

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

O IMPACTO DA COVID-19 NO
PAPEL DOS LÍDERES NAS PME NA
ÓTICA DOS COLABORADORES

Tiago Viegas da Silva

Lisboa, 15 Janeiro de 2022

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

O IMPACTO DA COVID-19 NO PAPEL DOS LÍDERES NAS PME NA ÓTICA DOS COLABORADORES

Tiago Viegas da Silva

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 do Professor Doutor João Miguel Xavier Rita.

Constituição do Júri:

Presidente: José Moleiro Martins

Arguente: Carlos Manuel da Silva Nunes

Vogal: João Miguel Xavier Rita

Lisboa, 15 Janeiro de 2022

Declaração

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio constitui falta de ética, que poderá resultar da anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação de mestrado tem um significado muito especial, para mim que termino uma etapa de grande relevância para o meu futuro profissional, mas ainda mais por conseguir “fazer o que nós não pudemos fazer”. Por isso, os meus agradecimentos não poderiam começar por outras entidades que não os meus pais.

Pai, agradeço-te por teres sempre insistido, ainda que por vezes as palavras escolhidas não tenham sido as melhores. No entanto, sem o teu apoio este percurso não teria sido possível. É por ti que eu sou persistente e resiliente!

Mãe, agradeço-te por estares sempre ao meu lado e nunca meteres em causa as minhas decisões, ainda que por vezes possam ser descabidas. Obrigado por confiares em mim!

Bruno, és o melhor irmão que poderia ter, sem ti eu não seria ninguém, e hoje, finalmente podes me chamar de “mestre”. Não há palavra que consiga demonstrar a gratidão e felicidade que tenho em te ter na minha vida. És sangue!

A ti minha namorada, futura esposa e mãe dos meus filhos, Lady Cristina, tiveste sempre ao meu lado e nunca me deixaste desistir durante as minhas 1000 tentativas, esta dissertação também é tua. Amo-te!

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram, incentivaram e nunca me deixaram esmorecer, enquanto concluía este capítulo da minha vida. Agora sou todo vosso!

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor João Xavier Rita, pela disponibilidade, paciência e pelas palavras de ânimo. Teve um papel preponderante neste percurso, obrigado!

Resumo

As organizações nacionais alvo deste estudo, as pequenas e médias empresas (PME), atravessam um momento de incerteza e de volatilidade originado pela Pandemia provocada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, que se repercute na sociedade e na economia.

Uma situação jamais experienciada no mundo do trabalho obrigando a passar por um processo transformacional, em que as organizações têm de se adaptar à mudança, caso contrário, a sua sustentabilidade estará comprometida.

Outrora, as organizações passaram por momentos de crises económicas e financeiras, contudo sem a conjugação de crise sanitária mundial. Em Portugal, foram usados instrumentos consagrados na Constituição da República jamais empregues, em especial o estado de emergência nacional, suspendendo por largos períodos de tempo os direitos adquiridos dos cidadãos aplicáveis transversalmente a todos os setores económicos.

Neste contexto, a liderança nas organizações revela grande importância na gestão da mudança de paradigma organizacional, com particular atenção nas alterações emocionais e comportamentais dos colaboradores, que se manifestarão como a principal barreira à adaptação às novas condições laborais.

O nível de dificuldade que as organizações encontrarão no processo de mudança organizacional, pela implementação de novas ferramentas de trabalho, nomeadamente o teletrabalho, será proporcional ao nível de competências dos colaboradores e cultura da organização. Para além das dificuldades técnicas (*hardskills*), as *softskills* influenciarão a motivação constituindo um elemento chave para a sustentabilidade das organizações, pela relação direta entre a satisfação e a produtividade.

Palavras-chave: *COVID-19; Liderança; Motivação; Mudança; Softkills; Hardskills*

Abstract

The national organizations targeted by this study, small and medium-sized enterprises (SMEs), are going through a moment of uncertainty and volatility caused by the Pandemic caused by the new SARS-CoV-2 coronavirus, which has repercussions on society and the economy.

A situation never before experienced in the world of work, forcing organizations to go through a transformational process, where they have to adapt to change, otherwise their sustainability will be compromised.

In the past, organizations have gone through moments of economic and financial crisis, however without the conjugation of a global health crisis. In Portugal, instruments enshrined in the Constitution of the Republic have never been used, especially the state of national emergency, suspending for long periods of time the acquired rights of citizens applicable across all economic sectors.

In this context, leadership in organizations reveals great importance in managing the change of business paradigm, with particular attention to emotional and behavioral changes in employees, which will manifest themselves as the main barrier to adaptation to new working conditions.

The level of difficulty that organizations will face in the process of organizational change, by implementing new work tools, namely telework, will be proportional to the level of skills of employees and the culture of the organization. Beyond the technical skills (hardskills), the softskills will influence motivation, a key element for the sustainability of organizations, by the direct link between satisfaction and productivity.

Key-words: *COVID-19; Leadership; Motivation; Change; Softskills; Hardskills*

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1. O conceito de liderança.....	3
2.2. A evolução da liderança.....	5
2.3. Estilos de liderança	6
2.3.1. Outros Estilos de Liderança	8
2.4. Liderança versus Gestão	12
2.5. Contextualização da pandemia	14
2.6. A importância da liderança nas organizações	15
2.7. Liderar em pandemia	17
2.8. Teletrabalho ou <i>teleworking</i>	20
2.9. <i>Hardskills versus Softskills</i>	22
2.10. Motivação	23
2.10.1. Teoria de Maslow	23
2.10.2. Teoria de Herzberg.....	25
2.10.3 Teoria de Alderfer ERG - Existence Relatedness Growth	25
2.10.4. Teoria de McClelland.....	26
2.11. Inteligência emocional na liderança em contexto pandémico	27
2.12. Organizações autênticas.....	29
2.13. <i>E-leadership</i>	30
3. Objetivos e Metodologia	33
3.1. Objetivos do estudo	33
3.2. Questões de investigação	33
3.3. Metodologia	34
3.3.1. Amostra	34

3.3.2. Instrumentos de investigação	36
3.3.3. Procedimentos	37
4. Discussão de resultados.....	39
5. Conclusão.....	48
Referências Bibliográfica	52

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Estilos de liderança.....	8
Tabela 2.2 – Características do líder transacional.....	10
Tabela 2.3 – Características dos líderes v.s. gestores.....	13
Tabela 2.4 – Como liderar em contexto de crise.....	19
Tabela 3.1 – Caracterização da amostra.....	35

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	24
Figura 4.1 – Amostra que desenvolveu funções em teletrabalho durante a pandemia.....	40
Figura 4.2 – Motivo de não ter desempenhado as funções em teletrabalho.....	40
Figura 4.3 – Vantagens do teletrabalho.....	42
Figura 4.4 – Desvantagens do teletrabalho.....	43
Figura 4.5 – Lista de <i>Hardskills</i>	44
Figura 4.6 – Lista de <i>Softskills</i>	45
Figura 4.7 – Desafios da liderança remota.....	46

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Estrutura das competências da inteligência emocional.....	28
Quadro 3.1 – Questões de investigação.....	33

Siglas e Abreviaturas

AIT - *Advances Information Technologies*

COVID - 19 - *Coronavirus Disease 19*

ERG - *Existance – Relatedness – Growth*

ILO - *International Labour Organization*

OMS – *Organização Mundial de Saúde*

PME – *Pequenas e Médias Empresas*

SARS-CoV-2 - *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*

TIC – *Tecnologias de Informação e Comunicação*

USA – *United States of America*

1. Introdução

Numa sociedade em transformação, volátil e que vive momentos de profundas incertezas na economia portuguesa, originado pela Pandemia provocada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (de ora em diante designado por COVID-19 – *coronavirus disease 2019*), erguem-se grandes e novos desafios no tecido organizacional tendo como foco a sustentabilidade financeira, social e de saúde pública.

O impacto da COVID-19 no papel do líder nas organizações portuguesas é o objeto de estudo desta dissertação, com o intuito de contribuir para a comunidade científica e organizacional. Um estudo atual, ainda incerto e de extrema relevância para a compreensão da sociedade atual e gerações vindouras, de como a saúde pública impacta com toda a economia global.

É possível afirmar que as organizações já experienciaram crises económicas e financeiras, mas nunca a esta escala, quando a presença humana é imposta apenas para recursos básicos e essenciais à vida, como a alimentação e a saúde.

Neste contexto, a liderança assume um papel preponderante na sustentabilidade das organizações, no qual os líderes deverão ter a capacidade de gerir as emoções e as alterações comportamentais dos seus colaboradores.

No processo de mudança, surgem novas dificuldades que as organizações tentam fazer face, com a implementação de novas ferramentas e reformulação de métodos de trabalho, face à necessidade de desenvolver as funções em teletrabalho, através de plataformas digitais, que na generalidade das situações não era uma prática implementada. Adicionalmente, emergem outros fatores a ter em conta como a adaptação a novas rotinas de trabalho em *homeoffice*, a organização familiar e a motivação dos colaboradores, pela relação direta entre a satisfação e a produtividade.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos distintos, sendo que o capítulo 1 constitui a presente introdução.

No capítulo 2 será realizado o enquadramento teórico, no qual se encontrará compilada a revisão da literatura, definindo e discutindo os conceitos de liderança e os restantes pontos que se inter-relacionam.

No capítulo 3 será apresentada a metodologia adotada neste estudo. Serão apresentados os objetivos, as questões de investigação e a caracterização da amostra. Serão evidenciados os

instrumentos de investigação utilizados e por último os procedimentos (recolha de dados, análise e tratamento dos dados).

No capítulo 4 serão apresentados e discutidos os resultados da investigação com base nas questões de investigação definidas anteriormente, considerando os gráficos e as tabelas de maior relevância para a análise.

Por último, no capítulo 5 será apresentada a conclusão na qual serão sistematizadas as ideias principais deste estudo, bem como as limitações encontradas e propostas para desenvolvimento de investigações futuras.

2. Enquadramento teórico

2.1. O conceito de liderança

Muitas foram as alterações que conferiram o significado da palavra liderança. Apontam-se que as variadas definições de liderança são tão expressivas quanto ao número igualmente elevado de autores que se dedicaram ao seu estudo (Bergamini,1994).

Certos autores defendem que a liderança é uma arte, como forma de gerir os comportamentos das equipas, conduzindo-as a um fim de interesse da organização, mas que as mesmas sintam esse fim como sendo delas, sendo elas parte integrante do desafio, como Harry Truman ex-presidente dos USA aponta «A liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de o fazer» - Harry Truman.

O estudo do conceito de liderança tem merecido uma crescente atenção, devido à sua complexidade e relevância que aporta para o contexto organizacional, tornando-se numa peça fundamental na gestão das organizações (Teixeira, 2005), sendo ainda que qualquer organização que não conte com um modelo de liderança eficiente pode considerar que a sua sustentabilidade está em perigo eminente (Couto e Pereira, 2011).

De seguida são apresentadas algumas definições ajudando a clarificar e reter melhor o seu entendimento:

Para Kotler (2001) a liderança consiste no processo, através do qual se influenciam pessoas a alcançar os objetivos pretendidos de uma organização, através de meios não coercitivos. A liderança está diretamente relacionada com a mudança e a volatilidade dos mercados. Através do aumento de competitividade organizacional, concomitantemente o risco e a volatilidade dos mercados também são influenciados e por isso o exercício desta função consiste em processos como: definição de missão, visão e objetivos organizacionais; motivação e orientação dos colaboradores para a otimização das suas competências e ainda a resolução de conflitos que possam surgir.

Kotler (2001) defende ainda que uma condição que caracteriza um líder, é a de que fica de tal forma envolvido, acreditando e vivendo a visão da organização de uma forma tão intensa, que o seu entusiasmo natural potencia a inspiração dos colaboradores.

Segundo Jesuíno (1989) através da liderança, promove-se o processamento de informação num grupo, quando através da motivação se estimula o grupo, permitindo o seu envolvimento na identificação e diagnóstico dos problemas e também a participação a gerar

e selecionar soluções para a resolução dos mesmos. Tal processo, só é permitido se reunidas as condições comunicativas necessárias para uma perfeita fluência da mensagem a ser transmitida. É necessário que haja um discurso, no qual os membros são confrontados com os diferentes pontos de vista, esclarecendo as suas dúvidas e deste modo, assegurando que todos partilham a mesma visão e se regem pelo propósito e objetivos da organização.

De acordo com Chiavenato (2000), a liderança é indispensável nas organizações, apontando a sua importância na interpretação e influência nas pessoas, através de processos comunicativos, sendo responsável pelo desempenho das funções dentro das organizações para que sejam atingidos os objetivos específicos e conseqüentemente produzido um resultado final.

Maxwell (2008) define a liderança como sendo «influência, nada mais nada menos». Uma definição simplista, mas que diz tanto sobre a importância da influência nas pessoas. No seu livro “*O livro de ouro da Liderança*”, Maxwell mostra como se pode exercer mais influência sobre os colaboradores através da criação de condições propícias para o desempenho das suas funções. Tem como premissa que o bem mais valioso que pode oferecer aos seus colaboradores para que estes se sintam valorizados, e conseqüentemente estejam dispostos a ser liderados é o tempo.

Para Rolo (2008) «liderança é o processo de influência interpessoal exercido por um individuo numa dada atividade, circunstância e ou situação, orientando, para, em conformidade com um ou vários padrões de desempenho, obter, através da comunicação humana interpessoal, a realização de um ou vários objetivos. A liderança está relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias»

Enquanto que a função de um gestor se prende com a prossecução dos objetivos de uma organização, a do líder é criar novos objetivos, ou rever e ajustar os que estão a ponto de ser alcançados. Welch (cit em Evans 2009) defende líder como um ser que: acredita que trabalhando em sinergia com os outros pode fazer a diferença; cria algo de valor que não existia anteriormente; “respira” energia positiva; atualiza-se e aceita a mudança.

Podem ser retidos alguns elementos-chave da liderança, que estão comumente apresentados nos conceitos supramencionados pelos vários autores, tais como: “influência”, “prossecução dos objetivos” e “comportamento”. Estes três pilares da liderança são defendidos por Pinto *et al* (2010), que afirmam que a liderança é um processo através do qual exercem influência e motivação sobre os comportamentos e atitudes dos colaboradores

de uma organização, para que estes desenvolvam esforços necessários para a prossecução dos seus objetivos.

2.2. A evolução da liderança

O tema da liderança, tem sido alvo de variadas análises e por sua vez interpretações. O seu estudo remonta à pré-história e a sua evolução tem sido motivada pelo desenvolvimento da sociedade e de acordo com as necessidades de cada época da humanidade (Teixeira, cit in Pereira *et al.*2008). A Liderança remonta à Era primitiva, no quotidiano do Homem, onde este tinha que organizar, influenciar e direcionar as suas ações para que pudesse garantir não só a sua sobrevivência, como também o sustento da sua tribo/família. Evidências como estas, revelam-se não só importantes, bem como preponderantes para os grandes marcos históricos da sociedade humana.

Fiedler (1967) ao afirmar que «[a] preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e formação dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema», vem reforçar a ideia de quão antiga é a relevância que se tem vindo a dar ao tema da liderança e de quanto já se contribuiu para o seu estudo.

Quando o tema liderança, é alvo de análise, as pessoas tendem a associar a líderes militares, políticos, religiosos ou organizacionais, que através das suas características pessoais produzem efeitos (positivos ou negativos) nos seus seguidores, nas organizações onde laboram ou na sociedade nas quais estão inseridos (Ghandi, *et al*, Cit in Rego, 1998, p.363).

Segundo Rego (1998) os primeiros estudos sobre a liderança surgem após a década de 1930, remontando ao período antecedente à Segunda Guerra Mundial. Estes estudos visavam em especial descobrir quais os traços físicos ou características da personalidade que evidenciaram a eficácia do líder (Pereira *et al.*2008). No entanto, após análise dos estudos, revelou-se que se baseando somente nos traços físicos ou nas características da personalidade dos líderes, não era suficiente para concluir que o nível de eficácia do líder estava exclusivamente dependente dessas componentes (Rego, 1998). Como tal, alguns investigadores deram maior relevância, não à essência do líder, mas sim ao papel que o líder desempenhava, ou seja, isolando o seu comportamento permitindo perceber a sua eficácia. (Fiedler,1967).

Mais tarde, entre a década de 60 e 80, surgem novas opiniões acerca do desempenho do líder, e Pereira *et al.* (2008) dão maior importância ao contexto em que o líder se insere, sendo que as situações ou circunstâncias, são os principais motivos que determinam o grau de influência do desenvolvimento do comportamento do mesmo, deixando para trás a relevância dos traços físicos ou o comportamento isolado do líder.

Gomes e Cruz (2007) afirmam que o conceito de liderança sofreu grandes alterações ao longo dos últimos 100 anos, motivadas pela evolução histórica e dos estudos elaborados, passando de uma associação do líder a alguém com características e traços *sui generis*, até às perspectivas mais atuais de liderança espiritual ou carismática.

A multiplicidade de pontos de vista, descritos pelos variados autores que deram o seu contributo para esta temática, permite-nos a obtenção de uma visão mais holística a respeito da liderança e do modo como se deve interpretar e aplicar à componente organizacional.

A liderança foi, é, e sempre será um tema vigente no contexto organizacional, sendo das áreas com mais interesse, mas também com maior dificuldade de compreensão do comportamento organizacional (Morais, 2012).

2.3. Estilos de liderança

O estudo dos estilos de liderança, visa obter informação acerca dos mais variados comportamentos adotados pelos líderes em relação aos seus seguidores. Permite perceber de que forma é feito o alinhamento dos interesses do seio corporativo com os objetivos impostos pela organização, para que o sucesso seja alcançado. Por isso, o seu estudo é de grande importância para que as organizações estejam capacitadas para perceber qual o estilo que mais se adapta à cultura vivida na organização e de que modo a mesma poderá ser utilizada para que, sem nunca desrespeitar ou fugir ao que é a cultura da organização se consiga manter os colaboradores a um nível de desempenho e de satisfação equilibrados.

Os estilos de liderança, não são *per se* estilos correspondentes a tipos de pessoas diferentes. Podem ser adotados pelo mesmo líder, atendendo ao tipo de situação em que se encontra (Chiavenato, 2014). Como tal, as características do líder são importantes, para que o seu comportamento possa ser ajustado, demonstrando a sua habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando os objetivos identificados pelo superior hierárquico (Hunter, 2004).

Apesar da problemática da liderança remontar à revolução industrial, à data de hoje, ainda não existe consenso relativamente à definição universal dos estilos de liderança existentes, apesar de existirem inúmeros estudos, ('O'Regan *et al* ,2005). Contudo, destaca-se a abordagem de White e Lippit (1939), onde identificam três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal (*Laissez-faire*)

O estilo de **liderança autocrático** caracteriza-se pelo líder centralizar as decisões em si e por impor ordens ao grupo, fixando as diretrizes sem qualquer participação do grupo, ou seja, identificando quais e por quem serão desempenhadas as tarefas (Chiavenato cit in Lorentz e Horizonte, 2017).

Neste estilo impera a característica dominadora do líder, onde as conquistas não são celebradas em grupo, mas sim como tendo um trofeu próprio, acreditando que o sucesso apenas dependeu dos seus atos. Como tal, o reconhecimento dos seus colaboradores, não ocorre, devido a centralização do sucesso, liderando a equipa numa base de imposição de poder no qual o medo e a insegurança circundam o espírito de equipa, confundindo os termos de líder e gestor, como será abordado posteriormente.

Na **liderança democrática**, a intervenção do líder é menos intensiva que no estilo autocrático, dando espaço à participação das pessoas para a identificação e sugestão de resolução de problemas que intervenham na prossecução dos objetivos. O líder apresenta-se como alguém que pertence ao mesmo nível hierárquico das equipas, permitindo um diálogo mais simples e de melhor entendimento entre as partes, fazendo com que a “pressão intensa se transforme em motivação” (Chiavenato,2014).

No **estilo liberal ou *laissez-faire***, como o nome refere, o líder delega a tomada de decisões aos participantes. O grupo fica totalmente responsável pela divisão das tarefas e de identificar quem as vai executar, não tendo controlo por parte do líder. Para que este modelo de liderança seja adotado, é tido como requisito fulcral, a confiança, tanto nas capacidades dos seguidores, bem como na sua autonomia para o desempenho das funções (Lewin *et al*, 2012). Na Tab. 2.1 faz-se uma breve síntese dos estilos de liderança abordados.

Tabela 2.1 - Estilos de Liderança

Autocrático	Democrático	Laissez-Faire
Centralização no líder	Sinergia entre líder-seguidores	Descentralização do líder
Diretrizes estabelecidas exclusivamente pelo líder sem a participação dos seguidores	O líder coopera com o grupo para definir as diretrizes	As diretrizes são definidas exclusivamente pelo grupo, sendo a intervenção do líder mínima
O líder fixa as técnicas a serem utilizadas na resolução das tarefas	Técnicas a serem utilizadas definidas pelo grupo mediante opinião do líder, quando necessário	As técnicas a serem utilizadas são da responsabilidade do grupo, uma vez que o líder apresenta somente os desafios ao grupo
As tarefas a executar são definidas e atribuídas pelo líder.	As tarefas a executar são debatidas entre o grupo e cada indivíduo pode escolher com quem trabalhar	As tarefas a executar e a escolha dos parceiros é definida exclusivamente pelo grupo, sem haver a participação do líder
O líder personifica e direciona os elogios e críticas a cada colaborador	O líder é objetivo nas críticas e elogios ao grupo	Raramente o líder comenta ou procura avaliar a execução das tarefas, interferindo somente quando solicitado

Fonte: Adaptado de (White e Lippit,1997)

2.3.1. Outros Estilos de Liderança

O processo através do qual o líder consegue influenciar os comportamentos dos colaboradores, conduzindo-os a alinhar os seus interesses com a missão e visão da organização, deu origem a outros estilos de liderança, estilos estes que foram abordados ao longo dos anos enquadrando-se no que se nomeiam como teorias neocarismáticas da liderança (Robbins and Judge (2008)): 1) liderança carismática, 2) liderança transacional; 3) liderança transformacional e 4) liderança visionária.

Liderança Carismática

Segundo House (1976) carisma é o termo utilizado na literatura científica para descrever os líderes que pela força das suas competências pessoais, estão capacitados para produzir efeitos profundos nos seus seguidores. São apontados como efeitos conseguidos pelo líder nos seus seguidores, a lealdade e a devoção a si, pela inspiração que consegue inferir nos mesmos, ao ponto de executarem a vontade do líder sem nunca hesitar, contrapor ou questionar a sua vontade.

A liderança carismática, de acordo com House (1976), dá maior relevância ao campo emocional do que ao racional. Como tal, não só o carisma é importante nesta tipologia, para House (1976) pode ser considerada um processo dinâmico, no qual o líder promove uma aproximação das relações entre as partes demonstrando que as necessidades dos seguidores são tidas em conta, e ainda de que os seus interesses são vistos como agentes da mudança, pelo que são originadores de revoluções, paradigmas novos e sonhos a alcançar. Por isso, os seguidores são conduzidos a sobrepôr os seus interesses pessoais na realização de determinadas tarefas em prole do sucesso comum (House, 1976).

Para além do carisma e empatia que devem caracterizar o líder carismático, House (1976) destaca três características base que conferem ao líder a capacidade para lidar com os fatores que proporcionam o seu surgimento, nomeadamente, em situações de instabilidade ou incerteza: o seu elevado nível de autoconfiança, o seu poder de domínio e a convicção nas suas crenças

Liderança Transacional

A abordagem transacional, depende do *empowerment* do líder em reforçar os seus colaboradores a executarem as tarefas em prole do seu sucesso. Como tal, estes reforços podem ser tidos como recompensas ou recursos económicos ou emocionais, obtidos de forma imediata ou retardada, implícita ou explicitamente (Bass, 1997). A recompensa pode ser considerada um fator motivacional para o desempenho das funções requeridas pelo líder, porém Levinson (Cit in Bass 1997) defende que a limitação da recompensa em função do cumprimento ou a punição em função de um mau desempenho, não é condição única para que a motivação dos seguidores seja preservada, uma vez que afeta diretamente a autoestima dos mesmos. Por isso a opinião de Levinson (Cit in Bass 1997) é a de que os seguidores devem ser abordados na medida da sua envolvência nos projetos pela organização implementados.

Na Tab. 2.2 são expostos os fatores que para Bass (1997) compreendem a liderança transacional:

Tabela 2.2 - Características do líder transacional

Recompensa contingente	Gestão ativa por exceção	Gestão passiva por exceção	Laissez-Faire
recompensas económicas e emocionais, em função do desempenho positivo dos colaboradores	recompensas económicas e emocionais, em função do desempenho positivo dos colaboradores, mas também punições para o mau desempenho	recompensas económicas e emocionais, em função do desempenho positivo dos colaboradores, mas também punições para o mau desempenho	recompensas económicas e emocionais, em função do desempenho positivo dos colaboradores, mas também punições para o mau desempenho
impacto positivo na motivação dos seguidores	os líderes monitorizam as ações dos seguidores e intervêm por via a serem evitados erros	os líderes não monitorizam as ações dos seguidores, agindo somente após ocorrência do erro	os líderes evitam aceitar as suas responsabilidades, não participam quando necessário e resistem a expressar os seus pontos de vista sobre questões importantes, tornando-se numa não-liderança

Fonte: Adaptado de (Bass,1997)

Liderança Transformacional

A liderança transformacional foi desenvolvida por Burns (1978) no decorrer de um estudo que analisava os líderes políticos. Para o autor, a liderança transformacional ocorre quando «uma ou mais pessoas se envolvem com outras, de forma [a] que líderes e seguidores [se] elevem uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade». Burns defendia que esta abordagem de liderança poderia transformar líderes de níveis inferiores em líderes de níveis superiores.

O autor distingue ainda a liderança transformacional e transacional afirmando que a última incentiva os colaboradores em benefício próprio, o poder do líder está intrinsecamente ligado à autoridade que advém da sua posição hierárquica, com base no respeito das regras e tradições. A liderança transacional estabelece a gestão de expectativas através de recompensas/punições de acordo com o desempenho do colaborador. A liderança transacional tem como objetivo a coordenação das tarefas dos colaboradores através da motivação passada pelo líder.

Por sua vez, a liderança transformacional eleva valores como honestidade e responsabilidade.

Mais tarde, outros autores deram o seu contributo no estudo da liderança transformacional como: Bass (1985,1998); Bass e Avolio (1994); Bennis e Naus (1985). De acordo com Bass (1985), a liderança transformacional elenca quatro componentes: a influência idealizada, a motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração pelos seguidores.

A influência idealizada reflete a ajuda fornecida pelo líder a descobrir o propósito de cada colaborador (a descobrirem o seu próprio “eu”) e explicam a sua relevância para a organização e o modo como devem de agir para desempenharem as suas funções até a prossecução dos objetivos da organização. Tucker e Russel (2004) revelaram que este tipo de interação entre o líder e os subordinados revelou um nível de comprometimento maior com a organização. Os mesmos autores afirmam ainda que como o impacto nos resultados organizacionais deste tipo de liderança é tão visível, chega a ser suficiente para ocorrerem modificações na cultura organizacional.

A motivação inspiradora diz respeito ao entusiasmo impelido nos seguidores para que estes cumpram os objetivos pela organização. Reflete a conexão entre a capacidade do líder em formular e alinhar a visão da organização com os objetivos do grupo.

A estimulação intelectual é definida por Bass (1985) como a capacidade do líder transformacional em originar mudanças nos seus seguidores. No processo de mudança pressupõe-se um equilíbrio entre a gestão adequada dos problemas e a resolução dos mesmos, através do raciocínio, imaginação, crenças e valores.

Por fim a consideração pelos seguidores como o próprio nome indica corresponde à necessidade de resposta a cada seguidor na sua individualidade. Desta forma e com este conhecimento individual de cada colaborador o líder pode oferecer um apoio ou *coaching* mais direcionado às necessidades de cada um, valorizando as suas características (Bass, 1985).

Liderança Visionária

Para Bennis (1976) o desenvolvimento organizacional, motivado pelas rápidas evoluções dos mercados, tem a finalidade de modificar a estrutura organizacional (interna e externa), por via da adaptação que é exigida para manter o nível de competitividade do setor no qual atuam. Como tal, a liderança visionária, segundo Rowe (2001) é orientada para o futuro, e

contempla o risco como parte da cultura organizacional. Os líderes não estão dependentes das suas organizações para atingirem o seu propósito. Deste modo o acompanhamento organizacional é feito num ambiente onde a socialização e partilha de opinião proliferam, e no qual se regem por um conjunto de normas e procedimentos que partilham os mesmos valores e crenças.

O líder visionário é equiparado a um *life coach*. Para Rowe (2001) é um ser inspirador, proactivo e através da sua maneira de agir consegue moldar a forma como os seus seguidores pensam e obtêm tudo o que pretendem para alcançar o sucesso. Demonstra empatia e preocupação pelos interesses, atitudes e opiniões de quem com ele colabora e potencia um bom ambiente para o desempenho das funções. Permite a participação do grupo como um todo e em conjunto, formam ideias e analisam a possibilidade e a viabilidade de incorrer no risco. São *multitasking*, têm uma visão orientada para o futuro e potenciam o investimento na tecnologia e no capital humano (Rowe, 2001).

2.4. Liderança versus Gestão

A perceção dos conceitos de liderança e gestão, não é consensual. Alguns autores defendem que o seu conceito é semelhante, porém existem outros que a afastam atendendo a que os campos onde atuam são significativamente opostos, pelo que um líder poderá não ser um gestor e vice-versa.

Procurando sistematizar, considerar-se-á nesta dissertação os seguintes conceitos:

i) A gestão está mais ligada a fazer o processo, a cuidar das condições para conjugar os recursos disponíveis de forma inteligente para que os objetivos desejados sejam alcançados.

ii) a liderança traduz-se no modo como a comunicação é exercida de forma a inspirar o grupo e outros líderes, para que estes sejam capazes de alcançar o propósito da organização.

A disparidade entre liderança e gestão prende-se no que concerne à sua finalidade e intervenientes.

Segundo Stogdill (1997), a liderança trata o relacionamento por influência que estes exercem sobre as atividades de definição e realização de objetivos das organizações. Por sua vez, na gestão, discute-se acerca de um relacionamento por autoridade (Rost, 1993). Como

tal, os agentes participativos da gestão são o gestor e trabalhador, enquanto na liderança participam líderes e seguidores.

Stogdill (1997) defende que a liderança só pode emergir em situações nas quais os membros de um grupo assumem responsabilidades diferentes, ao invés da gestão que segue uma hierarquia.

Zaleznik (1977) enuncia que as diferenças entre líderes e gestores resultam da sua história pessoal e do modo como pensam e agem.

Os gestores são orientados para o processo, procuram estabilidade e controlo, solucionam problemas e são sistemáticos por natureza. Por outro lado, os líderes toleram o erro, são poderosos e focam-se na resolução de problemas e não são rotineiros.

Uma cultura organizacional de liderança capacita os funcionários pela confiança e dá-lhes responsabilidade e liberdade para executar as suas tarefas. Enquanto numa organização com cultura de liderança instrói os funcionários atuais de modo a obter ativos mais capazes de cumprir os objetivos, as organizações com cultura estrita na gestão formam as suas equipas através de processos de despedimento e recontratação (Kumle e Kelly, 1999).

Tabela 2.3 – Características dos líderes v.s. gestores

Líder	Gestor
Inova	Administra
Cria	Copia
O foco é nas pessoas	O foco é no sistema e na estrutura
Inspira e dá autonomia à equipa	Não confia e controla a equipa
A sua perspetiva é de longo prazo	A sua perspetiva é de curto prazo
Questiona o “porquê” e sobre o “quê”	Questiona sobre o “como” e “quando”
Tem uma visão direcionada para o futuro	Tem uma visão direcionada para o presente
Desafia o <i>statuos quo</i>	Aceita o <i>statuos quo</i>
Tem características únicas e diferenciadoras	Tem características comuns
Faz a coisa certa (eficácia)	Faz certo as coisas (eficiência)

Fonte: Adaptado de (Bennis, 1989)

A ambiguidade entre os conceitos de líder e gestor não tem necessariamente de ter uma conotação negativa, sendo potenciada pelo facto de as estruturas das organizações por vezes não disporem das duas categorias profissionais e eventualmente os gestores tomarem a sua função como de líderes e/ou o inverso. Como tal, nestas situações as organizações

necessitam da presença de líderes com capacidades de gestão e gestores com qualidades de liderança.

2.5. Contextualização da pandemia

A Pandemia COVID-19 (sigla do inglês, *Coronavirus Disease 2019*) ou comumente conhecida por pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2, do inglês *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*), surge pela primeira vez na China no início de dezembro de 2019. Numa primeira fase considerava-se a COVID-19 uma epidemia atendendo ao seu nível de propagação. No entanto, a Organização Mundial de Saúde (OMS) destaca o nível de contágio da epidemia pelo alcance geográfico que estaria a ter e decreta a COVID-19 como uma pandemia. Neste sentido, importa perceber o que distingue estes dois termos. Uma epidemia remete para um surto com foco no país, sendo uma doença dita quase sazonal, como é o caso de uma gripe. Quando nos reportamos para uma Pandemia trata-se a uma escala mundial, como se esta fosse uma evolução da epidemia, por assim dizer a disseminação da doença. Esta doença vai revelando ao longo do tempo, diversas variantes sendo que foi em meados do mês de fevereiro de 2020 que se constata pela primeira vez em Portugal, a presença do vírus provinda de uma região Italiana. Pouco tempo depois, o país estaria a “parar quase que por completo”, com diversos setores económicos suspensos, anteveendo-se o início de uma crise económica e social

A crise económica acarreta repercussões ao nível do emprego, dos rendimentos e por sua vez do consumo. De uma forma global quase todos os setores foram arduamente afetados, no entanto alguns destacam-se largamente dos demais, como a cultura, a hotelaria e a indústria têxtil e do calçado.

No que respeita ao mercado de trabalho, para além do aumento da taxa de desemprego, surgiram novos hábitos, exemplo disso foi o sistema de trabalho em teletrabalho sempre que as funções o permitissem. Da ótica do trabalhador e durante largos meses o teletrabalho foi visto com uma vantagem na medida em que se passaram a evitar deslocações para o local de trabalho, um maior conforto e por consequência menos ansiedade e stress. No entanto, com os períodos de confinamento e os sucessivos estados de emergência este quadro veio a sofrer alterações, destacando-se a necessidade de comunicação com outros intervenientes e de convivência, afetando as relações interpessoais.

Na perspetiva das organizações pode constituir uma vantagem competitiva na medida em que há um aumento da produtividade do trabalhador, menos custos de manutenção dos mais

diversos espaços, contratação de novos elementos para a equipa em alguns setores, visto a localização geográfica já não ser um impedimento e ainda o cumprimento da pontualidade e assiduidade. Porém, estas vantagens não são assim tão lineares e com o passar do tempo começamos a assistir a trabalhadores mais desmotivados. De acordo com (Golden *et al.*,2008) o isolamento profissional interfere de forma negativa no desempenho do trabalhador, já que estes deixam de contar com o apoio por parte de colegas de trabalho, chefias ou supervisores na resolução de problemas, contrariamente a um trabalho presencial. Mais tarde, surgem os problemas de ordem psíquica, oriundos mais uma vez da privação do indivíduo de contactar com outras pessoas, sair de casa, de manter rotinas de lazer como fazia até então e conseqüentemente uma quebra na produtividade, um maior desleixo por parte dos trabalhadores, colocando os valores e cultura da organização em causa.

No que respeita aos rendimentos assistimos a um mercado cada vez mais frágil, com várias organizações em regime de *lay-off*, redução do número de trabalhadores e do número de horas necessários a cada posto de trabalho. Conseqüentemente, há uma quebra acentuada do consumo visto vários setores terem encerrado e são os bens de primeira necessidade que prevalecem. Não obstante, temos o aumento exponencial do consumo *online* e há a reinvenção por parte de muitos empreendedores para fazer face à crise que se instala.

A pandemia provocou também um devastador impacto social, decorrente do isolamento, causando efeitos negativos no bem-estar físico e psicológico de cada um. Deu-se assim um aumento da procura de profissionais de saúde de psicologia e psiquiatria. A maioria das pessoas identifica a falta de lazer, da cultura, do turismo como das principais causas para os problemas apresentados anteriormente.

2.6. A importância da liderança nas organizações

Atualmente, o contexto económico e social pelo qual estamos a passar, potenciado pela pandemia COVID-19, acentuou a competitividade nas organizações, como nunca se tinha verificado antes. Como tal, a presença da liderança nas organizações é uma condição obrigatória para a sustentabilidade num futuro muito próximo. Fazer planos a longo prazo para as PME no tecido organizacional português deixou de fazer sentido e teve rapidamente de ser ajustado, uma vez que ninguém estava à espera que um acontecimento moldasse e fizesse alterar o *modus operandi* de quase todos os setores de atividade. Assim sendo, o papel do líder toma uma proporção de enormidade no seio de qualquer organização,

obrigando-o a sair da zona de conforto e a estabelecer uma linha de transição clara entre as práticas de liderança outrora utilizadas e as futuras (Teixeira, 2005).

O aumento do número de organizações ao longo dos últimos anos, fez com que o número de gestores e diretores responsáveis pelas organizações também aumentasse. Com o surgimento de um número elevado de organizações e de colaboradores, respetivamente, aumenta a complexidade de lidar com os mesmos uma vez que cada pessoa tem características pessoais e únicas. Surge assim a necessidade de incrementar o conhecimento e competências do líder como nunca antes foi demonstrada.

Cada indivíduo é único e ímpar e, para que sejam liderados, têm de sentir que do outro lado está alguém que não se cinge apenas à sua produtividade, mas que se preocupe com todas as envolventes que o caracterizam. Deste modo, o líder deve ser dotado de características, tais como ser: empático, respeitador, responsável, compreensivo, motivador e competente, capaz de se enquadrar nas características de cada pessoa da sua equipa (Mumford *et al.*, 2000).

Como tal, para que o contexto organizacional seja propenso ao bom desempenho das funções dos colaboradores e que os líderes fomentem esse “clima organizacional”, o líder deverá ser capaz de criar um ambiente de trabalho no qual a segurança, motivação, bom humor e conforto sejam as características que fazem parte do ambiente, permitindo ao grupo enfrentar os desafios do decorrer de suas funções (Alves, Ribeiro e Campos, 2010).

Sendo as organizações constituídas por uma cultura, depreende-se que os líderes a conheçam e vivenciem como se se tratasse do rumo que leva o seu “barco” (sustentabilidade) para o sucesso. Para a cultura organizacional, a personalidade dos líderes deverá ter um impacto significativo na cultura das organizações e o alinhamento das suas crenças e valores deve ser praticado entre colaboradores e toda a envolvente da organização, tornando-se numa cultura única (Franco e Ferreira, 2007).

Embora o paradigma da visão das organizações não seja unicamente direcionado para os resultados, é necessário reter que as organizações do setor lucrativo necessitam de apresentar resultados positivos, garantindo a sua sustentabilidade e viabilidade futuras. Por isso, o papel dos líderes nos processos e resultados das mesmas, quer seja a nível coletivo ou individual, pode afetar o desempenho das mesmas. (Ribeiro *et al.*, 2016).

Segundo Hoyt *et al.*, (2003), os termos centrais para avaliar o nível de desempenho organizacional são a eficácia e eficiência, dois conceitos com diferentes significados, porém

a sua correlação é o desafio de qualquer organização. Por vezes não é possível alcançar a diferenciação e a inovação nos setores em que atuam eficazmente, por outro lado, negligenciam a eficácia. Mouzas (2006) descreve o termo eficiência como sendo uma condição necessária refletida nas margens operacionais da organização, e a eficácia como a capacidade de gerar um crescimento sustentável.

As organizações são constituídas por recursos e uma boa parte desses, são recursos humanos. A realidade pandémica veio desafiar os indivíduos a adaptarem-se, o que implicará um reajuste da liderança nas organizações para fazer face à nova e ainda desconhecida realidade.

2.7. Liderar em pandemia

A rapidez e o alcance da pandemia provocada pelo novo coronavírus, colocaram desafios extraordinários aos líderes nas organizações. Os principais erros apontados aos líderes no decorrer deste acontecimento foram: a perda de oportunidade para a tomada de decisões atempadas e a falta de comunicação honesta. Num contexto onde a incerteza impera, por vezes os líderes, apontados como os guias das organizações, o seu instinto pode ser tomado pelo medo da incerteza causando receio na tomada de decisões, por poder tomar as decisões erradas, causando ansiedade. Esta ansiedade é causada pelo atraso na tomada de decisão, e pela incerteza de que se a decisão tomada vai ou não minimizar a ameaça até que a situação se torne mais clara. Um dos erros dos líderes, durante a pandemia foi esse mesmo, pois as dimensões da ameaça eram claras, e em vez de se tentar controlar a crise, deveria ter se tentado controlar as vidas, porque sem elas a crise seria bastante pior. Por isso, o que se espera dos líderes em contexto de crise, ainda para mais, quando falamos de uma crise provocada por uma pandemia, que impede o contacto físico entre as pessoas, é que os líderes atuem com urgência, de forma honesta e interativa reconhecendo que os erros são inevitáveis. Mais importante do que aceitar que os erros acontecem forçosamente, é a não atribuição de culpa, somente assim se lidam e resolvem os problemas. Ninguém estava preparado para uma pandemia, ninguém é formado pelas escolas para reagir ou agir perante um contexto pandémico.

Quando surgem as primeiras informações da pandemia noutros países, podia-se prever que pelo nível de contágio em determinados países tais como Itália e Espanha, cujo início de pandemia foi um descalabro quer ao nível do controlo da infeção e de mortes por falta de planeamento, algumas decisões poderiam ter sido tomadas de forma preventiva, no que respeita aos períodos de confinamento obrigatório, onde parte dos direitos de todos os

portugueses foram suspensos, sendo um deles o de livre circulação. Porém, motivados pelo medo de que a economia desabasse, não foi praticada uma linguagem sincera nem clara por parte dos órgãos responsáveis.

O que se pretende demonstrar, é a importância com que uma mensagem é transmitida, entre o primeiro ministro ou do presidente da república para os cidadãos, que é o exemplo máximo de liderança entre líder e seguidores. Tendo um tipo de linguagem clara, honesta e compassiva, a mensagem transmitida inspira as pessoas a forjarem a sua união.

Perante o contexto pandémico os líderes confrontaram-se com o que na gestão se chama de *ambiguous threat* (ameaça ambígua) uma vez que tanto os sinais de alerta como os danos causados poderiam vir a ser catastróficos. Com o desejo e esperança que ameaça fosse reduzida, os decisores foram atraídos a agir e a tomar decisões como se fosse factual o caso. Outro exemplo de suporte pode-se evidenciar o colapso financeiro provocado pela falência do banco *Lehman Brothers* em 2008, onde as ameaças ambíguas representavam para os líderes: enviesamentos cognitivos, grupos dinâmicos disfuncionais e pressões por parte das organizações empurravam no sentido de desvalorizar o risco agindo tardiamente, e naturalmente para fins catastróficos.

Para evitar situações como as descritas, ao invés de, na maioria dos casos de liderança, se tentar amenizar as situações, transmitindo mensagens otimistas, e assegurando que tudo está em conformidade com o expectável, os responsáveis pelas tomadas de decisão devem ser incisivos, e optar por um tipo de liderança que vá contra a tendência natural do ser humano reagindo ao invés em vez de agir.

Baseado nos acontecimentos referidos e com a pandemia provocada pelo COVID-19, (Kerrissey & Edmondson, 2020), confrontam o tipo de ações que devem ser tomadas para uma liderança eficiente em contexto de incerteza e de crise, conforme a Tab. 2.4:

Tabela 2.4 – Como liderar em contexto de crise

Como agir perante a incerteza?	Como agir perante a crise?
Esperar por informação adicional	Agir com urgência
Minimizar a ameaça e ocultar más notícias	Comunicar com transparência
Emprenhar-se na explicação de decisões com clareza	Assumir responsabilidades e focar na resolução dos problemas
Ter conhecimento da situação	Manter-se envolvido e em constante atualização

Fonte: Adaptado de (Kerrissey & Edmonson, 2020)

Agir com urgência - Na eminência de se estar perante um problema documentado com qualquer ameaça ambígua, é expectável a tendência em aguardar por mais detalhes do problema para a tomada de decisão, embora sejam invisíveis os riscos da demora na tomada de decisão. Contudo, perante uma crise provocada por uma pandemia, aguardar e desperdiçar tempo e recursos na esperança de que haverá a clarificação de que não será necessário agir, e com um registo de taxa de crescimento exponencial, cada dia que passa sem se tomar uma decisão contribui para uma devastação ainda maior. Para contrariar esta tendência de atraso na tomada de decisão, os líderes deverão agir com urgência, no imediato, ainda que hajam lacunas na informação obtida. Isto significa que os líderes agem sem saber muito bem como será o futuro, ainda assim atuam com um papel proativo em vez de reativo, porque quanto mais cedo se começar a atuar, mais preparados estarão para, no caso de o erro existir, ser corrigido, melhorando as suas ações bem como ajudar outros líderes em caso de descoberta de novas soluções.

Comunicar com transparência - Comunicar uma má notícia, é uma tarefa complexa. Os líderes que atuam em primeiro lugar, correm o risco de desmoralizar os seus intervenientes, quer sejam eles colaboradores ou clientes, colocando em causa a sua popularidade. Para colmatar este risco, é preciso ser corajoso e ter mecanismos para que a mensagem seja captada de forma perceptível. Uma notícia, como a que vivemos, que faz com que se altere os sítios de trabalho, os modos como se trabalham, os recursos que se utilizam para trabalhar, é normal que com a rápida mudança que se teve de processar, desenvolva sentimentos de ansiedade e incerteza, principalmente pela alteração do modo de vida, profissional ou pessoalmente.

Porém, para uma comunicação transparente, ser determinado não é suficiente, é necessário depositar confiança em quem transmite a mensagem, o líder. Como tal, a comunicação deve

fornecer informações sinceras, claras e precisas da realidade, o que se antevê e o que se pode esperar. No entanto, a comunicação não pode ser totalmente desprovida de esperança, informando de que são movidos por uma visão expectante do futuro para qual as pessoas possam canalizar a sua energia.

Assumir a responsabilidade e focar na resolução dos erros - Devido à singularidade de uma pandemia, os problemas surgirão independentemente do *modus operandi* do líder. Podemos afirmar a importância de como os líderes reagem e respondem aos erros e desafios inesperados. O modo de encarar o erro, não deve fomentar a culpabilização de alguém nem de revelar uma atitude defensiva. A concentração no objetivo principal, que é controlar a pandemia, é a questão mais importante e por isso aquando dos erros é escutar, reconhecer e orientar todos para a resolução dos problemas.

Manter-se envolvido e em constante atualização – Quando há um problema espera-se que o líder exerça o seu papel e trace um rumo que todos devem seguir. Porém, dada a novidade e constante evolução da pandemia, é errado pensar que o papel do líder seja definir um rumo e manter-se fiel a ele. Como tal, os líderes devem manter-se atualizados, procurando diversas fontes de informação na obtenção de novos dados e com isso definir estratégias para combater o desenrolar de novas circunstâncias. Como tal, é um trabalho de equipa e neste sentido devem unir - se esforços e procurar energicamente novas opiniões e informações. Perante uma ameaça ambígua e alterável em função do tempo, novas informações podem significar novos obstáculos e, por isso, encontrar e aproveitar a proatividade das pessoas certas para a evolução dos problemas, é parte integral do desafio da atualização.

2.8. Teletrabalho ou *teleworking*

Com a revolução científica europeia dos séculos XVI e XVII, era expectável um novo mundo em que através das ações conjuntas entre a ciência e a tecnologia, fosse possível criar condições laborais favoráveis permitindo aos colaboradores serem mais livres e mais felizes.

O termo teletrabalho surge pela junção das palavras gregas e latina “*Telou*” e “*Tripliare*”, cujos significados são “longe” e “trabalhar”, respetivamente.

Recuando um pouco até ao surgimento do teletrabalho ou trabalho remoto, Kugelmass (1995), defende que o conceito teve origem em 1857 por Edgard Thompson, ao descobrir que era possível controlar o uso dos equipamentos à distância através do recurso do sistema privado de telégrafo na organização ferroviária Penn Railroad onde era proprietário.

Um estudo realizado pela *Eurofund* e *International Labour Organization* (ILO), revela que o teletrabalho (*telework* em inglês) assenta em duas componentes diferentes (Eurofound and ILO, 2017):

- a. Localização onde é prestado o trabalho
- b. A utilização de dispositivos eletrónicos pessoais para a realização do trabalho.

Suportando-se nas componentes acima enumeradas, para a ILO, o trabalho que seja prestado numa localização diferente da que é habitual do trabalhador, e através de dispositivos eletrónicos pessoais, do qual, o mesmo recorre para a realização de tarefas específicas relacionadas com o trabalho, sem estar em contacto direto com outras pessoas, bem como para comunicar com colegas, clientes e outros participantes, é considerado teletrabalho (ILO, 2020).

Para Nilles (1999), o teletrabalho é o ato de se levar o trabalho aos trabalhadores ao invés de levar estes ao trabalho. Este sistema valoriza a substituição da deslocação recorrente relacionado com a atividade económica por trabalhos que permitam implementar as tecnologias de informação e comunicação (TIC), conduzindo a uma diminuição ou até mesmo suprir essa necessidade (Nilles, 1999).

Em Portugal o conceito de teletrabalho está previsto no artº 165º Código do Trabalho, Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro, “(...) *teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação(...)*”.

Na generalidade das organizações e pelo público em geral este conceito começou a ser aprofundado devido à pandemia, quando a inibição de presença física nos locais de trabalho se fez sentir. Como tal, as organizações bem como os colaboradores tiveram de proceder a uma adaptação imediata, e forçada, para que os seus postos de trabalhos fossem mantidos e assegurados. Este acontecimento somente foi possível, devido à exponencial evolução tecnológica que tem vindo a surgir ao longo das décadas, potenciando novas formas de interação entre o homem e a máquina.

Na realidade do mercado português atual, o teletrabalho tem vindo a ser a opção de trabalho mais adotada pelas organizações que foram impactadas pelo surto do novo coronavírus, cujo desempenho de funções assim o permitam. Tornou-se uma novidade, não pela sua existência, mas sim pela sua presença e relevância que tem vindo a demonstrar. A adoção pelo trabalho

remoto foi rapidamente implementada, pela sua praticabilidade e pela proibição decretada pelo Governo da presença física nos locais de trabalho, em prol da saúde pública, mitigando o colapso do sistema nacional de saúde. Porém, o facto de as pessoas ficarem restritas aos seus lares e colidirem com a sua vida pessoal com a profissional pode ser um fator gerador de conflitos emocionais, de produtividade, de organização familiar e de comportamentos abusivos por parte dos líderes.

2.9. *Hardskills versus Softskills*

Numa sociedade evolutiva e num mercado cada vez mais competitivo, as organizações têm valorizado recursos humanos com competências ao nível pessoal. É possível verificar que gerações anteriores estiveram muitos anos afetos a uma mesma organização, senão uma vida inteira. Porém, atualmente o mesmo não se verifica atendendo a que a capacidade de adaptação do indivíduo às novas realidades no contexto de trabalho passou a ser mais relevante.

Por esta razão, as organizações demonstram cada vez mais interesse pelas competências, ditas, transversais, não pondo de parte o papel importantíssimo da qualificação profissional.

Importa assim começar por definir competência, conceito este que segundo Le Boterf (2002) ainda não é possível atribuir um único e exato significado. Quer isto dizer que o termo competência é suscetível de múltiplas formas de definição, de acordo com diferentes panoramas disciplinares, os quais têm contribuído para diferentes interpretações.

Os autores nomeiam assim dois tipos de competências, as *Hard Skills* e as *Soft Skills*, sendo as primeiras do foro técnico e as segundas aliadas ao comportamento.

As *Hard Skills* são aptidões técnicas adquiridas no âmbito escolar, profissional ou até mesmo através da experiência profissional, que por sua vez fazem parte do currículo. De acordo com Fan *et al.*, (2017), enquanto que as aptidões técnicas são necessárias enquanto estudantes, o mesmo não significa que estes se tornem em bons colaboradores ou líderes.

As competências transversais, ditas *Soft Skills* dizem respeito à personalidade e ao comportamento do indivíduo. É uma capacidade que está relacionada com as experiências de vida de cada pessoa, ao nível cultural, social, mental, emocional e educacional.

Conforme referido anteriormente, ao longo dos anos, as *Soft Skills* têm assumido um papel ainda mais relevante e de constante valorização. Tal como refere, *Charles Darwin* “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que se adapta às mudanças.”

O último ano e o que decorre são precisamente anos de mudança e adaptação aos mais diversos níveis: pessoal, social, profissional e económico. Um momento histórico provocado pela pandemia, obriga o setor organizacional a mudar de forma abrupta os hábitos de trabalho, rotinas enraizadas há muito tempo e que põe à prova a capacidade de mudança, adaptação e resiliência do indivíduo.

2.10. Motivação

A palavra motivação, deriva do verbo em latim “*movere*”, cujo significado é mover. (Pintrich & De Groot, 2003).

Por vezes não é simples de explicar o conceito de motivação, atendendo ao seu carácter invisível, sendo que para além de diversas definições ou abordagens existentes sobre esta temática, o seu entendimento por vezes também toma diferentes caminhos, uma vez que cada indivíduo é impar e, por isso, as suas “motivações” possam ser sentidas de maneiras diferentes.

A motivação resulta da interação entre fatores conscientes e inconscientes tais como: a intensidade do desejo, a necessidade, o incentivo, o valor da recompensa em função do objetivo ou das expectativas dos participantes. Estes fatores são apontados como as razões que conduzem os comportamentos de uma determinada forma (Ganta, 2014). Para Steiner e Berelson citado por (Olawepo, 2013) a motivação é “um estado interno que energiza, ativa ou direciona o comportamento no sentido de objetivos”.

2.10.1. Teoria de Maslow

Maslow (1954) publicou a sua teoria em formato de pirâmide, na qual defendia que os seres humanos possuem necessidades diferentes que se sobrepõem hierarquicamente umas às outras. Deste modo, quando suprimos um grupo de necessidades, uma necessidade de ordem superior surge apenas quando a de ordem inferior for relativamente satisfeita (Kirby & McDonald, 2009). Maslow ilustrou as hierarquias de necessidades em forma de pirâmide sendo cada estágio apresentado na figura 2.1.



Figura 2.1 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de (Maslow, 1954)

As necessidades fisiológicas, encontram-se na base da pirâmide e são as consideradas necessidades básicas, encontrando-se ligadas diretamente à nossa sobrevivência. Quando um ser humano não encontra estas necessidades satisfeitas, a sua motivação estará completamente focada neste grupo: respirar, comer, beber, descansar, relações sexuais. No contexto laboral, estas necessidades traduzem-se maioritariamente com os horários que possibilitam o descanso, a alimentação e a não sobrecarga. (Maslow, 1954)

As necessidades de segurança, somente passam a ser fator motivacional quando as fisiológicas estão completamente satisfeitas. Estão relacionadas com a sensação de proteção inerente aos diversos tipos de perigo sejam eles: físico, saúde, habitação, estabilidade no emprego, relacionamentos, entre outros. No âmbito profissional, estes tipos de necessidades encontram-se relacionados com a insalubridade, salário, continuidade do emprego, plano de saúde, etc.

De seguida, encontram-se as necessidades sociais, que começam a ser abordadas as necessidades do ser humano mais abstratas. Trata-se maioritariamente de questões de manutenção de relações humanas, sejam com família, amigos ou amorosas. No aspeto profissional, as pessoas necessitam de sentir que integram a organização no seu todo e não são “meros” colaboradores, preservando um bom clima organizacional.

As necessidades de autoestima, estão ligadas ao autorreconhecimento das capacidades, assim como ao reconhecimento que os outros têm das mesmas. Estão associadas à necessidade do ser humano de ser aceite, respeitado, admirado e prestigiado. No âmbito

profissional, a situação é semelhante, destacando a responsabilidade por resultados, feedbacks construtivos e reconhecimento em função do desempenho positivo.

As necessidades de autorrealização são o último nível de hierarquia das necessidades de Maslow, e estas surgem quando todas as outras já foram atingidas. Estão ligadas ao crescimento pessoal e à conquista de objetivos próprios (de autorrealização), como: superação de desafios, independência, realização de sonhos, entre outros. Na vida profissional, estão ligadas ao crescimento na carreira, em termos de promoções, autonomia no desempenho das funções, projetos próprios ou a participação na tomada de decisões (Maslow, 1954: 46).

2.10.2. Teoria de Herzberg

A teoria dos dois fatores ou teoria de Herzberg foi apresentada por Frederick Herzberg em 1959. Influenciado pela hierarquia de necessidades humanas de Maslow, a grande distinção entre esta teoria e a do autor anteriormente referido, é na medida em que Herzberg concentra a sua teoria em dois grandes grupos de necessidades: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o trabalho das pessoas, com a sua satisfação, com a possibilidade de crescimento dentro das organizações, com o reconhecimento, a responsabilidade e com a realização, associado a aspetos positivos (Herzberg, 1966; Adair, 2006).

Por outro lado, os fatores higiênicos são apontados como os aspetos negativos da organização, ou seja, com a insatisfação no trabalho. Estão associados às questões de higiene no trabalho, sendo elas: a redução do nível de trabalho, a insatisfação, por oposição aos fatores de motivação que influenciam diretamente a motivação do colaborador. São aspetos extrínsecos ao trabalho tendo como função base a prevenção de insatisfação profissional. Têm-se com exemplo: salários, condições de trabalho, políticas da organização, relação com superiores hierárquicos, etc (Herzberg, 1966; Adair, 2006).

2.10.3 Teoria de Alderfer ERG - Existence|Relatedness|Growth

A teoria ERG (*Existence – Relatedness – Growth*) surge como uma revisão da teoria da hierarquia das necessidades humanas abordada por Maslow, na qual Alderfer condensa os 5 níveis de necessidades em 3: existência, relação e crescimento. Esta teoria procura explicar a relação entre a satisfação das necessidades e dos desejos humanos (Alderfer 1969).

Como referido na apresentação da teoria, transmite-nos que seja um aperfeiçoamento ou um ajuste do que seria a teoria de Maslow para uma simplificação abordada por Alderfer, sendo que este agrega as duas primeiras necessidades defendidas por Maslow no seu primeiro nível de necessidades de existência. No nível seguinte, as necessidades de relacionamento, correspondem às necessidades sociais e, por último, no topo apresenta as necessidades de crescimento, cuja ligação à pirâmide de Maslow corresponde às necessidades de penúltimo e último grau, nomeadamente, as de autoestima e autorrealização (Teixeira, 2013:199).

Embora existam algumas semelhanças ou apenas uma agregação de uma forma diferente dos vários tipos de necessidades apresentadas pelos autores e que, de um modo geral, os seres humanos progridam de forma hierárquica, nas suas necessidades, Robbins and Judge (2008) defendem que, contrariamente à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, não é imperativo que as necessidades de grau inferior sejam supridas antes de passar para um outro nível mais alto de necessidades.

2.10.4. Teoria de McClelland

David McClelland é o autor da “Teoria das Necessidades Adquiridas”, em que afirma que as três necessidades motivacionais mais influentes para explicar o comportamento do ser humano são a realização, o poder e a afiliação (Bowditch, Buono, & Stewart, 2007).

Para McClelland (1965), cada indivíduo aporta estes três tipos de necessidades motivacionais, despoletados a partir de experiências ao longo da sua vida, à medida em que interagem com o ambiente ou com outros indivíduos, e do seu ethos. As necessidades de realização como o nome sugere é o desejo do indivíduo de atingir algum objetivo que o desafie na procura da melhoria contínua, em alcançar a excelência ou o sucesso para a obtenção do reconhecimento pelas suas conquistas. As necessidades de poder, traduzem-se no desejo de um indivíduo controlar e ter a autoridade sobre outra pessoa por via a influenciá-la e a tomar decisões de acordo com os seus próprios desejos. Para suprir esta necessidade, estes indivíduos impulsionam os seus pontos de vista e ideias para que sejam aceites e implementados em detrimento das dos outros. As necessidades de afiliação representam o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade. Indivíduos com esta necessidade em evidência dão preferência ao trabalho que permita interação pessoal significativa, mantendo ou reestabelecendo relações afetivas positivas com outros indivíduos. (McClelland, 1965)

2.11. Inteligência emocional na liderança em contexto pandêmico

Ao nível mundial, as organizações, atualmente encontram-se confrontadas permanentemente com a necessidade de melhorar o seu desempenho laboral para fortalecer a competitividade e sustentabilidade e conseguirem o que as organizações almejam, ter vantagem competitiva. Contudo, num contexto caracterizado por mudanças contínuas de paradigmas e pelo desenvolvimento acelerado da tecnologia, as organizações veem-se obrigadas também a desenvolver processos e a gerenciá-los de forma a que consigam gerar mecanismos de adaptação à inovação tecnológica, permitindo um melhoramento contínuo da qualidade e do desempenho dos seus colaboradores (Araujo & Leal Guerra, 2007).

Como tal, e dando resposta a estas mudanças, surge a necessidade de as organizações responderem às exigências competitivas do mercado, destacando algumas áreas específicas do trabalho que se deviam de privilegiar, tais como: aspetos relacionados com o serviço ao cliente, o foco no trabalho de equipa, o desenvolvimento da criatividade e a importância da liderança.

Daniel Goleman, é um psicólogo que deixou o seu contributo em muitas matérias relacionadas com o foro psicológico associado à liderança nas organizações, nomeadamente a inteligência emocional, que para (Goleman, Boyatzid, Rhee, 2002) “é a habilidade de reconhecer os próprios sentimentos e de outros e administrar as emoções efetivamente, em si mesmo e em outros”. No seu livro “Trabalhar com Inteligência Emocional”, Goleman (2000) afirma que 95% das competências necessárias para o êxito da liderança são de natureza emocional. Defende ainda, que os genes revelam um papel preponderante na determinação da inteligência emocional e que a envolvente natural onde estão inseridos os indivíduos, é potenciadora de moldar a expressão do gene, pelo que resultados de uma investigação de Davidson e Downing (2000), reforçam o argumento de que a inteligência emocional pode ser desenvolvida.

Para que se desenvolva a inteligência emocional, é importante perceber que para (Goleman, 2002) a inteligência emocional é orientada por 2 tipos de competências: as pessoais, que se dividem em três (autoconhecimento, autorregulação e motivação) e as competências sociais que se dividem em duas (empatia e aptidões sociais).

Quadro 2.1 - Estrutura das competências da inteligência emocional

Competências Pessoais	Autoconhecimento	Conhecer os estados internos, preferências, recursos e intuições
	Consciência emocional	Reconhecer as próprias emoções e os efeitos das mesmas
	Auto-avaliação precisa	Reconhecer as próprias forças e limites
	Autoconfiança	Reconhecer o sentido de autoestima e capacidades
	Autoregulação	Gerir os próprios impulsos e recursos internos
	Autocontrolo	Manter sob controlo as emoções e os impulsos perturbadores
	Confiança	Manter padrões de honestidade e integridade
Competências Sociais	Consciência	Assumir a responsabilidade pelo desempenho pessoal
	Adaptabilidade	Flexibilidade na mudança
	Inovação	Estar à vontade com novas ideias, abordagens e informações
	Motivação	Tendências emocionais que conduzem ou facilitam a realização de objetivos
	Impulso de realização	Esforço pelo melhoramento ou satisfação de um padrão de excelência
	Compromisso	Alinhar os objetivos do grupo com os da organização
	Iniciativa	Ser proativo perante novas oportunidades
Otimismo	Persistente na prossecução de objetivos apesar dos obstáculos e contrariedades	
Competências Sociais	Empatia	Consciência dos sentimentos, necessidades, preocupações dos outros
	Entender os outros	Entender os sentimentos e perspetivas dos outros, e ter interesse sobre as suas preocupações
	Desenvolver os outros	Sentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e reforçando as suas capacidades
	Orientação do serviço	Antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes
	Alavancar a diversidade	Cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas
	Consciência política	Leitura das correntes emocionais e relações de poder do grupo
	Aptidões Sociais	Aptidão e indução de respostas nos outros
	Influência	Utilizar técnicas eficazes de persuasão
	Comunicação	Ouvir e transmitir mensagens convincentes
	Gestão de conflitos	Negociar e resolver desentendimentos
Liderança	Inspirar e orientar indivíduos e grupos	
"Estar aberto à mudança"	Iniciar ou gerir a mudança	
Construção de laços	Cultivar as relações internas	
Colaboração e cooperação	Trabalhar e cooperar com os outros para objetivos comuns	
Capacidade de equipa	Criar sinergias de grupo na prossecução do objetivo coletivo	

Fonte: Adaptado de (Goleman,2002)

Diferentes formas de processar informação, são originadas por diferentes tipos de emoções que fazem associar a predisposição do cérebro para tarefas criativas, nas quais requerem pensamento intuitivo ou expansivo com o objetivo de ter novas ideias, aquando da felicidade que se está a sentir (Lewis *et al.*, 2008). Por outro lado, quando o sentimento é antagónico, o nível de processamento da informação, torna-se mais lento, dando origem a uma resolução de problemas 52 vezes mais morosa. No entanto, potencia uma maior concentração dando mais importância aos detalhes e a estratégias mais ponderadas.

Portanto, num contexto organizacional e de crise provocada pela pandemia da COVID-19, podemos reter que a liderança não é conseguida unilateralmente, mas sim bilateralmente. Talvez por isso, a flexibilidade no decorrer do período pandémico tenha sido apontada como uma das características mais importantes da perspetiva do líder em conseguir liderar com eficácia, pondo-se do lado dos seus colaboradores, transmitindo a ideia de que também sente as emoções do colaborador, e que até mesmo ele sente essa dor, essa incerteza essa ansiedade. “A mensagem é clara. Ser um líder eficaz, um membro da equipa de alto desempenho, ou um negociador habilidoso requer sintonia com as próprias emoções e a

capacidade de se relacionar afirmativamente com as emoções dos outros” (Leary *et al.*, 2013).

2.12. Organizações autenticizóticas

Se num passado muito curto, a componente financeira deixara de ser o único fator que implicava numa decisão de escolha para ingressar numa organização, com o impacto da pandemia a surgir no planeta, e em concreto em Portugal, as organizações também tiveram de se adaptar e moldar as culturas organizacionais aos ideais dos colaboradores. Hoje em dia, os colaboradores não procuram apenas um lugar para trabalhar para garantir o seu sustento, mas sim organizações onde a insalubridade não conste. Atualmente, as pessoas procuram um trabalho que as faça sentir concretizadas, felizes, respeitadas, em que sintam que marcam a diferença, o que é expectável visto passarem a maior parte do seu tempo dedicado às organizações. Além disso, é das organizações que dependem para viver, crescer, adquirir conhecimentos e obter o seu salário (Chiavenato, 2000).

Este tipo de organizações que se pretende procurar, são as chamadas organizações autenticizóticas, um neologismo que resulta da junção das palavras em grego: *authentikos* e *zooteikos*, cujo significado é, pela ordem, autêntica e essencial. As organizações autenticizóticas são maioritariamente vistas como organizações que contribuem para o equilíbrio entre o trabalho e família, contrariamente às chamadas organizações tóxicas.

«we find that these organizations are steeped in a number of values that are translated in specific forms of behavior: trust, fun, candor, empowerment, respect for the individual, fairness, teamwork, entrepreneurship/innovation, customer orientation, accountability, continuous learning, and openness to change.» Kets de Vries (2001).

As organizações autenticizóticas são vistas por Kets de Vries (2001), como espaços de existência saudável porque criam entre os seus intervenientes sete tipos de sentidos: 1) propósito ;2) autodeterminação;3) impacto;4) competência;5) pertença, 6) prazer e alegria; 7) significado.

Estes tipos de sentidos, salientam grande importância para os participantes sentindo que em primeiro lugar existe uma visão do futuro dentro da organização, por parte dos líderes, na qual os colaboradores são autodominantes, ou seja, têm domínio sobre si, no que concerne à sua vida pessoal bem como profissional, sendo que este domínio despoleta a influência que as suas ações impactam na organização. A competência permite que os colaboradores se sintam influentes e participem na toma de decisões da organização. Esta participação traduz-

se numa sensação de pertença a uma comunidade organizacional, que permite e respeita a participação dos seus colaboradores em todas as componentes de uma organização, conquistando a confiança e respeito dos colaboradores tanto para com os seus líderes bem como dos seus líderes para os colaboradores, resultando numa completa envolvimento dos colaboradores não só a desempenhar as suas funções bem como a participarem e a envolverem-se na organização, sentindo-se alegres e prazerosos (Kets De Vries, 2001). A ideia implícita no conceito de autentizótico, é a de que as organizações podem ser uma fonte de significado e crescimento para as pessoas, ao invés de causar lesões psicológicas e sensações de falta de interesse (Rego & Cunha, 2008).

2.13. E-leadership

Com a atual Pandemia, provocada pelo novo coronavírus COVID-19, houve uma mudança repentina no modo de operar das organizações. O distanciamento social, foi adotado como medida preventiva contra o contágio do vírus decretada pela OMS. Como tal, o trabalho à distância (teletrabalho), foi uma medida obrigatória imposta pela OMS, tendo de se recorrer às tecnologias de informação e comunicação (TIC) para que os colaboradores pudessem desempenhar as suas funções em locais que não o seu espaço habitual de trabalho. Como tal, as mudanças não foram exclusivas para o sistema de trabalho dos colaboradores tendo afetado também o papel do líder, começando a liderar também este, de forma digital (Prin e Bartels, 2020).

Como foi abordado, o teletrabalho era iminente, porém, a pandemia acelerou o processo de implementação na maioria das organizações. É expectável que este método de trabalho, continue mesmo depois da pandemia ter sido controlada, ou esperançosamente superada. O impacto da pandemia, não incide somente na forma como as organizações operam atualmente, mas principalmente na relação entre colaboradores e os seus líderes. Deste modo, num novo ambiente de riscos e oportunidades diante as disposições flexíveis de trabalho, o papel do líder não pode ser o mesmo, devendo este adaptar-se às novas práticas digitais ou a condições virtuais para uma liderança eficaz e sustentável. (Lambert et, al.,2020).

É no seguimento de acontecimentos pelo qual passamos, que o termo e-liderança (do inglês *e-leadership* cujo significado é liderança eletrónica) toma uma maior proporção e tende a ser uma realidade cada vez maior.

Avolio, Kahai e Dodge (2000) definiram a e-liderança, como “um processo de influência social mediado pela *Advances Information Technologies* (AIT) visando produzir uma mudança de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho com indivíduos, grupos e ou organizações.”

Após alguns anos, o conceito de e-liderança tem sofrido algumas alterações atendendo aos contextos sociais económicos resultado de acontecimentos ao longo destes anos, tendo os autores Van Wart *et al.* (2019) concetualizado o termo e-liderança como , a liderança através da qual se utiliza ou combinam métodos de comunicação eletrónicos e tradicionais e nos quais estão associadas ao líder as seguintes competências: 1) comunicação clara e eficaz; 2) suporte aos colaboradores; 3) formação de equipas; 4) gestão da mudança; 5) tecnológicas; 6) confiança.

Para Avolio e Kahai, (2000), a e-liderança não é somente uma extensão da liderança tradicional, ainda que implique uma mudança crucial na forma como os líderes e os seguidores se interrelacionem dentro das organizações, sendo imperativo que os líderes alterem as suas práticas (Malhotra *et al.*, 2007).

Roman *et al.* (2019) defendem que a e-liderança, implica o desenvolvimento de novas competências para garantir o sucesso no funcionamento organizacional em contexto de ambientes de trabalho virtuais. As competências que os líderes tradicionais adquirem, tais como a de uma comunicação presencial eficaz, podem não ser suficientes para liderar em ambientes virtuais, onde a gestão de plataformas digitais também se torna numa competência necessária para a e-liderança. Reforçando a ideia de que novas competências devem ser adquiridas, Contreras *et al.*, (2020) evidenciam que devido à e-liderança ser um fenómeno multidimensional devem ser estudados diferentes temas , evitando conhecimentos fragmentados e de diferentes níveis de análise tais como : macro (e – liderança e organização) e micro (competências do e-líder e equipas virtuais).

A e-liderança é uma tendência importante, não só para acompanhar o progresso da tecnologia e da sua aplicação durante o período pandémico, mas também porque representa uma oportunidade para as organizações adotarem medidas tecnológicas por via a beneficiarem das suas vantagens nas áreas de trabalho (Liu *et al.*, 2020).

Num passado, não muito extenso, a e-liderança, foi descrita por Esguerra e Contreras, (2016) como um desafio evidente. Estar preparado para ambientes, onde o trabalho virtual é tido como uma prioridade para dar resposta a um mundo globalizado emergido na era digital, era

uma condição necessária. Hoje em dia, atravessando uma pandemia e num futuro próximo, é crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, sendo a e-liderança uma tendência irreversível e que se irá manter (Contreras *et al.*, 2020).

3. Objetivos e Metodologia

Com base no estudo teórico desenvolvido no capítulo 2, a metodologia contempla os objetivos de estudo, as questões de investigação e as várias etapas da investigação. Descreve a caracterização da amostra inquirida, os instrumentos de trabalho, os procedimentos de recolha e por último a análise de dados.

3.1. Objetivos do estudo

O objetivo principal desta dissertação de mestrado incide no estudo do impacto da pandemia COVID-19 no desempenho do papel do líder em contexto organizacional nas PME em Portugal.

Atendendo ao objetivo principal foram definidos 5 objetivos específicos, nomeadamente:

Objetivo 1: Identificação e caracterização do conceito de liderança:

- i. os estilos e importância da mesma;
- ii. *e-leadership* (liderança remota);
- iii. o estudo da relação liderança vs gestão, num contexto pandémico.

Objetivo 2: Estudo do teletrabalho:

- i. implementação;
- ii. vantagens e desvantagens
- iii. motivação.

Objetivo 3: Análise das competências do indivíduo:

- i. competências mais ou menos valorizadas quanto às *Hard Skills*
- ii. competências mais ou menos valorizadas quanto às *Soft Skills*

Objetivo 4: Estudo do impacto da inteligência emocional

- i. nas funções do líder
- ii. nas competências do líder

Objetivo 5: Estudo da liderança no contexto pandémico – ótica do líder

- i. resistência à mudança
- ii. nível de desempenho dos colaboradores
- iii. desafios na liderança remota

3.2. Questões de investigação

De acordo com a revisão da literatura realizada e com os objetivos específicos acima identificados definiram-se as seguintes questões de investigação:

Quadro 3.1 - Questões de investigação

Questão de investigação	Descrição
1	Será o estilo de liderança autocrático, o que mais se destaca nas PME, em Portugal, atualmente?
2	Como foi encarada a medida preventiva de teletrabalho? Como uma medida de prevenção ou por imposição?
3	Em que regime a comunicação é menos eficaz, presencial ou teletrabalho?
4	As pequenas e médias empresas não estavam preparadas para o trabalho em regime de teletrabalho por motivos de ordem tecnológica (escassez de equipamentos e falta de conhecimento técnico sobre a área). Será expectável alguma resistência na adoção deste regime?
5	Em qual dos regimes de trabalho podemos verificar maior nível de motivação? Teletrabalho ou Presencial?

Fonte: Elaboração própria

3.3. Metodologia

3.3.1. Amostra

Na maioria das pesquisas académicas desenvolvidas, o universo de elementos é vasto e significativo, o que torna inevitável optar por se trabalhar com uma amostra que seja representativa de uma população (parte dos elementos que constituem o universo), de forma a obter uma formulação estatística dos resultados (Omair, 2014). Como tal, foi considerado um total de 109 participantes, 63 (57,8%) do género masculino, 45 do género feminino (41,3%) e 1 que respondeu “prefiro não divulgar (0,9%)”. A amostra classifica-se como não probabilística de conveniência. Os participantes foram colaboradores de organizações nacionais entre os 18 e os 61 anos, apresentando uma média de idades no intervalo entre os 18 e 30 anos. Em seguida são apresentadas as variáveis sociodemográficas na Tab. 3.1:

Tabela 3.1 - Caracterização da amostra

Variáveis sociodemográficas	Frequência	Porcentagem
	n	%
<i>Género</i>		
Masculino	63	57,8%
Feminino	45	41,3%
Prefiro não divulgar	1	0,9%
<i>Idade</i>		
<18 anos	2	1,8%
entre 18 e 30 anos	62	56,9%
Entre 31 e 40 anos	25	22,9%
Entre 41 e 50 anos	13	11,9%
Entre 51 e 60 anos	7	6,4%
>60 anos	0	0%
<i>Filhos menores e/ou dependentes</i>		
Sim	25	22,9%
Não	84	77,1%
<i>Se sim, com que idade?</i>		
<1ano	3	12,0%
Entre 1 e 5 anos	12	48,0%
Entre 6 e 10 anos	3	20,0%
Entre 11 e 15 anos	5	0%
Entre 16 e 18 anos	0	0%
>18 anos	2	8,0%
<i>Estado Civil</i>		
Solteiro	78	71,6%
Casado	26	23,9%
Separado judicialmente	2	1,8%
Divorciado	3	2,8%
Viúvo	0	0%
<i>Localização de residência</i>		
Sul	21	19,3%
Centro	82	75,2%

Norte	6	5,5%
<i>Nível de habilitações literárias</i>		
Primário	0	0%
Básico	1	0,9%
Secundário	38	34,9%
Licenciatura	45	41,3%
Mestrado	23	21,1%
Doutoramento	2	1,8%
<i>Departamento onde atua</i>		
Administrativo	13	11,9%
Financeiro	19	17,4%
Recursos Humanos	10	9,2%
Comercial/Vendas	17	15,6%
Produção	13	11,9%
Outra opção	37	33,9%
<i>Nº de colaboradores na empresa</i>		
<10	26	23,9%
Entre 10 e 50	31	28,4%
Entre 51 e 250	23	21,1%
>250	29	26,6%
<i>Permanência na empresa</i>		
<1ano	23	21,1%
Entre 1 e 2anos	20	18,3%
Entre 2 e 5 anos	34	31,2%
>5 anos	32	29,4%

Fonte: Elaboração própria

3.3.2. Instrumentos de investigação

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário. O mesmo foi aplicado a alguns colaboradores e líderes de organizações portuguesas. O inquérito por questionário revela complexidade por consistir na aplicação de uma série de questões previamente estruturadas por via a testar questões teóricas e a verificar a correlação entre elas (Quivy e Campenhoudt,1995). No entanto, as vantagens ao recorrer a este tipo de instrumento são o elevado número de indivíduos que se consegue inquirir, a facilidade em

conhecer a população e os custos reduzidos pela sua aplicação (Quivy e Campenhoudt (1995)). Por outro lado, os mesmos autores alertam que para a deteção de erros ou deficiências do questionário, deverá ser elaborado e testado previamente, um questionário piloto de modo a poder corrigir atempadamente erros de modo a não enviesar o estudo.

A recolha de dados efetuou-se a partir de dois instrumentos de forma a enriquecer a pesquisa da informação obtida: questões fechadas e questões de resposta em escala de *Likert*. As questões fechadas ou pré-codificadas têm um tratamento mais simples pela tipificação das respostas, ao estarem na altura do preenchimento do questionário já em forma de opção. A escala de *Likert* permite identificar a atitude dos indivíduos que estão a ser inquiridos em relação a cada item que se está a estudar, percebendo de que modo concordam ou discordam, sendo que no caso será utilizado uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos (ex: Muito Fraca, Fraca, Razoável, Boa, Muito boa).

3.3.3. Procedimentos

Com o intuito de comprovar a estrutura e viabilidade do questionário, foram realizadas 4 interações até ser elaborado o inquérito final disponibilizado aos participantes.

A ferramenta utilizada na elaboração e recolha de respostas ao questionário foi o *Google Forms*, uma vez que é uma ferramenta gratuita, facilmente compartilhada, com análise estatística integrada e de fácil utilização. O recurso a esta ferramenta permite alcançar um elevado número de participantes de localizações geográficas distintas, proporcionando assim a rentabilização do tempo, evitando a deslocação física, gerando um benefício atendendo ao contexto social e de restrições na livre circulação e contacto presencial com indivíduos, ao qual estamos sujeitos.

A fase de testes e reajuste do questionário decorreu entre os dias 25 de abril de 2021 e 3 de maio de 2021. A publicação na rede social *LinkedIn* com o link para o questionário foi realizada no dia 4 de maio 2021 às 12:00, estrategicamente por se tratar de uma terça feira, sendo este o dia da semana com maior alcance de participantes. Foi escolhida a rede social *LinkedIn* como principal fonte de implementação do questionário, visto ser uma rede social organizacional, na qual existem mais de 3 milhões de utilizadores em Portugal, o que permite um alcance maior e mais rápido na obtenção das respostas. Foi ainda divulgado nas redes sociais do *Facebook* e *Instagram* tendo terminado o prazo para preenchimento do questionário a 30 de junho de 2021.

A recolha de dados foi sendo realizada ao longo do preenchimento dos questionários uma vez que o preenchimento dos mesmos através do serviço do *Google Forms*, disponibilizado pelo *Google Drive*, permite-nos ir acompanhando o preenchimento dos mesmos, por meio de notificações por questionário finalizado.

4. Discussão de resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos de acordo com os objetivos e questões traçados no capítulo anterior. Ao longo deste capítulo serão apresentados, somente as tabelas e gráficos considerados essenciais para o estudo, sendo que os restantes resultados poderão ser encontrados nos anexos.

Objetivo 1: Identificação e caracterização do conceito de liderança

Numa primeira parte, tentou-se através deste questionário perceber de que forma a liderança é percebida no seio organizacional português, por parte dos colaboradores das organizações de dimensão média e pequena (anexo A – pergunta 10). Para a maioria dos inquiridos (70,6%) ser líder passa pela capacidade de exercer influência sobre as questões comportamentais de uma equipa para a prossecução de objetivos. Para 29,4% dos inquiridos ser líder, é ser alguém com a capacidade para transformar os comportamentos de uma equipa. Embora as opções se assemelhem, pela parte comportamental das equipas, foi possível perceber que a parte de influenciar as equipas revela ser mais impactante nas respostas dos inquiridos pela sua complexidade.

Este estudo demonstra a importância da existência de uma entidade nas organizações com funções de liderança, tendo obtido uma resposta quase unânime quando questionado se seria importante a existência de um líder nas organizações (anexo A – pergunta 11), ao qual se obteve a seguinte distribuição de respostas: sim (94,5%) não (5,5%).

Revelada a importância da existência dos líderes, surge a necessidade de se perceber quais as capacidades que os colaboradores das organizações portuguesas, consideram que os seus líderes devem dispor (anexo A – pergunta 12). A capacidade comunicativa foi a opção com mais peso das demais apresentadas tendo obtido uma percentagem de respostas de (93,6%). Reflete que a componente da comunicação é sem dúvida uma parte fulcral do processo de liderança, sendo que a maioria dos problemas organizacionais se devem à ineficácia da comunicação. Atendendo ao contexto atual pelo qual se está a passar, é notório a importância que os participantes deram ao selecionar como as duas outras características mais importantes: a capacidade de motivar (71,6%) e a de delegar/orientar (67,9%).

Quanto aos estilos de liderança praticados nas PME em Portugal (anexo A – pergunta 13), segundo as questões traçadas anteriormente para o presente estudo, o estilo de liderança mais adotado em Portugal seria o autocrático, no qual o líder é centralizador, estabelece as diretrizes e inibe a participação da equipa na distribuição das tarefas. Segundo a amostra estudada, este estilo é adotado por 35,8% dos líderes. O estilo com maior presença neste

estudo é o democrático (50,5%), tendo como característica principal a flexibilidade entre as duas partes (líder e seguidor), quer na comunicação quer na tomada de decisões, onde é permitido a interação entre o líder e seguidor. O estilo de liderança liberal, onde a intervenção do líder é mínima e a liberdade completa nas decisões do grupo impera, representa (13,8%) da amostra.

Objetivo 2: Estudo do teletrabalho

Analisando a Fig.4.1 é possível perceber que dos 109 participantes neste questionário, 68 (61,5%) indivíduos desenvolveram as suas funções em teletrabalho e 41 (38,5%) não desenvolveram as suas funções em teletrabalho. As respostas negativas quanto ao desenvolvimento das suas funções em teletrabalho (Fig.4.2) dizem respeito a participantes cujas funções não eram passíveis de se ter realizado neste tipo de regime de trabalho, 7 (17,1%) não estavam inseridos em setores de atividade cuja imposição legal tivesse sido exigida e 3 (4,9%) apontaram como opção “outra”.

14. Durante a pandemia, desenvolveu as suas funções em regime de teletrabalho?
109 respostas

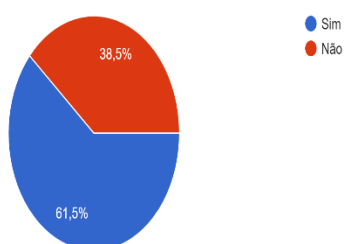


Figura 4.1 - Amostra que desenvolveu funções em teletrabalho durante a pandemia

15. Se respondeu não, indique o motivo:
41 respostas

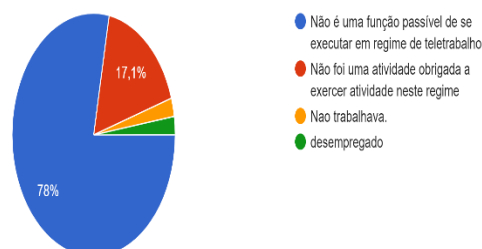


Figura 4.2 - Motivo de não ter desempenhado as funções em teletrabalho

No decorrer do período pandémico, para além do regime já conhecido como o tradicional de trabalho presencial, e o “novo” regime adotado por grande parte das organizações em Portugal (teletrabalho) surgiu um regime, de nome híbrido, no qual permitia haver uma combinação entre alguns dias a desempenhar as suas funções nos seus locais de trabalho habituais (físicos/ presenciais) e outros dias em teletrabalho (anexo A – pergunta 16). Foi possível perceber que a adoção deste regime híbrido por imposição das organizações representava (10,1%) das respostas e (15,6%) diziam respeito a colaboradores cujo regime foi dado como opcional ao desempenharem as suas funções.

Dos participantes que desempenharam as suas funções no regime de teletrabalho, 49,5% afirmaram terem sido disponibilizados meios e equipamentos por parte da sua organização.

17,4% apontam que foram disponibilizados parcialmente meios e equipamentos e 33% (36 respostas) afirmam não terem sido facultados quaisquer meios ou equipamentos para que pudessem realizar as suas funções durante o teletrabalho (anexo A – pergunta 19). Da dimensão da amostra que respondeu não terem sido facultados meios ou equipamentos para auxiliar na mudança de regime trabalho tendo iniciado as suas funções via o trabalho remoto, classifica o seu nível de adaptação às exigências do teletrabalho como Muito Fraca (11%), Fraca (17%) ou Razoável (72%) (anexo A – pergunta 24). Com estes resultados foi possível perceber a importância que os colaboradores dão ao facto dos seus líderes ou as organizações nas quais estão inseridos proporcionarem as condições favoráveis para o desempenho das suas funções.

Das opções vantajosas (Fig. 4.3) dadas a escolher aos inquiridos a “redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho” foi a resposta com mais votação (70,6%). Nesta opção os “custos” podem ter interpretações ambíguas, pelo lado do custo monetário que efetivamente representa uma parte significativa dos salários dos portugueses com deslocações, quer seja entre combustíveis, desgaste dos seus veículos, portagens ou parques de estacionamento e por outro lado o custo com o tempo com que os portugueses consomem diariamente para se poderem deslocar dos seus lares para os seus postos de trabalho e vice-versa. A “flexibilidade de horário” segue-se como a segunda opção mais votada com (68,8%), e esta questão depara-se com a possibilidade em que os colaboradores tem em desempenhar as suas tarefas laborais em horários diferentes e por vezes não consecutivos, acontecimento este que não seria possível se tivessem alocados a um posto de trabalho físico. A “conciliação da vida profissional com a vida pessoal” foi a terceira opção mais votada com 62,4% das respostas, e revela a importância que os colaboradores dão à sua vida pessoal/familiar. Podemos analisar as duas das vantagens apontadas a este tipo de regime de trabalho no seguinte exemplo: O colaborador X reside em Sintra e desloca-se diariamente para o centro de Lisboa para desempenhar as suas funções num escritório de contabilidade onde presta consultoria nas mais variadas áreas fiscais. Estimando que o colaborador X consome 40 minutos em cada viagem entre Sintra-Lisboa e Lisboa-Sintra concluímos que somente em deslocações estamos perante 80 minutos (1h20m). O colaborador X é trabalhador por conta de outrem e presta os seus serviços durante 8 horas diárias e adicionalmente consome 1h de almoço. Podemos perceber que a sua vida profissional que no contrato mascara ser de 8 horas apenas, somando todas as parcelas referidas anteriormente podemos concluir que o colaborador X para trabalhar 1 dia de semana no

regime de trabalho presencial despende de pelo menos 10h20m, descurando os efeitos do tráfego. Com a mudança do paradigma laboral, adotando novas ferramentas de trabalho e fazendo a passagem para um regime onde permite o trabalho remoto é possível perceber rapidamente como é que este regime impacta na qualidade de vida dos colaboradores.

21. Assinale as vantagens associadas ao teletrabalho

109 respostas

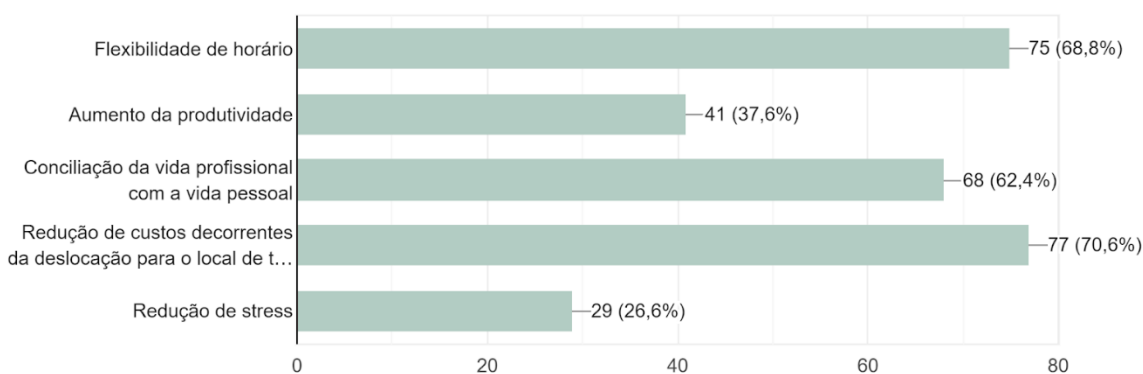


Figura 4.3 - Vantagens do teletrabalho

O teletrabalho também tem algumas desvantagens, conforme podem ser observadas na Fig. 4.4 As que são mais apontadas pela amostra inquirida são o “sedentarismo” (67%), a “redução das relações interpessoais” (62,4%) e o “trabalhar mais horas do que o habitual” (45%). A imposição do teletrabalho, foi uma medida preventiva proposta pelo Governo nacional com via a evitar o contacto físico entre os indivíduos nas instalações das diversas atividades. Aliado a esta medida e com os vários estados de emergência a decorrer em Portugal, as pessoas viram-se obrigadas a permanecer isoladas nos seus lares, ou em habitações onde pudessem estar isoladas para desempenhar as suas funções e consequentemente “passar a sua quarenta”. Como tal, a redução das relações interpessoais tornou-se uma realidade que tem vindo a ser retirada e devolvida ao longo dos quase dois anos pelo qual se está a viver esta pandemia. Se nos novos tempos, o ambiente virtual tornou-se uma realidade para a componente laboral, também se torna quase o único contacto com que as pessoas se deparam no que concerne às relações interpessoais. O facto dos portugueses se depararem com um momento no qual prestam os seus serviços às organizações através dos seus lares, também tem havido alguma preocupação com o que diz respeito à violação dos direitos dos trabalhadores, por reportes de abusos por parte dos seus líderes ou chefes. O facto de as pessoas estarem “sempre em contacto”, pelo facto de estarem conectadas constantemente as ferramentas digitais (computador ou telemóvel), os inquiridos afirmam que trabalhar mais horas do que o habitual se tornou uma realidade pela prática do

regime de teletrabalho. Aliado às horas excessivas pelas quais estão conectados ao trabalho, também o sedentarismo foi impulsionado.

22. Assinale as desvantagens associadas ao teletrabalho

109 respostas

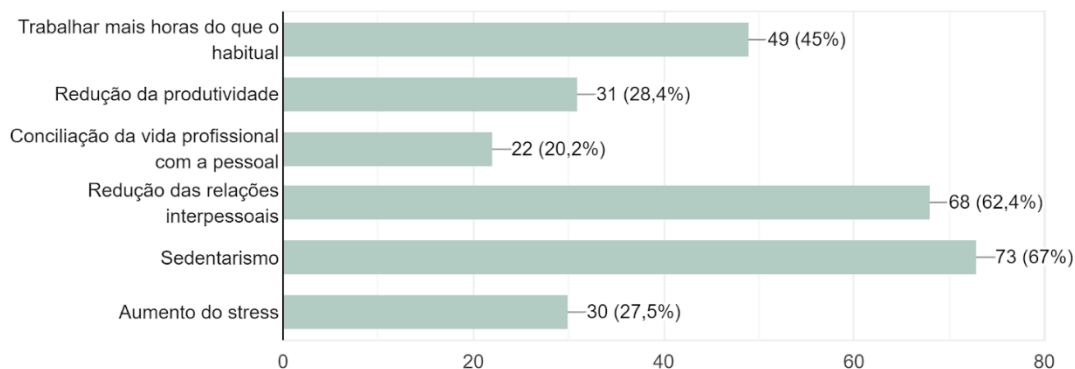


Figura 4.4 - Desvantagens do teletrabalho

Confrontadas as desvantagens com as vantagens associadas ao teletrabalho, (76,1%) dos inquiridos são da opinião de que o teletrabalho é vantajoso para os colaboradores, e (23,9%) não (anexo A – pergunta 20). Quanto ao futuro a maioria dos inquiridos apontam como regime de trabalho preferencial, o regime misto ou híbrido, onde poderão conjugar o trabalho presencial e o trabalho remoto, em diferentes dias da semana. É importante referir que a opção pelo regime híbrido de trabalho, somente é possível aplicar quando a compatibilidade das funções o assim permitam, como se verifica nas respostas dos inquiridos, revelando que estes pertencem na sua maioria aos setores de atividade: administrativo, comercial, financeiro, gestão e recursos humanos.

Objetivo 3: Análise das competências do indivíduo

Nesta parte do estudo, era importante auscultar a distribuição das competências pela amostra inquirida e aquelas que esta reconhece ao seu líder.

Conforme pode ser analisado na Fig. 4.5 os inquiridos reconhecem em si o “conhecimento em ferramentas digitais” como sendo a competência técnica (*hardskill*) mais votada. Este resultado deve-se ao facto de as pessoas estarem em contacto com estas ferramentas diariamente, o que representa um ponto favorável para a implementação do teletrabalho vir a ser uma realidade para grande parte das PME, potencialmente constituindo um ponto da cultura da organização.

As *hardskills* que as pessoas apontam como uma carência no seu perfil é ao nível de cursos técnicos e ainda a falta de “conhecimento de vários idiomas”. Podem ter mais ou menos dificuldades a adaptar-se a determinadas tarefas, mas com a combinação das *softskills* pessoais é possível alcançar o sucesso. Os inquiridos apontam como a “falta de conhecimento em vários idiomas” e “competências em TIC” como as competências técnicas que menos reconhecem nos seus líderes, e revelam que as “experiências profissionais” é a competência que atribuem ao seu líder.

27. Das seguintes opções assinale no máximo 3 *hardskills* para cada coluna

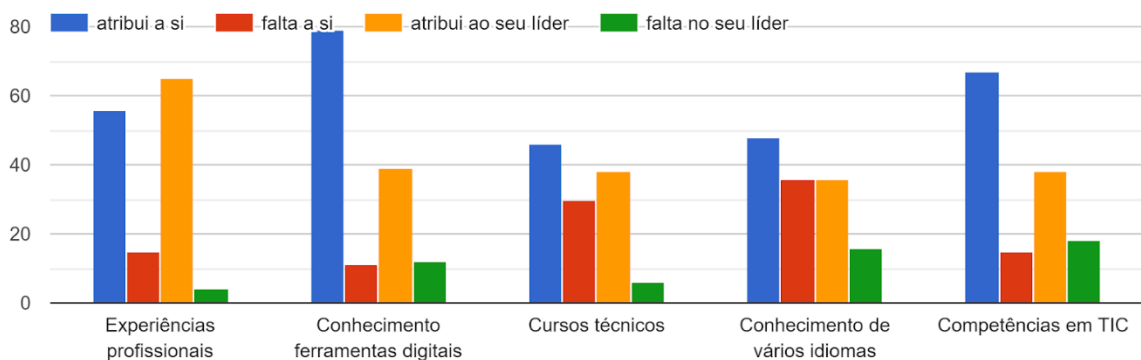


Figura 4.5 - Lista de *Hardskills*

A *softskill* que mais é reconhecida no perfil dos inquiridos é a “autonomia” com 77 respostas. As restantes *softskills* obtiveram um número de respostas semelhante apresentado uma média de 59 respostas para a “flexibilidade”, “assiduidade”, “pontualidade”, “organização” “empatia” e “colaboração”. A *softskill* que mais reconhecem ao seu líder é a “flexibilidade”. Este resultado reforça as respostas obtidas no (anexo A – pergunta 13), onde se verifica que o estilo de liderança mais votado é o estilo democrático, onde existe uma maior interação entre o líder e o grupo, havendo a flexibilidade de deliberação e tomada de decisão entre ambas as partes. A “organização” é a *softskill* que os inquiridos mais apontam faltar aos seus líderes.

28. Das seguintes opções assinale no máximo 3 softskills para cada coluna

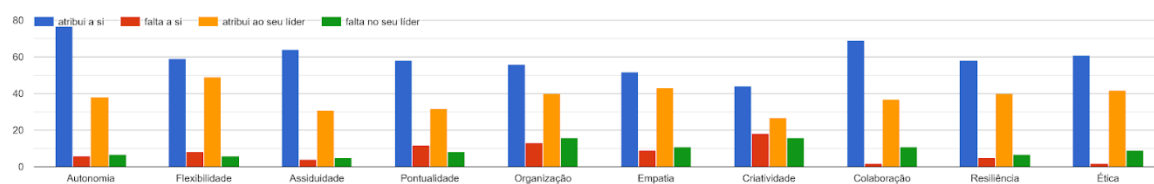


Figura 4.6 - Lista de Softskills

Objetivo 5: Estudo da liderança no contexto pandêmico – ótica do líder

O questionário incluía questões exclusivas para quem desempenhasse cargos de liderança nas organizações em que estavam inseridos. Era importante ter esta variante na análise de resultados de modo a compreender se as respostas obtidas quanto aos desafios e desempenho aplicadas aos colaboradores (seguidores) coincidiam com as que são apontadas pelos líderes em contexto de teletrabalho.

Desta forma, dos 109 inquiridos, 64 (58,7%) responderam não desempenhar cargos de liderança e 45 (41,3%) desempenham cargos de liderança (anexo A – pergunta 29). Quando questionado aos líderes, se havia surgido algum tipo de resistência por parte dos colaboradores quando houve a mudança de regime de trabalho presencial para o de teletrabalho, 72,3% afirmam “não” ter havido qualquer tipo de resistência, 19,2% apontam que “por vezes” tenha havido resistência na mudança e 8,5% revelam que “sim” (anexo A – pergunta 30). A mesma questão foi colocada quando a implementação do teletrabalho deixou de ser obrigatória e a possibilidade de voltarem aos seus postos de trabalhos presenciais foi permitida tendo sido revelados que 43,2% das respostas aponta para que não tenha havido resistência no regresso ao trabalho presencial, 17,9% demonstraram resistência, 15,8% manifestaram alguma resistência na passagem para o regime presencial somente no início por já estarem ambientados e adaptados ao regime de teletrabalho e 23,2% ainda se encontram a desenvolver as suas funções em teletrabalho (anexo A – pergunta 33).

Quanto ao nível de desempenho dos colaboradores enquanto laboravam em regime de teletrabalho, foi possível perceber que quase 50% (47,4%) revelaram manter os níveis de desempenho e 26,8% revelaram ter tido um desempenho “melhor” (22,7%) ou “muito melhor” (4,1%) (anexo A – pergunta 31). Estes resultados são indicadores da facilidade com que os colaboradores se adaptaram a este novo regime e ainda das valências que nele encontraram. Estas respostas pertencem na sua maioria aos inquiridos que apontaram o

regime de teletrabalho como vantajoso para as suas vidas profissionais, sendo que das respostas dadas para um desempenho melhor ou muito melhor, 69,2% revelaram ser pessoas motivadas ou muito motivadas. 25,8% das respostas apontam para que o desempenho tenha sido “pior” (20,6%) e “muito pior” (5,2%), sendo que estas pessoas revelaram ter níveis de motivação baixos ou muito baixos 44%.

Enquanto desempenhavam as suas funções de líder remotamente, foram questionados quais os principais desafios que os líderes tinham sentido. Os resultados revelaram que o principal desafio foi a capacidade para manter os níveis de motivação dos seus colaboradores com 68,8% das respostas. De seguida e com percentagens de resposta semelhantes, temos: manter os níveis de comunicação (54,2%), manter a eficiência e/ou eficácia no trabalho (55,2%) e controlar e avaliar o desempenho do trabalho (52,1%).

32. Durante a liderança remota, aponte os 3 principais desafios para com os seus colaboradores
96 respostas



Figura 4.7 - Desafios da liderança remota

Se a mudança de um regime de trabalho dito tradicional onde as pessoas estão perto fisicamente e onde é possível interagir diretamente e pessoalmente em tempo real, esta nova realidade de interações e relações em formato digital veio mudar o paradigma da liderança também. Os níveis de comunicação foram impactados por diversos fatores, tais como: a qualidade da rede de internet, o ambiente familiar das pessoas, a capacidade de saber utilizar ferramentas digitais que permitam essa comunicação, haver ou não haver filhos, etc. Existe uma panóplia de razões que se possam apontar para que a comunicação entre líder e colaborador possa ter sido afetada, uma vez que os dois mundos, familiar e profissional, se tornou num só, pelo menos durante o período laboral. Para quem não mora sozinho *per si* já seria diferente trabalhar remotamente, devido a fatores de distração, pelo conforto dos seus lares. Se ao facto de não morar sozinho, adicionarmos o fator filho/dependente ou animal de

estimação, podemos perceber que se está perante um ambiente de potencial distração que somente com grande disciplina se consegue controlar.

Aliado a este ambiente de distração, não somente a comunicação pode ser dificultada com o líder, por razões diversas, como os níveis de motivação podem sofrer oscilação, pela vulnerabilidade emocional que é o trabalho em contexto de ambiente “casa”. Concomitantemente, é normal que a eficácia e a eficiência do trabalho seja influenciada também.

Como tal, e atendendo às dificuldades que foram sendo sentidas ao longo do desempenho das funções como líder remoto o controlo e a avaliação do trabalho dos colaboradores também são das dificuldades com maior pontuação (52,1%). Neste sentido, caso os mecanismos de controlo e avaliação não existissem ou não tivessem já implementados nas organizações em que se trabalhava, a dificuldade em implementá-los e aplicá-los neste contexto pandémico e de dificuldade na transição para o teletrabalho seria muito mais elevado.

5. Conclusão

A presente investigação permitiu estudar em colaboradores de organizações de pequenas e média dimensão, com ou sem cargos de liderança, o impacto da pandemia COVID-19 no desempenho do papel do líder em contexto organizacional. Apesar das restrições físicas, a investigação pode ser levada a avante, mediante a utilização de uma plataforma *online*, *Google Forms*, permitindo fazer chegar o questionário aos inquiridos que deram o seu contributo para este estudo.

Através dos resultados foi possível perceber que embora o estilo autocrático fosse o apontado pelo autor do estudo como o estilo mais adotado ou de destaque no tecido organizacional português, veio-se a comprovar que o estilo que mais se destaca é o estilo de liderança democrático. A razão pela qual se destacou o democrático evidenciado nos resultados deste estudo, face ao autocrático prende-se com o facto de os líderes nesta fase de transição terem-se visto obrigados a delegar funções e a confiar mais nos seus colaboradores, não evidenciando assim as características latentes num estilo autocrático/autoritário, caracterizando por ser mais rígido, menos tolerante, menos abertura à comunicação. Esta investigação leva-nos a crer que num futuro próximo tenha impactado pensamentos e possamos verificar uma crescente resposta no estilo democrático caindo em desuso o autocrático. Se por um lado foram postos em causa os direitos de uma sociedade, a liberdade, o poder de decisão em ações básicas do quotidiano que fazem jus a uma sociedade democrática, por outro lado, a democracia, num contexto organizacional sentiu-se de forma positiva na medida em que os colaboradores tiveram mais liberdade nas suas escolhas diárias e os seus direitos foram salvaguardados. No que respeita ao seu horário laboral, na localização geográfica onde desempenhavam as suas funções e ainda da correlação entre vida profissional e pessoal.

Quanto à adoção do regime de teletrabalho por parte das PME portuguesas, o grande motivo que levou estas organizações a adotarem o regime de teletrabalho foi naturalmente a pandemia, e caso não tivesse sido posto em causa a presença física dos trabalhadores nos seus locais de trabalho, talvez este regime não se tornasse tão evidente. Os resultados deste estudo revelaram que a maioria da amostra desempenhou as suas funções neste regime. As atividades em que este regime de teletrabalho é mais evidente são na sua maioria setores de atividade como o administrativo, comercial, financeiro, gestão e recursos humanos. Embora o questionário que serviu como base para este estudo, não incluía a questão onde se pode

retirar que o teletrabalho tenha sido adotado como medida preventiva ao invés de ter sido adotada por via da imposição legal ditada pelo governo português. Podemos afirmar que este regime acabou por ser reconhecido pela maioria como sendo um regime de trabalho pelo qual as organizações conseguem manter os níveis de produtividade e até mesmo, em determinados casos de aumento da produtividade, constituindo - se como uma medida que poderia ter sido adotada de forma prévia e autónoma pelas organizações.

Relativamente ao fator comunicação em regime de teletrabalho potenciado pelo contexto pandémico, verificou-se na sua maioria ter sido boa ou muito boa. O facto de os líderes não estarem presentes, perto dos seus colaboradores presencialmente, sentiram a necessidade de manter uma comunicação mais ativa. Sendo a comunicação o processo de maior importância no seio de uma organização, poderia vir a ser afetada por diversos fatores, uma vez que os colaboradores desempenharam as suas funções em locais que não o habitual. Um dos impactos da COVID-19 que mais relevância teve nas pessoas enquanto colaboradores ou não, foi nomeadamente o isolamento social. O isolamento social foi uma medida imposta que fez sacrificar o afeto, criando barreiras à comunicação e à interação humana, constituindo problemas do foro social e desenvolvimento de patologias psicológicas. A comunicação nas organizações fica gravemente afetada com este cenário de isolamento social. Contudo o teletrabalho pode facilitar a interação entre colaboradores garantindo a união organizacional, sendo este papel atribuído ao líder.

Quando decretada a obrigatoriedade para a adoção do regime de teletrabalho, nas atividades que assim o permitissem, era factual que nem todas as organizações estariam preparadas para esta mudança, nomeadamente por motivos de ordem tecnológica (escassez de equipamentos ou a falta de conhecimento técnico). No entanto, não só os motivos de ordem tecnológica e a escassez de equipamentos faziam com que as PME não estivessem preparadas para adoção do regime de teletrabalho. Organizações de variados setores não imaginariam se quer ser possível desempenhar as suas funções através do *online*. Se por um lado as organizações tinham a possibilidade de rapidamente envergar pelo trabalho remoto, tendo apenas de efetuar alguns ajustes de ordem logística para se adaptarem, por vezes apresentavam sinais de resistência na transição por questões de confiança/lealdade/ética, enquanto que outras procuraram desde cedo reinventarem-se, criando novas necessidades no mercado. Num dos setores mais afetados pela pandemia, o setor dos eventos socioculturais, verificaram-se diversas reinvenções no *online* tais como: *babysitting*, concertos, demonstrações de dança, festas infantis, entre outros. Embora apresentassem alguma

resistência no começo da pandemia, organizações que se viram muito afetadas com esta pandemia, como por exemplo no setor da restauração, embora não tenham tido um papel tão inovador como as anteriormente referidas, tiveram de se adaptar rapidamente, percebendo que ao “aliar-se” a organizações do setor tecnológico como a UBER ou relacionadas com a distribuição de alimentos e refeições, poderia ser uma alternativa viável para combater e superar esta crise, o que por sua vez despoletou um aumento da utilização destas plataformas e conseqüentemente foram criados novos postos de trabalho.

Relativamente à correlação entre o nível de motivação dos colaboradores e do desempenho dos mesmos enquanto trabalhadores remotos, foi possível perceber que embora à partida fosse apontado como tendo um impacto negativo na produtividade dos colaboradores, visto tratar-se de um novo método de trabalho pelo qual seriam necessários despende algum tempo até se conseguirem adaptar, os resultados vieram comprovar o contrário. Ainda que uma parte significativa da amostra inquirida demonstre manter os níveis de motivação enquanto trabalhava no regime de teletrabalho (cerca de 40%), também cerca de 40% dos inquiridos revelaram estar motivados nos seus postos de trabalho, neste caso, remoto.

Limitações e Estudos Futuros

No decorrer deste estudo, algumas limitações foram surgindo. A principal, prende-se com o facto deste estudo ter sido desenvolvido enquanto se vivia uma Pandemia, não permitindo o contacto presencial, facto este que pode ter causado algumas dificuldades no preenchimento do questionário, podendo até, levado a um preenchimento menos cuidado, despreocupado. Aliado a esta limitação pode ser apontado que, embora suficiente para um estudo académico, o número da amostra (N=109) seja reduzido e que por isso, haja uma limitação em termos amostrais, condicionando a generalização dos resultados obtidos. Outra limitação apontada a este estudo, destaca alguns erros na elaboração do questionário que puderam enviesar as respostas dos inquiridos e por isso pondo em causa algumas análises dos resultados.

Por via a reforçar e complementar a informação obtida com esta investigação, deixam-se em aberto várias questões relevantes para estudos futuros:

- i. Investigar uma amostra mais ampla e representativa da realidade do tecido organizacional das PME.
- ii. repetir este estudo num horizonte de temporal de 6 meses, após ser atingido a “imunidade de grupo” e no qual se perspetiva que já se tenha superado/aprendido a viver com este novo contexto provocado pela COVID-19. Importante perceber se a

mentalidade das pessoas já alterou no que diz respeito ao teletrabalho e se já experienciamos um contexto onde o teletrabalho, diga-se todas as fases, recrutamento, reuniões, trabalho em si mesmo passa a ser um ato comum, frequente e ver os resultados que se obtêm.

- iii. Uma terceira sugestão relaciona-se com o estudo da inteligência emocional no desempenho das funções do líder e as aptidões a ela subjacentes, pessoais e sociais. Apesar do tema ter sido abordado durante a revisão da literatura, a concepção do questionário não incluiu objetivamente e de modo satisfatório esta componente, ficando como sugestão para estudo futuro.

Referências Bibliográfica

- Adair, John. (2006). *Part 2. Maslow and Herzberg, Chapter 6. Herzberg's motivation hygiene theory. Leadership and motivation*. London and Philadelphia: Kogan Page
- Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Alves, J., Ribeiro, C. e Campos, S. (2010). *Liderança e enfermagem: estudo realizado com enfermeiros chefes e especialistas. Gestão e desenvolvimento*. 51-71
- Araujo, M., & Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132–147.
- Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leaders. Quart.* 11, 615–668
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114
- Bennis, W. (1976). *Leadership: A beleaguered species? Organizational Dynamics*, 5(1), 3–16.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: AddisonWesley
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2008). *A Primer on Organizational*

- Behavior* (7ª ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chiavenato, I. (2000), *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9.ed. São Paulo: Manole.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–11
- Couto, M. e Pereira, P. (2011). *Género e liderança na escola: da feminização da profissão docente ao desempenho de cargos de topo*. *Gestão e desenvolvimento*. 199-227
- Davidson, J.E., & Downing, C.L. (2000). *Contemporary models of intelligence* (pp. 34–52). In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Esguerra, G. A., and Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales* 32, 262–268
- Evans, G. R. D. (2009). What Is a Leader? *Plastic and Reconstructive Surgery*, 123(2), 757–759
- Eurofound and ILO (2017) : *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*
- Fan, C. S., Wei, X., & Zhang, J. (2017). Soft Skills, Hard Skills, and the Black/White Wage Gap. *Economic Inquiry*, 55(2), 1032–1053.
- Franco, M. e Ferreira, T. (2007). *Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. Comportamento organizacional e gestão*. 169-189
- Fiedler, F. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace To Improve the Employee Performance Vinay Chaitanya Ganta. *International Journal of Engineering Technology Management and Applied Sciences*

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (3ª ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D; Boyatzis, R.; Rhee, K. (2002). *Agrupando as competências de inteligência emocional: visões do Emotional Competence Inventory. Cap. 16. In: BAR-ON, Reuven; PARKER, James. Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação na casa, na escola e no trabalho.* Porto Alegre: Artmed Editora.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: Modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18(3), 143–161.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing
- House, R.J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt e L.L. Larson (orgs), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: *Southern Illinois University Press*.
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K., & Watson, C. B. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics*, 7(4), 259–274.
- Hunter, J. (2004) . *O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da liderança*
- ILO. (2020). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection*. 14.
- Jesuino, J. C, (1999). *Processos de Liderança*, 2º Edição Artes Gráficas, Lda.
- Kerrissey, M. J., & Edmondson, A. C. (2020). What Good Leadership Looks Like During This Pandemic. *Harvard Business Review*, 1–10
- Kets De Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101–111.
- Kirby, E. & McDonald, J. (2009). Engage every student: Motivation tools for teachers and parents. *Minneapolis: Search Institute Press*.
- Kotler, P. (2001). A framework for marketing management. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.

- Kugelmass, J. (1995). *Telecommuting*. Estados Unidos: Editora Lexington Books
- Kumle, J., and Kelly, N. J. (1999). *Leadership versus management*.
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéaut, É, Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., et al. (2020). How the COVID-19 epidemic changed working conditions in France. *Popul. Societ.* 579, 1–4
- Leary et al. (2013), «Negotiating with emotions», *Harvard Business Review*
- Le Boterf, G. (Février de 2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin? *Soins Cadres*.
- LEI n.o 7/2009, de 12 de fevereiro - Código do Trabalho.
- Lewin, K., Lippitt, R e White, R.K. (1939). “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, *Journal of social Psychology*, Vol. 10.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (2012). *The Journal of Social Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “ Social Climates .” December 2012, 37–41.*
- Lewis et al. (2008), *Handbook of Emotions*, New York: The Guilford Press
- Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A., and Ready, D. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Aus. J. Public Administ.* 79, 298–329
- Lorentz, C. N., & Horizonte, B. (2017). *Tópicos em Gestão de Pessoas Volume 2*.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., and Rosen, B. (2007). *Leading virtual teams*. *Acad. Manage. Perspect.* 21, 60–70.
- Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, New York, *Harper and Row*
- Maxwell, J.C. (2008) – *O livro de ouro da liderança*. Smartbook
- Mcclelland, D. C. (1965). Toward a Theory of Motive Acquisition. *The American Psychologist*, 20, 321–333.
- Morais, L, (2012) *Liderança e Estratégia*. Editora Escolar.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business*

Research, 59(10–11), 1124–1132

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A., & Threlfall, K. V. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *Leadership Quarterly*, 11(1), 115–133.
- Nilles, J. M. (1999). Managing telework: strategies for managing the virtual workforce. *Choice Reviews Online*, 36(06), 36-3420-36–3420
- Olawepo, G. T. (2013). *the Connectivity Between Motivation and Employees' Performance in Marketing Oriented Organizations in*. 1(3), 1–14
- Omair, A. (2014). Sample size estimation and sampling techniques for selecting a representative sample. *Journal of Health Specialties*, 2(4), 142.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. E Sims, M. (2005). “The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing”, *Journal of small business strategy*, Vol. 15 No. 2, pp. 44-57
- Pereira, C., Bem-Haja, I., Ferreira, M. e Rodrigues, P. (2008). Percepção de liderança de enfermeiros prestadores de cuidados: estudo realizado numa unidade hospitalar de Coimbra. *Revista Referência*. 51-58
- Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686
- Prin, M., and Bartels, K. (2020). Social distancing: Implications for the operating room in the face of COVID-19. *Can. J. Anaesthes.* 67, 789–797.
- Quivy, R. e Campenhout, L.V. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª edição). Lisboa: Gradiva
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações –Teoria e Prática*, p.363
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752
- Ribeiro, C., Gomes, A., Simões, C., Resende, R., Moreira, D. (2016) Liderança, Satisfação e Percepção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*. 72-86

- Robbins SP, Judge TA (2008). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rolo, O. B. (2008) - *Curso de gestão das organizações*. Lisboa: Edix – Edições Técnicas e Literárias, 2008.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., and McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administ. Rev.* 79, 853–866
- Rost, J. C. (1993). Leadership Development in the New Millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91–110
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 29(4), 25–37.
- Stogdill, R. . 1997. *Leadership, membership, and organization*. *Leadership: Classical, contemporary, and critical approaches*, K. Grint, ed., Oxford University Press, 112–125.
- Teixeira, S., (2005) *Gestão das Organizações*. 2ª Edição, da Mc Graw-Hill Interamericana de Espanha, Sal.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. 3ª Ed. Lisboa: Editora Escola
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., and Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Int. Rev. Administ. Sci.* 85, 80–97.
- Vergara, S. (2003). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Bus. Rev.*, 55(3), 67–78.

Anexos

Anexo A – Questionário Aplicado

O impacto do COVID-19 no papel dos líderes nas PME em Portugal

Muito obrigado pela sua curiosidade e pela disponibilidade.

Este questionário tem a duração de apenas 5 minutos, mas é preponderante para o estudo que estou a conduzir, no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

O questionário é anónimo e confidencial, sendo a utilização destes dados de âmbito exclusivamente académico.

No final, divulgarei os resultados estatísticos e as principais conclusões que consegui obter.

Muito Obrigado

Tiago Silva

*Obrigatório

CARACTERIZAÇÃO SOCIO-DEMOGRÁFICA

Nesta primeira secção pretendo caracterizar a amostra estatística de modo a procurar tirar conclusões acerca da distribuição etária, geográfica e contexto empresarial

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

Prefiro não divulgar

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 18 anos
- Entre 18 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Mais de 61 anos

3. Tem filhos menores e/ou pessoas dependentes (idosos, pessoas com deficiência) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

4. Se respondeu sim, com que idade?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 18 anos
- Mais de 18 anos

5. Estado civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado
- Separado judicialmente
- Divorciado
- Viúvo

6. Localização de residência *

Marcar apenas uma oval.

- Sul
- Centro
- Norte

7. Nível de habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- Primário
- Básico
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

8. Departamento onde atua *

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo
- Financeiro
- Recursos Humanos
- Comercial/Vendas
- Produção
- Outra: _____

9. Número de colaboradores na empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 10
- Entre 10 e 50
- Entre 51 e 250
- Mais de 250

10. Permanência na empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Entre 2 anos e 5 anos
- Mais de 5 anos

LIDERANÇA

LIDERANÇA EM PERÍODO PANDÉMICO

Nesta segunda secção, procuro caracterizar a familiaridade da população com a temática Liderança, como é que esta foi praticada desde março de 2020 e em que contexto (teletrabalho, presencial ou híbrido).

11. No seu entender, qual a frase que melhor descreve o que é ser líder? *

Marcar apenas uma oval.

- Alguém que exerce influência sobre as questões comportamentais de uma equipa para a prossecução dos objetivos
- Alguém com capacidade para transformar os comportamentos de uma equipa
- Alguém que consegue obter obediência dos trabalhadores mediante o seu poder dentro de uma empresa.

12. Considera importante a existência de um líder numa organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

13. Quais as capacidades que considera mais importantes num líder? (assinale três opções no máximo) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Comunicação
- Delegação/Orientação
- Influência
- Motivação
- Dar Feedback
- Equilíbrio emocional

14. Escolha o estilo de liderança em que enquadra o seu líder *

Marcar apenas uma oval.

- Autocrático (o líder estabelece diretrizes, fixa as medidas e técnicas a implementar e destina qual a tarefa que cada membro realiza)
- Democrático (as diretrizes, as medidas e técnicas a implementar são debatidas e determinadas entre o líder e o grupo, sendo que cada indivíduo é livre de escolher a própria tarefa e o seu parceiro de trabalho.)
- Liberal (a intervenção do líder é mínima, quer na definição das diretrizes quer na divisão de tarefas, existindo liberdade completa nas decisões do grupo)

15. Durante a pandemia, desenvolveu as suas funções em regime de teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

16. Se respondeu não, indique o motivo:

Marcar apenas uma oval.

- Não é uma função passível de se executar em regime de teletrabalho
- Não foi uma atividade obrigada a exercer atividade neste regime
- Outra: _____

17. Neste momento em que regime desempenha as suas funções? *

Marcar apenas uma oval.

- Regime total de teletrabalho
- Regime total de trabalho presencial
- Regime híbrido de alguns dias presencial outros em teletrabalho por opção
- Regime híbrido de alguns dias presencial outros em teletrabalho por imposição

18. Qual a importância da comunicação do líder em regime de teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Nada importante
- Pouco importante
- Irrelevante
- Importante
- Muito importante
- Outra: _____

19. Houve comunicação com o seu líder em regime de teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

20. Se respondeu sim, como avalia a comunicação?

Marcar apenas uma oval.

- Muito fraca
- Fraca
- Razoável
- Boa
- Muito boa

21. A sua empresa, disponibilizou meios e equipamentos para que conseguisse executar as suas funções em regime de teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Parcialmente

22. Considera o teletrabalho vantajoso para os colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

23. Assinale as vantagens associadas ao teletrabalho *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Flexibilidade de horário
- Aumento da produtividade
- Conciliação da vida profissional com a vida pessoal
- Redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho
- Redução de stress

24. Assinale as desvantagens associadas ao teletrabalho *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Trabalhar mais horas do que o habitual
- Redução da produtividade
- Conciliação da vida profissional com a pessoal
- Redução das relações interpessoais
- Sedentarismo
- Aumento do stress

25. De que forma avalia a sua motivação ao desempenhar as suas funções em regime de teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito desmotivado(a)
- Desmotivado(a)
- Igual
- Motivado(a)
- Muito motivado(a)

26. Como classifica a sua capacidade de adaptação às exigências do teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito fraca
- Fraca
- Razoável
- Boa
- Muito boa

27. Desde que iniciou o regime de teletrabalho passou a utilizar novas ferramentas digitais? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

28. Se sim, sentiu dificuldades em adaptar-se às novas ferramentas digitais?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

29. No futuro, qual o seu regime de trabalho preferencial? *

Marcar apenas uma oval.

Regime total de teletrabalho

Regime de trabalho presencial

Regime híbrido , em que alguns dias trabalha presencialmente e outros remotamente

Hardskills
v.s.
Softskills

Nesta terceira secção, pretendo auscultar a distribuição de competências pela população inquirida e aquelas que reconhece ao seu líder.
As hardskills são competências técnicas adquiridas através de formação, por sua vez as softskills são competências pessoais do comportamento do indivíduo.

30. Das seguintes opções assinale no máximo 3 hardskills para cada coluna

Marcar tudo o que for aplicável.

	atribui a si	falta a si	atribui ao seu líder	falta no seu líder
Experiências profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento ferramentas digitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento de vários idiomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competências em TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Das seguintes opções assinale no máximo 3 softskills para cada coluna

Marcar tudo o que for aplicável.

	atribui a si	falta a si	atribui ao seu líder	falta no seu líder
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assiduidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pontualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resiliência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questões
direcionadas apenas
a quem desempenha
cargos de liderança

Esta quarta secção é exclusiva para quem desempenha funções hierárquicas de liderança, onde pretendo perceber quais os desafios durante o período pandémico no exercício das suas funções.

32. Desempenha algum cargo de liderança? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

33. Na mudança de regime de trabalho presencial para o teletrabalho houve algum tipo de resistência?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Por vezes

34. O desempenho dos seus colaboradores em regime de teletrabalho é:

Marcar apenas uma oval.

Muito pior

Pior

Igual

Melhor

Muito melhor

35. Durante a liderança remota, aponte os 3 principais desafios para com os seus colaboradores

Marcar tudo o que for aplicável.

Manter a eficiência e/ou a eficácia do trabalho

Manter os níveis de comunicação

Manter os níveis de motivação

Controlar e avaliar o desempenho do trabalho

Manter os níveis de autoridade

36. Os trabalhadores quando regressaram ao regime presencial de trabalho, houve algum tipo de resistência?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Apenas no início do regresso por já estarem adaptados ao regime de teletrabalho
- Os trabalhadores ainda não regressaram ao regime presencial de trabalho

37. Caso seja possível, quantifique o nível de crescimento do desempenho dos colaboradores adotando o regime de teletrabalho

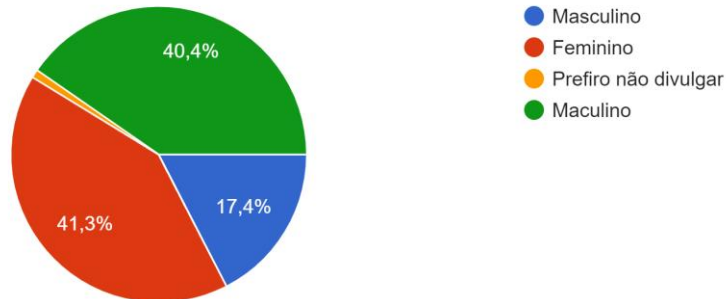
Marcar apenas uma oval.

- Crescimento negativo em mais de 100%
- Crescimento negativo entre 50% e 100%
- Crescimento negativo até 50%
- Crescimento positivo até 50%
- Crescimento positivo entre 50% e 100%
- Crescimento positivo em mais de 100%
- Sem dados concretos
-

Anexo B - Resultados Originados pelo *Google Forms*

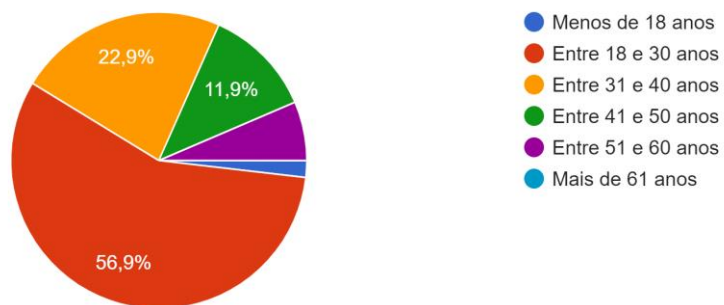
1. Género

109 respostas



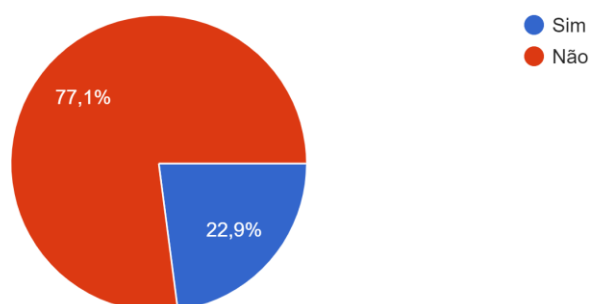
2. Idade

109 respostas



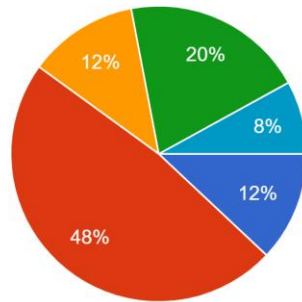
3. Tem filhos menores e/ou pessoas dependentes (idosos, pessoas com deficiência)

109 respostas



3.1. Se respondeu sim, com que idade?

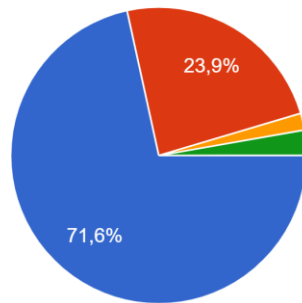
25 respostas



- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 18 anos
- Mais de 18 anos

4. Estado civil

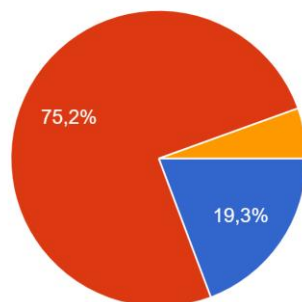
109 respostas



- Solteiro
- Casado
- Separado judicialmente
- Divorciado
- Viúvo

5. Localização de residência

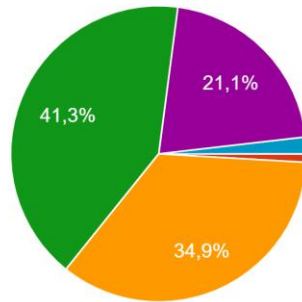
109 respostas



- Sul
- Centro
- Norte

6. Nível de habilitações literárias

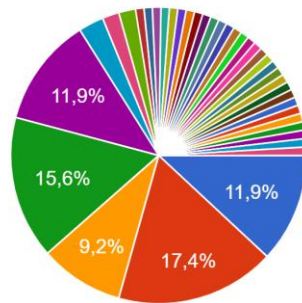
109 respostas



- Primário
- Básico
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

7. Departamento onde atua

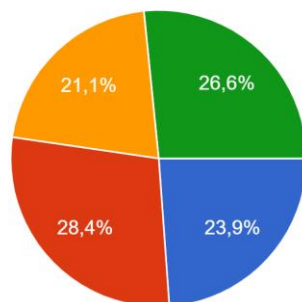
109 respostas



- Administrativo
 - Financeiro
 - Recursos Humanos
 - Comercial/Vendas
 - Produção
 - Educação
 - Engenharia
 - Social
- ▲ 1/5 ▼

8. Número de colaboradores na empresa

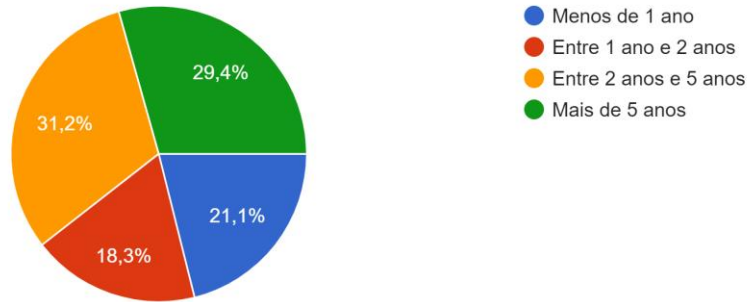
109 respostas



- Menos de 10
- Entre 10 e 50
- Entre 51 e 250
- Mais de 250

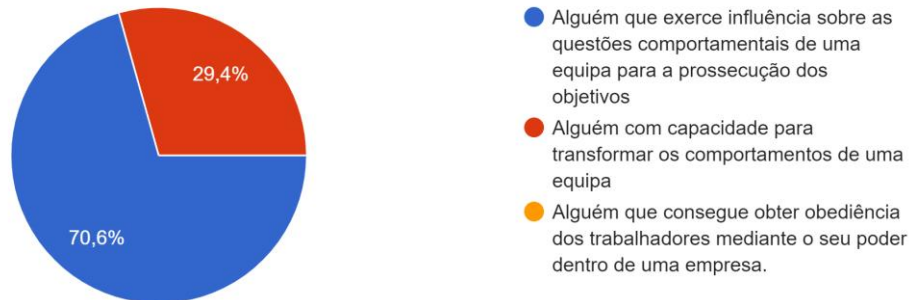
9. Permanência na empresa

109 respostas



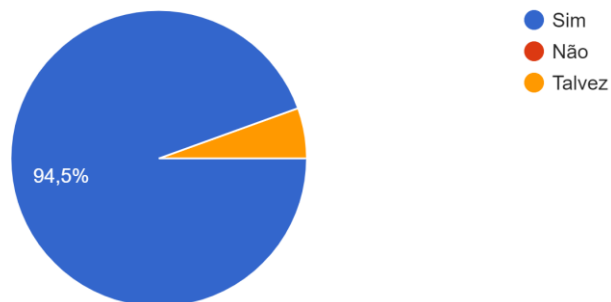
10. No seu entender, qual a frase que melhor descreve o que é ser líder?

109 respostas



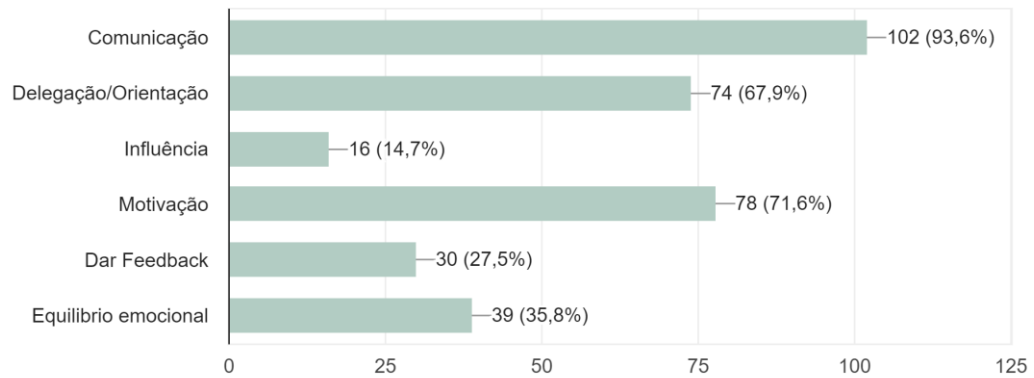
11. Considera importante a existência de um líder numa organização?

109 respostas



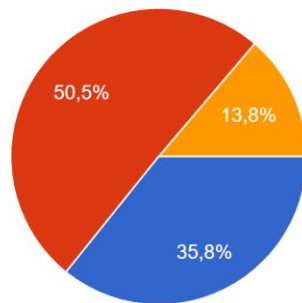
12. Quais as capacidades que considera mais importantes num líder? (assinale três opções no máximo)

109 respostas



13. Escolha o estilo de liderança em que enquadra o seu líder

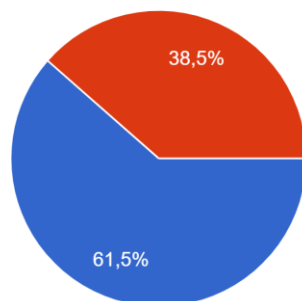
109 respostas



- Autocrático (o líder estabelece diretrizes, fixa as medidas e técnicas a implementar e destina qual a tarefa que cada membro realiza)
- Democrático (as diretrizes, as medidas e técnicas a implementar são debatidas e determinadas entre o líder e o grupo, sendo que cada indivíduo é livre de e...)
- Liberal (a intervenção do líder é mínima, quer na definição das diretrizes quer na divisão de tarefas, existindo liberdade...)

14. Durante a pandemia, desenvolveu as suas funções em regime de teletrabalho?

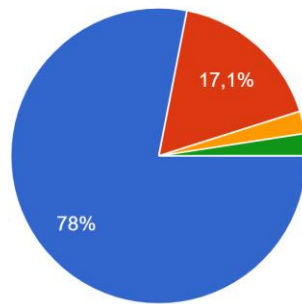
109 respostas



- Sim
- Não

15. Se respondeu não, indique o motivo:

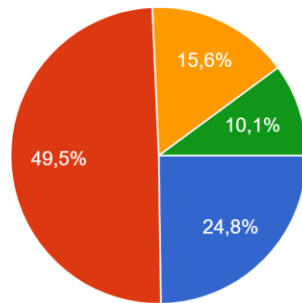
41 respostas



- Não é uma função passível de se executar em regime de teletrabalho
- Não foi uma atividade obrigada a exercer atividade neste regime
- Nao trabalhava.
- desempregado

16. Neste momento em que regime desempenha as suas funções?

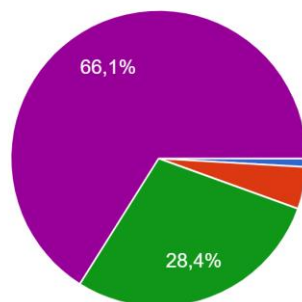
109 respostas



- Regime total de teletrabalho
- Regime total de trabalho presencial
- Regime híbrido de alguns dias presencial outros em teletrabalho por opção
- Regime híbrido de alguns dias presencial outros em teletrabalho por imposição

17. Qual a importância da comunicação do líder em regime de teletrabalho?

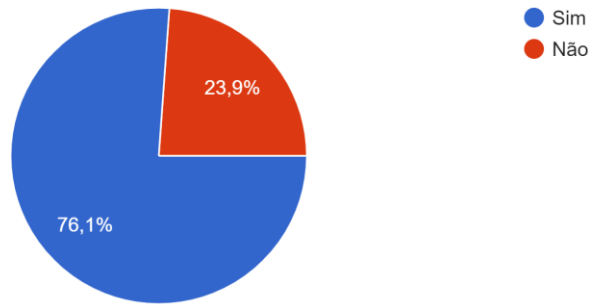
109 respostas



- Nada importante
- Pouco importante
- Irrelevante
- Importante
- Muito importante

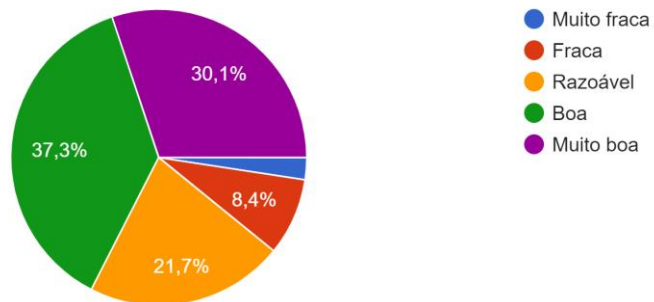
18. Houve comunicação com o seu líder em regime de teletrabalho?

109 respostas



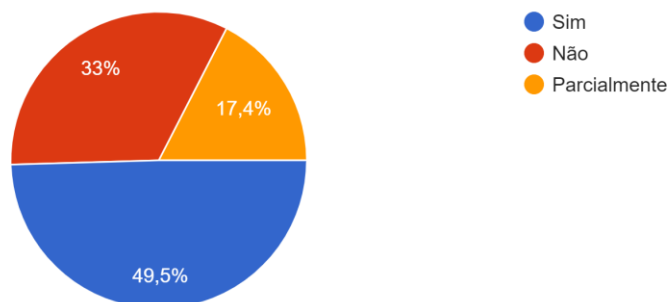
18.1. Se respondeu sim, como avalia a comunicação?

83 respostas



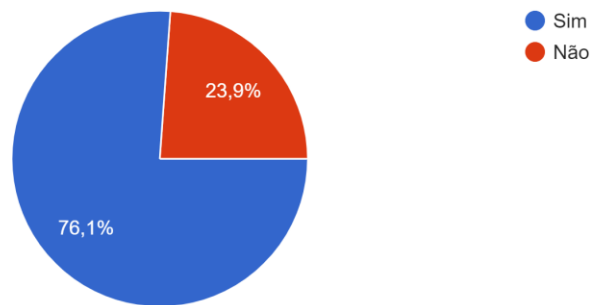
19. A sua empresa, disponibilizou meios e equipamentos para que conseguisse executar as suas funções em regime de teletrabalho?

109 respostas



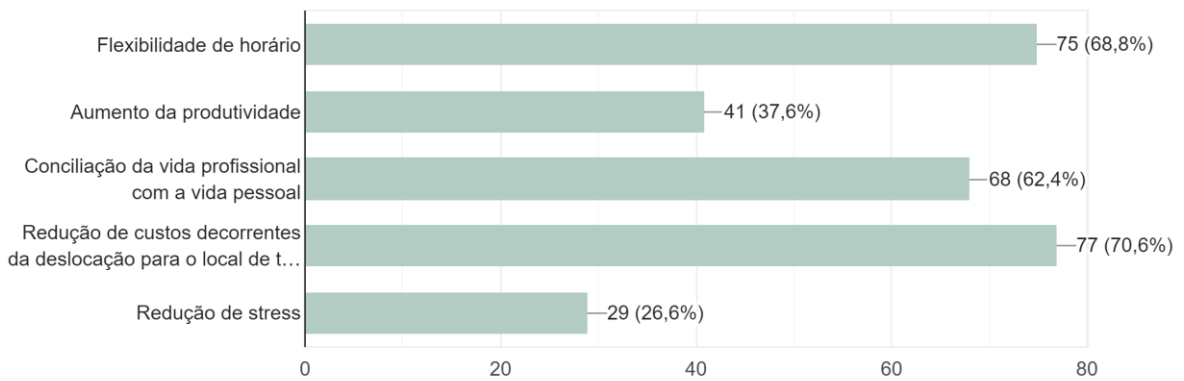
20. Considera o teletrabalho vantajoso para os colaboradores?

109 respostas



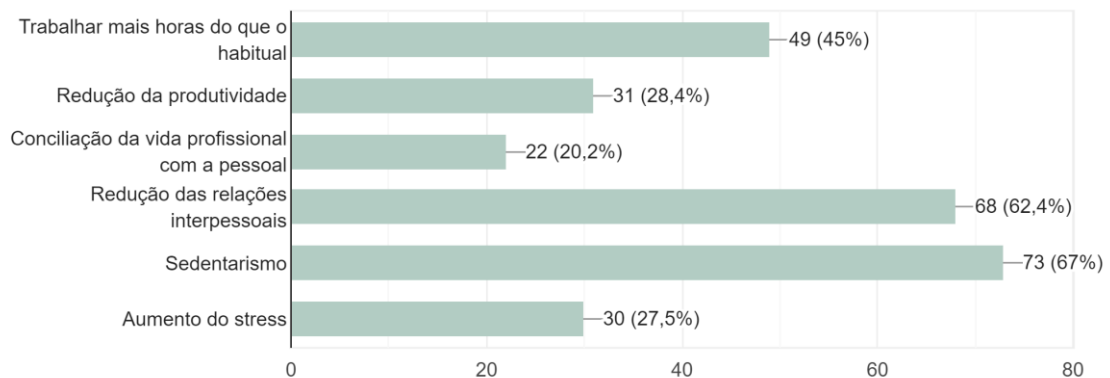
21. Assinale as vantagens associadas ao teletrabalho

109 respostas



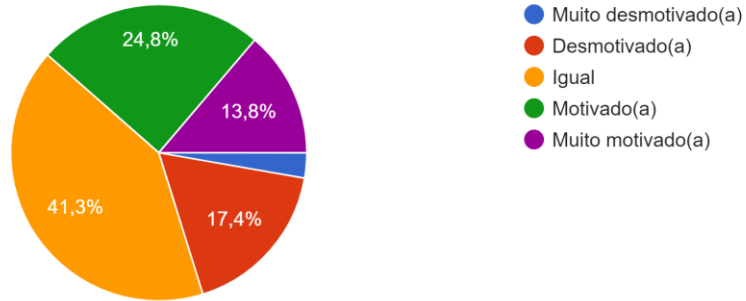
22. Assinale as desvantagens associadas ao teletrabalho

109 respostas



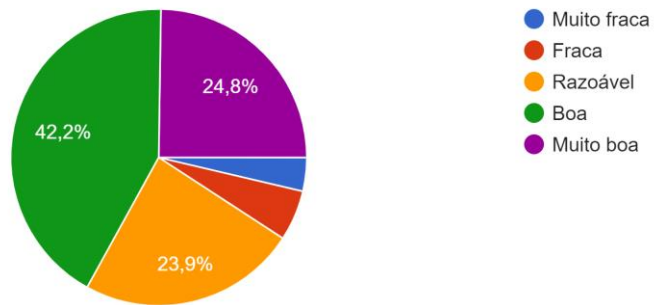
23. De que forma avalia a sua motivação ao desempenhar as suas funções em regime de teletrabalho?

109 respostas



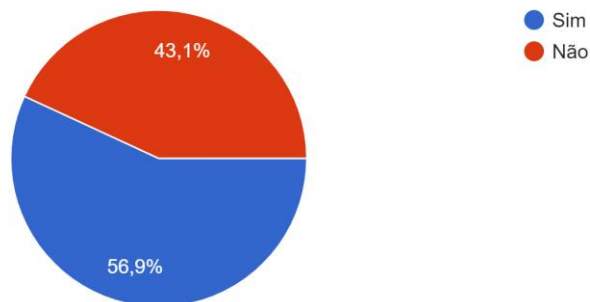
24. Como classifica a sua capacidade de adaptação às exigências do teletrabalho?

109 respostas



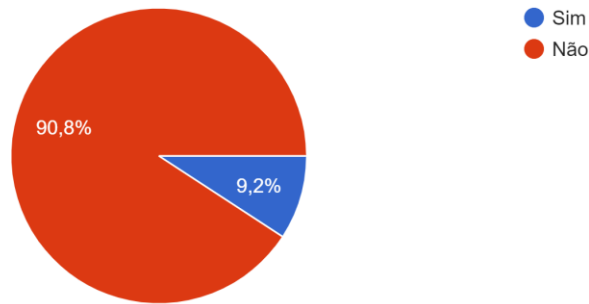
25. Desde que iniciou o regime de teletrabalho passou a utilizar novas ferramentas digitais?

109 respostas



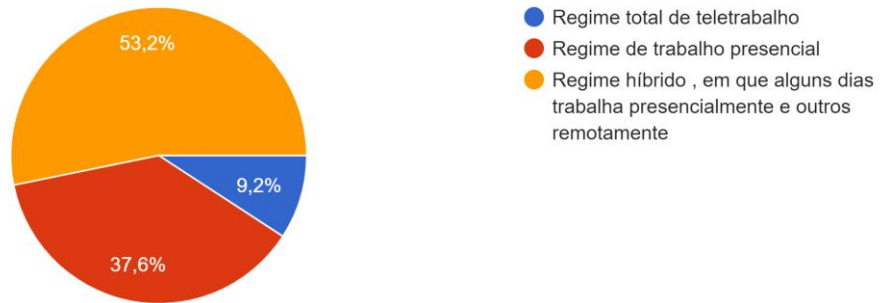
25.1. Se sim, sentiu dificuldades em adaptar-se às novas ferramentas digitais?

87 respostas

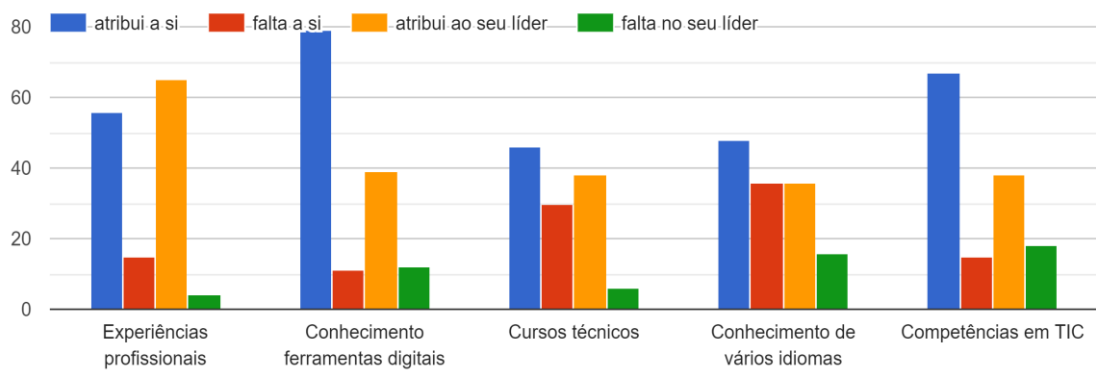


26. No futuro, qual o seu regime de trabalho preferencial?

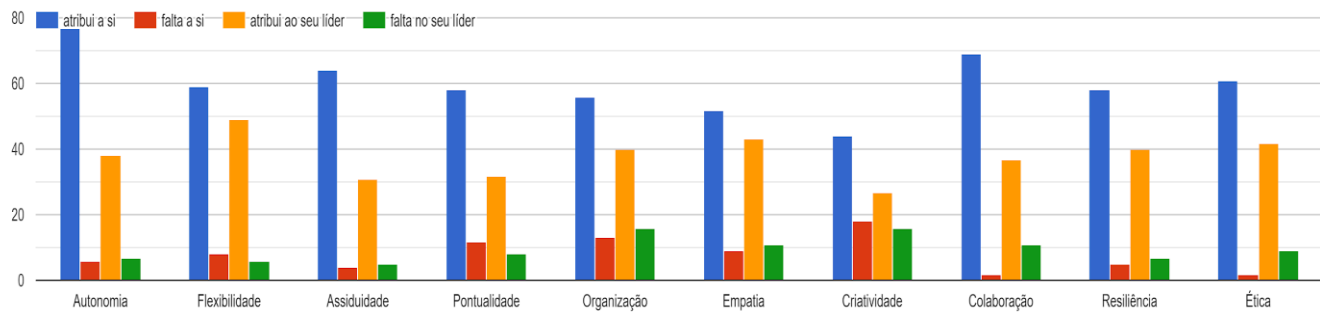
109 respostas



27. Das seguintes opções assinale no máximo 3 hardskills para cada coluna

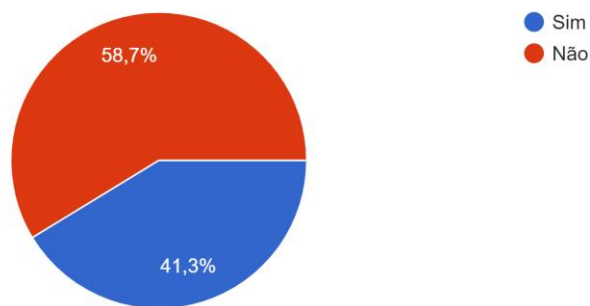


28. Das seguintes opções assinale no máximo 3 softskills para cada coluna



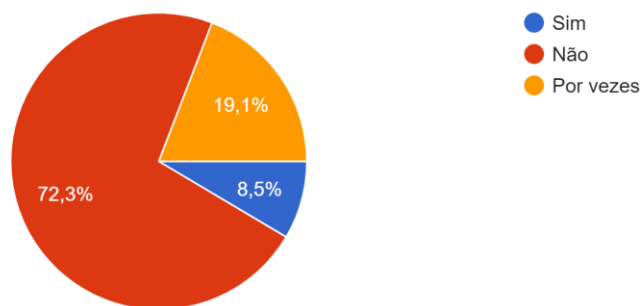
29. Desempenha algum cargo de liderança?

109 respostas

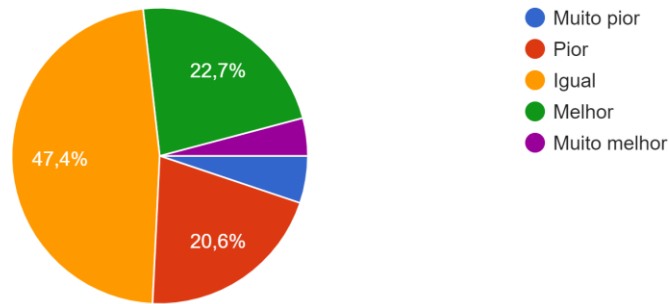


30. Na mudança de regime de trabalho presencial para o teletrabalho houve algum tipo de resistência?

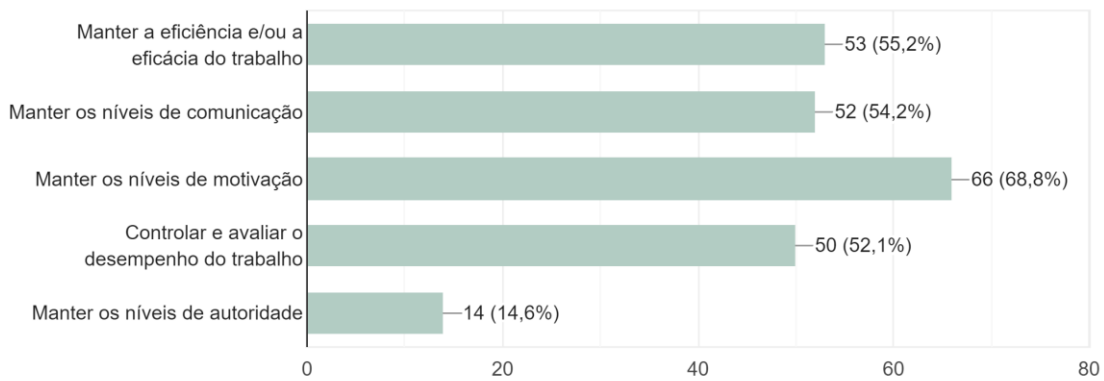
94 respostas



31. O desempenho dos seus colaboradores em regime de teletrabalho é:
97 respostas



32. Durante a liderança remota, aponte os 3 principais desafios para com os seus colaboradores
96 respostas



33. Os trabalhadores quando regressaram ao regime presencial de trabalho, houve algum tipo de resistência?
95 respostas

