



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Mateus do Valle Murta

**Equipes com Algum Grau de Virtualidade:
Funcionamento e Eficácia**

**Trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela
Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra.**

Setembro de 2022

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Equipes com Algum Grau de Virtualidade: Funcionamento e Eficácia

Mateus do Valle Murta

Trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Setembro de 2022



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Agradecimentos

Ao longo de todo meu percurso acadêmico, incluindo a licenciatura e, agora, o mestrado, várias pessoas contribuíram para que este fosse, no seu todo, extremamente positivo.

Em primeiro lugar, gostaria de deixar um agradecimento mais do que especial à minha mãe Elizabeth e ao meu pai Nélio, que nunca mediram esforços para me dar a melhor educação possível. Sem eles, nada disso teria sido possível. O seu apoio, suporte e motivação em todos os momentos foram fundamentais durante todo o meu percurso. Muito obrigado por tudo.

Deixo também um agradecimento especial à Professora Isabel Dimas, que teve um papel fundamental na construção deste Trabalho de Projeto. Os seus ensinamentos e o seu apoio e ajuda foram essenciais durante todo o Mestrado, principalmente nesta fase final. Fica aqui o meu muito obrigado.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus colegas e amigos que de alguma forma contribuíram ou me ajudaram na construção deste trabalho. O seu apoio e os momentos mais descontraídos foram de grande importância para que este trabalho fosse desenvolvido. Agradeço especialmente os meus amigos Alexandre, Bruna e Rita, que me ajudaram em diversos momentos.

Resumo

O surgimento da pandemia teve um grande impacto no setor organizacional e as empresas tiveram, rapidamente, de encontrar formas de se adaptar ao novo contexto de trabalho. O aumento dos níveis de virtualidade nas equipes de trabalho foi notável, com muitas destas adotando os modelos híbrido e virtual. No entanto, os desafios impostos por esta “nova” forma de trabalhar foram vários, havendo, por um lado, muitas pessoas que sentem melhor a trabalhar através destes modelos e, por outro lado, pessoas que sentem grandes dificuldades e não se sentem confortáveis em trabalhar remotamente.

Neste sentido, no presente trabalho de projeto buscamos avaliar alguns dos principais elementos que estão relacionados às equipes de trabalho que, para desempenhar as suas tarefas, utilizem um elevado grau de virtualidade. Isto foi feito a partir de uma análise quantitativa a alguns dos construtos mais importantes inerentes a estes tipos de equipes, mas também de uma análise qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas com alguns líderes e membros que trabalhem ou tenham trabalhado em equipes deste tipo. Portanto, a ideia é que estas análises se complementem.

Com este trabalho procuramos, então, reunir estas informações e apresentar os principais aspectos e elementos que compõem uma equipe de sucesso com alta virtualidade e, assim, passar a conhecer melhor o seu funcionamento e eficácia. O trabalho foi dividido em seis capítulos, sendo que, de modo geral, esta divisão foi feita conforme as análises realizadas, havendo ainda uma discussão final, em que serão combinados os resultados e as discussões das respectivas análises.

Palavras-chave: Equipes de trabalho, modelo híbrido, virtualidade.

Abstract

The emergence of the pandemic had a major impact on the organizational sector and companies quickly had to find ways to adapt to the new work context. The increase in the levels of virtuality in work teams was remarkable, with many of these adopting the hybrid and virtual models. However, the challenges imposed by this "new" way of working were several, with, on the one hand, many people who feel better working through these models and, on the other hand, people who have great difficulties and do not feel comfortable working remotely.

In this sense, in the present project work we sought to evaluate some of the main elements that are related to work teams that, to perform their tasks, use a high degree of virtuality. This was done from a quantitative analysis to some of the most important constructs inherent to these types of teams, but also from a qualitative analysis, having conducted interviews with some leaders and members who work or have worked in teams of this type. Therefore, the idea is that these analyses complement each other.

With this work we seek, then, to gather this information and present the main aspects and elements that make up a successful team with high virtuality and, thus, get to know better its functioning and effectiveness. The work was divided into six chapters, and, in general, this division was done according to the analyses performed, and there is also a final discussion, in which the results and discussions of the respective analyses will be combined.

Keywords: Work teams, hybrid model, virtuality.

Lista de siglas

DP – Desvio-padrão

ICS - *Intragroup Conflict Scale*

ICTs – *Information and Communication Technologies*

IMOI – *Input-Mediator-Output-Input*

IPO – *Input-Process-Output*

Índice geral

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	3
Efeitos da pandemia nos modelos de trabalho.....	3
Virtualidade em equipas de trabalho e seus modelos	4
Liderança em equipas virtuais	9
Liderança empoderadora	12
Confiança grupal.....	15
Conflito intragrupal	18
Envolvimento no trabalho em equipa	21
Desempenho grupal	23
Bem-estar afetivo individual	26
Capítulo II - Objetivos	29
Capítulo III – Estudo quantitativo	31
Método.....	31
Amostra.....	31
Procedimento de recolha de dados.....	32
Instrumentos de medida	33
Resultados.....	36
Discussão	43
Capítulo IV - Estudo qualitativo	49
Método.....	49
Amostra.....	49
Procedimento de recolha de dados.....	49
Formato e perguntas utilizadas	50
Resultados.....	53
Discussão	59
Capítulo V - Discussão	63
Capítulo VI – Conclusão	67

Referências bibliográficas	71
Anexos	83

Índice de tabelas

Tabela 1: Médias, desvios-padrão, alphas de Chronbach e correlações

Índice de figuras

Figura 1: Gráfico com as médias da confiança cognitiva

Figura 2: Gráfico com as médias da confiança afetiva

Figura 3: Gráfico com as médias do conflito de tarefa

Figura 4: Gráfico com as médias do conflito relacional

Figura 5: Gráfico com as médias do envolvimento no trabalho em equipe

Figura 6: Gráfico com as médias da liderança empoderadora

Figura 7: Gráfico com as médias do bem-estar positivo

Figura 8: Gráfico com as médias do bem-estar negativo

Figura 9: Gráfico com as médias do desempenho grupal

Índice de anexos

Anexo 1 – Modelo de questionário líderes

Anexo 2 – Modelo de questionário membros

Anexo 3 – Modelo de entrevista líderes

Anexo 4 – Modelo de entrevista membros

Anexo 5 – Entrevista líder 1

Anexo 6 – Entrevista líder 2

Anexo 7 – Entrevista líder 3

Anexo 8 – Entrevista líder 4

Anexo 9 – Entrevista membro 1

Anexo 10 – Entrevista membro 2

Anexo 11 – Entrevista membro 3

Anexo 12 – Entrevista membro 4

Anexo 13 – Entrevista membro 5

Anexo 14 – Entrevista membro 6

Anexo 15 – Entrevista membro 7

Anexo 16 – Entrevista membro 8

Introdução

A pandemia COVID-19 teve impacto nos mais diversos setores da sociedade, o que inclui o setor empresarial e organizacional. Este impacto se traduz, em grande medida, nas mudanças ocorridas nos modelos de trabalho utilizados pelas organizações, as quais, em sua maioria, optavam pelo modelo presencial, em que os colaboradores deveriam se deslocar ao local de trabalho para realizar as suas tarefas.

Com as dificuldades impostas pelo surgimento e pelo avanço da pandemia, as organizações foram obrigadas a adaptar-se, já que o modelo totalmente presencial já não era possível de ser utilizado, pois não era seguro. Desta forma, nas equipes onde era possível implementar um modelo de trabalho totalmente virtual, assim foi feito durante algum tempo. Entretanto, há outro modelo que está a ser cada vez mais utilizado no ambiente organizacional e empresarial, e que consiste em uma combinação dos outros dois modelos citados, que é o modelo híbrido. O presente estudo busca, então, tentar compreender quais elementos e aspectos inerentes às equipes de trabalho com alto nível de virtualidade que contribuem para a sua eficácia.

Como modelo teórico base deste estudo, foi utilizado o modelo *input-mediator-output-input* (IMOI) que foi proposto por Ilgen e colegas (2005) e é uma evolução do modelo *input-process-output* (IPO). O modelo IMOI é bastante semelhante ao IPO, no sentido de que considera que, nas equipes de trabalho, há construtos que funcionam como antecedentes (*inputs*) e outros como resultados (*outputs*). Uma diferença importante entre o modelo IMOI e o modelo IPO prende-se com o papel das variáveis intermédias, ou seja, que estão entre os antecedentes e os resultados. Enquanto no modelo IPO eram apenas considerados processos (P), no modelo IMOI são considerados quer processos quer estados emergentes, pelo que a designação atribuída é de mediadores (M). No modelo IMOI, é ainda adicionado outro I (*input*) no final da sigla, para dar a ideia de um ciclo, ou seja, *outputs* presentes vão influenciar *inputs* futuros (Ilgen et al., 2005). No presente projeto, como antecedentes foram estudadas as variáveis da liderança empoderadora e da virtualidade, enquanto que como resultados foram analisados o desempenho grupal e o bem-estar afetivo individual. Como variáveis mediadoras foram estudadas a confiança grupal, o conflito intragrupal e o envolvimento no trabalho em equipe.

Este projeto conta, então, com cinco capítulos. O primeiro consiste no enquadramento teórico de alguns dos construtos mais relevantes relacionados às equipes de trabalho que possuem elevado grau de virtualidade, sendo que cada um destes construtos tem a sua devida importância no âmbito das equipes de trabalho virtuais e híbridas. Foram também abordados os temas do efeito da pandemia nas organizações, das equipes de trabalho virtuais de híbridas e da liderança nestes tipos de equipes. No capítulo II são definidos os objetivos do presente trabalho de projeto. Isto é essencial para que os próximos capítulos possam ser construídos e, assim, dar continuidade ao estudo. Os capítulos III e IV são, respectivamente, o estudo quantitativo e qualitativo que compõem o projeto. Cada um deles conta com os subcapítulos do método, resultados e discussão individual das análises. O capítulo V consiste numa discussão mais ampla das análises realizadas, de acordo com os objetivos que serão definidos e, por fim, o projeto será concluído no capítulo VI.

Capítulo I – Enquadramento teórico

Efeitos da pandemia nos modelos de trabalho

Quase nada é igual a como era antes do surgimento da pandemia COVID-19 (Zeuge et al., 2020) e as mudanças ocorridas devido a pandemia afetaram e mudaram drasticamente as organizações e os modelos de trabalho em equipe (Feitosa & Salas, 2021). As organizações, de modo geral, estão a encarar os desafios de mudar para o modelo virtual (Zeuge et al., 2020), tendo que utilizar estratégias de trabalho alternativas que as ajudem a adaptar a estes desafios e também a prepararem-se para possíveis futuras perturbações que possam vir a acontecer (Bennett & McWhorter, 2021).

Apesar de o modelo trabalho virtual ser um conceito que já existia anteriormente, com o surgimento e avanço da pandemia, o fenómeno da digitalização teve um desenvolvimento muito mais rápido e a implementação de equipas virtuais e a preparação dos líderes e membros das equipas que sofreram esta mudança, teve de acontecer de forma extremamente rápida (Zeuge et al., 2020). Com isso, muitas pessoas passaram a ter a possibilidade de trabalhar em um ambiente virtual (Zeuge et al., 2020), sendo que, no ano de 2019, 15% dos trabalhadores em Portugal estavam, habitual ou ocasionalmente, em trabalho remoto e, em 2020, este número passou para 52%.¹

Atualmente, passado algum tempo do surgimento da pandemia, as reuniões de equipe realizadas de forma *online* passaram a fazer parte da vida de trabalho de muitas pessoas, da mesma forma que acontecia com as reuniões presenciais antes da crise (Zeuge et al., 2020). Portanto, pode-se afirmar que o trabalho remoto veio a se tornar algo normal por causa da COVID-19 (Bierema, 2020; Chai & Park, 2022).

No entanto, o rápido desenvolvimento nas equipas de trabalho virtuais causado pela pandemia também trouxe outras mudanças (Zeuge et al., 2020). Por exemplo, apesar de a confiança continuar a ser um aspecto vital para o sucesso de uma equipe virtual, Feitosa e Salas (2021) referem que, anteriormente, dava-se maior ênfase em estabelecer confiança entre os membros da equipe, porém, as equipas de trabalho que funcionavam presencialmente e passaram a utilizar o modelo virtual ou híbrido já haviam estabelecido um certo nível de confiança. Desta forma, os autores determinam que, nestes casos, é mais

¹ Fonte: Randstad Employer Brand Research 2021

importante que estas organizações e equipes somente mantenham e monitorem a confiança da equipe (Feitosa & Salas, 2021).

Zeuge e colegas (2020) chegam a referir que é necessário e possível usar abordagens híbridas, já que há uma elevada probabilidade de que parte das informações que se tinha anteriormente, relativas às equipes virtuais, não se aplicarem às equipes com elevado grau de virtualidade atuais (Feitosa & Salas, 2021), considerando os efeitos da pandemia nestas equipes.

Neste sentido, Feitosa e Salas (2021) apontam quatro aprendizados que podem e devem ser utilizados por organizações que utilizem o modelo de trabalho virtual em suas equipes. Entre estas práticas estão: (1) monitorar a confiança, a qual é particularmente importante em equipes virtuais; (2) dar maior foco aos ganhos do processo, o que inclui a coordenação, cooperação e comunicação da equipe; (3) fomentar a inclusão através da segurança psicológica, o que passa por fazer com que os membros da equipe sintam que fazem parte do espaço dos outros (colegas de equipe e líder, entre outros) apesar das diferenças; e (4) avaliar o trabalho em equipe frequentemente, já que o foco destas equipes deve ser no trabalho em equipe e no *feedback* contínuo, sendo que as organizações podem estabelecer isso desde a definição dos objetivos e dos métodos de reunião de informação, de modo a manter os membros da equipe engajados.

Virtualidade em equipes de trabalho: os modelos virtual e híbrido

As mudanças no cenário organizacional são uma constante e algo que sempre existiu, sendo que, nos últimos anos, o trabalho das organizações veio a se tornar cada vez mais global (Zaccaro & Bader, 2003). Isto foi permitido e facilitado pelos avanços nas tecnologias de informação e comunicação, já que, o crescimento exponencial dessas tecnologias deu origem a uma maior frequência de interações diárias no ambiente de trabalho, seja com colegas de trabalho, subordinados ou mesmo com os chefes (líderes), os quais podem estar distribuídos em diferentes localizações geográficas (Zaccaro & Bader, 2003).

As “novas” tecnologias de informação permitem uma coordenação do trabalho que ultrapassa as limitações de tempo e espaço, já que a localização geográfica, os espaços de trabalho e os canais de distribuição passaram a ser menos importantes (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003). Este fator trouxe para as organizações novas possibilidades, já que o trabalho poderia ser realizado através espaço totalmente virtual (Brunelle, 2012).

Logo, as reuniões presenciais não são mais o único método de comunicação utilizado por grupos dentro das organizações e a integração de computadores e tecnologias de comunicação revolucionou a forma de se comunicar dentro dos grupos organizacionais (Baltes et al., 2002). Isto permitiu que modelos de trabalho que antes pareciam impossíveis de ser implementados, passassem a ser uma realidade (Baltes et al., 2002; Cascio & Shurygailo, 2003; Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003), o que pode ser verificado na possibilidade de trabalhar globalmente através de equipes que se comunicam por meio de ferramentas virtuais, as quais permitem que os seus membros possam realizar o seu trabalho de forma totalmente virtual e independente de onde estiverem (Trivedi & Desai, 2012).

Neste contexto, uma das modalidades consiste no trabalho em equipes virtuais (Townsend et al., 1998). Esta designação (equipes virtuais) foi criada pelo fato de estas usarem, essencialmente, uma comunicação baseada nas ferramentas digitais para realizarem o seu trabalho, contrariamente aos modelos de equipes mais tradicionais que se baseiam, em grande parte, no trabalho presencial (Zaccaro & Bader, 2003).

Uma das primeiras definições de equipes virtuais foi proposta por Townsend e colegas (1998), sendo estas definidas como um grupo de colegas de trabalho, dispersos geográfica e/ou organizacionalmente e que são estruturados através do recurso a uma combinação de telecomunicações e tecnologias de informação para realizar uma tarefa organizacional (Townsend et al., 1998). Mais recentemente, Lilian (2014) define este tipo de equipes como sendo temporárias, com diversidade cultural e dispersas geograficamente, sendo que se comunicam eletronicamente.

Fica claro, então, que a componente única e distintiva neste tipo de equipes é a virtualidade (Chai & Park, 2022) e há, cada vez mais, uma maior ênfase sendo colocada sobre este tema e em como a virtualidade impacta as dinâmicas e, conseqüentemente, o desempenho destas equipes (Maynard et al., 2017). No entanto, existem diversas definições sobre o conceito da virtualidade em equipes de trabalho e nas formas como esta é mensurada (Maynard et al., 2017).

Fiol e O'Connor (2005) referem que as definições de virtualidade são normalmente baseadas na percentagem de tempo em que os membros conduzem suas tarefas sem estarem se comunicando presencialmente, na distância física entre os membros, ou no nível de suporte tecnológico e na variação das tecnologias utilizadas. Alguns autores consideram que a virtualidade é composta por múltiplas dimensões, como é o caso de Griffith e colegas

(2003), os quais consideram que a virtualidade é composta por três dimensões: a quantidade de tempo em que os membros estão separados, a distância geográfica e a utilização de tecnologia de informação e comunicação. Entretanto, com o avanço dos estudos nesta área, houve uma tendência em operacionalizar a virtualidade em apenas uma dimensão, sendo que isto geralmente girava em torno da dispersão geográfica ou da utilização de tecnologias de comunicação (Maynard et al., 2017).

Para efeitos deste trabalho, no entanto, será considerada a definição de De Jong e colegas (2008), os quais consideram que a virtualidade consiste no grau em que os membros da equipe utilizam os meios de comunicação para coordenar as suas ações e executar as suas tarefas. A virtualidade de uma equipe está, então, diretamente relacionada com a comunicação entre os seus membros, sendo que esta pode ser entendida como um processo de transferência de informação, significado e compreensão entre duas partes (Berry, 2011).

Portanto, esta definição considera que, no ambiente organizacional, a comunicação entre as pessoas é de extrema importância para que o seu trabalho seja realizado eficazmente e também para permitir que os objetivos da organização sejam alcançados (Berry, 2011). As ferramentas de comunicação escolhidas têm, então, um grande peso no sucesso da equipe, havendo uma vasta variedade destas, sendo que, as videoconferências, as teleconferências, o email e os fóruns de discussão ganharam imenso destaque (Cascio & Shurygailo, 2003; Olson-Buchanan et al., 2007), na medida em que este tipo de tecnologia permite que as organizações formem equipes de trabalho com membros que não necessariamente tenham de realizar as suas tarefas estando próximos uns dos outros (Griffith et al., 2003). É importante notar, entretanto, que algumas destas ferramentas têm uma diferença fundamental comparativamente ao trabalho presencial, já que se baseiam em uma troca de informações assíncrona e que permite que vários temas possam ser discutidos ao mesmo tempo (Berry, 2011). Estas ferramentas são também designadas por Tecnologias de Informação e Comunicação (ICTs – *Information and Communication Technologies*) (Chudoba et al., 2005; Lilian, 2014), sendo que Gilson e colegas (2015) consideram importante ter em mente que estas tecnologias estão em constante mudança e novas plataformas são criadas constantemente. Por exemplo, as plataformas de partilha de documentos (e.g. Drive, Dropbox) e as plataformas de criação de documentos compartilhada (e.g. Google Docs) são ferramentas que foram criadas mais recentemente e são bastante utilizadas pelas equipes de trabalho (Gilson et al., 2015). Pode-se afirmar, então, que os avanços nas ICTs trouxeram muitas vantagens para as organizações (Raisinghani et al.,

2010), tais como aumento da eficiência, da produtividade e da rentabilidade (Avolio & Kahai, 2003) nas organizações.

Para além das tecnologias de comunicação e informação utilizadas neste tipo de equipas e das características específicas de cada um destes tipos de tecnologia, Maynard et al. (2017) citam ainda mais dois aspectos que caracterizam as equipas virtuais, que são a dispersão (geográfica) e a diversidade. A dispersão geográfica é comumente percebida pela sua componente espacial, ou seja, pela distância entre os membros da equipa (O’Leary & Cummings, 2007) e, normalmente, a razão para a criação de equipas (totalmente) virtuais é a de superar a dispersão geográfica ou temporal entre os integrantes da equipa, sendo que, ao mesmo tempo, isto também contribui para reduzir os custos relacionados ao espaço do escritório, viagens e outros custos relacionados ao tempo (Cascio & Shurygailo, 2003). Por outro lado, a diversidade numa equipa se refere à variação entre os membros da equipa sobre qualquer atributo em que os indivíduos possam diferir, tais como o histórico demográfico, o histórico profissional ou educacional, e a personalidade (Van Knippenberg & Mell, 2016) e, portanto, a diversidade nas equipas é comumente manifestada por fatores como a cultura, a localização geográfica e também práticas e valores (Lilian, 2014). A diversidade, por vezes, poderá gerar conflitos de ideias e, portanto, o líder deverá ter o importante papel de transformar estes desafios em oportunidades, promovendo atividades de *team-building* e estabelecendo relações entre os diferentes membros da equipa (Lilian, 2014; Nunamaker et al., 2009).

Entretanto, atualmente, a maioria das equipas de uma organização pode, em determinado grau, ser considerada virtual (Kirkman et al., 2012), pelo que faz mais sentido considerar o nível de virtualidade nas equipas, e não classificar as equipas como virtuais (Dixon & Panteli, 2010). Desta forma, equipas que funcionem de forma exclusivamente presencial, ou exclusivamente virtual, já não parecem ser tão comuns em contextos organizacionais (Griffith et al., 2003) e, mais recentemente, surgiu uma nova designação para um tipo específico de equipa, que são as equipas híbridas, as quais não trabalham completamente de forma presencial, mas também não trabalham recorrendo totalmente à utilização de ferramentas virtuais (Purvanova & Kenda, 2022).

Devido às mudanças na organização do trabalho e aos avanços tecnológicos, este tipo de equipas tenderá a ser a norma ao invés da exceção no futuro do trabalho em equipa (Alves et al., 2022) e a maioria das equipas de trabalho atuais devem ser consideradas como

híbridas, combinando o trabalho presencial com a utilização de tecnologias que facilitem as interações entre os membros, sendo que há um grande crescimento deste tipo de equipes (Dixon & Panteli, 2010). Neste modelo, os seus integrantes combinam a interação presencial com a utilização de tecnologias de comunicação e informação mediadas por ferramentas virtuais e eletrônicas (Kahlow et al., 2020), sendo que esta combinação é a sua característica definidora (Fiol & O'Connor, 2005). Além disso, tendo por base resultados empíricos, este modelo de equipes poderá apresentar vantagens quando comparado ao modelo exclusivamente virtual, bem como ao modelo exclusivamente presencial (Alves et al., 2022).

As equipes híbridas estão, então inseridas no intervalo entre as equipes que, para o seu funcionamento, utilizam um maior ou menor grau de trabalho virtual, o que consiste em um paradoxo (Cousins et al., 2007; Fiol & O'Connor, 2005), já que apesar de apresentarem vantagens, especialmente por combinar o uso da comunicação presencial com a comunicação mediada por computador, também terão que encarar desafios únicos que não são encontrados em equipes puramente presenciais ou virtuais (Alves et al., 2022; Cousins et al., 2007). Por exemplo, a identificação dos membros com a equipe/organização é um dos principais desafios que poderá afetar o desempenho da equipe negativamente (Fiol & O'Connor, 2005), assim como a gestão de conflitos, que também é um dos principais desafios encontrados em equipes de trabalho que utilizam a comunicação virtual e presencial (Hinds & Bailey, 2003). No entanto, Cousins et al. (2007) determinam que uma gestão eficaz em equipes híbridas deve “abraçar este paradoxo”, buscando encontrar formas de os seus membros estarem, simultaneamente, próximos e em trabalho remoto, como uma forma de ultrapassar estes desafios, tentando balancear as vantagens e as desvantagens, o que não é uma tarefa fácil.

Apesar de as tecnologias de comunicação e informação oferecem os benefícios de os membros se comunicarem independentemente de barreiras geográficas ou temporais (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003), a dependência destas poderá criar condições dentro da equipe que irão elevar o número de conflitos (tanto de tarefa, como afetivo) entre membros (Mortensen & Hinds, 2001). Por outro lado, quando as interações presenciais ocorrem com maior frequência, os relacionamentos sociais entre os membros são fortalecidos (Bell & Kozlowski, 2002), sendo que os efeitos negativos do distanciamento deixam de existir quando a equipe faz reuniões presenciais com mais frequência (Cousins et al., 2007). Porém, quando se aumenta este tipo de comunicação, o nível de virtualidade da equipe é reduzido

(Fiol & O'Connor, 2005) e, com isso, os benefícios ofertados pela componente virtual também são minimizados.

Por fim, é importante referir que, apesar de estas serem tipologias de equipe diferentes das mais tradicionais, deve-se notar que a definição e as características que tornam um grupo de indivíduos numa equipe não são descartadas. Salas e colegas (2000) definem uma equipe como um grupo de indivíduos interagindo de forma adaptativa, interdependente e dinâmica em prol de um objetivo comum e valorizado. Portanto, assim como em qualquer ambiente de equipe, os gestores devem estabelecer claramente as expectativas sobre o desempenho da equipe virtual e os critérios objetivos para avaliar desempenho da equipe (Townsend et al., 1998). Além disso, nas equipes de trabalho virtuais, os seus integrantes devem continuar a trabalhar em prol de alcançar um objetivo de equipe específico (Lilian, 2014).

Liderança em equipes virtuais

As pesquisas referentes ao tema da liderança de equipes indicam que os líderes fazem uma grande diferença na performance de uma equipe, o que também parece se aplicar ao modelo de equipes virtuais (Cascio & Shurygailo, 2003). A liderança é definida, então, como o processo de influenciar outros para compreender e concordar sobre aquilo que é preciso ser feito e como fazê-lo, mas também como o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos em comum (Yukl, 2012).

O principal objetivo de um líder é, portanto, o de influenciar e motivar os seus colaboradores a contribuir para o sucesso da organização (House et al., 1999). No entanto, as suas tarefas não se limitam a isto, sendo que as equipes virtuais apresentam um novo desafio ao conceito e à prática da liderança, porque as ideias tradicionais de liderança foram criadas com base no contato presencial (Avolio & Kahai, 2003) e, assim, aquilo que funciona no modelo de trabalho presencial pode não funcionar em modelos de trabalho em que é utilizado um alto grau de virtualidade (Avolio & Kahai, 2003).

É preciso considerar, também, que o avanço das tecnologias de informação e comunicação geraram mudanças nas organizações e na liderança destas e de suas equipes (Lilian, 2014), pelo que, atualmente, os líderes podem liderar projetos sem estar presentes fisicamente, e interagir com os membros da sua equipe através do uso destas tecnologias (Avolio & Kahai, 2003). Essas mudanças representam alterações significativas em como os

líderes organizacionais exercem a sua função de liderança (Zaccaro & Bader, 2003), o que significa que, em equipes de trabalho virtuais, são necessárias estratégias de liderança específicas (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003). Por exemplo, Lilian (2014) determina que os líderes devem encontrar formas de compensar a falta de contato físico utilizando ferramentas de comunicação variadas e ativas e, além disso, devem adotar comportamentos para apoiar e motivar seus colaboradores (Lilian, 2014).

Foi considerando estas diferenças entre ambientes de trabalho presenciais e virtuais e nas implicações causadas ao papel da liderança, que surge o conceito de *e-leadership*, sendo este um fenômeno de liderança relativamente novo (Savolainen, 2013). A *e-leadership* é um novo paradigma de liderança que requer que o líder atinja os seus objetivos em um ambiente virtual e com equipes dispersas geograficamente e no tempo, sendo que as ferramentas de comunicação eletrônicas e virtuais são o principal meio de comunicação entre o líder e os seus seguidores (Trivedi & Desai, 2012). Isto inclui, também, o modelo de trabalho híbrido, em que o líder deverá encontrar uma forma de equilibrar as relações entre os seus colaboradores, já que alguns estarão a trabalhar presencialmente e outros de forma virtual (Avolio & Kahai, 2003).

Segundo Avolio e Kahai (2003), para que um líder seja bem-sucedido, deverá construir relacionamentos e confiança, sendo que em comparação com o modelo presencial, no ambiente virtual, este poderá ter de o fazer mais rapidamente. Desta forma, o papel primário do líder num ambiente de trabalho virtual, passa da tomada de decisões estratégicas para a construção e aproveitamento das relações sociais (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003), de modo a que a equipe seja liderada de forma eficiente (Avolio & Kahai, 2003), e uma liderança eficaz é necessária para preencher o “vazio” da confiança em equipes de trabalho virtuais (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003). Será importante, então, que os líderes encorajem interações com uma orientação mais social e pessoal (Zaccaro & Bader, 2003), sendo que os membros da equipe que trabalhem à distância também devem se esforçar para entender o que está acontecendo no contexto local de cada pessoa, incluindo, para além de informações do trabalho, outras relacionadas ao ambiente onde estão trabalhando, como por exemplo, mudanças estruturais, política de escritório, até mesmo eventos da vida pessoal (Mortensen, 2015).

No entanto, é comum e, muitas vezes, inevitável que a dispersão geográfica e temporal entre os membros da equipe gere um sentimento de “nós contra eles”, o que poderá

contribuir para o aumento dos níveis de conflito (Mortensen, 2015). Tendo isto em consideração, um dos papéis vitais do líder de uma equipe virtual é o de consertar a confiança quebrada após a ocorrência de um conflito, sendo que nestes tipos de situações será necessário apoio intenso do líder (Zaccaro & Bader, 2003). Numa ocasião de conflito, o líder deve lembrar explicitamente que todos os membros da equipe estão a trabalhar em prol de um objetivo em comum (Zaccaro & Bader), sendo importante que este objetivo de equipe seja reforçado (Mortensen, 2015). No entanto, o conflito nem sempre é algo negativo para a equipe, pelo que a tarefa do líder não é necessariamente a de minimizar os níveis de conflito, mas sim a de gerir estas situações para que a equipe se desenvolva e tenha êxito após um conflito de ideias (Zaccaro & Bader, 2003).

É importante ressaltar que, em equipes onde o uso de ferramentas eletrônicas e virtuais é elevado, os líderes irão encarar desafios diferentes daqueles que iriam encontrar em equipes puramente presenciais (Avolio & Kahai, 2001; Zaccaro & Bader, 2003), para os quais necessitarão de um novo conjunto de habilidades, traços, atitudes e comportamentos (Eissa et al., 2012). Logo, os líderes devem ser adaptativos aos requisitos deste “novo” ambiente virtual e utilizar as suas habilidades para converter os desafios encontrados em oportunidades (Lilian, 2014).

Neste sentido, Trivedi e Desai (2012) apontam alguns dos principais desafios e oportunidades que os líderes poderão encontrar neste tipo de equipes, bem como habilidades que poderão ser necessárias para gerir equipes virtuais de forma eficaz. Alguns dos principais desafios para os líderes de equipes virtuais referidos pelos autores são: (a) comunicar-se de forma eficaz por meio eletrônico; (b) construir confiança com alguém que talvez nunca veja o líder; e (c) manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e ajudar os seguidores a manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Trivedi & Desai, 2012). Já no que se refere às oportunidades encontradas neste tipo de equipes, os autores citam: (a) a capacidade de se comunicar instantânea e pessoalmente com milhares de funcionários; (b) a capacidade de usar talentos que não necessariamente moram próximos ao escritório; (c) a oportunidade de melhorar o desempenho organizacional por meio da construção de equipes multifuncionais mais ricas e diversas; (d) a capacidade de cortar custos; (Trivedi & Desai, 2012). Por último, de entre as habilidades sugeridas pelos autores como necessárias aos líderes em ambientes virtuais no exercício da função estão: (a) habilidades de comunicação escrita (e assíncrona) mais fortes; (b) fortes habilidades com as redes sociais; (c) uma

mentalidade global e multicultural; (d) maior sensibilidade em relação ao estado de espírito dos seus seguidores; (Trivedi & Desai, 2012).

É importante, por fim, referir que apesar de existirem diversas diferenças na forma como a liderança é exercida em equipes de trabalho virtuais e híbridas, isto não altera as “regras fundamentais do jogo”, no sentido em que este tipo de equipes são compostas por pessoas, assim como em qualquer outra equipe, sendo essencial que os líderes escolham e utilizem um modelo bem testado de eficácia da equipe (Mortensen, 2015). Com efeito, os objetivos fundamentais da liderança relacionados à visão, direção, motivação, inspiração, geração de confiança, entre outros, parecem ser iguais tanto no modelo presencial, como no modelo virtual e híbrido (Trivedi & Desai, 2012). Não há, portanto, um modelo em particular que seja necessariamente o melhor para uma equipe de trabalho que funcione de forma essencialmente virtual, o que significa que cada gestor deve analisar o impacto do modelo de trabalho virtual no estilo de liderança utilizado e, assim, se adaptar adequadamente (Avolio & Kahai, 2003; Cascio & Shurygailo, 2003). Para efeitos do presente estudo, consideramos a liderança empoderadora, pelo fato de ser um estilo de liderança que busca envolver os membros da equipe nos processos de tomada de decisão e torná-los mais independentes, o que faz sentido em equipes de trabalho com elevados níveis de virtualidade, onde os membros trabalham sozinhos em grande parte do tempo.

Liderança empoderadora

O tema do empoderamento de indivíduos e de grupos foi alvo de muitos estudos, dada a sua importância no âmbito organizacional. A definição de empoderamento, segundo Maynard e colegas (2012), é constituída por duas componentes, sendo uma estrutural e outra psicológica. Enquanto o empoderamento estrutural é construído a partir das características do trabalho e foca na transferência de autonomia e responsabilidade da gestão de topo para os funcionários, o empoderamento psicológico incide nos indivíduos e equipes, de modo a perceber se estes têm controlo sobre o seu trabalho (Maynard et al., 2012).

Apesar de esta definição estar ao nível individual, também é possível fazer uma análise ao nível grupal. De acordo com Vechio e colegas (2010), há um movimento de empoderamento das equipes e de seus funcionários que é baseado na ideia de que os empregados a quem são dadas maiores oportunidades de auto-direção irão apresentar melhores resultados, como níveis mais elevados de desempenho e de satisfação no trabalho.

Neste sentido, Kirkman e Rosen (1999) apresentam quatro características de equipes empoderadas: potência, significado, autonomia e impacto. A potência é a crença coletiva, dentro de um grupo, de que este pode ser eficaz (Guzzo et al., 1993). O significado refere-se à medida em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida de outras pessoas e, assim, a equipe irá sentir que as suas tarefas são importantes e valiosas, e que vale a pena ser realizada (Hackman, 1987). A autonomia é o grau em que o trabalho proporciona uma liberdade substancial, independência, e discricção para a equipe e seus membros na realização das suas tarefas (Hackman, 1987). Por fim, os membros da equipe experimentam impacto quando uma equipe produz trabalho significativo e importante para uma organização (Hackman, 1987).

Kirkman e Rosen (1999) também identificaram que o empoderamento de equipes e indivíduos traz algumas consequências. A primeira está relacionada à produtividade das equipes e dos seus funcionários, a qual está diretamente relacionada ao nível de empoderamento que possuem, no sentido em que os funcionários são mais produtivos quando participam ativamente nas decisões, sentindo que os seus trabalhos têm significado (Gorn & Kanungo, 1980). Outra destas consequências tem a ver com o comportamento proativo de indivíduos empoderados, sendo que este tipo de comportamento tem a ver com ações individuais que influenciam o ambiente a mudar através da procura por oportunidades, mostrando iniciativa, tomando medidas e resolvendo problemas, e perseverando até que mudanças sejam cumpridas (Bateman & Crant, 1993). Desta forma, o empoderamento aumentará a concentração, a iniciativa e a resiliência, que são considerados comportamentos proativos, e consequentemente, isto irá aumentar a eficácia da gestão (Spreitzer, 1995). Foram encontradas, também, associações entre o empoderamento e a satisfação profissional ao nível individual de análise, no sentido de que, quanto mais significativo era o trabalho de um empregado, mais satisfeito este estava com o seu emprego (Gorn e Kanungo, 1980; Spreitzer et al., 1997). Por outro lado, quanto menores os níveis de significado do trabalho, menores os níveis de satisfação (Spreitzer et al., 1997). Kirkman e colegas (2001) consideram ainda que, a relação entre empoderamento e desempenho ao nível individual (referido no estudo de Spreitzer, 1995), pode ser levada para o nível grupal. Portanto, existe também uma relação entre o empoderamento e o desempenho das equipes, no sentido de que as equipes com maiores níveis de empoderamento têm um melhor desempenho (Kirkman et al., 2001).

É necessário compreender, também, o que torna uma equipe empoderada. Kirkman e Rosen (1999) descobriram que um dos antecedentes para o empoderamento de uma equipe é o comportamento do líder externo, sendo que estes líderes têm apenas um papel de supervisão e não atuam como membros das equipes que lideram, ou seja, têm uma função diferente (Manz & Sims, 1987). Assim, os líderes devem adotar certos comportamentos de modo a que a equipe tenha maior autonomia, tais como: delegar a responsabilidade e envolver os empregados em tomadas de decisão para que os funcionários estejam mais propensos a sentir significado, impacto e autonomia (Hackman, 1987).

O líder tem, então, um papel importante no empoderamento das equipes (Kirkman & Rosen, 1999), surgindo, assim, o conceito de liderança empoderadora. Cheong et al. (2019) referem que a liderança empoderadora é um estilo de liderança, assim como vários outros que existem e, apesar de apresentar algumas variações, as definições deste estilo de liderança compartilham de muitas semelhanças.

Segundo Liu e colegas (2003), a liderança empoderadora é um estilo de liderança que visa estimular o desenvolvimento dos colaboradores, no sentido do autocontrole e de agirem por conta própria. Portanto, este estilo de liderança pode ser visto, essencialmente, como uma abordagem que oferece orientações aos líderes para organizar a distribuição e o exercício de poder. Uma definição mais recente é a proposta por Cheong e colegas (2019), que consideram a liderança empoderadora como um processo de partilha de poder que, ao atribuir autonomia e responsabilidades aos seus seguidores, equipes, ou coletivos, através de um conjunto específico de comportamentos de liderança para com os empregados, funciona como forma de aumentar a motivação interna e alcançar o sucesso do trabalho.

Portanto, a liderança empoderadora é, essencialmente, um conjunto específico de comportamentos de liderança, que podem promover o empoderamento psicológico e, por sua vez, melhorar vários resultados de trabalho (Maynard et al., 2012). Isto significa que a liderança empoderadora poderá atuar como um dos antecedentes do empoderamento psicológico, tanto ao nível do empoderamento individual, quanto ao nível do empoderamento da equipe (Cheong et al., 2019). Manz e Sims (1991) chegaram até a chamar a este estilo de liderança “Super Liderança”, afirmando que o líder empoderador tem a capacidade de levar os outros a liderarem-se a si próprios. A grande maioria dos estudos segue neste sentido e aponta para efeitos positivos das ações da liderança empoderadora nos resultados do trabalho (Cheong et al., 2019). O estudo de Srivastava e colegas (2006) é um

dos que suporta este modelo, em que os autores encontraram uma relação positiva e significativa entre a liderança empoderadora e a eficácia da equipe.

É preciso notar que há um ponto em comum entre as diferentes definições propostas para a liderança empoderadora, que é a questão da partilha de poder. Esta é uma importante estratégia política para a gestão de conflitos prolongados e que também pode facilitar a acomodação democrática da diferença (McCulloch & McGarry, 2017). Portanto, é importante que comportamentos como encorajar a ação independente, encorajar que os membros pensem nas coisas como uma oportunidade (em inglês, *opportunistic thinking*), incentivar o trabalho de equipe e encorajar o auto-desenvolvimento (Manz & Sims, 1991; Pearce & Sims, 2002) sejam utilizados por líderes empoderadores na condução da sua equipe.

Confiança grupal

A confiança, sendo importante em todos os contextos de trabalho, é crítica nos ambientes virtuais, (Cascio & Shurygailo, 2003; Feitosa & Salas, 2021) e é uma das variáveis mais estudadas na literatura de equipes com algum grau de virtualidade (Gilson et al., 2015). A confiança recíproca entre os membros é muito importante em equipes que lidam com incerteza e não têm conhecimento completo dos demais membros da equipe, realidade para diversas equipes virtuais (Child, 2001). Logo, como em muitos casos as equipes virtuais são compostas por indivíduos que nunca trabalharam juntos anteriormente, um ambiente de confiança na equipe é necessário (Altschuller & Benbunan-Fich, 2010).

A confiança é considerada por Mayer e colegas (1995) como “a vontade de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que esta realizará uma determinada ação importante para a primeira, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte”. Ao nível da equipe, é definida como a vontade compartilhada dos membros de serem vulneráveis às ações dos outros membros da equipe com base na expectativa compartilhada de que os outros membros realizarão ações particulares que são importantes para a equipe, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar os outros membros da equipe (Breuer et al., 2016). Outra definição é a proposta por Alves e colegas (2022), que determinam que a confiança da equipe se refere à percepção dos membros da equipe sobre a abertura para compartilhar ideias, sentimentos e preocupações, a expectativa de receber apoio e compreensão e o reconhecimento da

competência profissional dos membros da equipe. Portanto, a confiança ao nível grupal baseia-se na crença de que os membros de uma equipe são confiáveis para atender às expectativas da equipe, cumprindo o que prometem (Cascio & Shurygailo, 2003).

Sarker e colegas (2003) determinam que a confiança funciona como a "cola" que une os membros e contribui para a criação de boas relações entre os membros da equipe, impulsionando-a para a conclusão bem-sucedida de um projeto e reduzindo também a perda de processos (Zaccaro & Bader, 2003). Sem esta, a estrutura de uma equipe de trabalho virtual se desintegra (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003). Neste sentido, Jarvenpaa e Tanriverdi (2003) consideram que a confiança grupal é importante por três razões: (1) as redes virtuais de conhecimento são sinônimos de incerteza, possibilidades e limitadas pela tecnologia da informação, e muitas vezes propensas a conflitos, (2) as redes virtuais de conhecimento têm muitos *stakeholders* diferentes com interesses diferentes, sendo que estes poderão, ocasionalmente, ser conflitantes e (3) as redes virtuais de conhecimento são limitadas pela própria tecnologia que lhes permitiu estimular a existência, e esta própria tecnologia limita as oportunidades de construção de um ambiente de confiança em uma equipe de trabalho.

Em um ambiente de trabalho virtual, a confiança é estabelecida, predominantemente, através da comunicação formal e informal entre os membros da equipe, sendo que uma compreensão comum entre estes é também extremamente importante (Raisinghani et al., 2010). Algumas análises empíricas demonstram que as equipes com níveis de confiança mais elevados começaram as suas interações com mensagens sociais, definiram papéis claros para cada membro da equipe e mostraram atitudes positivas, entusiasmo e uma intensa orientação de ação em todas as suas mensagens (Cascio & Shurygailo, 2003). Neste mesmo sentido, Costa e Anderson (2011) demonstraram que a confiança afeta positivamente em uma comunicação mais aberta dentro das equipes, influencia a aceitação mútua e o envolvimento pessoal com a equipe, o que também irá reduzir a incerteza e aumentará a predisposição para interagir, cooperar, trocar informações e melhorar a comunicação. Logo, pode-se afirmar que a confiança nas equipes virtuais é um forte fator motivacional que aumenta as expectativas dos membros da equipe de que cada membro irá cumprir os seus compromissos individuais, e que os membros agirão com boas intenções e trabalharão duro em nome do grupo (Zaccaro & Bader, 2003).

De acordo com Child (2001), a confiança mútua é uma condição significativa para o sucesso de uma equipe e, assim, uma das principais razões para a popularidade que a variável

da confiança ganhou, é a de que esta afeta positivamente o sucesso de uma equipe de trabalho (Furumo, 2009), assim como nos níveis de eficiência, eficácia e satisfação deste tipo de equipes (Edwards & Sridhar, 2005). Num estudo mais recente, Breuer e colegas. (2016) confirmaram a hipótese de que existe uma relação positiva entre a confiança da equipe e a eficácia da equipe, o que inclui as atitudes relacionadas à equipe, o processamento de informações em equipe e o desempenho da equipe.

A confiança da equipe pode também ser designada como confiança grupal, sendo que esta pode ser distinguida entre duas dimensões, uma cognitiva e outra afetiva (McAllister, 1995). A confiança cognitiva remete para o reconhecimento de profissionalismo, competência e credibilidade dos colegas de equipe na realização das tarefas, enquanto que a confiança afetiva se associa à percepção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações entre os membros da equipe, que se baseia na expectativa de receber apoio e compreensão por parte dos outros (Alves et al., 2022; Grichanik, 2014; McAllister, 1995).

Mesmo ao considerar a confiança grupal como sendo composta pelas dimensões cognitiva e afetiva, e a sua relação com o desempenho da equipe, Schaubroeck e colegas (2011) referem que diversos estudos sugerem que ambas as dimensões contribuem positivamente para o desempenho da equipe. Neste sentido, Grichanik (2014) descobriu que quando os membros da equipe confiam nas habilidades uns dos outros e acreditam que outros estão preocupados com o bem-estar mútuo entre os colegas de trabalho, o desempenho do grupo aumenta. Por outro lado, no estudo de Alves e colegas (2022), os autores confirmaram parcialmente a hipótese de que a confiança grupal afeta positivamente o desempenho de equipes híbridas, já que esta relação foi encontrada somente entre a confiança cognitiva e o desempenho grupal.

Segundo Schaubroeck e colegas (2011), por um lado, a dimensão cognitiva aumenta a crença dos membros de que é possível alcançar os objetivos que foram definidos, motivando-os a desenvolver ações orientadas para as tarefas e em direção a estes objetivos. Por outro lado, a dimensão afetiva também contribui para o desempenho da equipe, mas principalmente porque faz com que os seus membros se sintam à vontade para divulgar informações, motivando-os a engajarem-se em ações interpessoais que promovam o alcance das metas (Schaubroeck et al., 2011).

Conflito intragrupal

Ao longo da vida organizacional, os conflitos são um aspecto considerado inevitável (Deutsch, 2003), sendo que em equipes de trabalho onde há um nível mais elevado de virtualidade, a probabilidade de ocorrência de conflitos é mais elevada (Furumo, 2009). Um dos motivos é que as tecnologias de informação e comunicação podem, por vezes, gerar falhas na comunicação entre os membros da equipe e estes, por sua vez, poderão sentir maior dificuldade em estabelecer relações de confiança entre si (Furumo, 2009).

Além disso, a diversidade e a dispersão geográfica neste tipo de equipes podem ser consideradas tanto como oportunidades, quanto desafios para um trabalho em equipe eficaz (Kankanhalli et al., 2006). A diversidade, por exemplo, é um aspecto bastante comum em equipes com elevado grau de virtualidade, já que os seus membros podem ser de diferentes origens e de diferentes culturas, o que significa que terão diferentes opiniões, perspectivas e processos reflexivos (Paul et al., 2005). Assim, enquanto a diversidade pode servir para estimular a criatividade e aumentar a variedade de habilidades dentro da equipe, também poderá reduzir a coesão da equipe e ser uma fonte de conflito (Kankanhalli et al., 2006; Paul et al., 2005).

No estudo de Kankanhalli e colegas (2006), os autores chegaram a duas principais conclusões a respeito do conflito em equipes de trabalho virtuais. A primeira é a de que a relação entre a diversidade e o conflito de tarefa pode ser ampliada das equipes de trabalho tradicionais para as virtuais, e a segunda é a de que o nível do uso de comunicação através de ferramentas eletrônicas e a falta de *feedback* imediato também é uma fonte de conflito de tarefa neste tipo de equipes (Kankanhalli et al., 2006).

Tendo em mente este tipo de situações, Kahlow e colegas (2020) reuniram algumas das estratégias para lidar com o conflito entre membros, as quais podem ser utilizadas em equipes de trabalho virtuais e híbridas. Algumas dessas estratégias são: implementar treinamento para a gestão de conflitos *online*; fornecer tecnologias de comunicação que permitam e incentivem interações mais informais; e procurar melhorar os resultados de desempenho, promovendo estratégias de colaboração (Kahlow et al., 2020). De qualquer forma, e tal como referido anteriormente, neste tipo de situações, serão necessárias interações de suporte intensivas, as quais devem ser facilitadas pelo líder da equipe (Zaccaro & Bader, 2003).

São diversas as definições para o conflito de equipe. Por exemplo, Jehn e Mannix (2001) definem o conflito como “uma consciência das partes envolvidas de discrepâncias, desejos incompatíveis ou desejos irreconciliáveis”. Por outro lado, Furumo (2009) determina que o conflito em equipes de trabalho pode ser definido como a discordância entre os membros de uma certa equipe que resulta de objetivos e interesses incompatíveis. Já Dimas e colegas (2005) afirmam que um conflito é mais do que somente um desacordo ou do que uma discordância entre os membros de um grupo, pois implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão entre as partes.

Considerando estas definições, o conflito intragrupal pode, então, ser definido como uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação e, normalmente, os conflitos podem ter uma orientação mais voltada para a tarefa, ou para relacionamentos (Alves et al., 2022; Jehn & Mannix, 2001). O conflito de tarefa ocorre quando os membros da equipe discutem ou sentem tensão com base em opiniões e perspectivas diferentes sobre as tarefas da equipe, enquanto que o conflito relacional é comumente relacionado a tensões e animosidades (emoções negativas) devido a diferenças entre as personalidades, crenças e atitudes dos membros da equipe, sendo que isto pode incluir insultos e demonstrar irritação e hostilidade para o outro (Jehn & Mannix 2001).

Por um lado, Pelled e colegas (1999) afirmam que o conflito relacional afeta negativamente o desempenho das equipes de trabalho, sendo que o estudo de Hinds e Bailey (2003) contribui para esta perspectiva, já que os pesquisadores consideram que este tipo de conflito afeta de modo negativo o desempenho de diversos tipos de equipes de trabalho, o que se deve ao fato de que este tipo de conflito normalmente gera ansiedade e hostilidade, consome tempo e energia e está associado a desentendimentos emocionais, o que, conseqüentemente, prejudica o desempenho (Pelled et al. 1999). Além disso, no estudo de Alves et al. (2022), foram encontradas associações parciais entre o conflito intragrupal e a confiança grupal, já que somente o conflito relacional apresentou níveis significativos de associação com ambas as componentes da confiança (cognitiva e afetiva).

Normalmente, em grupos formais de organizações, a componente da tarefa assume grande centralidade, dado que os grupos em organizações são criados para realizar tarefas (Dimas & Lourenço, 2015). Existe a crença de que o conflito de tarefa impacta de forma

positiva no desempenho do grupo (Pelled et al., 1999), tanto ao nível individual, quanto ao nível grupal (Jehn, 1995), pois os grupos com maior nível de conflito de tarefa tomam em consideração um maior número de possibilidades e pensam melhor nestas opções, chegando, então a melhores soluções e decisões (Pelled et al., 1999). Porém, isto não é conclusivo e, no estudo de Dimas e Lourenço (2015), por exemplo, chegou-se à conclusão de que os conflitos de tarefa são aqueles que, primeiramente, prejudicam os resultados da equipe.

De modo geral, há um consenso de que as situações de conflito têm um impacto negativo no desempenho das equipes de trabalho (Hinds & Bailey, 2003). Child (2001) chega a referir que é importante tentar evitar surpresas inquietantes, bem como ter mecanismos para a resolução de conflitos desde o início da colaboração. Algumas das consequências negativas associadas aos conflitos são: a comunicação entre os membros da equipe vir a se tornar ineficaz, pois os canais de comunicação ou passam a não ser usados ou, quando são utilizados, são para intimidar; a solução do conflito é sentida como uma questão de força, o que conduz as partes envolvidas a disputas internas pelo poder; aumenta a sensibilidade às diferenças e diminui a consciência das semelhanças entre os membros e, como consequência, são produzidos juízos que deterioram as relações e ameaçam a coesão da equipe (Deutsch, 1973).

De outro ponto de vista, De Dreu (1997) considera os conflitos como motores de mudança individual e organizacional, pois estimulam o debate de ideias e contribuem para que a equipe encontre soluções criativas para os problemas que surjam. Assim, quando tomam um rumo construtivo, os conflitos têm um valor pessoal e social considerável e, potencialmente, evitam a estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade, são o meio pelo qual os problemas podem ser ventilados e as soluções criativas desenvolvidas, e são o motor da mudança pessoal e social (Deutsch, 2003). Nesta mesma linha, Turner e Pratkanis (1994) defendem que estimular os conflitos em grupos com elevados índices de coesão facilita o confronto dos diferentes pontos de vista dos integrantes da equipe e a análise crítica de ideias, planos e dos custos e benefícios das várias alternativas de propostas, evitando-se, desta forma, a emergência do “pensamento de grupo” (em inglês, *groupthink*) e das suas inevitáveis consequências ao nível da qualidade e da produtividade, que serão afetadas de forma negativa. Portanto, segundo esta perspectiva, estimular a emergência de conflitos nos grupos de trabalho melhora a qualidade das decisões, evita a perda de eficácia provocada pela convergência de perspectivas e facilita o encontrar de soluções que integrem os vários interesses das partes envolvidas (Dimas et al., 2005) e, com isto em mente, o objetivo não

deve ser necessariamente de minimizar as situações de conflito, mas sim de geri-las e buscar que o resultado do confronto de ideias seja positivo para a equipe (Zaccaro & Bader, 2003).

Envolvimento no trabalho em equipe

Há um crescente interesse nas pesquisas sobre o envolvimento no trabalho (Halbesleben & Wheeler, 2008), o que se deve, em parte, à sua relação positiva com as variáveis do desempenho individual e do bem-estar dos colaboradores (Halbesleben, 2010).

O envolvimento no trabalho, ao nível individual, é definido como um estado de espírito de realização, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Halbesleben & Wheeler, 2008; Schaufeli et al., 2002). O envolvimento é constituído, então, por três componentes: (1) o vigor se refere à alta energia e resiliência mental que o trabalhador investe no desempenho do seu trabalho, sendo que é persistente mesmo nos casos mais desafiantes; (2) a dedicação é caracterizada pelo alto envolvimento do trabalhador nas suas tarefas, o que resulta em emoções positivas relativamente ao trabalho, como orgulho, inspiração e entusiasmo; e (3) a absorção é um estado em que o indivíduo se encontra totalmente concentrado, sentindo dificuldade em se desligar do trabalho (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007).

Assim, os trabalhadores envolvidos com o seu trabalho têm um sentido de conexão enérgica e eficaz com as suas tarefas e atividades e se sentem entusiasmados e capazes de lidar completamente com as exigências destas, o que afeta tanto o seu desempenho no trabalho, como fora deste (Halbesleben & Wheeler, 2008; Schaufeli et al., 2002). Portanto, os colaboradores com alto grau de envolvimento com o seu trabalho não só apresentam um desempenho melhor relativamente àqueles que não estão envolvidos, mas também estão dispostos a se esforçar mais do que aquilo que é esperado deles (Costa et al., 2014).

A maior parte dos estudos a respeito do envolvimento no trabalho foram realizadas ao nível individual (Costa et al., 2014). No entanto, grande parte das pessoas trabalham em equipes e têm a necessidade de interagir com seus colegas de modo a desempenhar suas tarefas, compartilhando os mesmos recursos, o mesmo líder de equipe, os mesmos clientes, os mesmos eventos, os mesmos colegas de trabalho e o mesmo local de trabalho (Costa et al., 2012). Logo, também conseguirão perceber e observar o comportamento dos seus colegas de equipe, pelo que o envolvimento do trabalho também deverá existir ao nível coletivo (Costa et al., 2012; Costa et al., 2014).

Em um estudo promovido por Costa e colegas (2014), foi possível confirmar a hipótese de que o envolvimento no trabalho em equipe é um construto válido, sendo que este é mais do que a soma do envolvimento no trabalho de cada colaborador individualmente. Desta forma, o envolvimento no trabalho de equipe pode ser definido como um estado de espírito coletivo positivo, satisfatório e relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Costa et al., 2012). Portanto, de forma semelhante ao nível individual, o envolvimento no trabalho de equipe possui três componentes: (1) o vigor da equipe consiste em altos níveis de energia compartilhados entre os seus membros, assim como uma grande força de vontade de se esforçar na realização no trabalho e de serem persistentes mesmo perante momentos em que têm dificuldades; (2) a dedicação da equipe é um forte envolvimento desta no trabalho e um sentimento coletivo de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio ao realizarem as suas tarefas de grupo; e (3) a absorção da equipe existe quando a atenção e o foco da equipe está voltada para o trabalho, sendo que os membros da equipe, de forma coletiva, sentem dificuldade para se desligar do trabalho (Costa et al., 2012).

O envolvimento no trabalho em equipe pode ser considerado como um estado emergente cuja estrutura coletiva é moldada pela natureza das interações de seus membros durante os processos e dinâmicas da equipe. Também é compartilhado, pois, para que se confirme a existência do envolvimento no trabalho ao nível da equipe, os membros desta devem ter as mesmas percepções deste estado (Costa et al., 2014). Por exemplo, o contágio emocional ocorre quando sinais de emoções não-verbais, como o tom de voz e expressões faciais, são transmitidas e reproduzidas automaticamente por outras pessoas, sendo que estas acabam por sentir emoções semelhantes (Costa et al., 2014), o que poderá ocorrer entre membros de uma equipe quando há um sentimento coletivo de envolvimento no trabalho.

Em equipes virtuais, no entanto, a dependência das tecnologias para coordenação e para o controle reduz as dicas de comunicação (em inglês, *communication cues*) e dificulta a realização de atividades sociais (Ahuja & Galvin, 2003). Além disso, como nestas equipes os membros ficam mais isolados uns dos outros, pode surgir uma tendência de os membros reduzirem o esforço quando trabalham em equipe, que é o fenômeno da preguiça social (em inglês, *social loafing*) e, conseqüentemente, as suas contribuições para a equipe também diminuem (Powell et al., 2006), pelo que o comprometimento pode ser um problema em equipes com alto grau de uso de ferramentas virtuais.

Assim, neste tipo de equipes o envolvimento no trabalho em equipe torna-se ainda mais importante, sendo que um alto deste, leva a que a equipe invista tempo e esforços no planejamento e na definição de objetivos, coordenando a sequência e o tempo das atividades, e no acompanhamento dos recursos da equipe (Costa et al., 2014). Com isso, as equipes envolvidas no seu trabalho tendem a demonstrar, de forma coletiva, emoções positivas, como satisfação e orgulho, enquanto desempenham as suas tarefas, e também estão ativamente envolvidos nos processos de equipe (Marks et al., 2001). Além disso, os membros destas equipes também se dedicam a regular as emoções dos seus colegas, a gerir adequadamente os conflitos e a construir confiança dentro do grupo, conforme o seu estado afetivo positivo (Costa et al., 2014).

Por fim, é importante referir que, no estudo de Costa et al. (2014), foi descoberto que o envolvimento no trabalho em equipe tem uma relação positiva com as variáveis da eficácia coletiva e com a potência do grupo. Por um lado, a eficácia coletiva é a crença coletiva de que a equipe tem a capacidade de ser bem-sucedida em executar as suas tarefas (Bandura, 1997) e, por outro, a potência é a crença coletiva, dentro de um grupo, de que este pode ser eficaz (Guzzo et al., 1993). Portanto, pode-se considerar que, assim como ao nível individual, o envolvimento no trabalho em equipe também influencia positivamente no desempenho grupal objetivo, o que também foi confirmado no estudo de Costa et al. (2014).

Desempenho grupal

A maior parte dos estudos em grupos e equipes de trabalho teve seu foco voltado em analisar a sua eficácia e desenvolver modelos que consigam, de alguma forma, prevê-la (Campion et al., 1993; Piña et al., 2008). Isto porque as equipes de trabalho integradas em organizações existem para realizar tarefas (Ilgen, 1999) e, portanto, estes grupos podem, simultaneamente, dificultar ou facilitar a eficácia organizacional, aumentar ou não a produtividade e podem ser uma fonte de satisfação ou frustração para os indivíduos (Campion et al., 1993; Tannenbaum et al., 1992).

Logo, compreender a eficácia é um problema-chave nas pesquisas relacionadas às equipes de trabalho (Piña et al., 2008), sendo que deve-se ressaltar que a eficácia ao nível grupal é diferente da eficácia ao nível individual (Yetton & Bottger, 1982). Neste sentido, Campion e colegas (1993) descobriram que o design do trabalho (em inglês, *Job Design*), a interdependência entre os membros da equipe, a composição da equipe e o processo e o

contexto organizacional são características que predizem alguns dos critérios da eficácia dos grupos de trabalho.

No entanto, não há uma única forma de mensurar a eficácia dos grupos de trabalho (Guzzo & Dickson, 1996). Por exemplo, Guzzo e Dickson (1996) consideram que a eficácia nas equipes de trabalho são indicadas por: (1) os resultados produzidos em grupo (quantidade ou qualidade, velocidade, satisfação do cliente, etc.), (2) as consequências que um grupo tem para os seus membros, ou (c) o aprimoramento da capacidade de uma equipe de executar efetivamente no futuro. Outro modelo considera que a eficácia de um grupo é composta por três grandes dimensões: (1) a eficácia de desempenho (produtividade, eficiência), (2) os resultados atitudinais (satisfação, compromisso e confiança na gestão), e (3) os resultados comportamentais, como o absenteísmo, a rotatividade ou a segurança (Cohen & Bailey, 1997). Deve-se considerar, entretanto, que estas dimensões que compõem a eficácia grupal não têm a mesma importância e significância para os diferentes tipos de equipes (Pinã et al., 2008).

Como se pode perceber pelos modelos apresentados anteriormente, as estruturas de desempenho e de eficácia da equipe geralmente seguem um formato de *input*, processo (em inglês, *throughput*) e *output* (Tannenbaum et al., 1992). Em um dos modelos de eficácia, as principais categorias são as características das tarefas, a estrutura de trabalho, as características individuais, as características da equipe, os processos da equipe, as intervenções da equipe, as mudanças na equipe, o desempenho da equipe e as mudanças individuais, sendo que o principal output neste modelo é o desempenho da equipe (Tannenbaum et al., 1992).

O desempenho da equipe é um fenômeno emergente, resultante do processo direcionado para os objetivos, no qual os membros extraem de seus recursos individuais e compartilhados para exibir processos de trabalho em equipe e processos integrados ao nível de equipe para gerar produtos e fornecer serviços (Salas et al., 2007). Assim, o desempenho grupal pode ser definido como a qualidade e quantidade do produto ou serviço fornecido por um determinado grupo de trabalho (Goodman & Hackman, 1992; Tannenbaum et al., 1992), sendo que o desempenho grupal é uma função de muitos fatores (Tannenbaum et al., 1992).

Salas e colegas (2008) propuseram um modelo de eficácia grupal semelhante aos apresentados anteriormente. Os autores consideraram que os inputs podem incluir as equipes e os indivíduos que as integram e as características, capacidades e o estado destes; entre os

processos podem ser incluídas a comunicação da equipe, a coordenação, a colaboração e os processos de tomada de decisão; e os outputs consistem nos bens ou serviços produzidos pela equipe. Relativamente ao desempenho grupal, os autores verificaram, através das análises realizadas, que o treinamento voltado para as tarefas (em inglês, *taskwork training*), o treinamento direcionado para o trabalho em equipe (em inglês, *teamwork training*) e o treinamento em equipe, o qual combina os dois tipos de treinamento citados, estão relacionados positivamente a melhorias nos resultados de desempenho ao nível da equipe (Salas et al., 2008).

Em um estudo realizado por Guzzo e Dickson (1996), foi possível perceber que as equipes compostas por indivíduos que estão familiarizados uns com os outros realizam seu trabalho com maior eficácia do que equipes compostas por estranhos, sendo que níveis baixos de familiaridade entre os membros estão associados com níveis baixos de produtividade. Há também o consenso de que os grupos que trabalham em prol de objetivos específicos e desafiantes têm um desempenho melhor do que aqueles que não o fazem, sendo que o desempenho grupal melhora de acordo com o quão desafiante é o objetivo e, para além disso, os objetivos específicos e desafiantes produzem melhores resultados do que objetivos vagos (Weldon & Weingart 1993). Por outro lado, existem grandes evidências de que os problemas que ocorrem dentro dos grupos de trabalho podem limitar o desempenho da equipe (De Meuse & Liebowitz, 1981).

Em equipes de trabalho virtuais, Clark e colegas (2019) apontaram em seu estudo, os principais fatores que influenciam positivamente e negativamente o desempenho grupal. Negativamente, os fatores que têm impacto no desempenho da equipe são a dispersão geográfica e temporal dos membros da equipe, os efeitos da diversidade cultural (especialmente quando há uma grande diferença de culturas (como diferenças de idioma e de valores) e características negativas da liderança da equipe (Clark et al., 2019). Por outro lado, os fatores que promovem um melhor desempenho da equipe com alto grau de virtualidade são as características interpessoais dos membros da equipe (como a empatia e a flexibilidade de comportamento e cultural), a confiança entre os membros da equipe e a escolha correta de ferramentas de trabalho virtuais que permitam uma riqueza na comunicação entre os integrantes (Clark et al., 2019). A confiança é um dos fatores que recebe mais atenção quando se fala no desempenho de equipes virtuais e considera-se que as equipes com níveis mais elevados de confiança são mais proativas, mais otimistas e também mais focados nos resultados das suas tarefas (Ford et al., 2017). É importante, então,

estabelecer relações positivas entre os integrantes do grupo, assim como um clima de bem-estar dentro da equipe (Clark et al., 2019).

Finalmente, também será importante que seja feito um bom planejamento das tecnologias de comunicação utilizadas, para que estas sejam adequadas à equipe e às tarefas que serão realizadas por esta (Clark et al., 2019). No entanto, é importante ter em atenção o nível de virtualidade, já que, elevados níveis de virtualidade em equipes de curto prazo podem ter um impacto negativo no desempenho do grupo (De Guinea et al., 2012). Porém, em equipes de longo prazo, o elevado grau de virtualidade não apresentou qualquer impacto no desempenho da equipe (De Guinea et al., 2012).

Bem-estar afetivo individual

A noção de bem-estar vai muito além da sobrevivência financeira e da prosperidade econômica (Ilies et al., 2015) e não há dúvidas de que a pandemia do COVID-19 teve um impacto substancial no bem-estar físico e emocional dos trabalhadores (Bennet & McWhorter, 2021). Para além disso, em equipes de trabalho essencialmente virtuais, os seus membros estão comumente dispersos geograficamente, temporalmente, culturalmente e linguisticamente e, em muitos casos, desempenham suas tarefas sozinhos, mesmo que sejam interdependentes (Chai & Park, 2022). Tendo isto em consideração, os integrantes de equipes virtuais e híbridas, poderão não lidar bem com as ICTs para comunicação e colaboração, e podem não conhecer os seus colegas de equipe (Chai & Park, 2022), o que poderá afetar o seu bem-estar.

O bem-estar afetivo é considerado como a principal componente do bem-estar psicológico (Diener & Larsen, 1993; Warr, 1990) e tem vindo a ser alvo de diversos estudos, especialmente devido a sua comprovada relação com muitos construtos referentes ao local de trabalho, como a satisfação no trabalho, o *burnout* e o conflito entre trabalho e família (Ilies et al., 2015). O bem-estar afetivo individual diz respeito, então, às emoções e reações vivenciadas por uma pessoa, neste caso, no contexto grupal (Segura & González- Romá, 2003; Warr, 1990).

Quando relacionado com o ambiente de trabalho, o bem-estar pode ser definido como a medida pela qual um(a) determinado(a) colaborador(a) está satisfeito(a) com o trabalho e sente com mais frequência emoções positivas do que negativas (Bakker & Oerlemans, 2011). Ilies et al. (2015) chegam a propor a utilização do termo “bem-estar dos funcionários”, como

uma forma de incluir não apenas avaliações subjetivas relacionadas com o trabalho, como a satisfação, e emoções, como também a qualidade das experiências psicológicas dos funcionários relacionadas ao trabalho, como o *burnout*, e as influências que essas experiências têm em outros aspectos da vida dos trabalhadores. O uso do construto de bem-estar dos funcionários é importante, por um lado, para as organizações, como forma de compreender o comportamento dos indivíduos no trabalho e, por outro lado, para os próprios funcionários individualmente, pois o bem-estar no trabalho afeta sua qualidade de vida (Ilies et al., 2015).

O bem-estar afetivo é considerado como multidimensional e pode, potencialmente, capturar sutilezas, complexidades e mudanças na experiência de trabalho (Daniels, 2000) e argumenta-se frequentemente que as diferenças entre os níveis de bem-estar dos funcionários podem ser explicadas por disposições estáveis de personalidade, sendo que evidências meta-analíticas sugerem que os traços de personalidade são fortes correlatos de bem-estar (Steel et al., 2008). Por exemplo, Ryff (1989) apresentou um modelo de bem-estar composto por seis dimensões, que são: (1) a autoaceitação, ou seja, uma avaliação positiva de si mesmo; (2) o domínio ambiental (ter a capacidade de administrar efetivamente a própria vida e também a dos outros); (3) a autonomia: um senso de autodeterminação e a capacidade de resistir a pressões sociais para pensar e agir de determinadas maneiras; (4) o nível de relações positivas com os outros; (5) crescimento pessoal; e (6) ter um objetivo na vida. Este modelo é considerado mais compreensível que outros, pelo fato de focar não apenas no afeto e na motivação, mas também incluir uma dimensão comportamental (van Horn et al., 2004).

As pesquisas têm demonstrado, de forma consistente, associações estatisticamente significativas e importantes entre as condições psicossociais de trabalho e uma gama de fatores de saúde e bem-estar a nível individual e organizacional (Nielsen et al., 2008). Neste sentido, a maior parte dos pesquisadores tende a concordar que o *stress*, por exemplo, é uma experiência emocional desagradável associada a elementos de medo, pavor, ansiedade, irritação, irritação, raiva, tristeza, tristeza e depressão (Motowidlo et al., 1986).

Por outro lado, alguns determinantes-chave do bem-estar dos funcionários dizem respeito a fatores organizacionais relacionados com o trabalho (Ilies et al., 2015). Por exemplo, deve-se considerar que os líderes têm um papel importante em definir o ambiente no qual os seus seguidores possam prosperar e sentir emoções positivas relacionadas com o bem-estar (Nielsen et al., 2008). Assim, um comportamento específico do líder, ou uma parte

de um determinado estilo de liderança, pode ter impacto positivo ou negativo nos funcionários, e como resultado influenciar seus níveis de *stress* e bem-estar afetivo (Skakon et al., 2010). Portanto, o apoio dos líderes aos seus membros, um comportamento de empoderamento e um bom relacionamento entre os líderes e seus funcionários, são mencionados como comportamentos de líderes que podem reduzir o estresse e melhorar o bem-estar entre os funcionários (Schaufeli & Enzmann, 1998). De uma perspectiva oposta, os comportamentos abusivos adotados, por vezes, pelos líderes, podem estar relacionados a altos níveis de estresse e baixos níveis bem-estar dos funcionários (Skakon et al., 2010).

O bem-estar, em ambientes de trabalho onde é utilizado um alto nível de virtualidade, é particularmente importante, dado que os membros estão normalmente dispersos, trabalham sozinhos e podem não estar bem familiarizados com os seus colegas de trabalho (Gilson et al., 2015). Além disso, não há muitos estudos a respeito de equipes virtuais que consideram esta variável (Gamero et al., 2021; Gilson et al., 2015), aumentando a sua importância.

As tecnologias de informação e comunicação permitem que as pessoas possam trabalhar quando e onde querem, o que pode ser uma faca de dois gumes, já que isto pode ser benéfico para a produtividade, mas coloca maior pressão sobre os trabalhadores (Gilson et al., 2015). De maneira geral, os estudos a respeito deste assunto consideram que o uso deste tipo de tecnologias causa stress e deteriora o bem-estar dos trabalhadores (Johnson et al., 2009; Park, et al., 2020). Neste sentido, Gamero e colegas (2021) determinam que as relações entre os integrantes de uma equipe virtual são um elemento crítico para que haja um bom nível de bem-estar, sendo que, de acordo com os autores, isto terá um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores.

Por fim, é preciso referir que, para efeitos deste estudo, foi considerada a escala utilizada por Segura e González- Romá (2003), tendo sido considerado que o bem-estar afetivo individual pode ser separado entre positivo e negativo. Desta forma, para o bem-estar afetivo positivo, foram consideradas as emoções: relaxado(a), tranquilo(a), calmo(a), alegre, otimista e animado(a); enquanto que o bem-estar afetivo negativo integra as seguintes emoções: tenso(a), nervoso(a), ansioso(a), triste, pessimista e desanimado(a) (Segura & González- Romá, 2003).

Capítulo II - Objetivos

O presente trabalho de projeto consiste em um estudo exploratório que aborda equipes de trabalho com algum grau de virtualidade, sendo o objetivo principal compreender alguns processos relacionados com o funcionamento e resultados destas equipas.

Neste sentido, as análises e resultados que compõem este projeto podem, essencialmente, ser divididos em duas partes, sendo que o método utilizado em cada destas foi diferente. A primeira é uma análise quantitativa aos dados obtidos através de questionários aplicados a diversas equipas que utilizam, em grande medida, ferramentas de trabalho virtuais. Já a segunda parte vem para complementar a primeira, e consiste na análise qualitativa às informações obtidas através de entrevistas realizadas junto à líderes e membros que integram, ou já integraram equipas com algum grau de virtualidade. Tendo isto em consideração, o presente relatório foi dividido de acordo com estas abordagens, sendo que para cada uma delas são apresentados o método, os resultados e a discussão e, por este motivo, os objetivos deste trabalho também deverão estar separados de acordo com as componentes que constituem este projeto.

Relativamente à componente quantitativa, os objetivos passam, então, por, por um lado estudar alguns dos construtos mais relevantes no âmbito das equipas com algum grau de virtualidade, de modo a perceber se existe alguma correlação entre os mesmos. Por outro lado, pretende-se explorar se o grau de virtualidade nas equipas que participaram tem alguma influência nas demais variáveis, ou seja, se um maior ou menor grau de virtualidade leva a que a equipa apresente um melhor ou pior nível em determinada variável.

No que se refere à componente qualitativa o objetivo passa, essencialmente, por buscar pontos em comum entre as respostas obtidas através das entrevistas realizadas junto aos líderes e aos membros, de modo a identificar informações os aspetos relacionados às equipas virtuais que contribuem ou prejudicam o seu sucesso. Além disso, também se mostrará importante reunir outras informações, como práticas e estratégias utilizadas pelas equipas, que se mostrarem relevantes.

Finalmente, o objetivo final (e principal) do presente projeto passa pela combinação de ambas a análise quantitativa e qualitativa. Em concreto, ao reunir as informações resultantes das análises, será possível combinar os dados e informações obtidos, de modo a que se complementem e, assim, apontar os elementos, práticas e estratégias que foram

consideradas mais importantes e relevantes em ambas as análises, por forma a contribuir para que as equipas com elevado grau de virtualidade sejam bem-sucedidas.

Capítulo III – Estudo quantitativo

Método

Amostra

A amostra de estudo utilizada para a análise quantitativa é composta por 35 equipes de trabalho, nas quais estão incluídos 35 líderes de equipe e 157 membros, pertencentes a 15 diferentes organizações.

As organizações participantes pertencem a diferentes setores de atividade, nomeadamente ao setor tecnológico (47.00%), ao setor de consultoria (33.00%) e ao setor de marketing (20.00%). De igual modo, também as equipes de trabalho pertencem a diferentes áreas de atividade, como a área de produção (2.86%), a área comercial (2.86%), a área de serviços (42.86%), a área de projetos (20.00%), a área de gestão (2.86%), e outras não especificadas (28.57%). A dimensão das equipes varia entre os três e os 13 membros, estando a média situada em aproximadamente quatro elementos ($DP = 2.85$). Relativamente à antiguidade das equipes, esta varia entre os 2 meses e os 40 anos, sendo a média aproximadamente de aproximadamente 8 anos ($DP = 11.88$).

No que respeita aos líderes, estes têm idades compreendidas entre os 26 e os 57 anos e, em média aproximadamente 39 anos ($DP = 8.26$), sendo a maioria do sexo masculino (65.71%). No que se refere às habilitações literárias, a grande parte menciona possuir a licenciatura (65.71%). O tempo de liderança da equipe varia entre aproximadamente 1 mês e meio a 15 anos, estando a média próxima aos 3 anos ($DP = 3.50$). Quanto à antiguidade na organização, a mesma varia entre 1 mês e os 28 anos aproximadamente, com uma média próxima dos 9.5 anos ($DP = 8.53$).

Relativamente aos membros, a sua idade varia entre os 21 e os 60 anos, com uma média próxima dos 30 anos ($DP = 8.17$), sendo a maioria do sexo feminino (55.41%). Em relação às habilitações literárias, tal como nos líderes, a maior parte refere possuir a licenciatura (66.45%). A antiguidade na equipe varia entre 1 mês e os 15 anos, sendo a média de aproximadamente 2 anos e 4 meses ($DP = 2.91$) e a antiguidade na organização entre aproximadamente 1 mês e os 24 anos, e média de 3 anos ($DP = 3.91$). Além disso, a maioria refere não ter recebido ou participado de formações em trabalho de equipe (57.42%).

Procedimento de recolha de dados

Foram contactadas diversas empresas, as quais poderiam colaborar para o estudo com uma ou mais equipas, devendo cumprir certos requisitos. Assim, para que pudessem ser passíveis de se enquadrar neste estudo, as equipas deveriam preencher os seguintes critérios: (1) ser constituída por 3 ou mais membros (excluindo o líder), (2) os membros devem realizar a maioria das suas interações através de ferramentas eletrónicas (e.g., email, chat, videoconferência, plataformas de trabalho colaborativo, etc.), (3) devem se reconhecer e ser reconhecidos como uma equipa, (4) partilhar relações de interdependência e (5) ter em vista um objetivo comum. Além disso, de modo a garantir a representatividade das equipas, outro dos requisitos de inclusão neste estudo foi de que pelo menos metade dos membros que constituem cada equipa respondessem aos questionários.

A recolha dos dados quantitativos decorreu no ano letivo de 2021/2022, entre os meses de novembro e fevereiro. A constituição da amostra foi realizada com recurso ao método de amostragem por conveniência (ou acessibilidade), o que implica o acesso a pessoas que sejam mais próximas e convenientes à equipa de investigação (Robson & McCartan, 2016). Devido à pandemia, o contato inicial foi feito por e-mail, onde foram referidas todas as informações pertinentes acerca do projeto de investigação DriVE², bem como a finalidade das respostas que se iriam obter, expondo, também, uma carta de apresentação e um documento oficial que, de forma resumida, enquadrasse o projeto. Neste constam as linhas orientadoras, os objetivos e as variáveis a analisar, bem como a apresentação da equipa de investigação, as etapas e formas de recolha de dados (incluindo o tempo previsto de resposta aos questionários, sendo para os líderes cerca de sete minutos e para os membros cerca de vinte minutos), bem como o tipo de colaboração a assumir por ambas as partes (organizações e equipa de investigação).

² Este trabalho de projeto foi realizado no âmbito do projeto de investigação DriVE, tratando-se de um projeto nacional que envolve Universidades portuguesas (Universidade de Coimbra e Universidade da Beira Interior) e é financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia através do Centre for Business and Economics Research. O seu objetivo é perceber, em equipas com elevado grau virtualidade, o modo como alguns construtos do funcionamento grupal se relacionam entre si e impactam na eficácia grupal. Na equipa de investigação inserem-se: Mateus do Valle Murta (Bolsheiro de investigação – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra), Isabel Dimas (Professora Auxiliar – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra), Paulo Renato Lourenço (Professor Associado – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra), Teresa Rebelo (Professora Auxiliar – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra) e Marta Alves (Professora Auxiliar - Universidade da Beira Interior). Embora o presente trabalho se enquadre no âmbito do projeto referido, apenas uma parte das variáveis consideradas são aqui objeto de análise.

De seguida, após o consentimento das organizações, procedeu-se à recolha dos dados, utilizando o método de inquérito por questionário, que podia ser disponibilizado, ou numa versão em papel, ou numa versão *online*³. Por opção das organizações, os questionários foram, em sua totalidade, respondidos de forma *online*. Este método é uma forma relativamente fácil e rápida de recolha de uma grande quantidade de dados, com custos reduzidos e num curto período de tempo (Brewerton & Millward, 2001; Harrison, 2005; Robson & McCartan, 2016). Relativamente à administração, na maioria das vezes, os links de acesso aos questionários eram enviados aos líderes, ou a algum membro das equipas, ou mesmo a um responsável de recursos humanos, que procediam, então, à distribuição dos questionários pelo(s) grupo(s). Não obstante, a equipa de investigação manteve-se sempre disponível para o esclarecimento de quaisquer dúvidas.

Todo o procedimento de recolha de dados efetuado no presente projeto obedeceu às normas éticas que orientam a investigação na área das Ciências Sociais. Neste sentido, foi garantida a confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos, tendo sido apenas solicitadas as iniciais dos nomes dos participantes, assim como um código atribuído a cada organização e outro a cada equipa, para efeitos de orientação e organização da equipa de investigação. Da mesma forma, foi pedido o consentimento informado dos participantes, garantindo que a sua participação seria voluntária. Por fim, salienta-se que a equipa de investigação comprometeu-se a analisar apenas os dados a nível grupal e não utilizar quaisquer dados a nível individual.

Instrumentos de medida

Em cada organização foram recolhidos dados junto dos líderes, por um lado, e dos membros das equipas, por outro. O modelo de inquérito dos líderes é apresentado no anexo 1, enquanto que o modelo dos membros consta no anexo 2. Os líderes foram, então, questionados relativamente ao desempenho da sua equipa de trabalho, e os resultados das restantes variáveis foram obtidas através dos membros das equipas. As escalas usadas são, seguidamente, apresentadas e caracterizadas.

Grau de virtualidade de uma equipa de trabalho: foi solicitado aos membros das equipas participantes que distribuíssem uma percentagem de 100% por nove tipos de

³ O questionário na sua versão online foi construído através do site www.limesurvey.org. O número total de participantes foi de 192 (mais especificamente, 157 membros e 35 líderes).

comunicação, de modo a identificar os mais utilizados pela equipa, para assim possibilitar o cálculo do grau de virtualidade com recurso à equação de De Jong e colegas (2008), de acordo com os valores propostos por Baltés e colegas (2002)⁴.

Confiança grupal: A avaliação da confiança grupal foi feita a partir da escala utilizada por Grichanik (2014), traduzida e adaptada para a língua portuguesa por Alves e colegas (2022).

Esta escala é composta por oito itens, sendo que os quatro primeiros itens são referentes à confiança cognitiva, enquanto que os últimos quatro itens são relativos à confiança afetiva. Além disso, todos os itens são avaliados segundo uma escala de Likert, com seis opções de resposta, sendo 1 = *discordo muito* e 6 = *concordo muito*.

Conflito intragrupal: A avaliação do conflito intragrupal foi feita conforme a escala desenvolvida por Dimas et al. (2016), a qual já está na língua portuguesa. Esta escala tem por base outras duas escalas. A primeira é a escala do *Intragroup Conflict Scale* (ICS) desenvolvida por Jehn (1994) e a segunda é a Escala do Conflito Socioafetivo desenvolvida por De Dreu e van Vianen (2001).

A escala desenvolvida por Dimas e colegas (2016) é constituída por nove itens, os quais são divididos entre os dois tipos de conflito considerados no presente projeto. Desta forma, os itens 2, 5, 6, 7 e 8 pertencem ao conflito de tarefa, enquanto que os itens 1, 3, 4 e 9 pertencem ao conflito relacional. Além disso, todos os itens desta escala foram avaliados a partir de uma escala do tipo Likert, com sete opções de resposta, sendo 1 = *nunca acontece* e 7 = *acontece sempre*.

Envolvimento no trabalho em equipe: A avaliação do envolvimento no trabalho em equipe foi feita através da escala desenvolvida por Costa e colegas (2014) com base na escala UWES, desenvolvida por Schaufeli e colegas (2002).

Esta escala possui nove itens, os quais pertencem a três dimensões distintas, que são: (1) vigor, (2) dedicação e (3) absorção. Assim, os itens 1, 2 e 5 pertencem a dimensão do vigor, enquanto que os itens 3, 4 e 7 estão incluídos na dimensão da dedicação e os itens 6, 8 e 9 são da dimensão da absorção. Além disso, todos estes itens são avaliados segundo uma

⁴ O cálculo da virtualidade das equipas é feito do seguinte modo: (1) primeiro calcula-se o grau de comunicação não virtual = (1.00 x % presencial) + (0.68 x % videoconferência) + (0.55 x % teleconferência) + (0.15 x % chat) + (0.09 x % rede social ou fórum) + (0.04 x % e-mail) + (0.06 x % plataforma eletrónica) + (0.003 x % memorandos ou relatórios); e então (2) subtrai-se do total (100%) para chegar ao grau de virtualidade.

escala do tipo Likert, com sete opções de resposta, sendo 1 = *discordo totalmente* e 7 = *concordo totalmente*.

Liderança empoderadora: A avaliação da liderança empoderadora foi feita a partir da escala desenvolvida por Vechio e colegas (2010), a qual foi traduzida e adaptada para a língua portuguesa no presente estudo. Nesta adaptação, os itens foram reformulados para se adequarem ao nível grupal (e não individual, como originalmente).

Esta escala engloba, no total, dez itens, que são subdivididos em três partes: (a) a ação independente, (b) pensar nas coisas como uma oportunidade (em inglês, *opportunistic thinking*), e (c) a ação cooperativa. O primeiro é avaliado pelos itens 1 a 4, enquanto que o segundo é avaliado pelos itens 5 a 7 e o último pelos itens 8 a 10. Além disso, todos os itens são avaliados de acordo com uma escala de Likert, com cinco opções de resposta, sendo 1 = *discordo fortemente* e 6 = *concordo fortemente*.

Bem-estar afetivo: A avaliação do bem-estar afetivo individual foi feita de acordo com a escala proposta por Segura e González-Romá (2003), tendo esta sido traduzida e adaptada para a língua portuguesa. Esta escala consiste, essencialmente, em emoções sentidas durante o período de trabalho, pelo que, de maneira geral, foi necessário somente traduzi-las.

Esta escala possui doze itens, os quais são divididos entre duas dimensões. Neste sentido, os itens 4, 5, 6, 10, 11 e 12 pertencem ao bem-estar positivo, enquanto que os restantes itens pertencem a componente negativa do bem-estar. Além disso, todos os itens foram avaliados segundo uma escala com sete opções de resposta, sendo 1 = *nada* e 7 = *completamente*. É importante referir, ainda, que as componentes do bem-estar afetivo foram avaliadas de forma separada, já que, um nível elevado no bem-estar afetivo negativo não tem o mesmo significado de um nível elevado no positivo.

Desempenho grupal: A avaliação do desempenho grupal foi feita de acordo com a escala desenvolvida por Dimas e colegas (2016), a qual está na língua portuguesa. Esta escala tem por base o instrumento de medida desenvolvido por Lovelace e colegas (2001) e a escala de avaliação construída por De Dreu e van Vianen (2001).

Esta escala é composta por dez itens que cobrem aspectos como a qualidade e quantidade do trabalho produzido, a introdução e implementação de ideias novas e de soluções para os problemas e a capacidade de reagir perante acontecimentos imprevisíveis,

que fazem parte do desempenho grupal. Além disso, os itens foram avaliados a partir de uma escala com dez opções de resposta, sendo 1 = *mau* e 10 = *excelente*.

Resultados

Antes de mais, é preciso referir que, como passo prévio à caracterização da amostra e de proceder às devidas análises de correlação às variáveis consideradas para este estudo, os elementos não válidos foram eliminados. Conforme citado anteriormente, as empresas e suas equipes participantes deveriam cumprir certos critérios e, neste sentido, foi feita uma eliminação em resultado da baixa representatividade de respostas por equipa (menos de 50% de respostas por parte dos membros) ou por não cumprirem o critério mínimo de três elementos. Com efeito, os membros das equipes que apresentassem uma taxa de não-resposta superior a 10% também foram eliminados.

De seguida, dado que as respostas iniciais recebidas estavam ao nível individual, foi necessário agrupá-las ao nível de equipe, o que foi feito a partir do código de cada equipe e procedendo-se à média de cada variável. As variáveis analisadas pelos líderes foram, então, agregadas junto às variáveis analisadas pelos membros, em uma única base de dados, de modo a que fosse possível analisar a relação entre todas estas, sendo que isto também foi feito a partir do código da equipe.

Na tabela 1, são apresentados as médias e os desvios-padrão de cada variável utilizada no presente estudo, assim como os seus respectivos alphas de Chronbach, sendo que todas apresentaram um índice de confiabilidade superior a 0.70. Além destes dados, também foram apresentados os valores referentes à análise das correlações bivariadas entre as variáveis em questão.

Os resultados demonstram, então, que existem correlações significativas e positivas entre: confiança cognitiva e confiança afetiva ($r = .746; p < .01$); confiança cognitiva e envolvimento no trabalho em equipe ($r = .713; p < .01$); confiança cognitiva e liderança empoderadora ($r = .615; p < .01$); confiança afetiva e envolvimento no trabalho em equipe ($r = .596; p < .01$); confiança afetiva e liderança empoderadora ($r = .610; p < .01$); confiança afetiva e bem-estar positivo ($r = .449; p < .01$); conflito de tarefa e conflito relacional ($r = .859; p < .01$); conflito de tarefa e bem-estar negativo ($r = .469; p < .01$); conflito relacional e bem-estar negativo ($r = .356; p < .05$); envolvimento no trabalho em equipe e liderança

empoderadora ($r = .642$; $p < .01$); envolvimento no trabalho em equipe e bem-estar positivo ($r = .629$; $p < .01$); e liderança empoderadora e bem-estar positivo ($r = .424$; $p < .05$).

Por outro lado, existem correlações negativas e significativas entre as seguintes variáveis: confiança cognitiva e conflito de tarefa ($r = -.515$; $p < .01$); confiança cognitiva e conflito relacional ($r = -.427$; $p < .05$); confiança cognitiva e bem-estar negativo ($r = -.353$; $p < .05$); confiança afetiva e conflito de tarefa ($r = -.517$; $p < .01$) confiança afetiva e conflito relacional ($r = .501$; $p < .01$); conflito de tarefa e envolvimento no trabalho em equipe ($r = -.373$; $p < .05$); conflito de tarefa e liderança empoderadora ($r = -.431$; $p < .01$); conflito de tarefa e bem-estar positivo ($r = -.343$; $p < .05$); conflito relacional e liderança empoderadora ($r = -.383$; $p < .05$); envolvimento no trabalho em equipe e bem-estar negativo ($r = -.590$; $p < .01$); liderança empoderadora e bem-estar negativo ($r = -.419$; $p < .05$); e bem-estar positivo e bem-estar negativo ($r = -.622$; $p < .01$). A maioria das correlações encontradas são de magnitude baixa ou moderada e apenas três são de magnitude elevada, nomeadamente as correlações entre: confiança cognitiva e confiança afetiva; confiança cognitiva e liderança empoderadora; e conflito de tarefa e conflito relacional (Cohen & Cohen, 1983).

Com a finalidade de avaliar a existência de diferenças entre as variáveis em estudo, em função do grau de virtualidade da equipa em que trabalham, optou-se por comparar os grupos com maior grau de virtualidade com os grupos com menor grau. A partir da média do grau de virtualidade das 35 equipas participantes, a qual se situa em 53.67 (DP = 11.58), as equipas foram classificadas em dois grupos. O primeiro grupo (ao qual foi dado o código 1) é composto por equipas com baixo grau de virtualidade, ou seja, aquelas com virtualidade inferior a 53.67, enquanto que no segundo grupo (ao qual foi dado o código 2) ficaram inseridas as equipas com alto grau de virtualidade, isto é, aquelas com um nível de virtualidade superior a 53.67. Importa referir, ainda, que a média de virtualidade das equipas situadas no primeiro grupo é de 43.25 (DP = 7.17), enquanto que a média do grau de virtualidade das equipas incluídas no segundo grupo é de 62.45 (DP = 5.69).

Para a comparação dos grupos, procedeu-se ao cálculo do teste T de Student, o qual serve para determinar se as médias de dois grupos distintos realmente são diferentes (Livingston, 2004). No entanto, como em seguida se apresenta, nenhuma das diferenças nas variáveis em estudo foram significativas. Apesar disso, optou-se por utilizar esta informação para comparar a média global da amostra e as médias dos grupos 1 e 2, sendo incluídos gráficos com o objetivo de facilitar a visualização dos dados obtidos.

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Alpha</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Grau de virtualidade	53.7	11.6	-	-									
2. Confiança cognitiva	5.32	0.40	.828	.16	-								
3. Confiança afetiva	5.12	0.44	.837	.178	.746**	-							
4. Conflito de tarefa	2.48	0.63	.906	-.044	-.515**	-.517**	-						
5. Conflito relacional	2.17	0.64	.871	-.072	-.427*	-.501**	.859**	-					
6. Envolvimento no trabalho em equipe	5.15	0.63	.955	.183	.713**	.596**	-.373*	-.312	-				
7. Liderança empoderadora	4.19	0.33	.931	.10	.615**	.610**	-.431**	-.383*	.642**	-			
8. Bem-estar positivo	4.43	0.78	.907	.25	.329	.449**	-.343*	-.235	.629**	.424*	-		
9. Bem-estar negativo	2.64	0.65	.870	-.135	-.353*	-.304	.469**	.356*	-.590**	-.419*	-.622**	-	
10. Desempenho grupal	7.47	1.35	.943	-.23	.08	-.096	-.029	-.077	-.137	-.035	-.113	.034	-

Nota. N = 35.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Tabela 1: Médias, desvios-padrão, alphas de Chronbach e correlações

Na variável da confiança grupal as suas componentes foram analisadas de forma separada. Relativamente à sua componente cognitiva, a média global foi de 5.32 (DP = 0.40), enquanto que a média das equipes com baixo e alto nível de virtualidade foi de 5.23 (DP = 0.44) e 5.39 (DP = 0.36) respectivamente. Já na confiança afetiva, a média global foi de 5.12 (DP = 0.44), sendo que as médias dos grupos 1 e 2 foram de 4.97 (DP = 0.47) e 5.24 (DP = 0.40) respectivamente. Logo, há uma diferença de 0.16 na confiança cognitiva e 0.27 na confiança afetiva. Além disso, para a confiança cognitiva, o teste T de Student revelou um valor de $t = -1.135$ e a significância (*Bilateral p*) foi de .264, pelo que não é significativo. Já na componente afetiva, os valores obtidos através do teste foram de $t = -1.834$, com uma significância (*Bilateral p*) de .076 e também não é significativo.

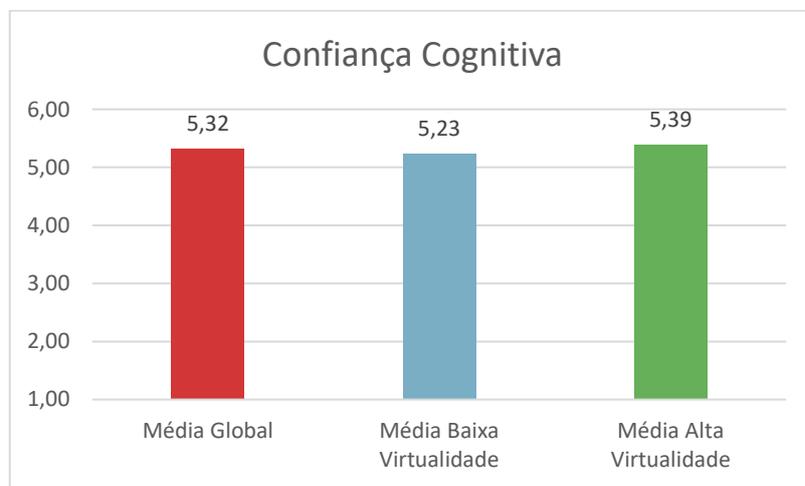


Figura 1: Gráfico com as médias da confiança cognitiva

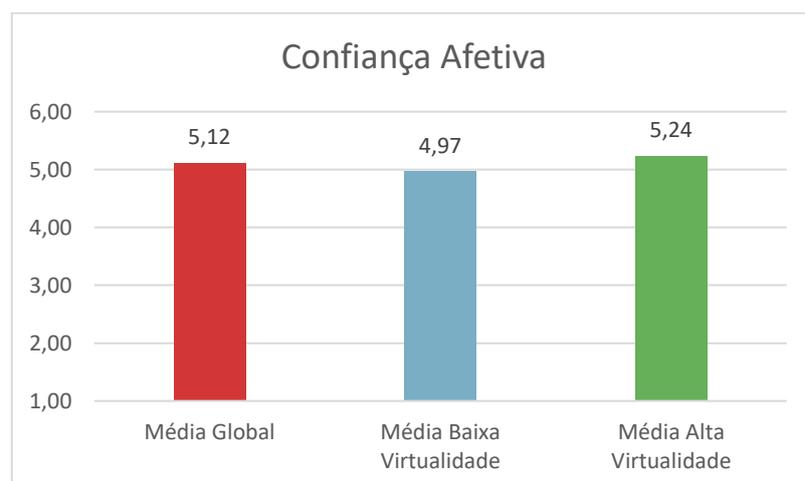


Figura 2: Gráfico com as médias da confiança afetiva

Tal como na anterior, o conflito intragrupal também foi analisado segundo suas componentes. Primeiramente, no conflito de tarefa, a média global foi de 2.48 (DP = 0.63),

sendo que os grupos das equipes com baixo e alto grau de virtualidade tiveram médias de 2.53 (DP = 0.56) e 2.43 (DP = 0.69) respectivamente. Por outro lado, o conflito relacional apresentou uma média global de 2.17 (DP = 0.64) e as equipes com baixa e alta virtualidade tiveram médias de 2.26 (DP = 0.55) e 2.11 (DP = 0.71) respectivamente. Assim, a diferença entre os dois grupos no conflito de tarefa é de 0.10, enquanto que no conflito relacional a diferença é de 0.15. Relativamente ao teste T de Student, para o conflito de tarefa, este resultou nos valores de $t = 0.467$, sendo que a significância (*Bilateral p*) foi igual a .643 e não é significativo. O teste T para o conflito relacional resultou nos valores de $t = 0.689$, sendo que a significância (*Bilateral p*) foi de .496 e também não é significativo.

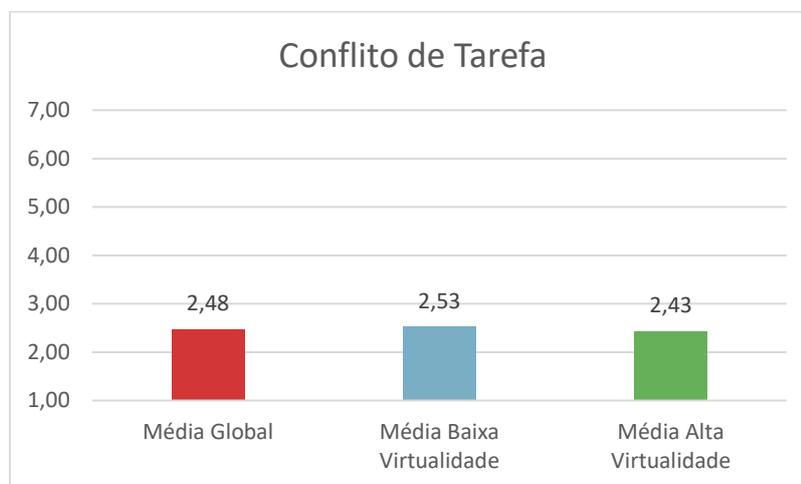


Figura 3: Gráfico com as médias do conflito de tarefa

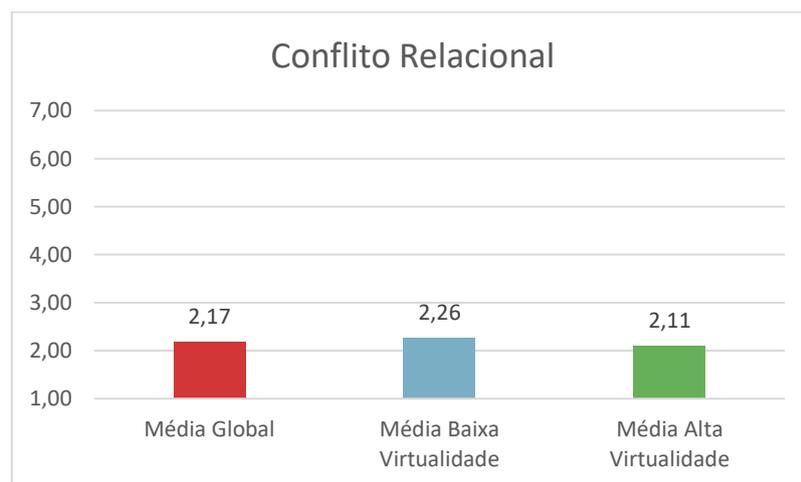


Figura 4: Gráfico com as médias do conflito relacional

O envolvimento no trabalho em equipe apresentou uma média global equivalente a 5.15 (DP = 0.63), sendo que as equipes com baixa virtualidade tiveram média de 5.01 (DP = 0.66) e as equipes com alta virtualidade tiveram uma média de 5.27 (DP = 0.60), o que

significa uma diferença de 0.26. Quanto ao teste T de Student, o mesmo resultou nos valores de $t = -1.224$, sendo que a significância (*Bilateral p*) foi igual a .230, não sendo significativo.

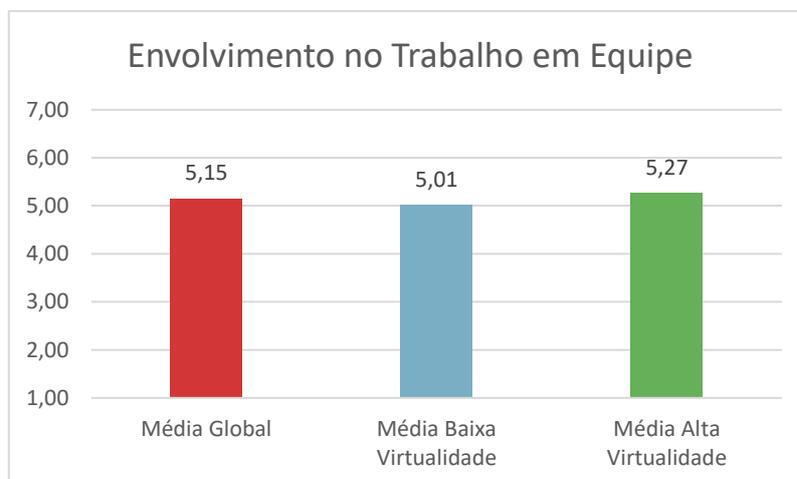


Figura 5: Gráfico com as médias do envolvimento no trabalho em equipe

Já no que se refere à liderança empoderadora, esta foi a que apresentou menor diferença entre as médias. A média global ficou situada em 4.19 (DP = 0.33) e as médias das equipes com baixo e alto grau de virtualidade foram de 4.18 (DP = 0.28) e 4.20 (DP = 0.37) respectivamente, havendo então uma diferença de 0.02 entre estas. Nesta variável, o teste T de Student revelou os valores de $t = -0.188$ e a significância (*Bilateral p*) foi de .852, pelo que não é significativo.

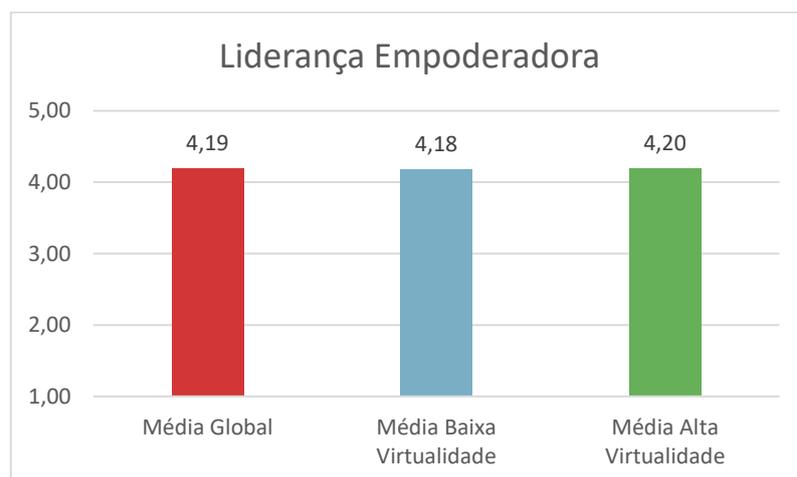


Figura 6: Gráfico com as médias da liderança empoderadora

No caso do bem-estar afetivo individual, as suas componentes também foram analisadas de forma separada, sendo que a média global do bem-estar positivo ficou situada em 4.43 (DP = 0.78) e a do bem-estar negativo em 2.64 (DP = 0.65). Além disso, na

comparação entre as equipes com baixo e alto grau de virtualidade, na componente positiva as médias ficaram em 4.21 (DP = 0.67) e 4.61 (DP = 0.84) respectivamente, enquanto que na componente negativa, as médias foram de 2.74 (DP = 0.69) e 2.56 (DP = 0.62). Portanto, as diferenças foram de 0.40 e 0.18 para o bem-estar positivo e negativo respectivamente. O teste T de Student, para o bem-estar afetivo positivo resultou nos valores de $t = -1.518$, sendo que a significância (*Bilateral p*) foi igual a .139, não sendo significativo. Por outro lado, na componente negativa do bem-estar, os valores obtidos através do teste T de Student foram de $t = 0.790$ e a significância (*Bilateral p*) foi igual a .435 e também não é significativo.

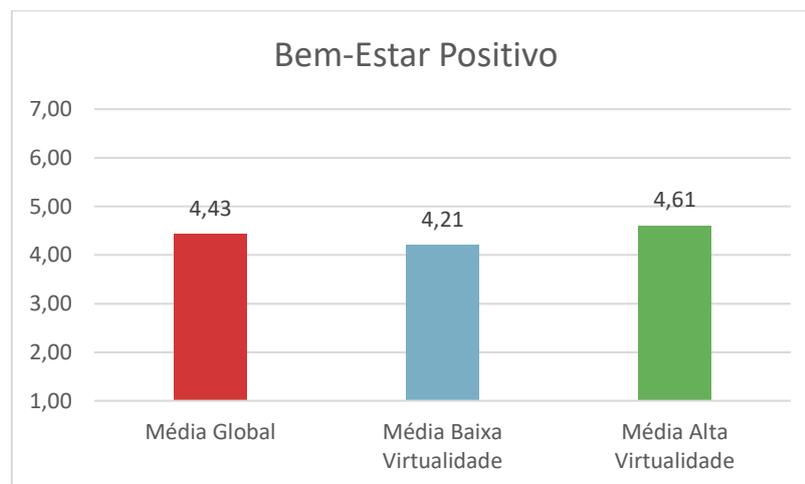


Figura 7: Gráfico com as médias do bem-estar positivo

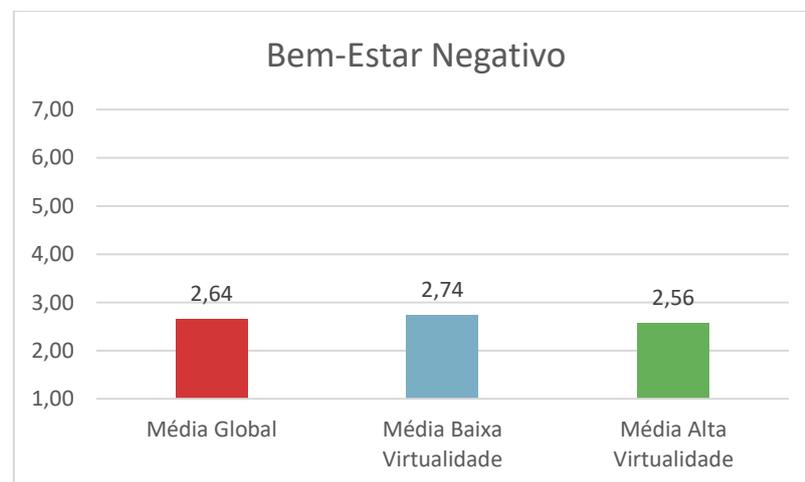


Figura 8: Gráfico com as médias do bem-estar negativo

Por fim, no desempenho grupal, a média global das equipes participantes no estudo foi de 7.47 (DP = 1.35), sendo que para as equipes com baixo e alto nível de virtualidade, as médias foram de 7.72 (DP = 1.57) e 7.25 (DP = 1.13) respectivamente, havendo então uma diferença de 0.47 entre os dois grupos. O teste T de Student, para esta variável, revelou um

valor de $t = 1.019$ e para a significância (*Bilateral p*) um valor de $.316$, pelo que não é significativo.

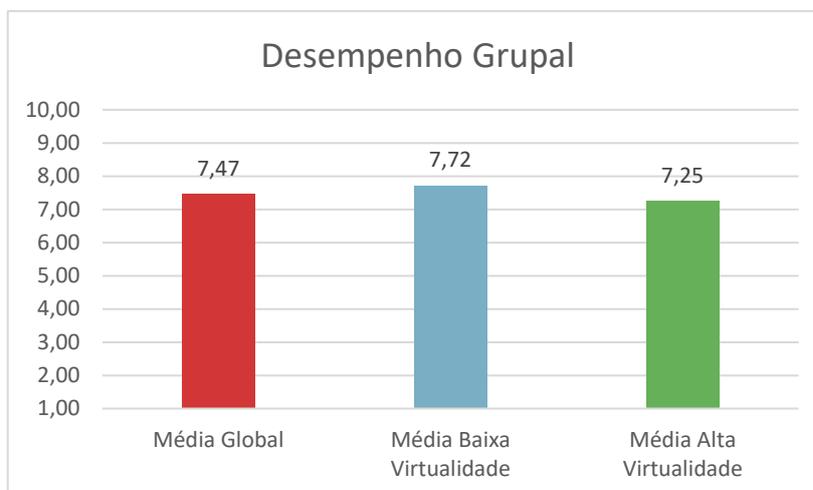


Figura 9: Gráfico com as médias do desempenho grupal

Discussão

Neste segmento, serão discutidos os resultados obtidos referentes à componente quantitativa do presente estudo. Com base nestes e no enquadramento teórico, buscar-se-á dar resposta aos objetivos que foram definidos para esta parte do estudo.

Quanto ao primeiro objetivo definido, que consiste em estudar alguns dos construtos mais relevantes no âmbito das equipas com algum grau de virtualidade e tentar perceber se existe alguma correlação entre os mesmos, foi possível chegar a algumas conclusões através da tabela 1. Esta apresenta as correlações entre as diversas variáveis estudadas e a sua significância, sendo que foram encontradas diversas correlações significativas, tanto positivas, quanto negativas.

Antes de mais, é importante notar que o grau de virtualidade e o desempenho grupal não apresentaram quaisquer índices de correlação significativa com as demais variáveis. O grau de virtualidade será, contudo, abordado de uma forma mais aprofundada no segundo objetivo. Quanto ao desempenho grupal, apesar de ser considerado como principal componente nos modelos eficácia organizacional (Tannenbaum et al., 1992) e de vários autores já terem encontrado relações entre o desempenho das equipas com outras variáveis, como com a liderança (Cascio & Shurygailo, 2003) e com o envolvimento no trabalho em equipa (Halbesleben & Wheeler, 2008; Schaufeli et al., 2002), no presente estudo, esta

variável não apresentou correlação com nenhuma das demais variáveis estudadas. Isto pode significar que, atualmente, o desempenho das equipes passa a ser algo secundário, enquanto outros elementos ganham maior relevância em equipes com elevada virtualidade.

Por outro lado, e como seria de se esperar, foram encontradas correlações significativas entre as componentes das variáveis que possuem mais de uma. Desta forma, existem correlações bivariadas entre as componentes da confiança grupal (confiança cognitiva e confiança afetiva), do conflito intragrupal (conflito de tarefa e conflito relacional) e do bem-estar afetivo (bem-estar positivo e negativo).

Para além daquelas, também foram encontradas correlações bivariadas significativas entre diversas variáveis. Começando pela confiança, a qual é um fator crítico nos ambientes virtuais, (Cascio & Shurygailo, 2003; Feitosa & Salas, 2021), foram encontradas correlações positivas e significativas entre ambas as suas componentes e as variáveis do envolvimento no trabalho em equipe e da liderança empoderadora. Zaccaro e Bader (2003) referem que a confiança nas equipes virtuais é um fator motivacional que aumenta as expectativas dos membros da equipe de que cada um destes irá cumprir os seus compromissos individuais, e que agirão com boas intenções e trabalharão duro em nome do grupo e, portanto, a sua relação com o envolvimento pode ser explicada por isto, já que uma equipe com alto grau de envolvimento, é caracterizada por um estado de espírito coletivo positivo, satisfatório e relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Costa et al., 2012). Logo, quanto maior o nível de confiança dentro do grupo, maior será o nível de envolvimento desta. Já em relação à liderança empoderadora, tal como referido anteriormente, os líderes fazem uma grande diferença na performance de uma equipe (Cascio & Shurygailo, 2003), sendo que em ambientes virtuais, o papel primário deverá ser o de aproveitar as relações sociais entre os seus membros e construir bons relacionamentos e um ambiente de confiança entre os integrantes da equipe (Avolio & Kahai, 2003; Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003). Sendo a liderança empoderadora é um estilo que visa atribuir autonomia e responsabilidades aos seus seguidores (Cheong et al., 2019), a sua relação com a confiança será positiva, no sentido de que, quanto maior os níveis da liderança empoderadora, maiores serão os níveis de confiança.

Também foram encontradas relações entre a confiança e o bem-estar afetivo, sendo que houve uma correlação positiva e significativa da componente da confiança afetiva com o bem-estar positivo, e uma correlação negativa e significativa da confiança cognitiva com

o bem-estar negativo. Dado que o bem-estar afetivo consiste nas emoções e reações vivenciadas por uma pessoa, neste caso, no contexto grupal (Segura & González- Romá, 2003; Warr, 1990), seria expectável que houvesse uma relação com a componente afetiva da confiança, já que esta componente está mais relacionada às emoções e aos sentimentos das pessoas. No entanto, a correlação bivariada da confiança cognitiva com o bem-estar negativo é, de certa forma, uma surpresa. Considerando que a componente cognitiva remete para o reconhecimento de profissionalismo, competência e credibilidade dos colegas de equipe na realização das tarefas, e a confiança afetiva se associa à percepção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações entre os membros da equipe, que se baseia na expectativa de receber apoio e compreensão por parte dos outros (Alves et al., 2022; Grichanik, 2014; McAllister, 1995), pode-se afirmar que um bom ambiente de trabalho, em que há níveis elevados de confiança relacional entre os colegas de trabalho está mais relacionado a emoções positivas e, por outro lado, a falta de profissionalismo e de confiança cognitiva dentro da equipe, é um fator que se relaciona mais a emoções negativas.

Houve também correlações negativas e significativas de ambas as componentes da confiança grupal com as duas componentes do conflito intragrupal. Segundo a perspectiva negativa a respeito do conflito, Deutsch (1973) refere que, a partir destes, são produzidos juízos que deterioram as relações e ameaçam a coesão da equipe. Portanto, baixos níveis de confiança estão relacionados a altos níveis de conflito, e vice-versa. Isto pode ser explicado pelo fato de que a confiança se refere à percepção dos membros da equipe sobre a abertura para compartilhar ideias, sentimentos e preocupações, a expectativa de receber apoio e compreensão e o reconhecimento da competência profissional dos membros da equipe (Alves et al., 2022).

Para além das correlações já referidas, também foram encontradas outras correlações que envolvem o conflito intragrupal. Ambas as suas componentes apresentaram correlações positivas e significativas com o bem-estar negativo. Isto vai ao encontro da perspectiva de Pelled e colegas (1999), que consideram que os conflitos normalmente geram ansiedade e hostilidade, consomem tempo e energia e estão associados a desentendimentos emocionais e, portanto, quanto maiores os níveis de conflito, maiores os níveis de bem-estar negativo. As duas componentes do conflito intragrupal também apresentaram correlações significativas com a liderança empoderadora, mas desta vez foram negativas. Isto suporta a ideia de que, em ambientes de trabalho com elevada virtualidade, um dos papéis críticos da liderança será o de consertar a confiança quebrada após eventuais conflitos, sendo necessário

intenso apoio por parte do líder (Zaccaro & Bader, 2003). Além disso, tal como referido por Kirkman e Rosen (1999), o empoderamento da equipe traz consequências positivas, como o aumento da produtividade, o fato de tornar os membros da equipe mais proativos e deixá-los mais satisfeitos, o que poderá explicar esta relação negativa com os níveis de conflito. A componente do conflito de tarefa apresentou, ainda, correlação negativa e significativa com o envolvimento no trabalho em equipe, o que faz algum sentido, já que este ocorre quando há divergências de opiniões sobre as tarefas da equipe (Jehn & Mannix 2001). No entanto, isto contraria a perspectiva de que os conflitos estimulam o debate de ideias e contribuem para que a equipe encontre soluções criativas para os problemas que surjam (De Dreu, 1997), já que esta correlação é negativa.

A liderança empoderadora apresentou correlações significativas tanto com o bem-estar positivo, quanto com o bem-estar negativo, sendo estas positiva e negativa, respectivamente. Os comportamentos específicos do líder podem estar relacionados a maiores ou menores níveis de bem-estar dos funcionários, sendo que um comportamento de empoderamento e um bom relacionamento entre este e os seus seguidores, são comportamentos que podem melhorar o bem-estar entre os funcionários (Schaufeli & Enzmann, 1998; Skakon et al., 2010). Além disso, existe uma relação entre a liderança empoderadora e os níveis de satisfação dos membros da equipe, no sentido de que quanto mais significativo é o trabalho de um indivíduo, mais satisfeito este fica e, quanto menores os níveis de significado do trabalho, mais baixos serão os níveis de satisfação (Gorn & Kanungo, 1980; Spreitzer et al., 1997), o que também poderá estar relacionado com o bem-estar dos colaboradores, já que, para estarem satisfeitos, devem sentir mais emoções positivas do que negativas.

O envolvimento do trabalho em equipe teve correlação positiva e significativa com a liderança empoderadora, o que contribui para a hipótese de que o empoderamento da equipe torna os seus integrantes mais proativos, tomam iniciativa, resolvem problemas e aumenta a sua resiliência e concentração (Beteman & Crant, 1993; Spreitzer, 1995), o que poderá significar maior envolvimento destes no trabalho em equipe. Por fim, o envolvimento também teve correlação positiva e significativa com o bem-estar positivo, e correlação negativa e significativa com o bem-estar negativo. O envolvimento no trabalho em equipe possui uma componente emocional, já que os funcionários envolvidos com o seu trabalho se sentem entusiasmados e capazes de lidar com as exigências destas (Halbesleben & Wheeler, 2008; Schaufeli et al., 2002), pelo que sentirão mais emoções positivas ao estarem

envolvidos e, contrariamente, quando não há grande envolvimento, poderão sentir mais emoções negativas.

Relativamente ao objetivo seguinte, o de tentar perceber se o grau de virtualidade nas equipas que participaram tem alguma influência nas demais variáveis, ou seja, se um maior ou menor grau de virtualidade leva a que a equipa apresente um melhor ou pior nível em determinada variável, conforme referido anteriormente, através da tabela 1 pode-se notar que a virtualidade não apresentou qualquer correlação com as restantes variáveis estudadas. No entanto, por meio da classificação das equipas em dois grupos, aquelas com alto grau de virtualidade e as com baixa virtualidade, foi possível analisar para cada variável, se o nível de virtualidade tem alguma influência em um maior ou menor nível de estas. Porém, não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos, pelo que, relativamente às equipas alvo de estudo, o nível de virtualidade destas não teve qualquer impacto nas demais variáveis.

É preciso referir, entretanto, que a maior parte das equipas que constituíram esta análise tinham um nível de virtualidade relativamente elevado. Conforme o cálculo da virtualidade (Baltes et al., 2002; De Jong et al., 2008) realizado para as equipas, o menor nível de virtualidade foi de 22,69% e o maior foi de 77,81%, sendo a média de 53,67% (DP = 11.58). Além disso, dezasseis equipas foram classificadas como sendo de baixa virtualidade e dezanove foram classificadas como tendo elevada virtualidade, ou seja, existem mais equipas com grau elevado de virtualidade do que equipas com baixo nível de uso de ferramentas virtuais. Conforme citado por Kirkman e colegas (2012), atualmente, a maioria das equipas das organizações pode ser considerada virtual, sendo que as que participaram do presente estudo também se encaixam nesta categoria (de equipas híbridas), o que pode explicar o fato de a virtualidade não ter qualquer correlação com as demais variáveis estudadas e de não haver diferenças significativas entre os grupos de baixa e alta virtualidade.

Capítulo IV - Estudo qualitativo

Método

Amostra

Relativamente à componente qualitativa, que se resume às entrevistas realizadas, não foram feitas perguntas relacionadas a dados demográficos (e.g. idade, antiguidade na equipe, etc.), pelo que não foram recolhidas informações neste sentido. Apesar disso, é possível referir alguns dados mais simples que foram obtidos por meio destas entrevistas.

Assim como na componente quantitativa, nesta também foi feita uma diferenciação entre líderes e membros. Em relação aos primeiros, foram entrevistados um total de quatro líderes de equipe, sendo um do sexo masculino e três do sexo feminino. Já no que se refere aos membros, foram oito os entrevistados, sendo que quatro são do sexo masculino e quatro são do sexo feminino.

É possível referir também que, tanto os líderes, quanto os membros, são de organizações diferentes, havendo um total de doze empresas. Destas, sete organizações/equipes também participaram da recolha de dados quantitativa (através dos inquéritos do projeto DriVE), sendo três líderes e quatro membros.

Procedimento de recolha de dados

As entrevistas foram realizadas junto a alguns integrantes de equipes de trabalho que possuam um elevado grau de virtualidade. É importante referir que, apesar de alguns dos entrevistados terem respondido também aos questionários, parte destes são de equipes e de empresas distintas daqueles que foram participaram no projeto de investigação respondendo aos inquéritos.

Desta forma, para aferir a disponibilidade para a realização das entrevistas, foi feito um contato inicial com alguns dos indivíduos que já haviam participado na recolha de dados quantitativa, assim como com outras pessoas. Este contato inicial foi feito de forma *online*, normalmente através de email, perguntando se haveria disponibilidade para realizar a entrevista, na qual se incluem perguntas abertas a respeito dos modelos de trabalho virtual e híbrido. Entretanto, diferentemente da componente quantitativa, o único critério para ser passível de ser entrevistado era de estar a trabalhar ou já ter trabalhado em equipes que utilizem ou que utilizaram o modelo híbrido ou virtual.

De seguida, sendo a resposta positiva, procedeu-se à realização das entrevistas, sendo que foram apresentados dois modos através dos quais esta poderia ser feita. A primeira possibilidade era a de reunir presencial ou virtualmente e o entrevistado respondia às questões perguntadas, sendo estas, posteriormente, transcritas, enquanto que na segunda o documento com as perguntas e uma breve instrução eram enviados ao entrevistado e este poderia responder às questões conforme tivesse disponibilidade, ao longo de alguns dias. A segunda opção foi apresentada como uma alternativa para aqueles que não tivessem tanta disponibilidade para realizar a entrevista através de uma reunião, interferindo o mínimo possível na rotina de trabalho destes e, conseqüentemente, aumentando o número de participantes. Foram entrevistados através de reunião seis indivíduos, enquanto que os restantes seis optaram pelo segundo método de entrevista.

Formato e perguntas utilizadas

Tal como referido anteriormente, para a realização das entrevistas também foi feita uma diferenciação entre líderes e membros, de modo a ter em consideração diferentes perspectivas dos integrantes das equipas de trabalho. Assim, apesar de existirem algumas semelhanças, as perguntas voltadas para os líderes eram diferentes daquelas destinadas aos membros. De modo geral, as entrevistas incluíram perguntas específicas sobre os modelos virtual e híbrido, bem como perguntas a respeito da influência da pandemia no modelo de trabalho utilizado.

Começando pela entrevista aplicada aos líderes de equipas (anexo 3), esta contou com seis perguntas, sendo que em alguns casos, eram feitas mais do que uma questão por pergunta. Quando feitas através de reunião, as entrevistas tiveram uma duração aproximada de vinte minutos, podendo variar.

Assim, a primeira pergunta era a seguinte: *“De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?”*. Esta questão servia para perceber as mudanças no modelo de trabalho da equipa pré e pós pandemia e se o nível de virtualidade veio a aumentar, sendo que também se procurou perceber quais as principais ferramentas utilizadas nas diferentes equipas.

De seguida, o entrevistado era questionado sobre *“Que práticas e/ou estratégias foram utilizadas para que a mudança repentina para o trabalho virtual não afetasse, ou*

influenciasse positivamente, a motivação e o desempenho dos demais membros da equipe?”. Isto também estava relacionado ao período da pandemia, mas de uma forma mais indireta. Como muitas empresas foram obrigadas a mudar repentinamente para o trabalho remoto, é importante perceber o que foi feito internamente para que a rotina de trabalho das pessoas permanecesse o mais “normal” possível, e através de quais práticas e estratégias isto foi possibilitado.

Na terceira pergunta, o entrevistado era questionado a respeito de *“Quais os principais desafios que enfrentou e enfrenta enquanto líder de uma equipe de trabalho virtual? Que estratégias implementou/implementa para ultrapassar estes desafios?”*. Esta pergunta é um complemento da anterior, já que busca saber os principais desafios de liderar uma equipe de trabalho com elevado grau de virtualidade e também as estratégias implementadas para superar estes desafios.

Outra pergunta consistia no seguinte: *“Enquanto líder, quais são as principais vantagens que a utilização do trabalho virtual apresenta? E quais as principais desvantagens?”*. A informação obtida desta pergunta é muito relevante para que se possa fazer uma comparação entre os pontos positivos e negativos deste modelo de trabalho, do ponto de vista dos líderes destas equipes.

A próxima pergunta era: *“Numa comparação entre o início da pandemia e o momento atual, que melhorias foram implementadas para que o trabalho virtual funcionasse de modo mais eficiente?”*. Esta questão tinha em consideração que os entrevistados já estivessem a liderar as suas respectivas equipes quando teve início a situação pandémica. A informação obtida através desta pergunta serve de aprendizado para que práticas ou estratégias que foram utilizadas devido à pandemia, possam ser melhoradas e o modelo de trabalho virtual (e híbrido) possa ser melhor aplicado e aproveitado.

A pergunta final era mais opinativa e questionava os entrevistados se *“No futuro, gostaria de continuar a liderar esta equipe (ou outras) cujo trabalho é, essencialmente, virtual ou preferia liderar equipes que trabalhassem de um modo mais presencial? Por que?”*. Com isto é possível tentar perceber qual modelo de trabalho é mais bem cotado pelos líderes das equipes, assim como as razões que os levam a ter esta opinião.

Passando agora para as entrevistadas realizadas junto aos membros (anexo 4) que já estiveram a trabalhar em um modelo virtual ou híbrido, foram feitas oito perguntas no total, sendo que aqui, em algumas delas, também havia mais de uma questão por pergunta. Quando

feita por meio de reunião com o entrevistado, a duração aproximada era de trinta minutos, havendo alguma variação.

A primeira pergunta da entrevista dos membros era a mesma da dos líderes e questionava-os “*De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipe?*”. Logo, não há mais a acrescentar, já que o propósito desta pergunta continua a ser o mesmo.

A pergunta seguinte é semelhante à terceira pergunta da entrevista dos líderes, que questiona ao entrevistado “*Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?*”. Aqui, considera-se que os entrevistados já estiveram a trabalhar presencialmente no local de trabalho da empresa, e é importante perceber, na perspectiva dos membros das equipas, quais as dificuldades que sentem com um modelo de trabalho mais virtual.

A pergunta de número 3 é um complemento da anterior, já que questiona o entrevistado sobre “*Quais as principais vantagens, na sua perspectiva, que o trabalho virtual oferece?*”. Assim como os membros devem sentir dificuldades, que são desvantagens do trabalho virtual, também irão sentir que este modelo é vantajoso em certos aspectos, sendo de extrema relevância ter ambas as informações para que se possa comparar os pontos positivos e negativos.

A próxima pergunta não estava presente no questionário dos líderes, estando relacionada apenas com a perspectiva dos membros. Nesta, foi perguntado aos entrevistados “*Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?*”. Esta é, portanto, uma pergunta bastante subjetiva, pois implica que o entrevistado tenha uma boa percepção do seu desempenho enquanto estava a trabalhar presencialmente e, depois, com um nível de virtualidade mais elevado. No entanto, este tipo de informação tem grande importância, pois envolve aspectos que são importantes tanto ao nível individual, quanto ao nível grupal.

As perguntas 5, 6 e 7 seguiram o método “*stop-start-continue*”, que é um método de feedback bem estabelecido e estruturado, em que é perguntado ao entrevistado, a propósito de um determinado tema, o que se deve parar, o que se deve começar e o que se deve continuar a fazer (Hoon et al., 2015). Neste sentido, a pergunta 5 questionava “*Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que*

facilitam a concretização dos objetivos da equipe e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?”, a pergunta 6 buscava saber *“Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo fato de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipe?”* e a pergunta 7 consistia em *“Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro, tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipe?”*.

Por fim, a última pergunta é bastante semelhante à pergunta final feita aos líderes, sendo que questiona: *“Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?”*. Foram diversos os casos de pessoas que trabalhavam presencialmente, foram obrigados a passar para um modelo totalmente virtual devido à situação pandêmica, e agora estão a trabalhar de forma híbrida. Logo, é importante perceber qual o modelo mais bem aceito pelos membros das equipes e as razões que os levam a ter esta opinião.

Resultados

Entrevistas aos líderes

Começando a análise qualitativa às entrevistas realizadas junto aos líderes (anexos 5 a 8), no que toca à primeira pergunta (impacto da pandemia no modelo de trabalho e ferramentas virtuais), na maior parte dos casos, a pandemia afetou, em maior ou menor grau, o modelo de trabalho nas respectivas empresas/equipes dos entrevistados, sendo que apenas um referiu que o modelo de trabalho não sofreu alterações. Por outro lado, todos referiram que, com o início da pandemia, o uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou, sendo as mais utilizadas o Zoom, Slack, Microsoft Teams e Discord, mas outras também foram referidas.

Uma nota importante a ser feita é que, em três empresas, o modelo de trabalho antes da pandemia era presencial e, em outro caso, a grande mudança foi ter de passar ao teletrabalho a tempo integral. No entanto, no caso do líder que referiu que o modelo de trabalho não foi muito afetado pela situação pandêmica, isto se deve ao fato de que já utilizavam um modelo que, apesar de ser presencial, incluía as ferramentas de comunicação virtuais, o que deverá ter facilitado na adaptação da empresa.

Na pergunta seguinte (práticas relacionadas ao trabalho virtual que contribuam para a motivação e desempenho dos trabalhadores), os líderes entrevistados referiram, principalmente, que a comunicação entre os membros da equipe foi reforçada. Um dos líderes especificou que houve um aumento tanto na comunicação através do envio de mensagens de texto, como na comunicação através de videochamada (e.g. Zoom) ou de chamada de áudio (e.g. Discord). Para além disso, dois membros referiram que foram realizados “eventos” dentro da equipe, como *team-buildings* e reuniões periódicas (matinais e/ou semanais) para definir os objetivos da equipe e aferir o ponto de situação de cada elemento, bem como da equipe.

Houve também outros pontos interessantes a ser referidos. Foram feitos alguns eventos mais informais, como reunir a equipe para tomar o pequeno-almoço virtualmente. Por outro lado, apesar de só ter ocorrido em uma empresa, uma prática importante de ser mencionada é a comunicação por parte da empresa de que os colaboradores não estavam sozinhos durante a pandemia e que a empresa e seus demais integrantes estavam disponíveis para oferecer suporte. Nesta mesma empresa, foram disponibilizadas consultas com psicólogos, como uma forma de manter os níveis de bem-estar psicológico o mais próximo do normal.

Na pergunta de número 3 (principais desafios em liderar uma equipe essencialmente virtual), houve alguma variedade nas respostas obtidas, mas há, de certa forma, um ponto em comum, que é referente à transição, no início da pandemia, para o trabalho remoto. Mais especificamente na área dos recursos humanos, um dos membros referiu que a mudança para o formato virtual teve um grande impacto na forma de realizar suas tarefas, citando como exemplo a mudança nos processos de recrutamento e seleção, que na maior parte dos casos passaram a ser feitos virtualmente. Outro desafio, que neste caso foi sentido somente por um líder, teve a ver com a comunicação virtual em si. Segundo este, isto se deve ao fato de faltar um contato e uma relação de maior proximidade entre os elementos da equipe, mas também porque considera que este tipo de comunicação não é tão eficaz quanto o presencial. É importante referir, entretanto, que um dos líderes não sentiu grandes dificuldades, o que se deve ao fato de já utilizarem um modelo de trabalho com alto grau de virtualidade.

Na quarta pergunta (vantagens e desvantagens do trabalho virtual), entre as vantagens da comunicação virtual referidas pelos entrevistados, a principal tem a ver com a maior liberdade para a liderança, assim como para os membros das equipes. Também foi citada,

por um dos entrevistados, a possibilidade de recrutar pessoas de diversos locais no mundo. Além disso, outro dos líderes citou, numa perspectiva de custos, que a possibilidade de trabalhar remotamente traz grandes vantagens, já que não envolve custos de deslocação e outros custos que existem normalmente num trabalho presencial.

Por outro lado, a principal desvantagem citada pelas lideranças foi o problema nas relações pessoais e nos diálogos entre os trabalhadores. Além do fato de que, em muitas destas equipes, os integrantes não se conhecem pessoalmente, os diálogos são em grande parte relacionados a assuntos que envolvem o trabalho em si, enquanto que as conversas mais casuais são deixadas de lado. Outro problema que foi referido por um dos entrevistados, e que está relacionado a esta questão, tem a ver com o fato de que certas pessoas, especialmente as mais introvertidas, têm maiores problemas de comunicação num ambiente virtual.

Já na pergunta cinco (melhorias implementadas no modelo de trabalho após o início da pandemia), a principal melhoria referida pelos líderes foi a melhor implementação do uso de ferramentas virtuais. Mesmo nas empresas onde o modelo de trabalho, após a pandemia, voltou a ser essencialmente presencial, as ferramentas virtuais continuaram a ser usadas em algum nível. Além disso, as reuniões virtuais, normalmente diárias e ao início da jornada de trabalho, foram citadas como uma melhoria importante, funcionando como forma de rever as tarefas individuais, mas também de equipe e, conseqüentemente, contribuiu para o aumento de produtividade.

É importante mencionar, no entanto, que uma das melhorias implementadas que foi citada somente por um dos líderes, tem a ver com a aplicação de *surveys* para recolher feedback dos colaboradores, tanto ao nível do trabalho, como ao nível psicológico e do bem-estar. Assim, com base nestes questionários, são tomadas ações para implementar melhorias no modelo de trabalho da empresa, de modo a que os membros das equipes trabalhem de forma mais eficaz e sintam-se bem ao realizar as tarefas.

Na pergunta final, em que os líderes deveriam escolher um modelo de trabalho preferido, o híbrido foi aquele mais referido entre os entrevistados, pelo fato de conciliar os benefícios do trabalho presencial com os do trabalho remoto, dando maior flexibilidade e liberdade para as pessoas poderem trabalhar de casa ou do próprio local de trabalho. Somente um dos líderes tem preferência por liderar equipes através de um modelo essencialmente presencial e outro através de um modelo essencialmente virtual, o que se deve

principalmente ao tipo de trabalho realizado nas suas empresas, pelo que, na perspectiva destes líderes, estes modelos são mais adequados às dinâmicas e ao tipo de trabalho realizado pelas suas respectivas equipas.

Entrevistas aos membros

Passando agora para as entrevistas realizadas junto aos membros (anexos 9 a 16) das equipas de trabalho com alto grau de virtualidade, na primeira pergunta (impacto da pandemia no modelo de trabalho e ferramentas virtuais) realizada durante a entrevista, de acordo com a maior parte dos membros, a pandemia afetou profundamente o modelo de trabalho das suas respectivas empresas, sendo que o modo como o modelo de trabalho se alterou foi diferente em cada uma das equipas dos entrevistados. No entanto, há alguns pontos em comum entre as respostas e as principais mudanças têm a ver com o contato entre as pessoas, que passou a ser feito, em uma maior parte do tempo, através de ferramentas de comunicação virtuais, tanto internamente à empresa, como externamente, com os clientes. Em alguns casos, as empresas utilizavam o modelo totalmente presencial e, passado algum tempo após a pandemia, passaram a utilizar o modelo híbrido e, em casos mais pontuais, também o modelo virtual. É importante referir que alguns dos membros deram início às suas funções passado algum tempo do surgimento da pandemia, pelo que não souberam dizer como esta mudança ocorreu.

Por outro lado, a totalidade dos entrevistados disse que o uso das ferramentas de comunicação virtuais aumentou durante e após a pandemia. Entre as mais citadas pelos membros foram o Zoom, o Microsoft Teams, o email, o Slack e o WhatsApp. Outras ferramentas como o Google Meets e o Skype também foram mencionadas, mas as primeiras foram as mais referidas.

Na pergunta seguinte (dificuldades em trabalhar virtualmente), apesar de alguns dos entrevistados terem referido não sentir qualquer dificuldade em trabalhar remotamente, a maior parte destes afirmou ter, como principal dificuldade, o contato e a comunicação com os colegas de equipa/trabalho. As razões citadas são diversas, mas especialmente por causa da falta de imediatismo nas conversas, o que dificulta o relacionamento entre as pessoas, mas também em reunir toda a equipa e na resolução de problemas, que no modelo presencial pode ser feita de forma imediata.

Já na terceira pergunta (vantagens do trabalho virtual), a vantagem do modelo de trabalho com elevado grau de virtualidade mais referida entre membros foi a flexibilidade de horário e de local de trabalho neste modelo. Segundo os entrevistados, esta flexibilidade permite que os colaboradores possam conciliar melhor a vida pessoal com a profissional, sendo outra das vantagens que também foi bastante referida. Apesar de não ter sido tão citada, há também a vantagem relacionada à redução de custos, principalmente os custos de transporte e os custos de manutenção do escritório.

Relativamente à pergunta de número quatro (impacto do trabalho virtual no desempenho e motivação), as respostas tiveram alguma variação. A maior parte dos membros relatou que estava mais motivada e tinha melhor desempenho quando a percentagem de trabalho remoto era mais elevada. No entanto, é importante referir que, dentre estes, alguns apresentaram exceções, especialmente no que toca ao início da pandemia, quando o modelo totalmente virtual foi obrigatório.

Por outro lado, três dos entrevistados relataram que o seu desempenho e motivação foram afetados de forma negativa devido ao trabalho remoto e, portanto, acreditam que tinham melhor desempenho e estavam mais motivados quando estavam a trabalhar presencialmente. Além disso, outro membro disse não ter sentido diferenças, nestes aspectos, entre os modelos.

Entre as boas práticas e estratégias que devem ser mantidas, a principal delas que foi citada por grande parte dos entrevistados nas respostas à quinta pergunta, foram as reuniões virtuais realizadas de forma periódica, sendo que, em sua maioria, eram feitas diariamente. Estas têm o objetivo de definir os objetivos individuais e de equipe, assim como aferir o ponto de situação em que se encontram a equipe e seus integrantes.

Outra prática bastante citada foi a realização de eventos de *team-building* (tanto virtuais, como presenciais), seja ao nível da equipe, ou da organização como um todo. De acordo com os entrevistados, através destes eventos “menos formais” é possível criar uma relação mais profunda entre as pessoas que vai além da relação de trabalho, o que, tendencialmente, é mais difícil de conseguir em ambiente virtual. Além disso, uma estratégia interessante, relatada por um dos membros, foi a realização de almoços virtuais, em que os colaboradores eram reunidos em salas aleatórias e cada sala tinha um tema, sobre o qual poderiam conversar para se conhecerem melhor.

Por outro lado, naquilo que se refere às práticas e estratégias que não devem ser mantidas, de modo geral, os entrevistados ficaram satisfeitos com as estratégias e práticas implementadas para o modelo de trabalho virtual, pelo que, a maior parte não conseguiu referir nenhuma destas que devesse ser eliminada. No entanto, é importante ressaltar que um dos entrevistados relatou que a quantidade de reuniões semanais era muito alta, sendo que muitas delas não tinham grande relevância e, apesar de não ter sido eliminada, estas reuniões foram bastante reduzidas. Outra informação importante tem a ver com o nível de flexibilidade dado aos colaboradores, já que um dos membros referiu que havia um controle muito grande sobre o trabalho realizado e não tinham muita margem de flexibilidade para realizarem suas tarefas.

A sétima pergunta foi aquela onde houve alguma dificuldade de resposta por parte dos entrevistados, e alguns não conseguiram citar outras práticas e estratégias que acreditavam que fossem importantes de ser implementadas. Uma das práticas que foi referida por dois dos entrevistados foi a maior realização de eventos de *team-building* e de eventos mais informais, em que os colaboradores possam descontrair e conhecer melhor os seus colegas de trabalho.

Por fim, a última pergunta era aquela em que os membros deveriam citar os seus respectivos modelos de trabalho preferidos, sendo que o mais escolhido foi o híbrido, que foi citado por cinco destes. Os motivos que levam a esta escolha têm a ver, principalmente, com o fato de juntar os benefícios dos modelos virtual e híbrido. A flexibilidade de poder escolher onde e quando trabalhar e o fato de o modelo híbrido permitir conciliar melhor a vida pessoal com a vida profissional são dois dos motivos que levam a que os trabalhadores tenham preferência por este modelo. Além disso, o modelo híbrido, ao englobar uma componente presencial, facilita o contato e o relacionamento com os colegas de trabalho, aspecto que é mais difícil de estabelecer no modelo de trabalho virtual.

Por outro lado, o modelo de trabalho virtual foi citado por dois dos entrevistados, os quais têm preferência por este modelo pelo fato de ser mais adequado ao tipo de trabalho realizado pela equipe/empresa, ou mesmo por dar a possibilidade de conciliar melhor a vida pessoal com a profissional, o que também é um dos pontos positivos do modelo híbrido. Por fim, o modelo de trabalho totalmente presencial foi citado somente por um dos membros, o qual prefere este modelo porque sente uma energia diferente por estar no local de trabalho e

em contato com os demais colegas, sentindo-se também mais motivado e empenhado em realizar suas tarefas.

Discussão

Assim como no capítulo anterior, aqui serão discutidos os resultados da análise qualitativa, de acordo com os objetivos definidos no capítulo II para esta parte. Neste sentido, o objetivo aqui será de encontrar pontos em comum entre as informações obtidas através das entrevistas realizadas junto aos líderes e aos membros e reunir informações relacionadas às equipes virtuais que contribuam ou prejudiquem o seu sucesso, sendo que serão destacadas práticas e estratégias que se mostrarem relevantes.

Primeiramente, é importante notar que, tanto os líderes, quanto os membros, referiram que a pandemia teve um grande impacto no modelo de trabalho da equipe/empresa, o que vai ao encontro do que é referido por Feitosa e Salas (2021), que consideram que as mudanças ocorridas devido a pandemia afetaram e mudaram drasticamente as organizações e os modelos de trabalho em equipe. Além disso, a escolha das tecnologias de informação e comunicação são de extrema importância para o sucesso da equipe, havendo maior destaque para as videoconferências, teleconferências, email (Cascio & Shurygailo, 2003; Olson-Buchanan et al., 2007) e aplicativos de mensagem instantânea, como o Zoom, Skype, Microsoft Teams e Discord, por exemplo. É importante referir, também que, com a transição para modelos de trabalho com elevada virtualidade, a comunicação entre os membros das equipes foi reforçada, sendo considerada também um desafio, já que não há o contato presencial entre as pessoas.

A principal vantagem da elevada virtualidade nas equipes prende-se com a flexibilidade em diversos aspectos relacionados ao trabalho. Por exemplo, há maior flexibilidade no local e horário de trabalho das pessoas e, numa perspectiva mais voltada aos líderes, há a possibilidade de recrutar pessoas de diferentes lugares no mundo. Além disso, é importante citar que o trabalho virtual implica menos custos, tanto para a empresa, que não terá tantos gastos com o local de trabalho, mas também para os funcionários, que não precisarão se deslocar até a empresa, que é uma das oportunidades citada por Trivedi e Desai (2012). Poderá ser inserida como uma das vantagens o impacto da elevada virtualidade nos níveis de motivação e desempenho, já que a maior parte dos elementos relatou ter se sentido mais motivado e com melhor desempenho enquanto estava a trabalhar remotamente. Dado

que muitas equipes utilizavam o modelo presencial e foram forçadas a passar para o modelo virtual, o nível de confiança nestas, possivelmente, já era bastante elevado, o que se manteve nesta passagem, não afetando negativamente o desempenho e motivação dos funcionários. Isto vai ao encontro do que propõem Ford e colegas (2017), de que as equipes com níveis de confiança mais elevados têm melhor desempenho, pois são mais proativos e mais focados nos resultados das suas tarefas.

No entanto, existem certas desvantagens e desafios em trabalhar em equipes com alto grau de virtualidade. A principal delas, que foi citada tanto pelos líderes, como pelos membros, é a falta de contato presencial entre os membros. Por um lado, isto reduz o contato social entre as pessoas, o que pode inclusive aumentar os níveis de conflito e reduzir os níveis de confiança (Mortensen, 2013; Zaccaro & Bader, 2003) e, por outro lado, este tipo de comunicação pode não ser tão eficaz quanto a comunicação presencial, sendo importante que seja feito um bom planejamento das tecnologias de comunicação utilizadas (Clark et al., 2019).

Considerando os vários desafios que existem em trabalhar e liderar equipes virtuais e também o desafio de adaptação na transição, no período inicial da pandemia, de um modelo presencial para o virtual e, atualmente, em muitos casos, o híbrido, foram implementadas diversas práticas e estratégias para que esta mudança não tivesse um grande impacto negativo no desempenho e na motivação dos funcionários. A principal estratégia, que foi utilizada em grande parte das equipes em que integram os entrevistados, foram as reuniões virtuais periódicas, as quais têm, normalmente o intuito de definir os objetivos e o ponto de situação da equipe. No entanto, estas reuniões, em certas ocasiões, eram muito longas e realizadas de forma muito frequente, tendo este sido um ponto negativo apontado por alguns dos membros. Além disso, a realização de *team-buildings* e de eventos informais (e.g. almoços virtuais) foram estratégias importantes usadas para criar uma relação mais próxima e de confiança entre os membros da equipe, o que deve ser o papel primário de uma liderança em ambientes virtuais (Avolio & Kahai, 2003; Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003), para que a equipe, no seu todo, seja bem-sucedida.

Passado algum tempo desde o início da pandemia, diversos trabalhadores experimentaram desde o modelo presencial, até o virtual e híbrido. Neste sentido, foi perguntado tanto aos líderes, como aos membros entrevistados, qual o modelo de trabalho no qual preferem liderar/trabalhar. Com algumas exceções, ambos têm preferência pelo

modelo híbrido, o qual deverá, provavelmente, ser o modelo mais utilizado no futuro do trabalho em equipe (Alves et al., 2022), pois permite que as pessoas consigam conciliar melhor a sua vida pessoal com a vida profissional e, para além disso, dá maior flexibilidade quanto ao local e horário de trabalho.

Capítulo V – Discussão geral

No capítulo II foram definidos os objetivos deste trabalho de projeto, sendo que o objetivo final consiste em reunir e combinar os dados e informações resultantes das análises, de modo a que se complementem e, então, apontar as práticas, estratégias e elementos mais importantes que contribuem para que as equipes com alta virtualidade sejam bem-sucedidas. Assim, tendo sido discutidas individualmente as análises quantitativa e qualitativa em seus respectivos capítulos, segundo os objetivos anteriores, aqui, será discutido somente o objetivo final.

Em primeiro lugar, é preciso apontar que a totalidade dos entrevistados (líderes e membros) relataram que a situação pandêmica teve grande impacto no modelo de trabalho das suas respectivas equipes, o que está em conformidade com o que referem Feitosa e Salas (2021). Foram diversos os desafios impostos às empresas, que tiveram de se adaptar, repentinamente, às novas condições de trabalho, especialmente a falta de contato presencial entre os trabalhadores. No entanto, a mudança para um modelo de trabalho com maior utilização de ferramentas de comunicação virtuais também apresenta vantagens, nomeadamente a flexibilidade do local e horário de trabalho e, como consequência, a possibilidade conciliar melhor a vida pessoal com a vida profissional.

Segundo Bennet e McWhorter (2021) um dos aspectos mais impactados pela pandemia foi o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores e, por esse e outros motivos, esta variável tem grande importância nos dias de hoje. Uma das estratégias que, apesar de ter sido citada somente por um dos entrevistados, merece atenção, foi a disponibilização de consultas com psicólogos. Isto foi feito com a intenção de manter elevados os níveis de bem-estar dos funcionários, já que, de acordo com Gilson e colegas (2015), em equipes com alto nível de virtualidade, esta variável é particularmente importante, dado que os membros estão normalmente dispersos, trabalham sozinhos e podem não estar bem familiarizados com os seus colegas de trabalho. Além disso, a aplicação de surveys para recolher feedback dos colaboradores, tanto ao nível do trabalho, como ao nível psicológico e do bem-estar, também foi uma estratégia importante neste sentido, já que a satisfação no trabalho tem relação comprovada com o bem-estar dos trabalhadores (Diener & Larsen, 1993; Warr, 1990).

É preciso notar que a virtualidade não teve impacto nas demais variáveis (conforme se pode perceber nos resultados da componente quantitativa) e, portanto, em equipes que possuem elevado grau de virtualidade, como foi o caso das que preencheram os

questionários, um maior ou menor nível de virtualidade não tem qualquer influência nas outras variáveis estudadas. No entanto, a escolha das ferramentas de comunicação virtuais a serem utilizadas pela equipe ainda é um ponto crítico para o sucesso da equipe, devendo ser feito um bom planejamento destas, para que sejam adequadas à equipe e às tarefas realizadas por esta (Cascio & Shurygailo, 2003; Clark et al., 2019; Olson-Buchanan et al., 2007). Além disso, deve ter-se em consideração que algumas destas ICTs se baseiam numa troca de informações assíncrona, o que difere da comunicação presencial (Berry, 2011) e de outras ICTs que se baseiam na comunicação síncrona. Desta forma, para a realização de reuniões mais prolongadas, poderá ser mais interessante que a comunicação seja síncrona, sendo normalmente utilizadas ferramentas como, por exemplo, o Zoom, Skype, Microsoft Teams e outras. Por outro lado, para outro tipo de contato entre os membros, em que não haja tanta urgência, a comunicação assíncrona deverá ser a mais indicada, principalmente pelo fato de que não interferir na realização das tarefas dos funcionários, podendo estes voltar a contactar os seus colegas quando for mais conveniente. Alguns exemplos de ferramentas assíncronas mais utilizadas são o email e os serviços de chat, principalmente o WhatsApp.

A liderança tem um papel fundamental em equipes de trabalho com alto grau de virtualidade, já que o seu papel principal passa por criar bons relacionamentos e confiança entre os integrantes da equipe e de consertar a confiança quebrada após situações de conflito (Avolio & Kahai, 2003; Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003). Este aspecto foi avaliado por meio da variável da liderança empoderadora, a qual apresentou correlações significativas com a confiança, com o bem-estar e com o conflito. O líder empoderador busca estimular o desenvolvimento dos seus colaboradores, dando-lhes maior autonomia e responsabilidades, de modo a que tenham mais autocontrolo e que atuem por conta própria (Cheong et al., 2019; Liu et al., 2003). A variável da liderança empoderadora apresentou correlações significativas com algumas das outras variáveis e parece impactar positivamente na confiança grupal e no bem-estar afetivo, reduzindo também os níveis de conflito. Além disso, dado que este estilo de liderança busca envolver os funcionários em tomadas de decisão, os níveis de envolvimento no trabalho em equipe também aumentarão, sendo estes mais proativos, tomando a iniciativa, resolvendo problemas e, ainda, aumentando a sua resiliência e concentração (Beteman & Crant, 1993; Spreitzer, 1995).

Através da análise de correlações bivariadas, pode-se perceber que diversas variáveis têm algum tipo de correlação, sendo que a confiança grupal, o conflito intragrupal e o bem-estar afetivo estiveram sempre, de alguma forma, correlacionados. As componentes da

confiança grupal e o bem-estar positivo, apresentaram correlações negativas com as componentes do conflito intragrupal, ou seja, quanto maiores os níveis de confiança e de bem-estar dentro do grupo, menores os níveis de conflito. Apesar de haver uma perspectiva de que os conflitos podem ser positivos para a equipe (De Dreu, 1997; Turner & Pratkanis, 1994), no geral, há um consenso de que trazem consequências negativas para a equipe (Child, 2001; Deutsch, 1973; Hinds & Bailey, 2003; Pelled et al., 1999), o que consiste com os resultados obtidos através das análises. Portanto, estratégias que contribuam para a construção de relacionamentos e, conseqüentemente, elevando os níveis de confiança e bem-estar, como as reuniões virtuais periódicas e a realização de *team-buildings* e de eventos informais (e.g. almoços virtuais) foram importantes neste sentido. Além disso, o fornecer tecnologias de comunicação que permitam e incentivem interações informais, é visto como uma estratégia para lidar com os conflitos dentro da equipe (Kahlow et al., 2020), o que ressalta a importância da escolha das ferramentas de comunicação.

Portanto, pode-se afirmar que são diversos os elementos que têm relevância no âmbito das equipes de trabalho virtuais e híbridas. A importância de cada elemento e das estratégias irá variar de acordo com a dinâmica de trabalho dentro da equipe, sendo que as práticas e estratégias devem ser adaptadas de acordo com os diversos fatores que influenciam no sucesso da equipe. Um exemplo disto são as tecnologias de comunicação e informação, já que há uma vasta gama destas ferramentas e a sua escolha deverá ser feita da melhor forma possível para que seja adequada à equipe e à sua dinâmica de trabalho. No entanto, há outros aspectos que são fundamentais, independentemente de quaisquer fatores que diferenciem as equipes. O papel do líder é sempre vital para que uma equipe seja bem-sucedida, devendo minimizar as desvantagens do trabalho virtual e potencializar as suas vantagens, ultrapassando os desafios impostos. Além disso, neste tipo de ambiente, o seu papel principal deve ser o de criar boas relações entre os membros, de modo a que o ambiente de trabalho seja moldado por níveis positivos de confiança e de bem-estar.

Capítulo VI – Conclusão

As organizações são compostas por equipes e, portanto, o resultado global é composto pelos resultados das várias equipes que formam as organizações. É importante, então, compreender o seu funcionamento, de modo a que estas sejam sustentáveis a longo prazo e para usufruir do seu máximo potencial. Nos dias de hoje, em que a tecnologia evolui de forma extremamente rápida, muitos dos grupos de trabalho fazem grande proveito das tecnologias de informação e comunicação (ICTs), as quais permitem que modelos de trabalho, como o virtual e o híbrido, fossem possíveis de ser usados dentro das organizações (Cascio & Shurygailo, 2003; Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003). Estes modelos trazem vantagens, como a flexibilidade e a melhor conciliação da vida pessoal com a profissional, mas também têm as suas desvantagens e impõem novos desafios.

Este trabalho de projeto contribui para reunir alguns dos principais elementos que poderão, eventualmente, influenciar no sucesso de equipes que utilizem um elevado nível de ferramentas virtuais, o que é ainda mais importante neste período pós-pandemia, já que esta causou diversas mudanças no modo como as equipes realizam o seu trabalho (Zeuge et al., 2020). Isto foi possível através da combinação das análises quantitativa e qualitativa realizadas ao longo deste projeto, tendo sido analisadas uma ampla gama de construtos relevantes para o âmbito das equipes híbridas, assim como outros elementos utilizados na prática dentro de equipes de trabalho reais e que possuam alta virtualidade.

O grau de virtualidade não teve grande impacto nas demais variáveis, o que poderá ser explicado pelo fato de que quase todas as equipes que responderam aos inquéritos tinham altos níveis de virtualidade. No entanto, tal como referido no capítulo anterior, a escolha das ferramentas de comunicação virtuais a serem utilizadas pela equipe continua sendo chave para o sucesso da equipe (Cascio & Shurygailo, 2003; Olson-Buchanan et al., 2007). Além disso, ao combinar as duas análises, foi possível complementar esta informação, referindo algumas das ferramentas mais utilizadas atualmente, sendo que a escolha de determinada ferramenta dependerá do intuito para o qual serão utilizadas, podendo ser de comunicação síncrona ou assíncrona.

O líder continua a ter um papel fundamental dentro das equipes virtuais (Cascio & Shurygailo, 2003). No entanto, nestas equipes, a sua principal função passa a ser a de construir bons relacionamentos e confiança entre os integrantes do grupo (Avolio & Kahai, 2003; Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003) e a de consertar a confiança quebrada após situações

de conflito (Zaccaro & Bader, 2003). O estilo empoderador contribui para isto, já que procura estimular o desenvolvimento dos seus colaboradores, dando-lhes maior autonomia e responsabilidades, e estimulando-os a atuarem por conta própria (Cheong et al., 2019; Liu et al., 2003) e, para além disso, um comportamento de empoderamento do líder poderá melhorar o bem-estar entre os funcionários (Schaufeli & Enzmann, 1998). Logo, este estilo de liderança tem impacto positivo tanto na confiança e no bem-estar, quanto no envolvimento no trabalho em equipe.

A confiança é um aspecto crítico nos ambientes virtuais, (Cascio & Shurygailo, 2003; Feitosa & Salas, 2021) e isto foi possível de ser percebido em ambas as análises realizadas. A confiança teve correlação positiva com o bem-estar positivo e negativa com o conflito intragrupal, ou seja, melhora os níveis de bem-estar e reduz os conflitos dentro da equipe. As entrevistas realizadas foram importantes neste sentido, contribuindo com algumas estratégias que foram importantes para manter um contato constante entre os membros e para manter bons níveis de confiança, sendo as mais citadas as reuniões virtuais periódicas, os eventos de *team-building* e outros eventos mais informais, como os almoços virtuais.

O bem-estar foi um dos aspectos mais impactados pela pandemia (Bennet & McWhorter, 2021) e passou a ter ainda mais importância durante e após este período. Muitas pessoas tiveram dificuldades na transição para um modelo de trabalho com mais virtualidade, o que se justifica, especialmente, pela falta de contato pessoal e presencial entre os colegas de trabalho. Para além de reforçar a comunicação entre os membros e procurar manter um certo contato social, mesmo que virtual, entre as pessoas, outras estratégias foram adotadas. A disponibilização de consultas com psicólogos e aplicação de *surveys* a respeito de assuntos relacionados ao trabalho, mas também sobre o bem-estar dos trabalhadores, são exemplos de práticas que poderão ser benéficas para manter bons níveis de bem-estar entre os funcionários.

Assim, será importante considerar os quatro aprendizados referidos por Feitosa e Salas (2021), que envolvem a monitorização dos níveis de confiança, o foco nos ganhos do processo, fazer com que os membros se sintam parte da equipe e avaliar o trabalho em equipe frequentemente. Estes quatro pontos poderão contribuir para uma melhor transição para modelos de trabalho com maior virtualidade, o que faz ainda mais sentido neste período pós-pandemia, já que este tipo de equipas tenderá a ser a norma no futuro do trabalho em equipe (Alves et al., 2022).

No entanto, foram encontradas algumas limitações ao longo da construção do presente projeto. O fato de terem sido escolhidas diversas variáveis para compor a componente quantitativa deste trabalho permitiu que diversos aspectos fossem analisados, porém, a análise individual a cada um dos construtos não foi tão profunda. Além disso, a literatura de algumas das variáveis escolhidas era bastante escassa quando voltada para equipes virtuais e, em especial, para equipes híbridas, o que dificultou no desenvolvimento do enquadramento teórico. Depois, apesar de diversos membros e líderes terem respondido aos questionários, a análise é feita ao nível das equipes, pelo que, efetivamente, a amostra é composta somente por 35 casos, sendo ideal, para o tipo de análises conduzidas, ter uma amostra maior. No que se refere à componente qualitativa deste trabalho, dado que a função das entrevistas era a de complementar os questionários, foram feitas diversas perguntas a respeito de temas que não foram abordados nos inquéritos, o que as tornou mais longas. Conseqüentemente, muitas pessoas que foram abordadas para a realização das entrevistas não mostraram disponibilidade para contribuir, mesmo com a alternativa de realizá-las através do envio do formulário.

Por fim, como sugestões para futuros trabalhos e investigações, poderá se mostrar importante que o número de variáveis seja reduzido, de forma a que cada uma das variáveis seja analisada de forma mais aprofundada, procurando compreender, por exemplo, se existem efeitos mediadores ou moderadores, considerando variáveis independentes (Ilgen et al., 2005; McClelland & Judd, 1993). Além disso, fará sentido que a amostra de estudo seja maior, para que haja maior representatividade. Isto também vale para a componente qualitativa, podendo ser interessante reduzir o número de perguntas e, conseqüentemente, reduzir a duração das entrevistas, com o intuito de obter um maior número de entrevistados e, também, diferentes perspectivas.

Referências bibliográficas

- Ahuja, M. K., & Galvin, J. E. (2003). Socialization in virtual groups. *Journal of Management*, 29(2), 161-185.
- Altschuller, S., & Benbunan-Fich, R. (2010). Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(1), 27-47.
- Alves, M. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., Rebelo, T., Peñarroja, V., & Gamero, N. (2022). Can virtuality be protective of team trust? Conflict and effectiveness in hybrid teams. *Behaviour & Information Technology*, 1-18.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 49, 178-189.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 13(2), 158-166.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional lifeworld: Accelerating skills for digital transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206.

- Bierema, L. L. (2020). HRD research and practice after ‘The Great COVID-19 Pause’: The time is now for bold, critical, research. *Human Resource Development International*, 23(4), 347-360.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). Methods of data collection. In *Organizational research methods: A guide for students and researchers* (pp. 67-112). SAGE Publications.
- Brunelle, E. (2012). Virtuality in work arrangements and affective organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2).
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Chai, D. S., & Park, S. (2022). The increased use of virtual teams during the Covid-19 pandemic: implications for psychological well-being. *Human Resource Development International*, 25(2), 199-218.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Child, J. (2001). Trust – the fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274-288.
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306.
- Clark, D. A. G., Marnewick, A. L., & Marnewick, C. (2019, December). Virtual team performance factors: A systematic literature review. In *2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 40-44). IEEE.

- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2^a ed.). Lawrence Erlbaum.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 34-45.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2012). Team work engagement: Considering team dynamics for engagement. Working paper. *ISCTE-IUL, Business Research Unit (BRU-IUL)*.
- Cousins, K. C., Robey, D., & Ziguers, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 460-478.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). SAGE Publications.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301-308.
- De Jong, R., Schalk, R., & Curşeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management* 14(7), 364-380.
- De Meuse, K. P., & Liebowitz, S. J. (1981). An empirical analysis of team-building research. *Group & Organization Studies*, 6(3), 357-378.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.

Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, 9-43.

Diener, E., & Larsen, R.J. (1993). The experience of emotional well-being. In M. Lewis & J.M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 405–415). Guilford.

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.

Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: Two field studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174-193.

Dimas, I. D., Alves, M., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). Instrumentos de avaliação de Equipas de Trabalho. Edições Sílabo.

Dixon, K. R., & Panteli, N. (2010). From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63(8), 1177-1197.

Edwards, H. K., & Sridhar, V. (2005). Analysis of software requirements engineering exercises in a global virtual team setup. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(2), 21-41.

Eissa, G., Fox, C., Webster, B. D., & Kim, J. (2012). A framework for leader effectiveness in virtual teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 11-22.

Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100777.

Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32.

Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.

Furumo, K. (2009). The impact of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49(4), 66-73.

- Gamero, N., González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., & Peñarroja, V. (2021). Is team emotional composition essential for virtual team members' well-being? The role of a team emotional management intervention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4544.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313-1337.
- Grichanik, M. (2014). The effects of collaborative critical thinking training on trust development and effectiveness in virtual teams. Master thesis. University of South Florida.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 265-287.
- Gorn, G. J., & Kanungo, R. N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(2), 265-277.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342.
- Goodman, P. S., & Hackman, R. (1992). Groups That Work (And Those That Don't). *The Academy of Management Review*, 17(2), 363.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 8(1), 102-117.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science, 14*(6), 615-632.
- Hoon, A., Oliver, E., Szpakowska, K., & Newton, P. (2015). Use of the 'Stop, Start, Continue' method is associated with the production of constructive qualitative feedback by students in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 40*(5), 755-767.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership, 1*.
- Ilggen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist, 54*(2), 129.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517-543.
- Ilies, R., Aw, S. S., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here?. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 827-838.
- Jarvenpaa, S. L., & Tanriverdi, H. (2003). Leading virtual knowledge networks. *Organizational Dynamics, 31*(4), 403-403.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management, 5*(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 256-282*.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*(2), 238-251.

- Johnson, S. K., Bettenhausen, K., & Gibbons, E. (2009). Realities of working in virtual teams: Affective and attitudinal outcomes of using computer-mediated communication. *Small Group Research, 40*(6), 623-649.
- Kahlow, J., Klecka, H., & Ruppel, E. (2020). What the differences in conflict between online and face-to-face work groups mean for hybrid groups: A state-of-the-art review. *Review of Communication Research, 8*, 51-77.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems, 23*(3), 237-274.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, 2*, 789-858.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology, 54*(3), 645-667.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*(2), 325-340.
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 110*, 1251-1261.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims Jr, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review, 13*(1), 127-152.
- Livingston, E. H. (2004). Who was student and why do we care so much about his t-test?. *Journal of Surgical Research, 118*(1), 58-65.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal, 44*(4), 779-793.

- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 18-35.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., Young, N. C. J., & Vartiainen, M. (2017). Virtual teams. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*, 315-345.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological bulletin*, 114(2), 376.
- McCulloch, A., & McGarry, J. (2017). *Power-sharing. Empirical and Normative Challenges* (pp. 1–300). Taylor and Francis Inc.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.
- Mortensen, M. (2015). A first-time manager's guide to leading virtual teams. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2015/09/a-first-time-managers-guide-to-leading-virtual-teams>.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63(5), 465-475.

- Nunamaker Jr., J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. (2009). Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM*, 52(4), 113-117.
- O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 433-452.
- Olson-Buchanan, J. B., Rechner, P. L., Sanchez, R. J., & Schmidtke, J. M. (2007). Utilizing virtual teams in a management principles course. *Education+ Training*, 49(5), 408-423.
- Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I., & Mykytyn, P. (2005). Understanding conflict in virtual teams: An experimental investigation using content analysis. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 44a-44a). IEEE.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Piña, M. I. D., Martínez, A. M. R., & Martínez, L. G. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*, 14(1), 7-21.
- Powell, A., Galvin, J., & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, 19(4), 299-322.
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 71(3), 1082-1131.
- Raisinghani, M., Arora, A., Baylor, E., Brown-Philips, S., Coleman, C., & Craig, K. (2010). Virtual project management of globally outsourced IT projects. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).

Robson, C., & McCartan, K. (2016). Surveys and questionnaires. In *Real world research* (4th ed., pp. 243-283). John Wiley & Sons.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069.

Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. In *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 52, pp. 185–243). University of Nebraska Press.

Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356.

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903-933.

Sarker, S., Valacich, J. S., & Sarker, S. (2003). Virtual team trust: Instrument development and validation in an IS educational environment. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(2), 35-55.

Savolainen, T. (2013). Trust building in e-leadership – Important skill for technology mediated management in the 21st century. In *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance* (pp. 288-296). Bangkok University.

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. In *Issues in occupational health*. Taylor & Francis.

- Segura, S. L., & González-Romá, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 956.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In *Advances in Psychology* (Vol. 82, pp. 117-153). North-Holland.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29.
- Trivedi, A., & Desai, J. (2012). A Review of Literature on E-Leadership. *SSRN Electronic Journal*.
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), 254-270.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.

- Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307-334.
- Yetton, P. W., & Bottger, P. C. (1982). Individual versus group problem solving: An empirical test of a best-member strategy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(3), 307-321.
- Yukl, G. (2012). Leadership: What is it. In *Cases in Leadership* (3rd. ed. pp. 1–42). Sage.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). Leading Virtual Teams – A Literature Review. *Project: ASTAR – Competence Transfer in a VR/AR-Based Environment for Work Design*, (August), 1-9.

Anexos

Anexo 1 – Modelo de questionário líderes

Cód. Organização:	Cód. Equipa:	Cód. Individual:
-------------------	--------------	------------------

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, _____ de _____ 2021

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 7 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos – para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses, ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Informação relativa à organização

Nº de trabalhadores da organização: Até 10 11- 49 50 – 249 250 ou mais

Sector de atividade da organização: _____

Informação relativa à equipa

Há quanto tempo se formou a sua equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo lidera esta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Nº de elementos da sua equipa (considere somente os elementos da equipa, não se incluindo a si próprio): _____

Qual é a principal atividade da sua equipa? [assinale a resposta]

- Produção Comercial Serviços Projeto
- Administrativa Gestão Outra. Qual? _____

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo**, de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação).

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

Desempenho grupal

Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente):

Mau	Médio/a								Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.										
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos.										
3. Qualidade do trabalho produzido.										
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.										
5. Quantidade de trabalho produzido.										
6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.										
7. Capacidade de implementar novas ideias.										
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.										
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.										
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.										

Anexo 2 – Modelo de questionário membros

Cód. Organização:	Cód. Equipa:	Cód. Individual:
-------------------	--------------	------------------

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. **Note que as instruções não são sempre iguais.** Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, _____ de _____ 2021

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos – para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses, ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo trabalha nesta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo**, de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação).

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

De forma a garantir uma maior validade dos dados recolhidos, pedimos que responda a todos os itens apresentados abaixo pensando na sua **equipa formal como um todo**.

Indique-nos, por favor, qual o tipo de comunicação estabelecida entre si e os outros membros da sua equipa **no último mês**. Distribua 100% pelos diversos tipos, considerando que as percentagens mais elevadas correspondem aos meios de comunicação que mais frequentemente utiliza para comunicar com os restantes membros da sua equipa:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	Percentagem
1. Presencial.	____%
2. Através de videoconferência (comunicação à distância com som e imagem – por exemplo skype com som e imagem).	____%
3. Através de teleconferência (comunicação à distância somente com som – por exemplo telefone/telemóvel ou skype somente com som).	____%
4. Através de um serviço de chat (comunicação à distância, somente escrita e em tempo real – por exemplo, whatsapp ou messenger do facebook).	____%
5. Através de rede social ou forum (comunicação à distância somente escrita, sem ser em tempo real – por exemplo, facebook sem chat).	____%
6. Através de e-mail.	____%
7. Através de plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda (por exemplo, dropbox ou google drive).	____%
8. Através de memorandos ou relatórios.	____%
9. Outro. Qual? _____	____%
TOTAL	100%

PARTE 3

Bem-estar afetivo

Por favor, indique com que intensidade **o seu trabalho o/a fez sentir cada uma das seguintes emoções durante as últimas semanas**. Para responder, escolha para cada um dos adjetivos uma das seguintes alternativas de resposta:

	Nada		Medianamente				Completamente	
1. Tenso/a	1	2	3	4	5	6	7	
2. Nervoso/a	1	2	3	4	5	6	7	
3. Ansioso/a	1	2	3	4	5	6	7	
4. Relaxado/a	1	2	3	4	5	6	7	
5. Tranquilo/a	1	2	3	4	5	6	7	
6. Calmo/a	1	2	3	4	5	6	7	
7. Triste	1	2	3	4	5	6	7	
8. Pessimista	1	2	3	4	5	6	7	
9. Desanimado/a	1	2	3	4	5	6	7	
10. Alegre	1	2	3	4	5	6	7	
11. Otimista	1	2	3	4	5	6	7	
12. Animado/a	1	2	3	4	5	6	7	

Envolvimento no trabalho em equipa

As seguintes afirmações referem-se a sentimentos que os membros de uma equipa, no seu conjunto, têm em relação ao trabalho que desenvolvem. Indique em que medida concorda ou discorda de cada uma delas utilizando a seguinte escala de resposta:

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Na nossa equipa...	1	2	3	4	5	6	7
1. Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.							
2. Sentimo-nos com força e vigor quando estamos a trabalhar.							
3. Estamos entusiasmados com este trabalho.							
4. Este trabalho inspira-nos.							
5. Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.							
6. Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.							
7. Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta equipa.							
8. Estamos imersos no trabalho desta equipa.							
9. “Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.							

Conflito intragrupal

As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique com que frequência surge **tensão** na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, utilizando para o efeito a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.							
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.							
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.							
4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.							
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.							
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.							
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa.							
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.							
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.							

Confiança grupal

São apresentadas em seguida mais algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho.

Pedimos-lhe que, **considerando a equipa como um todo**, nos indique em que medida concorda ou discorda de cada uma das afirmações referidas. Para isso, assinale com um X, à frente de cada afirmação, o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo muito	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo muito
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação.						

2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho.						
3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.						
4. Os meus colegas confiam neste grupo.						
5. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o trabalho sabendo que eles estão dispostos a ouvir.						
6. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos.						
7. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva.						
8. Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho.						

Liderança empoderadora (10 itens)

Relativamente ao líder da sua equipa de trabalho, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala (caso verifique que a situação descrita não se aplica, imagine-se numa situação hipotética e responda como acha que a sua equipa se sentiria/comportaria nessa situação):

Discordo muito	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

O líder da nossa equipa...	1	2	3	4	5
1. ... encoraja-nos a encontrar soluções para os problemas sem a sua intervenção direta.					
2. ... incentiva-nos a assumir as nossas responsabilidades enquanto equipa.					
3. ... aconselha-nos a resolver os problemas quando estes surgem, sem necessitarmos, constantemente, da sua aprovação.					
4. ... encoraja-nos a procurar soluções sem a sua supervisão.					
5. ... incentiva-nos a pensar nos problemas como oportunidades e não como obstáculos.					
6. ... aconselha-nos a procurar as oportunidades nos problemas que enfrentamos.					
7. ... encoraja-nos a encarar o desempenho abaixo do esperado como uma oportunidade para aprender.					
8. ... incentiva-nos a trabalhar em equipa uns com os outros.					
9. ... encoraja-nos a trabalhar em colaboração com os outros membros e com as outras equipas da organização.					
10. ... aconselha-nos a coordenar os esforços da nossa equipa com os outros membros e com as outras equipas da organização.					

Anexo 3 – Modelo de entrevista líderes

Iniciais:

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Pergunta 2: Que práticas e/ou estratégias foram utilizadas para que a mudança repentina para o trabalho virtual não afetasse, ou influenciasse positivamente, a motivação e o desempenho dos demais membros da equipa?

Pergunta 3: Quais os principais desafios que enfrentou e enfrenta enquanto líder de uma equipa de trabalho virtual? Que estratégias implementou/implementa para ultrapassar esses desafios?

Pergunta 4: Enquanto líder, quais são as principais vantagens que a utilização do trabalho virtual apresenta? E quais as principais desvantagens?

Pergunta 5: Numa comparação entre o início da pandemia e o momento atual, que melhorias foram implementadas para que o trabalho virtual funcionasse de modo mais eficiente?

Pergunta 6: No futuro, gostaria de continuar a liderar esta equipa (ou outras) cujo trabalho é, essencialmente, virtual ou preferia liderar equipas que trabalhassem de um modo mais presencial? Porquê?

Anexo 4 – Modelo de entrevista membros

Iniciais:

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Anexo 5 – Entrevista líder 1

Iniciais: MPA

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

Sem dúvida que a pandemia afetou o nosso modelo de trabalho! Em pré-pandemia, o nosso modelo de trabalho era 100% presencial e, a partir do momento em que fomos obrigados a trabalhar de casa, fomos obrigados a reformular o nosso modelo de trabalho. Para tal, recorremos a plataformas digitais de organização de trabalho e teleconferência que até hoje utilizamos como é o caso do Teams.

Pergunta 2: Que práticas e/ou estratégias foram utilizadas para que a mudança repentina para o trabalho virtual não afetasse, ou influenciasse positivamente, a motivação e o desempenho dos demais membros da equipa?

Resposta:

No nosso caso particular, mesmo à distância mantivemos a equipa unida, através de team-buildings virtuais e de uma rubrica que temos, que acontecia todas as quintas-feiras no escritório, em que a empresa oferecia o pequeno-almoço aos colaboradores e onde tínhamos um convidado especial a falar sobre um tema interessante para a equipa. Com a pandemia ajustámos este modelo e às quintas-feiras passámos a tomar todos o pequeno-almoço digitalmente!

Pergunta 3: Quais os principais desafios que enfrentou e enfrenta enquanto líder de uma equipa de trabalho virtual? Que estratégias implementou/implementa para ultrapassar esses desafios?

Resposta:

Enquanto responsável pelo departamento de RH, o maior desafio foi sem dúvida passar os processos de recrutamento, muito enraizados num regime presencial, para digital. Essa transição foi feita no início da pandemia e acabámos por adotar estes processos mesmo numa altura em que a pandemia já está a terminar.

Pergunta 4: Enquanto líder, quais são as principais vantagens que a utilização do trabalho virtual apresenta? E quais as principais desvantagens?

Resposta:

Particularmente no trabalho que faço, há enormes vantagens em existir a possibilidade de falar com pessoas virtualmente, não só numa ótica de custos (ex: deixei de ir tantas vezes a Lisboa a reuniões com parceiros, fazemos calls por Teams), mas também em processos de recrutamento, pois permite que pessoas que residem num sítio mais longe consigam chegar até nós e nós a elas.

Pergunta 5: Numa comparação entre o início da pandemia e o momento atual, que melhorias foram implementadas para que o trabalho virtual funcionasse de modo mais eficiente?

Resposta:

Sem dúvida que as chamadas “dailies” (reuniões diárias) serviram para aumentar a nossa produtividade. O facto de revermos diariamente as tarefas a executar diariamente aumenta a produtividade da equipa e a organização do trabalho.

Pergunta 6: No futuro, gostaria de continuar a liderar esta equipa (ou outras) cujo trabalho é, essencialmente, virtual ou preferia liderar equipas que trabalhassem de um modo mais presencial? Porquê?

Resposta:

Um misto dos dois! A flexibilidade entre os dois modelos é o caminho certo para que as pessoas estejam motivadas e tenham liberdade na execução do seu trabalho. Sem dúvida que trabalhar presencialmente tem os seus benefícios, mas haver a flexibilidade de se poder, por exemplo, um ou dois dias por semana trabalhar a partir de casa é ótimo!

Anexo 6 – Entrevista líder 2

Iniciais: ML

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

A alteração principal foi termos passado ao regime de teletrabalho integral.

O uso de ferramentas virtuais aumentou: Criamos 2 contas ZOOM pagas, fizemos um incremento às definições do nosso CRM (Bitrix), passando a ter o Módulo Tasks and Projects para o agendamento e acompanhamento de trabalho diário dos diferentes membros da equipa.

Pergunta 2: Que práticas e/ou estratégias foram utilizadas para que a mudança repentina para o trabalho virtual não afetasse, ou influenciasse positivamente, a motivação e o desempenho dos demais membros da equipa?

Resposta:

Numa fase inicial foram feitas pequenas reuniões matinais de resumo do dia anterior e planificação do novo dia de trabalho. Sempre que os vários sócios necessitavam de discutir algum assunto ou tomar alguma decisão, reuniam-se via ZOOM, em vez de telefone.

Foi criado um grupo do Whatsapp da empresa para troca rápida de mensagens, mas também para algum reforço positivo a todos os membros da Empresa.

Pergunta 3: Quais os principais desafios que enfrentou e enfrenta enquanto líder de uma equipa de trabalho virtual? Que estratégias implementou/implementa para ultrapassar esses desafios?

Resposta:

O maior desafio é sentir que a comunicação à distância não é tão eficaz. Este facto traz algumas implicações no trabalho gerado não só ao nível da qualidade, mas também da rapidez com que é feito.

Pergunta 4: Enquanto líder, quais são as principais vantagens que a utilização do trabalho virtual apresenta? E quais as principais desvantagens?

Resposta:

Vantagens

- Existe um maior grau de liberdade para quem lidera, mas também para quem pertence à equipa.

Desvantagens

- Dificuldade em ter controlo sobre todos os trabalhos em curso;

- Dificuldade de diálogo. (observo aqui que esta dificuldade é com pessoas específicas da equipa, pelo que possivelmente é uma questão mais pessoal).

Pergunta 5: Numa comparação entre o início da pandemia e o momento atual, que melhorias foram implementadas para que o trabalho virtual funcionasse de modo mais eficiente?

Resposta:

No presente já estamos na modalidade de trabalho presencial.

Referindo-me ao período inicial e final do teletrabalho e, como referido anteriormente, as melhorias foram ao nível de ferramentas e não de procedimentos.

Os procedimentos internos, no que respeita ao modelo de trabalho, não sofreram alterações, a não ser no caso dos procedimentos de registo no nosso CRM. A forma de trabalhar na nossa empresa, com o cliente, a prestação do serviço e a metodologia do trabalho não foi alterada. Por exemplo: os projetos de investimento sempre foram feitos com equipas de duas pessoas e o teletrabalho não alterou este procedimento.

Pergunta 6: No futuro, gostaria de continuar a liderar esta equipa (ou outras) cujo trabalho é, essencialmente, virtual ou preferia liderar equipas que trabalhassem de um modo mais presencial? Porquê?

Resposta:

Prefiro liderar equipas com um trabalho maioritariamente presencial. Penso que é possível repartir o tempo entre trabalho presencial e virtual, e criar novos horários e até procedimentos. No entanto neste setor de atividade e, sendo a nossa empresa uma consultora boutique, o presencial é o modelo que faz mais sentido.

Anexo 7 – Entrevista líder 3

Iniciais: MO

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

A pandemia afetou muito pouco o nosso trabalho, pois apesar de trabalhar presencialmente na altura, já utilizávamos ferramentas virtuais de comunicação como Slack e Google Meets. Aumentamos o uso da ferramenta para comunicação por voz como o Discord e o próprio Slack para comunicação das equipas. Atualmente, adotamos somente Slack para texto e voz.

Pergunta 2: Que práticas e/ou estratégias foram utilizadas para que a mudança repentina para o trabalho virtual não afetasse, ou influenciasse positivamente, a motivação e o desempenho dos demais membros da equipa?

Resposta:

Aumentamos a comunicação por canais de áudio. Através do Discord criamos salas virtuais para que todos ficassem conectados o dia todo como se estivessem em suas salas no escritório.

Pergunta 3: Quais os principais desafios que enfrentou e enfrenta enquanto líder de uma equipa de trabalho virtual? Que estratégias implementou/implementa para ultrapassar esses desafios?

Resposta:

Não vejo muitos desafios, no começo foi questão de se adaptar a uma comunicação assíncrona. Hoje tudo flui normalmente.

Pergunta 4: Enquanto líder, quais são as principais vantagens que a utilização do trabalho virtual apresenta? E quais as principais desvantagens?

Resposta:

A vantagem é poder contratar funcionários de qualquer lugar do mundo e não ficar limitado à localidade onde está a empresa. A desvantagem é que é preciso um esforço maior da equipa para que os novos colaboradores se sintam confortáveis em trabalhar com alguém que nunca viram pessoalmente.

Pergunta 5: Numa comparação entre o início da pandemia e o momento atual, que melhorias foram implementadas para que o trabalho virtual funcionasse de modo mais eficiente?

Resposta:

Criamos o hábito de fazer micro-reuniões no início e fim do dia para planejar e validar o dia de trabalho e aumentamos o uso de troca de mensagens por texto.

Pergunta 6: No futuro, gostaria de continuar a liderar esta equipa (ou outras) cujo trabalho é, essencialmente, virtual ou preferia liderar equipas que trabalhassem de um modo mais presencial? Porquê?

Resposta:

Prefiro continuar a liderar uma equipa virtual, pelos seguintes motivos:

- 1. Custos mais baixos, pois ao entregar o escritório, economizamos o equivalente a 1 ordenado por mês. Com essa economia podemos ter um funcionário a mais.*
- 2. Equipa distribuída em 2 países (Brasil e Portugal) e diferentes cidades. Antes, quem era de Portugal tinha que, necessariamente, estar em Santarém, mas agora podemos contratar pessoas de diferentes cidades.*

3. *Todos gostaram da ideia de trabalhar de casa, eles têm mais conforto e economizam tempo de deslocação.*

Anexo 8 – Entrevista líder 4

Iniciais: PF

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

Antes da pandemia, o modelo utilizado pela empresa era totalmente presencial, sendo que em alguns casos excepcionais era utilizado o trabalho remoto. Durante a pandemia, nós fomos obrigados a passar a trabalhar de forma totalmente virtual, sendo que atualmente, usamos um modelo híbrido, em que as pessoas podem escolher quando querem ir ao escritório.

Relativamente às ferramentas de trabalho virtuais, o seu uso aumentou após a pandemia, sendo que para comunicação síncrona usamos essencialmente o Slack e Zoom, e para comunicação assíncrona fazemos mais uso do email e, em poucos casos, também usamos o Slack. Nas equipas de tecnologia também é muito utilizado o Confluence, que é uma ferramenta de gestão de documentação, mas na minha equipa não é muito utilizada.

Pergunta 2: Que práticas e/ou estratégias foram utilizadas para que a mudança repentina para o trabalho virtual não afetasse, ou influenciasse positivamente, a motivação e o desempenho dos demais membros da equipa?

Resposta:

Nós reforçamos o uso das ferramentas de comunicação para tentar fazer com que a rotina de trabalho de todos dentro da empresa permanecesse o mais normal possível, ou seja, ter uma comunicação por parte da empresa para reforçar que as pessoas não estavam sozinhas naquele período (da pandemia). Além disso, também disponibilizamos mecanismos de suporte, como consultas com psicólogos para que as pessoas continuassem a ter um bom nível de bem-estar psicológico, reforçando também a importância deste.

Pergunta 3: Quais os principais desafios que enfrentou e enfrenta enquanto líder de uma equipa de trabalho virtual? Que estratégias implementou/implementa para ultrapassar esses desafios?

Resposta:

Acredito que o impacto no trabalho colaborativo foi o principal desafio que enfrentamos, pois as pessoas já não tem mais tanto contacto com pessoas de outros departamentos e não há mais tanta troca de informações entre os departamentos da empresa. Nesse sentido, foi feita uma revisão do programa de onboarding para uma lógica de trabalho remoto e de story telling.

Também tentamos fazer com que as pessoas vão pelo menos uma ou duas vezes por semana ao escritório para ter uma visão do todo da empresa e criar relações com as pessoas e, com isso em mente, também reforçamos a comunicação estruturada da empresa, realizando eventos, por exemplo, para que ir ao escritório seja uma mais-valia.

Outro desafio foi de manter o bem-estar psicológico das pessoas, sendo que, tal como referi na outra pergunta, foram implementadas estratégias relacionadas com o bem-estar individual, como a aplicação periódica de um survey para aferir o bem-estar das pessoas e, assim, poder ajustar o trabalho das pessoas caso a caso.

Pergunta 4: Enquanto líder, quais são as principais vantagens que a utilização do trabalho virtual apresenta? E quais as principais desvantagens?

Resposta:

Na minha perspectiva, a principal vantagem é a de reunir pessoas de vários lugares do mundo em um mesmo grupo, pois antes havia uma certa separação entre subgrupos, como

o “pessoal de Lisboa” ou o “pessoal do Porto”. Com o trabalho remoto, as pessoas passaram a trabalhar em conjunto e da mesma forma, seguindo um certo padrão. Além disso, é mais fácil conciliar os horários de todos os membros da equipe, sendo que essa maior flexibilidade não força as pessoas a trabalharem durante mais tempo, mas sim, faz com que trabalhem melhor.

Entre as desvantagens, posso citar que as interações entre os membros da equipe são quase todas sobre assuntos relacionados ao trabalho e fica a faltar um pouco daquelas conversas mais casuais, sobre outros assuntos. Além disso, neste ambiente virtual, as pessoas introvertidas ficam ainda mais introvertidos. Acredito que quando há algum nível de contato presencial, as relações entre os membros da equipe, e até mesmo entre as pessoas dentro da empresa como um todo, seriam melhor construídas.

Pergunta 5: Numa comparação entre o início da pandemia e o momento atual, que melhorias foram implementadas para que o trabalho virtual funcionasse de modo mais eficiente?

Resposta:

A principal melhoria implementada foi aplicação dos surveys que recolhem feedback das pessoas e, posteriormente, as ações a serem tomadas com base nisso. A diferença de mindset das pessoas também é significativa, pois a postura delas é diferente ao ir para o escritório, pois antes se sentiam pressionadas a seguir um horário de trabalho, mas agora isso já não é necessário e essa mudança é perceptível. Por fim, também posso afirmar que temos mais clareza do que queremos, pois antes éramos obrigados a trabalhar de forma remota por causa da pandemia, mas agora percebemos e acreditamos que o modelo híbrido é o melhor para o nosso modelo de trabalho.

Pergunta 6: No futuro, gostaria de continuar a liderar esta equipa (ou outras) cujo trabalho é, essencialmente, virtual ou preferia liderar equipas que trabalhassem de um modo mais presencial? Porquê?

Resposta:

Da minha experiência, não me vejo a liderar e trabalhar de forma totalmente presencial ou virtual, pelo que gostaria de continuar com o modelo híbrido. Isto porque sinto que as

primeiras interações entre os membros são importantes de serem presenciais para criar uma boa relação entre eles. Mas o modelo híbrido permite que haja maior flexibilidade e liberdade de escolha entre ir para o escritório ou ficar em casa, podendo conciliar melhor a vida pessoal e profissional.

Anexo 9 – Entrevista membro 1

Iniciais: ARS

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

O período de pandemia afetou principalmente na relação entre as pessoas e na comunicação em geral (que passou a ser algo mais restrito).

Em termos de trabalho e tarefas diárias a realizar, não senti grandes diferenças. Mas por outro lado sinto-me mais produtiva a trabalhar em casa.

O uso de ferramentas de trabalho e comunicação virtual aumentou após a pandemia, sendo que as principais ferramentas que usamos dentro da empresa são o Zoom e o Microsoft Teams para reuniões e outras situações que exigem mais formalidade. Para a comunicação mais rápida e informal utilizamos o email e o WhatsApp.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

A principal dificuldade que senti foi na relação com as pessoas. O facto de estar em teletrabalho tornou mais difícil resolver problemas de forma imediata e em contato com as pessoas. O relacionamento com novas pessoas também foi muito dificultado.

Também posso citar o facto de passarmos a fazer mais reuniões diárias, mas muitas destas foram desnecessárias.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

Apesar das dificuldades sentidas, penso que o teletrabalho aumenta a produtividade, pelo facto de não haver muitas interrupções ao longo do dia. Além disso, a possibilidade de usar ferramentas de trabalho virtuais facilitou na realização de entrevistas com candidatos e, também, na realização de reuniões.

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

Sinto-me mais motivada a trabalhar em regime híbrido, porque sei que há dias em que não é preciso deslocar-me ao escritório.

Acredito que deve haver um certo nível de flexibilidade no trabalho, que na minha opinião aumenta a motivação. Ter que ir todos os dias ao escritório ou trabalhar sempre de casa não é tão motivante quanto um regime mais flexível.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Foram feitas reuniões diárias que eram encarregadas pelos chefes de cada equipa, e que serviam para discutir as tarefas realizadas no dia anterior (ponto de situação) e as tarefas que seriam realizadas naquele dia. Estas reuniões serviam para perceber como está o caminho para atingir os objetivos.

Foram organizados team-buildings virtuais para melhorar o relacionamento entre os colaboradores.

Também organizamos almoços virtuais semanais. Nós dividíamos as pessoas por salas e para cada sala era dado um tema/assunto, para “quebrar o gelo” inicial e as pessoas interagirem/conversarem.

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Inicialmente nós demos muita ênfase na newsletter, com o objetivo que as pessoas lessem e ficassem atualizadas com as principais novidades diárias dentro da empresa. Mas isso não funcionou porque a newsletter era muito longa e as pessoas não tinham interesse.

Entretanto, passamos a fazer algo mais simples e semanal, que são publicações com notícias e manchetes mais interessantes e que chamem a atenção das pessoas.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Não tenho em mente nenhuma prática ou estratégia que poderia ser utilizada neste tipo de equipas e que aumentasse a motivação e desempenho, mas acredito que se deve evitar ao máximo reuniões desnecessárias.

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

Tenho preferência pelo modelo híbrido, por causa da flexibilidade que tenho para gerir meu tempo da melhor forma (de forma pessoal ou como preferir). Mas acredito que deve sempre haver a componente presencial, principalmente pela relação pessoal e profissional entre os colegas de trabalho e também por uma questão de confiança, que acho mais fácil de criar quando estamos a trabalhar presencialmente.

Anexo 10 – Entrevista membro 2

Iniciais: BFVM

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

Quando comecei a trabalhar onde estou atualmente, foi após o início da pandemia, mas tivemos de utilizar o teletrabalho em certos períodos, de acordo com o avanço da pandemia. Acredito que de modo geral o uso de ferramentas de trabalho virtuais manteve-se igual, sendo que usamos principalmente o Zoom, o Skype e o e-mail.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

A principal dificuldade que senti com o teletrabalho foi o facto de não haver contacto “direto” com os colegas de trabalho. Além disso, enquanto estagiária, também tive dificuldades por não obter esclarecimentos em tempo útil por causa da comunicação assíncrona. Por exemplo, haviam situações mais urgentes em que eu necessitava de algum esclarecimento e não era possível entrar em contacto com os meus superiores para proceder da forma correta.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

Para mim a principal vantagem em trabalhar virtualmente é a possibilidade de conciliar melhor a vida pessoal e profissional.

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

O meu desempenho e a minha motivação foram afetados negativamente pois, tal como referi anteriormente, nas situações onde havia a necessidade de maior acompanhamento e suporte dos meus superiores, isto foi muito dificultado pela comunicação assíncrona.

Também posso referir que o facto de residir numa zona onde a conexão a internet não é muito boa também prejudicou o meu trabalho em formato virtual.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Não foi feito nada especificamente para o formato de trabalho virtual. Apenas foram mantidas práticas que já eram utilizadas anteriormente no trabalho presencial, como pausas diárias e, periodicamente, eventos de desporto (team-building).

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Onde trabalho não foi feito nada especificamente para o formato de trabalho virtual, pelo que não consigo referir nenhuma prática ou estratégia que tenha prejudicado a motivação ou desempenho da equipa.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Não tenho em mente nenhuma prática/estratégia que possa contribuir para melhoria no desempenho e motivação da equipa.

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

Meu modelo de trabalho preferido é o híbrido, porque permite conciliar a vida pessoal com a vida profissional. Além disso, como estava a estudar enquanto estagiava, no período em que estive em teletrabalho, foi mais fácil gerir o meu tempo para que conseguisse estudar.

Anexo 11 – Entrevista membro 3

Iniciais: CS

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

Antes da pandemia o trabalho era 100% presencial e era preciso ir ao escritório todos os dias, sendo que apenas algumas pessoas da área de tecnologia e software tinham a possibilidade de trabalhar em regime híbrido. Com a pandemia passamos a estar todo o tempo em trabalho remoto e, como estou na área de recursos humanos, fiz muitos onboards virtuais. As entrevistas e a maior parte das fases do processo de recrutamento e seleção também são virtuais.

O uso de ferramentas de comunicação virtuais aumentou internamente, pois antes já eram usadas externamente, com clientes internacionais. As mais utilizadas são as ferramentas do Google, como o Meets, o Hangouts e o Gmail. No entanto, quando temos que reunir com clientes que têm preferência por outras ferramentas, usamos outras, como o Zoom ou o Teams.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

Eu estava muito habituada a trabalhar presencialmente e, inicialmente, não me senti nada confortável em trabalhar totalmente de forma remota. Entretanto, hoje não me imagino a trabalhar em um regime que não seja o híbrido, pois há maior flexibilidade. Gostaria de ressaltar que a empresa onde trabalho já dava muita flexibilidade aos colaboradores, especialmente flexibilidade de horário, mas agora, com o regime híbrido, há ainda a flexibilidade de local de trabalho.

Outra dificuldade que senti foi o fato de não conhecer (presencialmente) a equipe com quem trabalhava, para criar uma relação mais próxima, já que não há aqueles momentos como as pausas para lanche e almoço, em que os colegas de trabalho podem conversar sobre outros assuntos que não relacionados com o trabalho em si.

Além disso, no teletrabalho há a desvantagem de haver distrações em casa, por causa de outras pessoas, de animais, filhos, etc.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspectiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

A principal vantagem é mesmo a flexibilidade, sendo que na empresa onde estou já nos era dada flexibilidade de horário, mas agora também temos flexibilidade no local de trabalho. A mentalidade dentro da empresa é a de que o mais importante é cumprir os objetivos e apresentar as tarefas feitas ao final do dia.

No entanto, há algumas funções, como a relacionada com hardware, que requerem mais tempo de trabalho no escritório. Assim, estes colaboradores devem cumprir uma certa carga de trabalho no escritório, mas no restante do tempo podem escolher onde querem trabalhar.

Também gostaria de ressaltar que onde trabalho ainda há a possibilidade de as pessoas trabalharem no escritório a tempo inteiro se assim preferirem, sendo que podem mesmo escolher quando quiserem mudar isso.

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

Acredito que eu só senti efeitos “negativos” quando fomos forçados a trabalhar totalmente de forma remota no início da pandemia. Mesmo assim, penso que meu desempenho não foi afetado, mas principalmente a motivação foi afetada, pelo fato de estar o tempo todo “presa” em casa. No entanto, com o regime híbrido que usamos atualmente, sinto-me bastante mais produtiva e motivada, porque se estivermos no escritório, é comum que sejamos constantemente interrompidos, enquanto que a trabalhar em casa é mais fácil gerir as várias tarefas que temos para realizar.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Na nossa empresa nós passamos a fazer reuniões diárias, para alinhar os objetivos de equipe, e semanais, de modo a aferir o ponto de situação em que cada equipe se encontrava, o que facilita muito para que possamos avançar com o nosso trabalho e também para tirar dúvidas quando necessário, sendo que este tipo de reuniões são feitas de forma virtual.

Outra prática foi a realização de reuniões entre os managers de cada equipe com os membros de forma individual, através da plataforma Leapsome, o que ajuda a melhorar a performance e motivação de cada membro da equipe.

Também passamos a aplicar um inquérito de felicidade e satisfação no trabalho, assim como surveys pós-onboarding para saber como esta a ser a experiência e recolher feedback sobre o processo de onboarding.

Por fim, também posso referir a realização de eventos de teambuilding, que tentamos que sejam sempre presenciais, dos managers com os membros da equipe para criar um maior contato entre eles e estabelecer relações mais profundas, o que também aumenta motivação. Um exemplo destes eventos é o jantar de natal.

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Há feedbacks muito diferentes entre as equipes, especialmente no que toca aos eventos de team-building presenciais, em que algumas pessoas não gostam muito deste tipo de iniciativa. Portanto, penso que isto varia de manager para manager ou de equipe para equipe.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Atualmente estamos a tentar aumentar a capacidade de atrair candidatos e aumentar a motivação entre os membros das equipes, sendo que a nossa ideia é promover uma parceria com a Data Science Portugal e realizar eventos de partilha de conhecimentos.

Além disso, quer ao nível interno, quer ao nível externo, estamos a tentar melhorar o nosso employer branding, que é uma tarefa um pouco mais difícil nas áreas tecnológicas, através de eventos hackathon.

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

O meu modelo de trabalho preferido é o híbrido, mas com um pouco mais de teletrabalho do que presencial. Isto porque agora há muito menos gente a trabalhar presencialmente e é mais interessante trabalhar no escritório quando há mais pessoas lá a trabalhar.

No entanto, isto era ainda pior durante a pandemia e era mais difícil de as pessoas irem trabalhar presencialmente devido ao “perigo” e aos cuidados que eram necessários de serem tomados, mas agora as pessoas já estão mais tranquilas e vão mais ao escritório.

Anexo 12 – Entrevista membro 4

Iniciais: DA

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

A pandemia veio revolucionar o nosso modelo de trabalho. Somos uma consultora que trabalha por projetos para diversos clientes. Antes da pandemia, tudo era feito presencialmente desde reuniões a entrega/apresentação de relatórios, dinamização de workshops, tudo. Com a pandemia, foi necessário adaptarmos muitas das nossas metodologias para o virtual. Sessões com ferramentas que antes eram físicas (ex., materiais para dinâmicas de grupo) tiveram que ser convertidas para um formato virtual em que se mantivesse a essência das dinâmicas para cumprir os mesmos objetivos da versão física/presencial.

Passámos a usar ferramentas virtuais que antes não utilizávamos: Slack para complemento na comunicação entre a equipa de forma a não estarmos totalmente dependentes do e-mail; o Zoom para reuniões com clientes; o Microsoft Teams também para reuniões, bem como a rede online; e o Clockify para que as nossas Líderes possam acompanhar as horas trabalhadas em cada projeto pela equipa para melhor analisar o esforço de cada membro e garantir uma distribuição do trabalho justa e eficaz.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

As maiores dificuldades que sinto têm a ver com uma maior dificuldade em articular preferências de trabalho entre colegas, garantir disponibilidade para reunir com colegas e com clientes – porque o virtual veio tornar tão dinâmicas as nossas agendas... em qualquer momento qualquer pessoa pode estar numa reunião e ter outro compromisso marcado, e é mais difícil agendar uma reunião do que quando estávamos presencialmente e era mais fácil encontrar uma janela de tempo para reunir. Isto faz com que por vezes seja mais desafiante alinhar também as expectativas na realização do trabalho, especialmente quando é um projeto realizado em equipa. Garantir que estamos alinhados para a realização de um trabalho congruente e de qualidade.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

Diversas. Em primeiro lugar, sinto maior agilidade para equilibrar o trabalho e a minha vida pessoal. Não ter que me deslocar de manhã para o escritório significa que de manhã posso dormir até mais tarde, e isso ajuda-me a começar o dia de trabalho mais motivado e com a mente mais descansada. Também ao fim do dia, sinto que é muito bom saber que quando terminar o trabalho, não tenho que me deslocar de volta para casa e perder tempo nos transportes – basta fechar o computador e iniciar o tempo para a vida pessoal. Mesmo que algumas vezes sejam necessárias horas extra no trabalho, custam menos porque já não acresce ainda a deslocação. Por exemplo, se no escritório eu tivesse que fazer 1h extra e deslocar 30-40 minutos para casa, só chegava a casa perto das 20h. Em virtual, se faço 1h extra, termino às 19h30 e estou imediatamente em casa. Este tempo faz muita diferença. Também a hora do almoço. Em presencial almoçava em 30 minutos e, sem nada de interessante para fazer a nível pessoal, acabava por trabalhar metade da hora do almoço por opção. Em virtual, almoço na mesma em 30 minutos mas posso ver televisão nos restantes 30 minutos, ou realizar alguma tarefa doméstica que antes me ocupava mais tempo ao fim do dia.

Também sinto que sou mais produtivo em trabalho virtual. Quando era presencial e partilhava escritório com colegas, era mais difícil manter o foco no trabalho, porque havia sempre barulho de colegas a escrever no teclado, a fazer uma reunião ou outra chamada,

conversas paralelas que distraiam. Em teletrabalho não, é mais fácil focar-me no trabalho que estou a fazer e fazer pausas na mesma quando sinto necessidade.

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

Como referi acima, sinto que aumentei a minha produtividade e desempenho. A minha motivação também aumentou por ter flexibilidade para gerir melhor o meu trabalho e também para o articular com a vida pessoal. Sinto que esta flexibilidade que resulta do trabalho virtual me motiva para fazer mais e melhor, o que por sua vez também tem resultado numa melhoria do meu desempenho.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Aquilo que chamamos de “flexibilidade responsável”. As nossas Líderes apostaram desde o início da pandemia na nossa capacidade de sermos responsáveis para gerir toda esta flexibilidade (ex., se temos um compromisso pessoal a meio do dia, tudo está bem desde que sejamos responsáveis em garantir que todo o trabalho é cumprido). Esta foi a maior prática/estratégia que aponto. Esta prática veio reforçar a relação de confiança que as Líderes têm em nós e vice-versa, pelo que sinto esta prática como algo que aumenta a nossa motivação. Por sua vez, também foi uma prática/estratégia que de forma muito clara nos comunicou a todos enquanto equipa que o que mais importa na nossa organização é a concretização do trabalho e o resultado final de qualidade, não tanto o método como lá chegamos ou tendo que exigir X horas no escritório mesmo que já tenhamos cumprido o nosso trabalho naquele dia.

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Sendo muito sincero, não aponto nenhuma que sinto devesse ser eliminada. Sinto que apesar dos desafios, a pandemia foi positiva no sentido de nos fazer repensar as prioridades e que, no nosso caso, se traduziram num reforço positivo da nossa cultura na nossa empresa.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Genuinamente não me ocorre nenhuma prática a adicionar de que sinta falta. Valorizo a gestão que as nossas Líderes têm feito desde o início da pandemia. Sinto-me muito satisfeito.

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

Totalmente virtual. Sendo pragmático, há muito pouca coisa que seja realmente necessário realizar em presencial. Claro que há alguns momentos com a equipa e eventualmente um ou outro projeto em que é vantajoso realizar presencialmente no cliente. E há abertura e liberdade para isso. Mas não sinto que seja relevante termos um escritório físico e ter um regime híbrido que nos obrigue a estar X dias por semana no escritório. O nosso trabalho pode realmente ser feito virtualmente e sinto que implementar um regime híbrido seria reduzir desnecessariamente os ganhos obtidos com a transição para o modo virtual.

Anexo 13 – Entrevista membro 5

Iniciais: FC

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

A pandemia certamente afetou bastante o modelo de trabalho utilizado. Dado que a empresa onde estou é relativamente recente, a mesma vivia muito do ambiente presencial e, uma vez que o número de colaboradores até hoje não ultrapassa os 80, as pessoas conhecem-se todas, sendo que a própria empresa proporciona cada vez mais momentos de reunião e familiarização entre todos os colaboradores, pois a empresa está em processo de expansão nacional e já começa a ter projetos e obras um pouco por todo o país.

Dito isto, o modelo de trabalho foi afetado, pois a alegria presencial e o convívio diário entre os colaboradores são completamente diferentes quando feitos pelo mundo virtual. Também é certo que o uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou neste período, nomeadamente com o uso do Microsoft Teams, uma vez que reuniões entre pessoas do mesmo departamento ou de diferentes departamentos já não podiam ser feitas presencialmente, o Teams sustentava todas as relações empresariais da empresa.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

As principais dificuldades foram sem dúvida as seguintes: concentração e motivação. Sei que poderão existir pessoas com opiniões que diferem da minha, no entanto o ambiente presencial supera em todos os aspetos o virtual. Pessoalmente, sinto que estando em teletrabalho não estou nem tão motivado a desempenhar as minhas funções, nem a minha concentração/produtividade são as mesmas. Acredito que o trabalho presencial e o facto de se ver toda a gente empenhada no objetivo comum de fazer crescer a empresa supera o conforto e a flexibilidade de poder trabalhar a partir de casa.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

Na minha ótica, as principais vantagens são sem dúvida a flexibilidade de horários e o conforto de poder fazer tudo a partir de casa, não temos as correrias e stress causados por simples atividades como ir ao ginásio ao final do dia. Estando em casa, o cansaço sentido no final do dia é menor, uma vez que também já estamos no nosso local de trabalho, temos sempre mais tempo para descansar e aí, o trabalho virtual proporciona vantagens absolutas em relação ao conforto e flexibilidade com atividades pós-laborais.

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

Como referi na minha resposta da pergunta 2, estas duas questões foram as principais dificuldades que enfrentei no período em que estive a trabalhar de forma virtual. Sinto que tanto a motivação como o desempenho estavam mais baixos que o normal e sinto que estando a trabalhar em casa fico “demasiado confortável” e não me sinto tão motivado para desempenhar as minhas funções. Estando num ambiente presencial a questão muda completamente, existe uma certa pressão (que acaba por se transformar em motivação) ao ver toda a gente a trabalhar e isso influencia-me de forma positiva a continuar e a cumprir com as tarefas e objetivos diários.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Consigo destacar duas práticas que foram implementadas no período virtual e que se mantiveram quando regressámos ao trabalho presencial.

1) Reuniões diárias de ponto de situação dentro de cada departamento. Antes estas reuniões eram feitas única e exclusivamente segunda-feira de manhã, onde eram definidos os objetivos semanais, no entanto, com o trabalho virtual, creio que houve uma necessidade global de toda a empresa de aumentar o contacto entre colaboradores, pois a empresa vive muito das suas pessoas e das suas relações internas.

2) A outra prática acaba por ser semelhante, no entanto não é feita com tanta frequência e é feita a uma escala global da empresa, estas reuniões eram chamadas de “Marketing Interno” e eram realizadas quinzenalmente todas as sextas-feiras, onde das 17h às 18h30 (sendo que o horário de trabalho é das 09:30 h até às 18:30 h), eram feitas reuniões via Teams com todos os colaboradores (a presença era obrigatória) e o objetivo era dar a conhecer a todos os colaboradores e departamentos os projetos e o que estava a ser trabalhado por cada um destes departamentos. Eram selecionados grupos de 3 a 5 pessoas que ficavam responsáveis por montar uma apresentação sobre o que tinham trabalhado nessa semana, sendo que como era véspera de fim-de-semana, estas reuniões acabavam sempre por se tornar um excelente momento de convívio e dava para se conhecer toda a gente dentro da empresa.

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Felizmente, no período que trabalhei virtualmente, não considero que tenham existido qualquer tipo de práticas que tivessem diminuído a motivação e afetado o desempenho da equipa.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Com muita pena minha, as reuniões de “Marketing Interno” que referi anteriormente deixaram de acontecer (pela logística de aumento de colaboradores e pelo facto de a empresa cada vez estar mais espalhada um pouco por todo o país), penso que eram momentos que toda a gente ansiava e gostava de conhecer os novos colegas e de se ter conhecimento de como está a empresa e que trabalhos estão a ser desenvolvidos. No entanto, a empresa onde trabalho também proporciona dois eventos anuais (um no verão e um perto da época natalícia) onde a intenção é a mesma das tais reuniões de “Marketing Interno”, chamar todos os colaboradores para um local e durante um dia, estarem todos a desempenhar atividades de team-building e a conhecerem-se todos uns aos outros. Penso que este ambiente de proximidade e transparência é um dos segredos do sucesso da empresa e que deveria ser implementado em mais empresas.

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

O meu modelo de trabalho preferido é sem dúvida o presencial, sinto-me mais motivado a trabalhar, sou mais produtivo, o ambiente e a energia sentida no escritório todos os dias, não são possíveis de replicar virtualmente, considero que o modelo presencial não seja perfeito e que o virtual também tenha algumas vantagens, no entanto acredito que seja mais vantajoso o modelo presencial. Excluo o híbrido pois não me consigo sentir motivado a trabalhar a partir de casa.

Anexo 14 – Entrevista membro 6

Iniciais: GI

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

Eu iniciei o trabalho após o início da pandemia, então não sei dizer exatamente como esta veio a afetar no modelo de trabalho da empresa. O uso das ferramentas de trabalho virtuais aumentou, sendo que a principal destas que utilizamos é o Microsoft Teams e alguns aplicativos de mensagens instantâneas.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

Não senti nenhuma dificuldade em trabalhar de forma virtual, pois quando iniciei na empresa já foi neste modelo e prefiro assim. Mas posso dizer que sinto falta do relacionamento pessoal com os colegas, que é um pouco prejudicado pelo teletrabalho, já que a maior parte das pessoas da empresa residem fora do município onde se localiza a sede da empresa.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

Para mim a principal vantagem é a possibilidade de poder escolher onde quero trabalhar, seja em casa ou, quando quiser, no local de trabalho da empresa, além de poupar gastos (com combustível, por exemplo) e tempo.

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

Acho que tanto no desempenho, quanto em relação à motivação é igual, seja a trabalhar de forma presencial ou em teletrabalho.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Na minha equipe fazemos reuniões periódicas para falar um pouco sobre o trabalho, mas também para conversar sobre outros assuntos que não envolvem o trabalho, e acho isso importante. Mas sei também que várias das equipes de engenharia fazem chamadas diárias para verificar o ponto de situação do trabalho da equipe.

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Não penso que haja nada do gênero, pois a maior parte das coisas feitas dentro da empresa são produtivas. Até porque como é uma empresa tecnológica, o teletrabalho já era utilizado, sendo que após a pandemia somente foi necessário fazer alguns ajustes.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Acredito que seria importante fazer uma espécie de pausa para café durante a manhã para que as pessoas possam conversar um bocado e descontraír.

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

O meu modelo preferido é o que já utilizado pela empresa, que é uma espécie de modelo híbrido, mas com total flexibilidade de escolha. Nós podemos escolher se e quando queremos trabalhar virtualmente ou em teletrabalho e isto para mim apresenta diversas vantagens como já falei antes.

Anexo 15 – Entrevista membro 7

Iniciais: MC

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

Eu comecei a trabalhar na empresa a meio da pandemia, portanto, não sei dizer exatamente de que forma a pandemia veio a afetar o modelo de trabalho, pois este já havia sido alterado.

No entanto, posso afirmar que na área onde estava havia o costume de manter um contacto presencial com os clientes, o que passou a ser feito de forma remota, sendo que somente em situações muito específicas era feito presencialmente.

Além disso, pude notar que a empresa era um pouco desatualizada no que se refere ao uso de tecnologias, pelo que a pandemia trouxe um ponto positivo, já que a empresa teve de melhorar nesta área, apesar de esta mudança não ter sido tão fluida.

Apesar de haver alguma flexibilidade no horário de trabalho, na empresa onde trabalho há o hábito de seguir um horário quase que fixo, havendo alguma rigidez no horário de início do trabalho, por exemplo. Noto isso ao comparar com outras empresas, onde há maior flexibilidade de horários e também maior autonomia para realizar o trabalho.

O uso de ferramentas virtuais aumentou bastante, sendo que a mais utilizada é o Microsoft Teams, mas também usava-se em alguns casos o Google Meets.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

A principal dificuldade foi no início do trabalho, na aprendizagem, pois quando tinha dúvidas relacionadas ao trabalho, nem sempre era possível contactar imediatamente o responsável para esclarece-las.

Mas também posso citar a falta de contacto “cara-a-cara” com os colegas trabalho, que também foi uma dificuldade neste período.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

Flexibilidade no local de trabalho, maior conforto, perde-se pouco tempo em deslocações, há mais tempo para dedicar à vida pessoal e há alguma flexibilidade no horário e autonomia para realizar o trabalho.

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

Na minha situação o trabalho virtual, naquela altura, foi muito bom, pois tinha receio de estar com as pessoas por causa do vírus, e me sentia mais confortável quando estava em teletrabalho.

Em termos de eficiência e produtividade, sinto que quando estava no modelo presencial era mais produtivo e eficiente. Nas primeiras semanas foi igual, mas a partir daí minha eficiência e produtividade foram inferiores. Acredito que se estivesse, por exemplo, 3 dias por semana virtual e 2 dias presencial, a eficácia era a mesma. Na minha opinião, o teletrabalho é muito monótono, mas ao conjugar os dois há mais contacto com as pessoas e a eficiência acaba por ser a mesma.

Em termos de motivação, penso que o trabalho virtual acabou por desmotivar, principalmente por faltar mais contacto com as pessoas com quem trabalhava. No entanto,

também acho que esta desmotivação tem a ver com outros fatores para além do teletrabalho apenas.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Não me recordo de nenhuma prática que tenha sido implementada para desenvolver a motivação dos colaboradores. Em relação aos objetivos a serem cumpridos, passamos a trabalhar em grupos pequenos, fazíamos videochamadas de forma recorrente e, quando era necessária ajuda, partilhávamos o ecrã, mas também não houve nenhuma mudança significativa.

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Acredito que não havia margem suficiente de flexibilidade de horário e autonomia. Por exemplo, quando há um trabalho que deva ser feito em equipe, deve existir algum controle, mas quando for um trabalho mais individual, e desde que o trabalho fique feito em tempo útil, o trabalhador deve ter autonomia para o fazer e não um controle no horário que o trabalhador pratica, o que afeta a eficiência e a motivação também.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Tal como expliquei, na minha opinião, faltou um pouco de flexibilidade em termos de horário de trabalho e autonomia e acredito que esta poderia ser uma prática a ser implementada para melhorar o desempenho e motivação dos trabalhadores.

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

Na minha opinião, o modelo de trabalho híbrido é o mais indicado, pois junta os benefícios do modelo totalmente virtual (flexibilidade de horário, local de trabalho e conforto) com os do presencial (contacto humano) e pode-se ter um pouco de tudo. Isto pode ser feito de forma a que em todas as semanas sejam usados os dois modelos, ou ia-se alternando semana a semana, pelo que em termos de eficiência e motivação não devem haver mudanças negativas.

Atualmente a nossa empresa está a adotar o modelo híbrido, pois no caso da maioria das consultoras pode ser facilmente implementado e traz benefícios, sendo que os costumes do modelo presencial se mantiveram, como o contacto presencial com o cliente.

Anexo 16 – Entrevista membro 8

Iniciais: PD

As perguntas realizadas nesta entrevista/questionário são de **resposta aberta**, pelo que se procura que as respostas tenham o **máximo de detalhes** possível. Além disso, dado que muitas organizações e equipas voltaram a trabalhar presencialmente, é importante que as respostas sejam **referentes ao período em que o trabalho virtual era utilizado em maior parcela**.

Pergunta 1: De que modo a pandemia afetou o modelo de trabalho na empresa em que trabalha? O uso de ferramentas de trabalho virtuais aumentou após a pandemia? Quais as ferramentas virtuais a que mais recorrem na equipa?

Resposta:

A pandemia mudou radicalmente o nosso modelo de trabalho, durante e após a pandemia. Se antes da COVID-19 apenas uma pessoa estava em teletrabalho (curiosamente era eu), neste momento temos várias pessoas em teletrabalho e a maioria em regime híbrido. Ou seja, são em menos número as pessoas que preferem estar no escritório a tempo inteiro. Nós já tínhamos ao nosso dispor uma série de ferramentas (nomeadamente o acesso à rede através de VPN e o Microsoft Teams), mas com a pandemia passamos a utilizá-las mais.

Pergunta 2: Quais as principais dificuldades que teve/tem ao trabalhar virtualmente em comparação com o trabalho presencial?

Resposta:

No meu caso, não tenho dificuldade rigorosamente nenhuma. Aliás, considero-me bastante mais produtiva em teletrabalho.

Pergunta 3: Quais as principais vantagens, na sua perspetiva, que o trabalho virtual oferece?

Resposta:

Uma (muito) maior facilidade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Tenho três filhos pequenos e estar em teletrabalho permite-me continuar a trabalhar normalmente, mesmo quando eles estão doentes ou de férias. Além disso, há menos distrações (menos reuniões de cinco minutos – que facilmente se transformam em trinta ou sessenta).

Pergunta 4: Como acha que o seu desempenho e motivação foram afetados pela utilização do trabalho virtual?

Resposta:

O meu desempenho melhorou, pois a produtividade aumentou substancialmente. Quando era apenas eu a estar em teletrabalho era mais complicado, mas quando passaram a estar todos tornou-se mais simples.

Pergunta 5: Que práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que facilitam a concretização dos objetivos da equipa e a motivação e que devem ser mantidas no futuro?

Resposta:

Reuniões de equipa e de departamento, utilização de ferramentas colaborativas e realização de ações de team-building (durante a pandemia essas ações foram virtuais; agora já voltámos ao presencial).

Pergunta 6: Que práticas/estratégias de trabalho relacionadas com o trabalho virtual foram implementadas e que considera que deveriam ser eliminadas pelo facto de diminuírem a motivação e afetarem negativamente o desempenho da equipa?

Resposta:

Inicialmente tínhamos muitas reuniões semanais. Como percebemos que muitas delas não adiantavam nada, mantivemos só uma reunião semanal (de planeamento da semana, à segunda-feira de manhã), passando as restantes para periodicidade mensal.

Pergunta 7: Que outras práticas/estratégias relacionadas com o trabalho virtual considera que poderiam ser implementadas no futuro tendo em vista aumentar a motivação e o desempenho da equipa?

Resposta:

Penso que o mais importante é continuarmos a encontrar ferramentas que nos ajudem nos nossos processos internos (e que possam ser utilizados em qualquer parte, por qualquer colaborador).

Pergunta 8: Olhando para trás, qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

Resposta:

Virtual, sem dúvida. Permite-me ser mais produtiva e conciliar melhor a minha vida profissional com a vida pessoal. Quando é necessário vou ao escritório ou a uma reunião com um cliente; porém, como norma, continuo a preferir o trabalho virtual.