questionário a seguir e peço que o façam com a maior sinceridade possível, de forma individual e totalmente voluntária.

As respostas são estritamente **confidenciais** e os dados apenas serão utilizados para fins académicos e agradeço que o questionário seja respondido até ao próximo dia 20 de Fevereiro de 2023.

Agradeço desde já a sua disposição e colaboração ,

Melhores Cumprimentos ,

Evellyn Barreto

Atualmente Trabalha em escritório? \*

Selecionar

Idade\*

18-25

26-35

36-50

51-64

+ 65

Gênero\*

Feminino

Masculino

Nacionalidade\*

Portuguesa

Inglesa

Brasileira Outra:

Estado Civil

\*

Casado(a)

Viúvo(a)

Divorciado(a) União estável

Solteiro(a)

Escolaridade\* Ensino Primário

Ensino Básico Ensino Secundário

Ensino Superior (Licenciatura)

Pós-graduação /Mestrado

Doutorado

Entidade empresarial

\*

Entidade Pública

Entidade Privada

Entidade Social (ONGs) -Entidades nao governamentais

Categoria profissional \*

Saúde

Engenharias

Comércio

Logística/Transportes

Administrativo/Gestão

Educação Outra:

Tipo de contrato de trabalho \*

Contrato a termo certo

Contrato a termo incerto

Contrato Efetivo

Estágio

Trabalhador independente/Prestação de serviços

Qual cargo hierárquico ocupa na sua empresa?\*

Funcionário/operador

Supervisores/Team Lider

Diretor/CEO

Gestor

Quantas pessoas compõe a equipa que trabalha diretamente?\*

1-9

10-20

21-30

31-40

41-49

+ 50

Possui um bom relacionamento com a sua equipa?\*

Não

1

2

3

4

5

Sim

Quantos anos trabalha na mesma empresa?\*

Menos de 12 meses;

1-5 anos

5-10 anos +10 anos

Está a considerar mudar de empresa nos próximos meses ?\*

Sim

Não Talvez

O que considera mais importante numa empresa ?\*

Condições financeiras/ Salário

Possibilidade de Promoção

Localização da empresa

Flexibilidade

Possibilidade de trabalho remoto

Reconhecimento/Prestigio Estabilidade Outra:

A sua empresa oferece a flexibilidade do trabalho remoto?\*

Algumas vezes por semana (Modelo Hibrido)

Trabalho apenas remoto Não ( trabalho apenas presencial)

Quão importante considera a possibilidade do trabalho remoto?\*

Pouco Importante

1

2

3

4

5

Muito Importante

Em relação ao trabalho remoto por favor selecione a principal vantagem desse modelo de trabalho:\*

Menos stress e ansiedade;

Menos tempo perdido em deslocações;

Maior produtividade;

Redução de custos;

Conciliação entre a vida profissional e familiar

Aumento de qualidade de vida (Mais horas de sono, estilo de vida mais saudável, permitindo ao trabalhador cozinhar (menos tentação por comida rápida) e praticar exercício;

Em relação ao trabalho remoto por favor selecione a principal desvantagem desse modelo de trabalho:

\*

Isolamento Social;

Dificuldade de limitar o horario de trabalho ;

Deterioração das relações profissionais;

Maior dificuldade de networking;

Dificuldade na comunicação Considera ter um líder ou chefe?

\*Um chefe gerencia seus funcionários, enquanto um líder os inspira a inovar, pensar criativamente e se esforçar para a perfeição. Toda equipa tem um chefe, mas nem sempre os mesmos podem ser considerados Líderes \*

\*

Líder

Chefe

Não sei a diferença

Tem contacto direto com o seu chefe?

\*

sim Nao

O que é mais importante num líder?\* Know-How/ Conhecimento

Poder motivacional

Comunicação

Flexibilidade

Empatia Outra:

Qual técnica de Liderança é a mais importante?\*

Partilha de conhecimento

Saber ouvir/Empatia

Conhecer a equipa

Feedbacks/Meetings

Reconhecer os colaboradores

Comunicação

Outra:

Como um líder pode motivar uma equipa que não acredita no sucesso da empresa?\*

Incentivos financeiros

Formações/ Treinamento

Comunicação/ Meetings Empatia / Flexibilidade Outra:

Numa escala de 0-5 Quão importante é o papel da liderança na sua empresa?\*

Pouco importante

1

2

3

4

5

Muito importante

**Questionário Escala -Van der Zee & Van der Oudenhoven (2000,2001)Questionário  
Personalidade Multicultural do lider.**

O que pensas sobre o teu Team Lider

Numa escala de 1 a 5, em que

- 1- Discordo absolutamente
- 2- Discordo
- 3- às vezes
- 4- Concordo
- 5. Concordo absolutamente

\*

Presta atenção às emoções dos outros com empatia

É bom ouvinte e aberto a novas ideias

Trabalha de acordo com um plano

E credível e confiável

Toma a liderança

Deixa os outros ter iniciativa

Tem tendência a dar a sua opinião aos outros

Procura novos meios para atingir objetivos

Gosta de experimentar novas abordagens

Oferece recompensas quando alcançados os objetivos de trabalho propostos

Liderança porta aberta -Permite que fale com ele a qualquer altura de forma informal E

Flexível

E exigente e faz pressão para conclusão de tarefas;

E exigente e faz pressão para conclusão de tarefas;

Oferece treinamento/Formações

Sempre disposto a ajudar a ultrapassar obstáculos profissionais;

Avalia/Reconhece o desempenho de forma periódica

Elogia um trabalho bem feito;

E comunicativo

### **De Hoogh et al. 2004- Questionário do carisma do lider**

O que pensas sobre o teu Team Lider

Numa escala de 1 a 5, em que

- 1- Discordo absolutamente
- 2- Discordo
- 3- às vezes
- 4- Concordo
- 5. Concordo absolutamente

\*

1

2

3

4

Coluna 5

O chefe discute com a equipa crenças que são importantes para todos os membros

Desafia a equipa a partilhar e pensar sobre problemas de novas formas

Está sempre à procura de novas ideias para a empresa

É capaz de entusiasmar os outros com as suas ideias

Incentiva os subordinados a descobrir o seu potencial

Mobiliza o sentido coletivo na concretização de objetivos

Tem visão e imaginação do futuro

O chefe discute com a equipa crenças que são importantes para todos os membros

Desafia a equipa a partilhar e pensar sobre problemas de novas formas

Está sempre à procura de novas ideias para a empresa

É capaz de entusiasmar os outros com as suas ideias

Incentiva os subordinados a descobrir o seu potencial

Mobiliza o sentido coletivo na concretização de objetivos

Tem visão e imaginação do futuro

Com que frequência recebe feedback sobre o seu desempenho individual/equipa?

\*

Semanalmente 2 vezes por mês

Mensalmente 2 vezes por ano

Anualmente

Raramente Não recebo feedback

Com que frequência recebe formação ?\*

Semanalmente

Mensalmente

2 vezes no mês 2 vezes por ano Anualmente raramente

Nunca recebi nenhuma formação

Alguma vez teve Burnout profissional ?

\*O *burnout* é um dos principais sintomas do aparecimento iminente de um esgotamento emocional causado por excesso de trabalho, um descontentamento profissional\*.\*

Não

Sim

Não conhecia essa expressão

Tenho frequentemente burnout

Quão reconhecido considera sentir-se em relação à sua empresa ?\*

Pouco reconhecido

1

2

3

4

5

Muito reconhecido

Por favor, selecione o seu nível de motivação em relação ao seu cargo atual :\*

Pouco motivado

1

2

3

4

5 Motivado

Desde já agradeço a vossa colaboração para a conclusão desse estudo