

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O impacto do papel do líder na virtualidade percebida da equipa -  
exploração do papel mediador do *Team Work Engagement***

Mariana Sofia Laureano Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Dra. Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,  
ISCTE Business School

Junho, 2020

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional  
(IBS)

**O impacto do papel do líder na virtualidade percebida da equipa-  
Exploração do papel mediador do *Team Work Engagement***

Mariana Sofia Laureano Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Dra. Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,  
ISCTE Business School

Junho, 2020

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de manifestar o meu muitíssimo agradecimento à minha orientadora, Prof. Dra. Patrícia Costa, por todo o apoio, paciência e total disponibilidade em todo este percurso, nomeadamente a sua competência e eficiência em todas as etapas, tal como o seu *feedback* construtivo e profícuo. Gostaria também de dar os parabéns pelo excelente profissionalismo e amizade mesmo num contexto de pandemia e com vários desafios, estimulando sempre a fazer melhor, contornando as adversidades.

Também, gostaria de agradecer a todos os participantes que, gentilmente, se disponibilizaram a participar neste estudo, tirando um pouco do seu tempo para responder ao questionário. Foram, sem dúvida, a peça fulcral neste estudo e sem eles, o mesmo não seria possível.

Ainda, à Multivision e colegas de equipa por todo o apoio que foi essencial na fase final da presente investigação e principalmente, aos meus pais, namorado e restantes familiares que sempre mostraram o seu apoio incondicional e amor que contribuíram em muito, para que conseguisse manter a minha determinação, motivando-me constantemente. Sem vocês, nada disto seria possível.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Resumo

Com a evolução das novas tecnologias de informação, começaram a desenvolver-se novas redes de trabalho e equipas que, através das tecnologias, conseguem comunicar e trabalhar ainda que à distância, difundindo serviços e até conhecimentos. Contudo, e apesar de existirem diversas vantagens em adotar este método de trabalho, indubitavelmente surgem novos desafios à gestão deste tipo de equipas que devem, em última instância, ser dirimidos pelo líder da mesma.

Assim sendo, a presente investigação analisa o impacto da liderança transformacional e liderança virtual (e-liderança), na virtualidade percebida pelos membros, ao nível da proximidade e eficácia de comunicação entre equipas, tendo em linha de conta o *work engagement* das mesmas enquanto mediador desta relação. Para isto, foram analisadas 30 equipas e respetivos líderes, sendo que os resultados demonstraram que, efetivamente, a liderança transformacional e a e-liderança apresentam um efeito positivo na proximidade e na eficácia de comunicação entre os membros, tal como o *team work engagement* tem capacidade de mediar a relação entre os dois tipos de liderança e a percepção de proximidade. No entanto, a mediação do *team work engagement* com a liderança transformacional e e-liderança não funciona ao nível da percepção da eficácia da comunicação. As implicações práticas e teóricas dos resultados foram devidamente analisadas, seguindo-se das potenciais questões de investigação futura, com sugestões de melhoria.

*Palavras-chave:* Liderança Transformacional; E-liderança; Virtualidade percebida da equipa; Percepção de Proximidade; Percepção de Eficácia da Comunicação; *Team Work Engagement*

### **Códigos de Classificação JEL:**

**D23-** Comportamento Organizacional

**M54-** Gestão do Trabalho

**O33-** Mudança Tecnológica: Escolhas e Consequências

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Abstract**

The evolution of new information technologies has spurred the creation of new work networks and teams, which through technologies can communicate and work at a distance, spreading services and even knowledge. However, although there are several advantages in adopting this work method, there are undoubtedly new challenges to the management of this type of teams that must, ultimately, be resolved by the team leader.

This research analyzes the impact of transformational leadership and virtual leadership (e-leadership) on the members perceived virtuality in terms of proximity and effectiveness of communication between teams, taking into account their work engagement as a mediator of this relationship. To this end, 30 teams and their respective leaders were analyzed, and the results showed that, effectively, transformational leadership and e-leadership have a positive effect on the proximity and effectiveness of communication between members, and team work engagement has the ability to mediate the relationship between the two types of leadership and the perception of proximity. However, the mediation of team work engagement with transformational leadership and e-leadership does not work in terms of perception of effective communication. The practical and theoretical implications of the results were also analyzed, followed by potential questions for future research, with suggestions for improvement.

*Keywords:* Transformational leadership; E-leadership; Perceived virtuality; Perception of proximity; Perception of communication effectiveness; Team Work Engagement

### **JEL Classification Codes:**

**D23-** Organizational Behavior

**M54-** Labor Management

**O33-** Technological Change: Choices and Consequences

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Índice

<i>Revisão de Literatura</i> .....	5
<b>1.1. Virtualidade</b> .....	5
<b>1.2. E-Liderança</b> .....	10
<b>1.3. Liderança Transformacional</b> .....	14
<b>1.4. Team Work Engagement</b> .....	17
<b>1.5. Modelo</b> .....	19
<i>Método</i> .....	21
<i>Procedimento &amp; Participantes</i> .....	21
<i>Instrumentos</i> .....	22
<i>Análise de dados</i> .....	24
<i>Resultados</i> .....	27
<b>Estatística Descritiva e Correlações</b> .....	27
<b>Teste de Hipóteses</b> .....	27
<b>Sumário dos Testes de Hipóteses</b> .....	32
<i>Discussão</i> .....	35
<b>Limitações e Estudos Futuros</b> .....	38
<b>Implicações Teóricas</b> .....	40
<b>Implicações Práticas</b> .....	41
<i>Conclusão</i> .....	43
<i>Referências Bibliográficas</i> .....	45
<i>Anexos</i> .....	51

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Índice de Tabelas

Tabela 1.....	27
Tabela 2.....	28
Tabela 3.....	28
Tabela 4.....	29
Tabela 5.....	29
Tabela 6.....	30
Tabela 7.....	31
Tabela 8.....	31
Tabela 9.....	32
Tabela 10.....	32

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> Modelo de Investigação.....	19
---	----

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Introdução

O capital humano é, sem dúvida, uma das componentes mais relevantes de qualquer organização, ao mesmo tempo que as equipas de trabalho são também uma peça fundamental, em que, efetivamente, a colaboração individual contribui para o objetivo comum, aumentando a performance e desempenho da organização. As equipas são, portanto, tidas como grupos de indivíduos que apresentam responsabilidades mútuas e que trabalham de forma interdependente com o objetivo de resolver problemas comuns (Guzzo & Dickson, 1996).

Atualmente, a economia global está a experienciar uma grande mudança na forma como as organizações constroem e desenvolvem os seus mercados (Avolio, Dodge & Kahai, 2000). Neste sentido, e como resultado da “*gig economy*” que se refere à existência de mercados digitais em que as pessoas conseguem trabalhar em qualquer lugar desde que tenham acesso à internet (Handke, Costa, Klonek, O’Neill & Parker, 2020) e da crescente globalização (Dulebohn & Hoch, 2017) caracterizada, por exemplo, por fusões e aquisições, desenvolvimento de novos mercados em países estrangeiros e outras estratégias, as empresas aumentaram significativamente a sua área de influência nas mais diversas zonas e países (Hertel, Konradt & Voss, 2006), exigindo às organizações que tenham equipas que garantam uma resposta aos desafios que daqui surgem.

Como exigência desta dispersão geográfica e procura por uma alta flexibilidade, o trabalho virtual entre equipas tem sido tido como importante, pelo facto de os membros das equipas virtuais terem de cooperar com parceiros de outros países e origens culturais, onde predominam diferentes experiências educacionais, ocupacionais e até mesmo funcionais (Hertel et al., 2006). Neste sentido, o desenvolvimento de equipas de trabalho, fisicamente distribuídas, com membros culturalmente e organizacionalmente diversos tem sido progressivamente mais prevalente (Wong & Burton, 2000).

Posto isto, as equipas virtuais são, portanto, habitualmente definidas como equipas nas quais o trabalho é executado por membros que estão geograficamente, temporalmente e muitas vezes até organizacionalmente dispersos, daí que, a comunicação entre os membros é feita através da combinação de vários métodos de tecnologias de informação (Bryant, Albring & Murthy, 2009). Também, e segundo Lipnack & Stamps (1997, retirado de Hertel et al., 2006) as equipas virtuais, podem ser percecionadas como um conjunto de pessoas que, tendo tarefas interdependentes, estão conectadas através das redes de tecnologias de comunicação, tornando possível trabalhar através do espaço, tempo e fronteiras organizacionais com o objetivo de

alcançarem um propósito comum. Daí que, é possível considerar que, maioritariamente, o contacto físico poderá ser reduzido ou praticamente inexistente (Lilian, 2014).

Por serem equipas que utilizam uma comunicação virtual, grande parte das organizações opta por este tipo de equipas uma vez que, a troca de informação tem o potencial de ser mais rápida, sem qualquer tipo de constrangimento de tempo ou espaço, sendo também muito mais barato para a empresa, pelo facto de alcançarem uma grande variedade de tarefas críticas, de maneira mais eficiente e eficaz (Roy, 2012)

No entanto, e por serem equipas que utilizam ferramentas virtuais para comunicar, mesmo que nem sempre estejam geograficamente dispersas, existem diversos problemas que podem surgir do uso destas tecnologias de informação no trabalho em equipa e que podem afetar o desempenho da mesma. Van Wart, Wang, Roman & Cheol (2017) apresentam uma lista com alguns destes problemas, como uma comunicação insuficiente ou pobre (não utilizam os meios que têm para comunicar eficazmente), falhas na comunicação (quando o recetor não percebe ou interpreta mal a mensagem que é transmitida), sobrecarga na comunicação (os emails aumentam a exigência de uma troca de comunicação rápida), falta de apoio por parte do líder (não é feita uma corrente supervisão ou apresentação de feedback), má gestão da mudança (a gestão da mudança é mais difícil num ambiente online), falta de confiança (muitas vezes os membros nem sequer se conhecem presencialmente), falhas na coordenação e gestão das tecnologias pelos líderes (estes, devem saber utilizar as novas tecnologias e ter a capacidade de lidar com possíveis falhas), entre outros problemas que exigem uma grande atenção por parte do líder.

Novamente, e por serem equipas que dependem altamente das tecnologias, as falhas na comunicação e partilha de informação ou até mesmo problemas na internet, são fatores stressantes para toda a equipa, o que aumenta a necessidade de resolver esses problemas (Zaccaro & Bader, 2003), tendo o líder de criar um ambiente de apoio, coordenando todas as tarefas e garantindo que estas adversidades sejam rapidamente ultrapassadas.

Uma das competências fulcrais de um líder num ambiente virtual passa por apresentar uma clara comunicação com todos os membros (Hertel et al., 2006), comunicando frequentemente, tendo em consideração todos os aspetos envolventes de forma a garantir que se criem relações estáveis, que não se degenerem facilmente e que permitam que as pessoas se sintam seguras e confiantes (Ribiere & Worasinchai; Savolainen, 2013). Por estas razões, o objetivo do presente estudo passa por avaliar os efeitos da liderança na virtualidade percebida pelos membros, em termos da proximidade e eficácia de comunicação, na medida em que esta perceção de virtualidade dos membros depende das experiências coletivas que estes têm em relação à

distância não só física, mas também psicológica, como também os défices de informação que podem surgir no processo de interação (Handke et al., 2020). Aliado a isto, o intuito passa também por perceber se o *team work engagement* consegue mediar a relação entre liderança e virtualidade percebida dos membros ao nível da proximidade e eficácia de comunicação, ajudando a ultrapassar problemas de confiança, isolamento e má interpretação de mensagens.

Resumidamente, a presente investigação é de extrema relevância para qualquer organização, na medida em que, a virtualidade está nos dias de hoje presente em toda e qualquer empresa, seja com maior ou menor incidência.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Revisão de Literatura

### 1.1. Virtualidade

Numa equipa, a comunicação entre os membros é deveras importante, na medida em que, permite que estes desenvolvam significados partilhados daquilo que é o seu ambiente e tarefas de trabalho (Algesheimer, Dholakia & Gurau, 2011). Com a crescente adoção das tecnologias de informação para facilitar a comunicação entre os membros, tem-se, portanto, prestado ao longo dos anos mais atenção ao conceito de virtualidade (Brown, Prewett & Grossenbacher, 2020) que diz respeito a um tipo específico de trabalho, tendo em conta que, não só os tipos de trabalho se alteraram substancialmente ao longo dos anos, como também os colaboradores conseguem hoje em dia estar muito mais facilmente ligados à internet interagindo ao mesmo tempo com uma grande diversidade de membros (Handke et al. 2020).

Segundo Brown et al. (2020) a virtualidade é um conceito que diz respeito à interação entre duas ou mais pessoas e que se caracteriza, não só pela dispersão dos colaboradores ou colegas de equipa em termos da sua localização geográfica e tempo, como também pela dependência da comunicação mediada por um dispositivo eletrónico com capacidade de processamento, para realizarem as tarefas que têm em comum. Autores como Driskell, Radtke & Salas (2003) afirmam que a principal característica de uma equipa virtual passa pela interdependência dos membros, ao mesmo tempo que trabalham para um objetivo comum apesar de estarem espacialmente separados. Estas assunções sugerem, que quando os membros da equipa trabalham presencialmente, não comunicam, portanto, através de meios virtuais, fazendo com que a conotação do termo dispersão geográfica, remeta para a ideia de que as equipas ditas tradicionais interagem raramente de forma virtual.

No entanto, alguns autores como Kirkman & Mathieu (2005) desconstruem este conceito, considerando que apesar de a dispersão geográfica e temporal dos colaboradores serem importantes para definir o conceito de virtualidade, não são, contudo, um fator determinativo ou um pré-requisito para a virtualidade da equipa, afirmando que o conceito de virtualidade diz respeito à extensão de utilização e valor da utilização informacional das tecnologias de comunicação nas equipas de trabalho. Mais especificamente, as novas tecnologias de informação posicionam as equipas de trabalho e respetivos colaboradores como virtuais, pelo facto de dependerem da combinação de vários métodos para comunicarem e fazerem o seu trabalho (Hertel et al., 2006).

Posto isto, também as equipas presenciais (que trabalham cara a cara e no mesmo local) podem apresentar altos níveis de virtualidade, pelo facto de recorrerem a diversas ferramentas virtuais (estas ferramentas dizem respeito à utilização da comunicação virtual para interagir, como é o caso de vídeo conferências e e-mail, por exemplo) para comunicarem. A título de exemplo, uma equipa pode estar presencialmente reunida e decidir partilhar documentos e informações através da internet (calendários online, documentos online, entre muitas outras ferramentas) (Griffith, Sawyer & Neale, 2003). Neste sentido, a distinção entre equipas virtuais e equipas presenciais é relativamente mais ténue, uma vez que todas as equipas podem ser descritas em termos da sua virtualidade, pois todas conseguem comunicar e coordenar as suas tarefas através de meios virtuais.

Por isto mesmo, Kirkman & Mathieu (2005), consideram que existem três dimensões que, efetivamente, definem a virtualidade de uma equipa. Desta forma, os autores apresentam uma dimensão que diz respeito à sincronicidade, que tem a ver com a simultaneidade com que a troca de informação é feita entre os membros. A comunicação assíncrona, por um lado, por utilizar tecnologias assíncronas como o e-mail (Griffith & Neale, 2001), e por apresentar intervalos de tempo no momento da partilha de informação, ajuda os membros a tirarem tempo para considerarem as mensagens recebidas e as respostas, uma vez que, utiliza ferramentas que dão mais tempo aos membros para pensarem sobre a informação partilhada. Daí que, a equipa pode ser eficaz e os membros podem sentir-se alinhados uns com os outros, mesmo que não estejam a comunicar diretamente e no mesmo fuso horário.

Por outro lado, a comunicação síncrona que é feita através de vídeo conferências de qualidade, por exemplo, pode ser relevante nos primeiros momentos de formação de uma equipa, sendo importante para que os membros se conheçam mais facilmente e para que se sintam mais próximos.

Não obstante, é importante salientar que quando uma equipa comunica através de tecnologias de informação assíncronas, ao contrário das equipas presenciais, não consegue fazer uma troca de informação simultânea e direta. Por isto, a virtualidade será mais elevada quando estamos perante uma maior assincronia, sem descurar no entanto, e tendo em conta o exemplo apresentado por Kirkman & Mathieu (2005), que o nível da virtualidade depende também das restantes dimensões. Se uma equipa depender bastante da tecnologia assíncrona, com um baixo valor informativo, como o e-mail, a equipa tem uma virtualidade relativamente alta, enquanto uma equipa que trabalhe frequentemente presencialmente e tenha tendência para depender da tecnologia síncrona, como a videoconferência, apresenta uma virtualidade baixa. É importante salientar que isto só se verifica se tivermos em conta o objetivo da informação partilhada, isto

é, se o objetivo é partilhar um *web site* com alguém, por exemplo, é bastante mais eficaz partilhá-lo por e-mail do que dizer a alguém em voz alta e essa pessoa digitar o *web site*. A riqueza do meio utilizado depende das necessidades que existem no momento, se aquilo que quiser transmitir fizer menos sentido por esse meio, então terá um baixo valor informacional.

Neste seguimento, a segunda dimensão, apresenta também grande relevância. Esta dimensão diz respeito à dependência da tecnologia, que se refere à tecnologia como importante e necessária para a interação entre os membros da equipa, incluindo a medida em que os membros utilizam ferramentas virtuais para coordenar e executar os processos da equipa. Na literatura, surge a ideia de que os membros que dependem mais da tecnologia são, efetivamente, considerados mais virtuais. No entanto, ser virtual pode também significar ter menos espírito de equipa, menos partilha de informações, fraca comunicação, entre outros aspetos que aumentam as diferenças entre os membros de uma equipa (Gibson & Cohen, 2003).

Também, as equipas que dependem altamente da tecnologia para comunicar apresentam a desvantagem de poder existir uma maior distância psicológica entre os seus membros, tal como uma redução do contacto social entre os mesmos (Geister, Konradt & Hertel, 2006), surgindo a possibilidade de serem vítimas da própria tecnologia, acarretando desafios e conflitos durante a sua utilização (Griffith & Neale, 2001), pelo que, é fulcral que sejam bem geridas.

Por fim, e no que concerne a estas dimensões da virtualidade, a última tem a ver com o valor informacional, que é definido como o grau em que a tecnologia de comunicação providencia, efetivamente, informação de extrema relevância para a eficácia da equipa. Deve-se, no entanto, considerar que, mais uma vez, e tendo em conta o propósito, existem ferramentas virtuais mais ricas na interação e troca de informação entre membros, por exemplo, a videoconferência, em determinados momentos, é uma ferramenta bastante mais rica do que o e-mail pois combina meios de comunicação verbais e não verbais. No entanto, e tal como Kirkman & Mathieu (2005) sugerem, se estivermos perante uma equipa de arquitetos, por exemplo, que esteja a trabalhar através de videoconferência ou e-mail, ainda que façam uma alta troca de informação virtual apresentam ao mesmo tempo pouco valor informativo. Contrariamente, ainda que exista uma menor virtualidade, se os membros partilharem entre eles animações tridimensionais então o valor dessa informação será muito superior à videoconferência ou e-mail (Griffith & Neale, 2001).

Assim, apesar das tecnologias de informação, providenciarem informação essencial ao grupo, a realidade é que existe a possibilidade de não oferecerem informação óbvia e por isso, ainda que sejam tecnologias que transmitam informações de alto valor informacional, podem resultar em trocas menos virtuais. Isto demonstra que por vezes as trocas de informação poderão

ser mais pobres se compararmos com aquilo que poderia ser transmitido pessoalmente através de outros meios.

Estas três dimensões apresentadas por Kirkman & Mathieu (2005) determinam os vários níveis de virtualidade das equipas, revelando não só a medida em que os membros da mesma utilizam ferramentas virtuais para trabalharem e naturalmente, comunicarem, como também, o valor informativo que é prestado por essas mesmas ferramentas e, finalmente, as interações síncronas/assíncronas que se combinam para constituir a virtualidade de uma equipa. A verdade é que duas equipas podem fazer a mesma tarefa com membros que estão geograficamente dispersos, combinando diversas ferramentas e experienciando diferentes níveis de virtualidade. Por exemplo, Laitinen & Valo (2018) recolheram, no seu estudo, dados de três equipas virtuais totalmente diferentes entre si e com sistemas de comunicação distintos, analisando duas reuniões de cada equipa, descobrindo que apesar de duas das equipas realizarem uma reunião com o mesmo propósito (distribuição de trabalho, planeamento e construção de projetos), as ferramentas utilizadas para comunicar com os diferentes membros de cada equipa diferem efetivamente entre si. Uma das equipas comunicou inteiramente por áudio e por uma janela de internet partilhada entre os membros, enquanto a segunda equipa estava conectada através de vídeo chamada. Os autores perceberam que a equipa que recorreu à vídeo chamada, devido ao estilo de reunião, estrutura e propriedades da tecnologia, por ser uma ferramenta que permite que os membros tenham uma reunião com elementos presenciais (contacto auditivo e visual entre os membros), facilita a interação entre a equipa, reforça as relações entre a mesma e permite aumentar a união num contexto em que as pessoas estão fisicamente dispersas. No que concerne à outra equipa, a virtualidade é experienciada de uma forma totalmente diferente, na medida em que, a tecnologia utilizada tem uma conotação negativa e acarreta maior incerteza, uma vez que, os membros não se vêem, não entendem as expressões dos restantes membros da equipa e por isso, existe menos afeto interpessoal.

Segundo estes autores, a escolha das tecnologias utilizadas para comunicar depende, significativamente, das necessidades e objetivos da equipa, pelo que, é normal que consoante as exigências, sejam utilizadas diferentes ferramentas.

Para além da virtualidade objetiva que diz respeito ao tempo que os membros perdem efetivamente a utilizar os dispositivos eletrónicos, isto é, o tempo estimado de proporção de tempo que a pessoa perde a utilizar ferramentas tecnológicas ou a trabalhar remotamente (Brown et al., 2020), temos então a virtualidade percebida, que tem a ver com a experiência que é percebida pela pessoa que utiliza esse dispositivo, focando-se nos pensamentos e sentimentos que surgem da experiência partilhada de trabalhar virtualmente com a equipa.

Neste seguimento, autores como Handke et al. (2020) apontam um novo conceito que diz respeito à virtualidade percebida da equipa, que pode ser definido como um estado cognitivo-afetivo que é, efetivamente, partilhado por todos. Assim, é caracterizado primeiramente por uma dimensão afetiva que diz respeito à percepção que os membros da equipa têm de se sentirem (ou não) distantes uns dos outros (seja esta distância física ou psicológica). Especificamente, sentir-se distante significa que a relação entre os membros é mais fria, menos amigável, poderá existir menos confiança e simpatia pelo outro. No entanto, o facto de as pessoas estarem fisicamente dispersas não implica que estas se sintam fisicamente distanciadas, tal como o inverso pode acontecer, podendo as tecnologias de informação e comunicação fazerem com os membros se sintam próximos, diminuindo a indiferença ou a desconfiança.

No que concerne à dimensão cognitiva, esta refere-se aos défices de informação (a informação que efetivamente se perde neste processo de comunicação e partilha), pelo que, os membros podem sentir uma fraca perspetiva coletiva das trocas de informação, nomeadamente a existência de algumas falhas no fornecimento de feedback, a linguagem poderá não ser a mais indicada (a pessoa pode falar de uma maneira completamente normal e a outra interpretar essa resposta como irónica e levar a mal o que foi dito) ou não permitir que os membros se conheçam, constituindo uma barreira na forma como a informação é transmitida. Reconhece-se, portanto, que existe uma natureza psicológica na virtualidade da equipa, que se opõem à natureza estrutural da virtualidade que envolve a dispersão geográfica e a quantidade de uso da tecnologia e que diz respeito aquilo que os membros verdadeiramente sentem em relação à virtualidade da sua equipa.

Por isto mesmo, reforçando aquilo que foi dito anteriormente, este é um conceito determinante, por evidenciar que a virtualidade vai muito mais além da dispersão geográfica e da mera utilização da tecnologia para comunicar, sendo, portanto, um conceito que pode ser aplicado a toda e qualquer equipa e que tem em conta as experiências coletivas dos membros da mesma, a nível dos seus pensamentos e sentimentos.

Hoje em dia é difícil pensar numa equipa e ambiente de trabalho que não utilize tecnologias de informação e comunicação (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen, 2015) pois todas as equipas, utilizam em qualquer momento algum tipo de tecnologia para coordenar as suas tarefas de forma a alcançarem os seus objetivos de trabalho (Schaubroeck & Yu, 2017). No entanto, alguns autores consideram que quando as tarefas são coordenadas com o auxílio da tecnologia, a comunicação pode ser mais pobre por se perderem alguns aspetos importantes, na medida em que, as pistas verbais e não verbais que identificam se os destinatários

compreenderam completamente, ou não, uma determinada mensagem, perdem-se neste contexto (Lee, Lanaj & Koopman, 2015).

Por este motivo e sendo mais complexo coordenar equipas que atuam virtualmente do que aquelas que trabalham presencialmente (Bell & Kozlowski, 2002; Duarte & Snyder, 2000), os líderes têm um papel fundamental em mediar a comunicação entre os membros, garantindo que a coordenação e confiança sejam assegurados. Assim, e neste contexto é, portanto, fundamental abordar duas perspetivas de liderança, nomeadamente a e-liderança e liderança transformacional, que são cruciais para a perceção dos membros da virtualidade da sua equipa. Estas duas perspetivas irão ser devidamente retratadas abaixo.

## **1.2. E-Liderança**

Perante um mundo globalizado e com verdadeiras mudanças tecnológicas que marcam os últimos anos, os líderes são forçados a enfrentar os imprevistos e desafios que, efetivamente, dificultam o alcance dos objetivos (Lilian, 2014). Como consequência não só desta grande dispersão global das organizações e das partes envolvidas (DasGupta, 2011), como também da revolução digital marcada pelas novas Tecnologias de Informação Avançada, as organizações tiveram de conseguir conciliar e adaptar, à nova realidade, as novas tecnologias e a liderança (Avolio et al., 2000).

Sendo os requisitos técnicos substancialmente maiores, aumentou também a exigência de os líderes conseguirem gerir e coordenar as novas tecnologias (Van Wart et al., 2019), desempenhando um papel importante em influenciar os colaboradores a apropriarem-se das novas tecnologias de informação e comunicação (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014).

Atualmente, é dada a possibilidade de os líderes conseguirem liderar um projeto inteiro à distância em que a interação entre a equipa e o líder é feita através destas tecnologias de informação e comunicação (Sosik, Kahai & Avolio, 2003). Por este motivo, surgiu um novo conceito, E-liderança, que tal como Avolio et al. (2014) sugerem, é um processo que pode provocar alterações nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho dos membros, através da influência social mediada pelas tecnologias englobando, portanto, as novas tecnologias de informação e comunicação, sem descurar, no entanto, os métodos tradicionais (Van Wart et al., 2017).

Para Sosik et al. (2003) a e-liderança é, não só uma extensão da liderança tradicional, como também, uma verdadeira mudança na maneira como os líderes e os seus seguidores se

relacionam dentro e entre as organizações, refletindo o propósito de se construírem verdadeiras relações entre os membros organizacionais, num contexto em que o trabalho, o processo de comunicação, como também, as instruções, liderança, feedback, acompanhamento e formação são inteiramente mediados pelas tecnologias de informação, num formato digital (Ribiere & Worasinchai; Savolainen, 2013).

Como muitas vezes o e-líder trabalha com as suas equipas em fusos horários divergentes, sem se encontrar fisicamente com os membros (Trivedi & Desai, 2012) as grandes diferenças entre a e-liderança e a liderança tradicional dizem respeito ao sentimento que os seguidores têm em relação à presença do líder e à comunicação que é feita entre os mesmos. Devido a esta incerteza relativamente ao trabalho num ambiente virtual (em que a comunicação é feita através de e-mails, teleconferências, mensagens instantâneas, etc.), surge, deste modo, a necessidade de o e-líder fortalecer as relações entre os membros da sua equipa (Serban et al., 2015), tendo o dever de construir, desde o primeiro dia, boas relações e confiança com os mesmos, uma vez que esta confiança pode ser um recurso e uma competência fulcral de um líder (Ribiere & Worasinchai; Savolainen, 2013). Assim, deste modo, permite que não existam más interpretações e conclusões precipitadas (Sosik et al., 2003) compensando a falta de contacto físico através do apoio e motivação (Lilian, 2014).

Não obstante, autores como Walther (2009) afirmam que os líderes e membros que comunicam virtualmente, têm uma melhor perceção da comunicação pois partilham a mesma linguagem, apresentam as mesmas expectativas, resultando em relações de maior qualidade, uma vez que, o incremento da comunicação cria relações mais fortes e fornece maior apoio social. Por isto, a disponibilidade do líder e dos seguidores pode ter resultados positivos no desempenho da tarefa, pelas atualizações, orientação e *feedback* imediato.

Um dos grandes desafios à e-liderança retratados por Lilian (2014), têm a ver com o tempo e distância percecionada pelos membros, como o facto de os líderes gerirem membros geograficamente bastante dispersos, sendo que a distância presente nas relações de trabalho pode ser física ou operacional. A distância física surge por questões geográficas ou de fuso horário, enquanto que a distância operacional diz respeito a aspetos relacionados com a dimensão da equipa, oportunidades de comunicação e encontros presenciais ou culturais (Lilian, 2014). Contudo, não é claro que esta distância física atrapalhe, efetivamente, as relações entre os líderes e os membros das equipas num contexto virtual (Avolio et al., 2014), no sentido em que, tal como foi referido anteriormente, a virtualidade não deve ser reduzida única e exclusivamente a questões como a dispersão geográfica (Handke et al., 2020), sendo possível existir virtualidade em equipas que não se encontrem geograficamente dispersas e , portanto,

surgem outros aspetos que interferem não só, na qualidade de colaboração e desempenho da equipa (Avolio et al., 2014), como também, na relação entre os e-líderes e os membros da sua equipa, nomeadamente, a perceção proximidade e eficácia de comunicação (virtualidade percebida). Não obstante, esta perceção subjetiva é diretamente afetada pelos próprios líderes e pela forma como estes comunicam neste contexto (Hertel et al., 2006), como criam confiança dentro da própria equipa (Van Wart et al., 2017) e fundamentalmente, pela criação (ou não) de estruturas sociais que promovam o apoio entre os membros e que facilitem o uso de ferramentas tecnológicas.

Além do mais, autores como Van Wart et al. (2017), que acreditam que os e-líderes são, maioritariamente, os grandes responsáveis pela adoção das novas tecnologias de informação e comunicação, apresentaram a ideia de que existem, de facto, alguns problemas relacionados com a e-liderança que podem provocar diversas consequências. A título de exemplo, alguns destes problemas prendem-se com uma comunicação pobre e insuficiente, falhas na comunicação, falta de apoio por parte do líder, fraca gestão da mudança, pouco entendimento das novas tecnologias de informação e comunicação, falta de confiança e pouco entendimento da diversidade. De forma a resolver estes problemas, os autores, apresentam uma lista com algumas competências de e-liderança acerca de boas práticas e competências que se devem ter para colmatar as dificuldades do envolvimento das tecnologias de informação e comunicação na e-liderança, sendo estas capacidades: a *nível social*, em que o líder deve fornecer apoio aos colaboradores assegurando que os métodos de interação são inclusivos e que existe uma comunicação personalizada constante; *competências tecnológicas*, em que o líder deve assegurar que consegue lidar com problemas e falhas tecnológicas e por último, que as ferramentas tecnológicas utilizadas são, efetivamente, as que trazem uma melhor customização entre custo-benefício; no que concerne às *competências de comunicação*, o líder deve apresentar uma comunicação clara, bem organizada e que evite erros ou más interpretações, sem descurar que, esta comunicação não deve atrapalhar o seguimento do trabalho; a *nível da capacidade de consolidação da equipa*, deve garantir não só, que os novos membros tenham atividades introdutórias de maneira a serem mais facilmente integrados, que estes participem e contribuam para o desempenho da equipa, como também, que se verifique as mesmas oportunidades de reconhecimento, recompensas e desenvolvimento que as equipas presenciais; relativamente à competência de *mudança de gestão*, o líder deve conceder técnicas de mudança de gestão ao monitorizar as implementações, por exemplo; por último, e a nível da *confiabilidade*, é fulcral que se garanta que as informações privadas estão devidamente seguras e que o apoio à diversidade seja igualmente monitorizado em equipas virtuais, tal como

acontece nas equipas presenciais (*e-social; e-technological; e- communication, e-team building; e-change management; e-trustworthiness*, respetivamente).

Posto isto, a e-liderança é uma resposta às mudanças globais que surgiram como consequência do desenvolvimento tecnológico e das mudanças na economia global (Lilian, 2014). Um novo trabalho, mediado pela tecnologia, exige uma verdadeira gestão e responsabilidade do e-líder de coordenar e gerir informações, influenciar as pessoas a contruírem confiança, motivar os seus colaboradores e comunicar a visão da organização aos seus membros, esforçando-se também, por intensificar as relações com os seus seguidores (Ribiere & Worasinchai; Savolainen, 2013). A forma como o líder atua na sua equipa, influencia significativamente a perceção que os membros têm nomeadamente, a nível dos sentimentos de proximidade e a eficácia de comunicação.

Então, se o e-líder monitorizar de perto a sua equipa, gerir a mudança e potenciar, por exemplo, as suas competências sociais e de consolidação de equipa, os membros irão sentir-se mais incluídos e integrados na equipa, daí que, quanto maior for esta capacidade maior vai ser também a perceção de proximidade entre os membros. A forma como os líderes desenvolvem estas estruturas sociais influenciam diretamente a perceção que a equipa tem de distância ou proximidade.

Também, quanto maior forem as competências de um líder, por exemplo ao nível da transmissão de confiança à sua equipa, das ferramentas tecnológicas e comunicação entre os membros maior vai ser a perceção de eficácia da comunicação, isto é, diminuem-se as falhas no entendimento e compreensão da informação que é passada entre os membros.

Por estas razões, faz sentido criar hipóteses que sustentem ou neguem estas perspetivas, especificamente:

H1- A E-liderança apresenta um *impacto direto* na virtualidade percebida da equipa.

H1a- A E-liderança tem um *impacto positivo* na perceção de proximidade entre os membros

H1b- A E-liderança tem um *impacto positivo* na perceção de eficácia de comunicação.

Contudo, não só as competências específicas de e-liderança podem apresentar um impacto na virtualidade percebida, também, algumas das competências genéricas da liderança transformacional podem apresentar um efeito na virtualidade percebida das equipas, o que será abordado de seguida.

### **1.3. Liderança Transformacional**

Os estudos acerca da liderança são diversos, existindo uma grande variedade de abordagens teóricas que explicam os diversos processos de liderança. No que concerne à liderança transformacional, existe um foco nos elementos carismáticos e afetivos, sendo um processo que inclui a avaliação das motivações dos seguidores, a satisfação das necessidades dos mesmos e a preocupação com o seu bem-estar, pelo que o líder deverá ajudar os seus seguidores a alcançarem o seu potencial máximo (Northouse, 2013). Mais concretamente, a liderança transformacional está associada ao funcionamento e desempenho da equipa, na medida em que, destaca a importância da comunicação como um elemento chave entre líder-seguidor como forma de contribuição para a eficácia da equipa (Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold & Kauffeld, 2015).

Também, e como os líderes têm uma certa pressão para aumentarem a sua criatividade e adaptabilidade face à forte globalização e posterior competição (Sosik et al., 2003), o mesmo pode ser feito através do tipo de liderança exercida. Neste sentido, um líder transformacional tende a ser mais eficaz em inspirar os seus seguidores a identificarem-se com a missão da organização, ativando mecanismos de motivação intrínseca para melhorarem a sua criatividade e garantindo que os membros tenham a melhor performance possível (Shamir, House & Arthur, 1993), consciencializando os mesmos da importância dos resultados das tarefas realizadas pela equipa para o alcance dos objetivos comuns. Ainda, um líder transformacional, influencia os membros do grupo a participarem e a cooperarem através de um estímulo intelectual (incentiva os membros a reformularem questões e a desafiarem os pensamentos uns dos outros), apresenta uma consideração individualizada (ajuda os seguidores a reconhecerem as suas capacidades individuais e a importância de fazerem contribuições únicas para os esforços do grupo), como também, apresenta comportamentos que motivam e inspiram (destaca a importância da discussão de grupo e eficácia coletiva, como também, motiva a participação e cooperação dos membros) (Sosik et al., 2003). Autores como Yukl (1989) afirmam que a liderança transformacional se pode definir como um processo que provoca diversas mudanças nas atitudes dos seguidores e que ajuda a definir junto dos mesmos a missão, objetivos e estratégias da organização. Neste seguimento, Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) e apresentam algumas dimensões que consideram relevantes para caracterizar a liderança transformacional. De forma geral, um líder transformacional deve identificar e articular uma visão comum, isto é, identificar novas oportunidades para a organização, inspirando os membros através da sua visão para o futuro; o líder deverá fornecer um modelo apropriado,

estabelecendo um exemplo adequado para os seguidores seguirem; deve promover e aceitar os objetivos do grupo, promovendo a cooperação entre os colaboradores e fazendo com que estes trabalhem com um objetivo comum; deve apresentar aos seus seguidores as suas expectativas de alto desempenho, de excelência e qualidade; fornecer um apoio individualizado, indicando que respeita os seus seguidores e que tem em consideração os seus sentimentos e necessidades pessoais e, por fim, oferecer uma estimulação intelectual, desafiando os colaboradores a reexaminarem algumas das suas suposições básicas acerca do trabalho realizado.

A literatura indica que a liderança transformacional contribui para a resolução dos problemas de equipa durante os processos de interação da mesma, uma vez que os líderes transformacionais conseguem transmitir um melhor entendimento acerca do contexto social e da estruturação do trabalho. Neste sentido, e considerando que o trabalho virtual ocorre num contexto desafiante, caracterizado muitas vezes pela dispersão dos membros, para alguns autores, como Strang (2011), a liderança transformacional é fundamental no contexto em que existem equipas virtuais, uma vez que a dispersão da equipa provoca alguns desafios nas competências interpessoais dos membros. Porém, e tal como foi dito anteriormente, também Strang (2011) reconhece que a distância entre líderes e membros não é um fator diferenciador da sua investigação, pelo facto de todas as equipas serem, em algum momento, consideradas virtuais. Daí que, e considerando alguns dos problemas apresentados anteriormente relativamente às equipas virtuais, existindo a possibilidade de surgir uma sensação de incerteza e ambiguidade a nível da comunicação, como ainda, certas complexidades no tipo de trabalho efetuado, este tipo de liderança ajuda a desenvolver comportamentos positivos e a inibir comportamentos contraproducentes durante os processos de interação entre a equipa, daí que, é importante que exista um líder carismático que transmita confiança, lidando com os sentimentos e emoções dos colaboradores, motivando, estimulando e mostrando um forte compromisso com os ideais e missão coletiva. (Purvanova & Bono, 2009).

As equipas virtuais operam em diferentes contextos e situações, influenciando diretamente os comportamentos de liderança. Assim, os tipos de personalidade associados a este tipo de liderança (transformacional), que apresentam características específicas, são fulcrais para que o líder consiga lidar com a composição da sua equipa e o contexto de comunicação virtual. A título de exemplo, Joshi et al. (2009) perceberam que uma das componentes da liderança transformacional, a liderança inspiradora, apresenta um efeito mais positivo na confiança entre os membros de uma equipa que está mais dispersa, pelo que, apesar de muitos dos membros poderem estar fisicamente separados, não quer dizer que se sintam obrigatoriamente distantes. Apesar destas equipas que estão separadas fisicamente terem mais desafios no desenvolvimento

de confiança, a comunicação que é efetuada com todos os membros influencia a forma como os desafios são enfrentados e ultrapassados, pelo que, e efetivamente, o tipo de liderança exercida apresenta um papel fundamental nesta perceção de distância/proximidade entre os membros.

A colaboração entre uma equipa virtual requer uma certa facilitação e que pode ser feita através de uma liderança eficaz (Huang, Kahai & Jestice, 2010). Sendo equipas que podem perder determinadas oportunidades ou informações no processo de comunicação, um líder que seja transformacional conseguirá evitar estas perdas, por exemplo, melhorando a criatividade do grupo, a comunicação entre os membros e a coesão de tarefas, por ajudar os membros a olharem para a missão, visão e objetivos do grupo, evidenciando a importância do coletivo. Purvanova & Bono (2009) sugeriram que, no contexto de liderança em equipas virtuais, a liderança transformacional é mais eficaz em situações de difícil coordenação do trabalho, lembrando que os défices de informação, que caracterizam as equipas virtuais, são alguns dos problemas que surgem no decorrer do trabalho virtual, como ainda, em situações de construção de relações que, num contexto virtual, são deveras importantes para definir o quão próximos ou distantes os membros se sentem uns dos outros. Também, Joshi et al. (2009) afirmaram que as relações que são criadas entre líderes transformacionais e os membros da equipa, como a promoção de determinadas atitudes, são imprescindíveis para a eficácia de uma equipa num contexto virtual.

Por isto, e tendo em conta o supramencionado, foram definidas as seguintes hipóteses:

H2- A liderança transformacional apresenta um *efeito direto* na virtualidade percebida da equipa.

H2a- A liderança transformacional apresenta um *efeito positivo* na perceção de proximidade entre os membros.

H2b- A liderança transformacional apresenta um *efeito positivo* na perceção de eficácia de comunicação.

Aliado aquilo que já foi apresentado anteriormente, os esforços que são feitos pelo líder para intensificar a proximidade entre os membros e para diminuir os défices de informação, poderão impactar a virtualidade percebida indiretamente, através do seu impacto nos estados emergentes das equipas, conforme se desenvolve abaixo.

#### 1.4. Team Work Engagement

Tendo em consideração os aspetos anteriormente mencionados, devido às exigências do trabalho virtual, também neste tipo de equipas se deve garantir o *engagement* dos colaboradores, isto é, garantir que mesmo no contexto virtual os membros tenham altos níveis de energia, e forte envolvimento com o trabalho.

De uma forma geral, o *engagement* é deveras importante, não só para o desempenho dos colaboradores, uma vez que potencia atitudes positivas perante o trabalho, como também para o bem-estar dos mesmos, na medida em que, apresentam maiores níveis de energia no seu local de trabalho. Assim, o *work engagement* pode definir-se como um estado psicológico positivo relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Pelo que, o apoio por parte dos colegas e supervisores, a supervisão, a autonomia e feedback dos superiores são alguns exemplos dos recursos no trabalho que contribuem para o *engagement* dos membros e diminuem as exigências do mesmo.

Estes recursos, dizem respeito aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho e que são importantes para atingir metas e objetivos, reduzir as exigências do trabalho e os custos (físicos ou psicológicos) associados aos mesmos, permitindo ainda impulsionar o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014), apresentando, portanto, um papel motivacional intrínseco ou um papel motivacional extrínseco porque são instrumentais para atingir os objetivos do trabalho (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004).

Porém, e apesar do *work engagement* individual ser bastante importante, a verdade é que, no contexto da presente investigação, o *work engagement* da equipa apresenta maior relevância. Apesar de não existir ainda grande conhecimento científico sobre o *work engagement* da equipa, existindo ainda algumas limitações relativamente a este constructo, pode ser considerado como um estado afetivo-motivacional emergente partilhado, positivo em relação ao trabalho, estando relacionado com o bem-estar no trabalho. Este é igualmente composto por 3 dimensões: o vigor da equipa, que diz respeito, por exemplo, ao facto de os membros da equipa se encorajarem uns aos outros, motivando os mesmos a continuar o trabalho, pelo que expressa a vontade de investir no trabalho apesar das dificuldades; a dedicação da equipa que está relacionado com a partilha dos membros relativamente à importância do seu trabalho e a emoção que sentem em relação ao mesmo, expressando ao mesmo tempo, entusiasmo, inspiração e orgulho; por último, a absorção da equipa, está relacionada com o foco no trabalho, pelo que, os membros têm uma

certa dificuldade em desligarem-se do mesmo, comentando entre si, por exemplo, que enquanto estão a trabalhar, o tempo passa rapidamente (Costa, Passos & Bakker, 2014).

O *work engagement* da equipa é relevante, na medida em que, inevitavelmente, o trabalho em equipa exige uma coordenação e sincronização das ações e tarefas, em que cada membro tem uma função crucial para o desempenho e funcionamento da equipa. Ainda nesta lógica, o sucesso de uma equipa está, em grande parte, dependente da forma como os membros interagem aquando da realização do seu trabalho. Por isto, muitas equipas podem experienciar diferentes níveis de *engagement*, na medida em que, a interação entre os membros pode ser distinta, mesmo num contexto em que os recursos, traços individuais, eventos e ambiente do trabalho sejam semelhantes (Costa et al., 2014).

Os colaboradores que estão mais *engaged* apresentam mais energia e entusiasmo pelo seu trabalho, estando completamente comprometidos com o mesmo, pelo que não só experienciam emoções positivas como a felicidade, alegria e entusiasmo, como também, têm maior produtividade e maiores níveis de eficácia pessoal e de equipa (Bakker & Demerouti, 2008).

Assim, o *engagement* de cada colaborador é efetivamente importante para, em última análise, melhorar o *engagement* e performance de toda a equipa, sendo um indicador fulcral do bem-estar dos colaboradores e das organizações, uma vez que, as experiências positivas são transmitidas entre os membros e a performance de um pode influenciar o trabalho dos outros, melhorando os resultados enquanto equipa (Bakker & Demerouti, 2008). Num contexto virtual, apesar das dificuldades que podem surgir ao nível da comunicação e motivação, por exemplo, quanto mais a equipa estiver dedicada, absorvida e com vigor no seu trabalho, mais fácil será de ultrapassar problemas de confiança, isolamento ou de má interpretação de mensagens. Mais concretamente, a liderança transformacional e virtual (e-liderança), impactam a virtualidade percebida dos membros, no entanto, este impacto passa, efetivamente pelo *engagement* coletivo, caracterizado por um verdadeiro clima de apoio (Costa et al., 2014). Assim sendo, o *team work engagement* enquanto mediador do tipo de liderança exercida, proximidade e eficácia de comunicação percebida pela equipa no processo de interação, contribui para a cultura e estrutura de poder da mesma (Costa et al., 2014).

Considerando o supramencionado, e de forma a perceber em que medida é que isto se verifica realmente, foram definidas as seguintes hipóteses:

H3a- A relação entre e-liderança e virtualidade percebida é mediada pelo *team work engagement*.

H3a1- A relação entre a e-liderança e percepção de proximidade *é mediada* pelo *team work engagement*.

H3a2- A relação entre a e-liderança e percepção de eficácia da comunicação *é mediada* pelo *team work engagement*.

H3b- A relação entre liderança transformacional e virtualidade percebida *é mediada* pelo *team work engagement*.

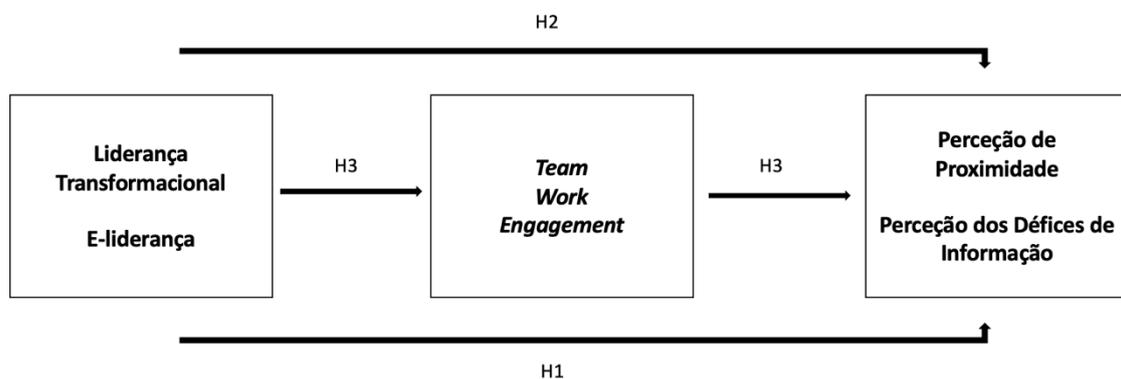
H3b1- A relação entre a liderança transformacional e percepção de proximidade *é mediada* pelo *team work engagement*.

H3b2- A relação entre a liderança transformacional e percepção de eficácia da comunicação *é mediada* pelo *team work engagement*.

## 1.5. Modelo

Tendo em mente a literatura apresentada e as hipóteses definidas, foi desenhado um modelo adequado a esta investigação. Na figura 1 é possível observar, portanto, o modelo final em estudo.

**Figura 1** Modelo de Investigação



*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Método

### *Procedimento & Participantes*

Tendo em conta a revisão de literatura efetuada e uma vez que, a presente investigação tem o propósito de clarificar o impacto da liderança transformacional e e-liderança na virtualidade percebida pela equipa, no que diz respeito à percepção de proximidade e percepção de eficácia de comunicação, atendendo à mediação do *work engagement*, a amostra deste estudo consiste, portanto, em equipas que utilizem de alguma forma ferramentas virtuais no seu trabalho e para além disso, que tenham um líder ou supervisor direto e, pelo menos, três ou quatro colaboradores por equipa.

Posto isto, a amostra estudada é uma amostra por conveniência, uma vez que grande parte dos líderes foram inicialmente abordados via e-mail ou por outras redes pessoais e profissionais (como o *Linked'In*) com o intuito de perceber se estes estariam dispostos a colaborar neste estudo e, nos casos em que existiu uma resposta favorável, foi posteriormente pedido aos líderes que no fim do questionário inserissem o e-mail dos seus colaboradores para contactar os mesmos com o objetivo de estes preencherem o seu questionário. Também, e de maneira a aumentar a amostra, foi aplicada a técnica da amostra bola-de-neve, sendo pedido a diversos contactos diretos que partilhassem o questionário com líderes que conhecessem.

De maneira a tirar conclusões acerca do ambiente de trabalho de uma equipa num contexto virtual ou num contexto em que são utilizadas ferramentas virtuais, compreendendo a percepção que os colaboradores têm do seu líder no decorrer do seu trabalho, sem descurar ainda o nível de virtualidade existente nestas equipas e a percepção do próprio líder das mesmas, foram realizados dois questionários em colaboração com uma colega de mestrado. Neste sentido, foi pedido aos líderes que criassem um código com a primeira letra do nome da sua empresa, seguido da primeira letra do seu nome e, posteriormente, a sua idade. Este código foi, de seguida, partilhado com os restantes membros da equipa para que o colocassem nos seus questionários, garantindo o anonimato, assegurando o emparelhamento e validade dos dados.

Posto isto, participaram um total de 85 colaboradores (N= 85) nos mais diversos setores de atividade com maior incidência nas áreas de consultoria/ auditoria e gestão (14,1% e 16,5%, respetivamente), no entanto, 34,1% dos participantes fazem parte de outros setores de atividade que não os sugeridos no presente questionário. No que se refere às equipas em concreto, 40% das mesmas são compostas entre 3 e 5 membros, Também, 52,9% dos membros faz parte da

sua equipa há, pelo menos 1 e 4 anos, seguindo-se de 28,2% dos membros com menos de 1 ano na equipa, 18,8% dos restantes colaboradores estão na sua equipa há mais de 4 anos.

Ainda nesta linha de pensamento, grande parte dos participantes neste estudo são mulheres (63,5%; n=54), com apenas 36,5% (n=31) de homens. No que concerne à idade dos inquiridos 50,6% (n=43) dos mesmos tem entre 20 e 30 anos e 52,9% (n=45) dos mesmos detém a licenciatura, seguindo-se de 25,9% (n=22) dos colaboradores com mestrado.

### ***Instrumentos***

O presente questionário, é composto por 25 questões, com um tempo de duração de 14 minutos, sendo desenvolvido com o intuito de resposta individual, estando inteiramente em português. Neste sentido, foi partilhado com pessoas que estivessem absolutamente confortáveis com esta língua de maneira a não existirem constrangimentos e enviesamentos nas respostas, por esta razão, todas as escalas utilizadas no questionário tiveram de ser, indubitavelmente, traduzidas.

Depois de uma breve clarificação do estudo, enquadramento da temática e garantia de confidencialidade e anonimato, os participantes preencheram a primeira questão com o código criado pelo líder, sendo posteriormente direccionados a responder a questões sobre a Virtualidade Objetiva, Perceção de Proximidade, Perceção de Eficácia da Comunicação. E-Liderança, Liderança Transformacional e *Team Work Engagement*, que dizem respeito às variáveis consideradas neste estudo.

No fim do questionário foram requeridas algumas questões demográficas de maior relevância e que dizem respeito ao sexo; idade; estado civil; número de filhos; habilitações académicas; setor de atividade; tipo de contrato e horário de trabalho, número de pessoas da equipa e tempo de trabalho na equipa.

#### **1. Liderança Transformacional**

Para esta variável foi utilizada a escala de Podsakoff et al. (1990) com 12 itens, sendo seleccionadas as 4 dimensões mais relevantes, nomeadamente, ao nível da capacidade do líder de promover uma identificação e articulação de uma visão comum, apoio individualizado, fornecimento de um modelo apropriado e estimulação intelectual. De maneira a avaliar os diferentes níveis de intensidade de opinião e para facilitar a compreensão da escala, foi utilizada uma escala de rating de *Likert* com 5 itens de “1- Discordo Totalmente” a “5- Concordo Totalmente”.

Alguns dos exemplos destes itens são “Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização/ Tem em consideração as minhas necessidades pessoais na maneira como se comporta/ Providencia um bom modelo para eu seguir/ Desafia-me a olhar de uma nova forma para problemas antigos”.

O  $\alpha$  de *Cronbach* desta escala foi de .82, demonstrando assim uma boa confiabilidade no geral. Para a dimensão que diz respeito à capacidade do líder de promover uma identificação e articulação de uma visão comum, o  $\alpha$  de *Cronbach* foi de .85; para o apoio individualizado .65; ao nível da sub-dimensão do fornecimento de um modelo apropriado o  $\alpha$  foi de .88 e por último, para a estimulação intelectual .82.

## **2. E-Liderança**

No que concerne à E-liderança foi utilizada a escala de Van Wart et al. (2019) com 18 itens, e que dizem respeito às capacidades do líder a nível social, tecnológico, comunicacional, consolidação da equipa, mudança de gestão e a nível da confiabilidade. Para esta variável, foi também utilizada uma escala de rating de *Likert* com 5 itens de “1- Discordo Totalmente” a “5- Concordo Totalmente”.

Como exemplos desta escala temos “Quando comunica virtualmente, o líder é claro, bem organizado e fornece feedback para evitar erros e suposições erradas/ O líder utiliza uma grande diversidade de métodos de comunicação virtual/ O líder é eficaz em constituir equipas virtuais produtivas/ O líder é eficaz em monitorizar a implementação de tecnologias de informação e comunicação / O líder é ativo e está consciente em questões relativas à ciber-segurança/ O líder não permite que as tecnologias se intrometam demasiado nas vidas dos colaboradores”.

Esta escala, no geral, apresenta uma boa confiabilidade com um  $\alpha$  de *Cronbach* de .91. Ao nível das sub-dimensões, as competências do líder ao nível social o  $\alpha$  foi de .75; para a sub-escala das capacidades tecnológicas o  $\alpha$  foi de .71; no que concerne ao  $\alpha$  da dimensão comunicacional o valor foi de .74; o  $\alpha$  de *Cronbach* para a consolidação de equipa foi de .84; já para a mudança de gestão foi de .82 e por último e no que diz respeito à sub-dimensão da confiabilidade o  $\alpha$  de *Cronbach* foi de .51.

Assim, é possível concluir que apenas a dimensão da confiabilidade apresenta um alfa mais baixo em comparação com as restantes dimensões.

## **3. Team Work Engagement**

Para o *Team Work Engagement* foi utilizada a escala de Costa et al. (2014) com 9 itens que dizem respeito à dedicação, vigor e absorção no trabalho da equipa, medido numa escala de

rating de *Likert* com 5 itens de “1- Discordo Totalmente” a “5- Concordo Totalmente”. A título de exemplo, temos alguns itens como “O nosso trabalho inspira-nos/ No nosso trabalho, sentimo-nos fortes e vigorosos/ Sentimo-nos felizes quando estamos a trabalhar intensamente”.

Nesta escala o  $\alpha$  de *Cronbach* foi de .93, demonstrando, portanto, uma boa confiabilidade. Ao nível da sub-dimensão relativa à dedicação, o  $\alpha$  foi de .88; relativamente ao vigor verificou-se um  $\alpha$  de .87 e por último, a absorção com um  $\alpha$  de *Cronbach* de .72.

#### **4. Virtualidade Percebida-**

No que se refere a esta variável, foi efetuada uma adaptação da escala de Walther & Bazarova (2008) com 5 itens acerca da proximidade que existe com a equipa no decorrer do seu trabalho num projeto. Para verificar esta conexão foi desenvolvida uma questão com *slider* em que os participantes devem de 1 a 5 selecionar o grau que melhor corresponde aquilo que estes sentem em relação aos membros da sua equipa, em que, por exemplo, 1 significa que se sente muito distante da sua equipa e 5 significa que se sente muito próximo da mesma. No que concerne a esta escala, o  $\alpha$  de *Cronbach* foi de .88.

Por fim, para a perceção de eficácia da comunicação, foi efetuada uma ligeira adaptação da escala de Hill & Bartol (2016) para 4 itens e que se refere ao uso efetivo da tecnologia para comunicar. A escala utilizada é uma escala de rating de *Likert* com 5 itens desde “1- Não descreve de todo a equipa” a “5- Descreve extremamente bem a equipa”, com itens como “A nossa equipa comunica virtualmente (i.e., usando tecnologias) com outros membros da equipa de uma maneira que é clara e facilmente percebida”. No que se refere a esta escala, o  $\alpha$  de *Cronbach* confirmou a confiabilidade da mesma com um valor de .89.

#### ***Análise de dados***

Terminada a fase de recolha de dados e chegada a altura de analisar estatisticamente os mesmos, foi realizada a exportação dos mesmos para o *IBM SPSS Statistics 27 software*.

Primeiramente, foi feita uma preparação dos dados estatísticos dos colaboradores e dos líderes, revertendo-se um dos itens da escala da liderança transformacional, nomeadamente na dimensão do apoio individualizado, analisando-se ainda a confiabilidade das escalas e só posteriormente é que se efetuou a agregação dos dados da equipa, uma vez que, existiam em média 3 colaboradores por equipa.

No que se refere à agregação dos dados por equipa, é fulcral perceber se dentro da mesma equipa os membros têm ou não a mesma perspetiva, pois caso não exista concordância, não conseguimos obter informações concretas sobre o que as pensam ou não enquanto equipa.

Neste sentido, foi necessário provar que existia então um elevado nível de concordância, comparando as variâncias do grupo com uma variância expectável, recorrendo à média ponderada das respostas dos membros da equipa, agregando posteriormente os valores através do  $RWG(j)$  de cada equipa, utilizando um valor de .70 e acima como um valor aceitável de concordância (James, Demaree & Wolf, 1984). A média do  $RWG(j)$  para a liderança transformacional foi de .84, para a e-liderança um valor de .93, para o *team work engagement* o  $RWG(j)$  foi de .94 e, finalmente, para a perceção de proximidade a média deste foi de .84 e perceção de eficácia de comunicação .83. A verdade é que, quanto maior forem estes valores melhor será e, considerando que estes são acima de .70 podemos afirmar que existe, portanto, um elevado nível de concordância entre os membros das equipas.

Posteriormente, foi analisado o valor do ICC (1), que explica o valor da variância que existe na resposta individual, mais concretamente, é o quanto a resposta individual e a sua variância depende não só da pessoa enquanto individual, mas da equipa. Assim, e considerando que no ICC (1) os valores para a liderança transformacional foram de .09, para a e-liderança .12, no que se refere ao *team work engagement* o valor do ICC (1) foi de .28, para a perceção de proximidade, .37 e perceção de eficácia de comunicação .06, é possível concluir que os dados estavam entre os valores recomendados de .05 e .20 (DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner & Wiechmann, 2004).

De seguida, procedeu-se à análise do ICC (2) que testa a confiabilidade das médias do grupo e que deve ter um valor superior ao ICC (1). Para a liderança transformacional o valor do ICC2 foi de .23, para a e-liderança .52, o *team work engagement* com um valor de .27, perceção de proximidade .62 e perceção de eficácia de comunicação com um valor de .15.

Uma vez que estes valores estavam todos dentro do expectável, ficou provado que se justificava agregar os dados por equipa. Posto isto, as respostas dos membros das equipas foram agregadas utilizando a média das respostas dos mesmos.

Na base de dados da equipa foi utilizado o SPSS para testar a *H1* e *H2* e, posteriormente, o *Macro PROCESS* de (Hayes, 2013) para testar a relação de mediação do *team work engagement* entre a e-liderança e liderança transformacional, e a perceção de proximidade e perceção de eficácia de comunicação (*H3*). Este tipo de análise, é utilizada para verificar o efeito da variável independente X numa variável dependente Y que depende de uma terceira variável. Assim, o *PROCESS* de Hayes (2013) calcula os coeficientes de um modelo, testando interações em

modelos de moderação, utilizando o método de mínimos quadrados comuns para todos os resultados contínuos e ainda aplica métodos que estimam a distribuição de amostragem de testes estatísticos com base na amostragem repetida dos dados (*bootstrapping*), permitindo combinar modelos de moderação e mediação numa interface única que não exige amostras de distribuição normal, reduzindo as probabilidades de erros tipo 1.

Inicialmente, e para testar o modelo deste estudo, decidiu-se realizar uma análise de regressão linear entre a liderança transformacional, percepção de proximidade e percepção de eficácia de comunicação e posteriormente, uma análise de regressão entre e-liderança, percepção de proximidade e percepção de eficácia de comunicação. Posteriormente, o *PROCESS* de (Hayes, 2013) foi escolhido como o método mais apropriado para analisar a relação entre liderança transformacional e e-liderança, percepção de proximidade, percepção de eficácia de comunicação mediadas pelo *team work engagement*. Mais concretamente, foi utilizado o modelo 4 que diz respeito à mediação.

## Resultados

### Estadística Descritiva e Correlações

Tabela 1

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Média dos RWG (j)	ICC(1)	ICC(2)	1	2	3	4
1. Percepção Proximidade	3.3	.80	.84	.37	.62				
2. Percepção Eficácia de Comunicação	3.8	.52	.83	.06	.15	<b>.51**</b>			
3. TWE	3.7	.53	.94	.28	.27	<b>.60**</b>	<b>.45*</b>		
4. Liderança Transformacional	4.0	.37	.84	.09	.23	<b>.41*</b>	<b>.53**</b>	<b>.47**</b>	
5. E-Liderança	3.8	.33	.93	.12	.52	<b>.52**</b>	<b>.56**</b>	<b>.64**</b>	<b>.67**</b>

\*\* Correlação significativa no nível 0.01; \* Correlação significativa no nível 0.05

Tal como é possível observar, a tabela 1 apresenta as médias, desvio padrão e correlações entre todas as variáveis em estudo. Ainda, são apresentados os valores das médias dos RWG(j) e os valores do ICC (1) e ICC (2) mencionados anteriormente.

Naturalmente, a percepção de proximidade está positivamente correlacionada com a percepção do uso eficaz de tecnologia em .51 ( $p < .01$ ), com o *team work engagement* em .60 ( $p < .01$ ) e e-liderança em .52 ( $p < .01$ ). Ainda, com a liderança transformacional, a percepção de proximidade apresenta também uma correlação significativa em .41 ( $p < .05$ ).

Já relativamente à percepção de comunicação eficaz, está igualmente correlacionada com o *team work engagement* (TWE) em .45 ( $p < .05$ ) e significativamente correlacionada com a percepção de proximidade, tal como foi referido acima, com a liderança transformacional em .53 ( $p < .01$ ) e com a e-liderança em .56 ( $p < .01$ ).

A nível do *team work engagement*, para além da percepção de proximidade, está significativamente correlacionado com a liderança transformacional em .47 ( $p < .01$ ) e com a e-liderança em .64 ( $p < .01$ ). Por último, também a liderança transformacional está correlacionada de forma significativa com a e-liderança em .67 ( $p < .01$ ).

### Teste de Hipóteses

#### Resultado da análise de Regressão (Hipótese 1a)

**Tabela 2**

	$\beta$	$t$	$p$
E-Liderança: Percepção de Proximidade	.52	3.31	.002

Em termos desta primeira hipótese (*H1a*), o grande objetivo é clarificar se a e-liderança, apresenta um efeito positivo na proximidade entre os membros, procurando, portanto, entender a causa-efeito entre estas duas variáveis.

Tal como foi mencionado acima, e considerando a tabela 2 existe uma correlação linear significativa entre e-liderança e percepção de proximidade, existindo uma associação numérica entre estas duas variáveis. Mais concretamente, através da regressão é possível perceber que o beta tem capacidade de explicar flutuações ao nível da percepção de proximidade.

Ainda, o coeficiente de determinação (*R Square*) de .36, mede a confiança depositada na equação de regressão como instrumento de previsão, sendo que, diz respeito à proporção de variância na variável dependente (percepção de proximidade) que é explicada por alterações na variável independente (e-liderança), portanto, 36% da variância na percepção de proximidade, está linearmente relacionada com a variância na e-liderança.

No que concerne à hipótese em questão, com um valor de significância de  $.002 < 0.05$  rejeitamos  $H_0$ , pelo que, a e-liderança apresenta, efetivamente, um efeito positivo na percepção de proximidade que os membros têm.

### **Resultado da análise de Regressão (Hipótese 1b)**

**Tabela 3**

	$\beta$	$t$	$p$
E-Liderança: Percepção de Eficácia da Comunicação	.56	3.66	<.001

O grande objetivo nesta hipótese passa por perceber se a e-liderança apresenta, ou não, um impacto positivo na percepção de eficácia da comunicação. Pelo que se pode observar, também nesta, existe uma correlação linear significativa entre as duas variáveis.

A nível do coeficiente de determinação (*R Square*), sendo este de .36, podemos afirmar que 36% da variância na comunicação eficaz está linearmente relacionada com a variância na e-liderança.

É perceptível que com um valor de significância de  $.001 < 0,05$ , rejeitamos  $H_0$ , pelo que, a variável independente (e-liderança) tem a capacidade de explicar a variância ao nível da variável dependente (percepção de comunicação eficaz). Assim, a hipótese desenvolvida foi, portanto, confirmada.

### **Resultado da análise de Regressão (Hipótese 2a)**

**Tabela 4**

	$\beta$	$t$	$p$
Liderança Transformacional: Percepção de Proximidade.	.41	2.42	.022

Com esta hipótese, pretende-se entender se a liderança transformacional, apresenta um efeito positivo na percepção de proximidade entre os membros. Tal como foi observado na análise de correlações, existe uma correlação significativa entre a liderança transformacional e a percepção de proximidade, com um coeficiente de determinação (*R Square*) de .17 demonstrando que 17% da variância na percepção de proximidade está linearmente relacionada com a variância na liderança transformacional.

Analisando a tabela 4, com um valor de significância de  $.022 < 0,05$ , rejeitamos  $H_0$ , pelo que, uma relação positiva entre a variável independente (liderança transformacional) e a variável dependente (percepção de proximidade) pode ser observada. Mais concretamente, pelo facto de a variável independente ter capacidade de explicar a variância ao nível da variável dependente, pode-se concluir que a hipótese desenvolvida inicialmente foi suportada.

### **Resultado da análise de Regressão (Hipótese 2b)**

**Tabela 5**

	$\beta$	$t$	$p$
Liderança Transformacional: Percepção de Eficácia da Comunicação	.53	3.36	.002

Na análise de correlações, foi possível perceber que existe uma correlação significativa entre a liderança transformacional e a percepção da eficácia da comunicação, com um coeficiente de determinação (*R Square*) de .29 demonstra que 29% da variância da percepção da eficácia da comunicação está linearmente relacionada com a variância na liderança transformacional.

Com um valor de significância de  $.002 < 0,05$ , rejeitamos  $H_0$ , pelo que, a variável independente (liderança transformacional) tem capacidade de explicar a variância ao nível da variável dependente (percepção de comunicação eficaz). Por estas razões, é possível afirmar que a hipótese definida foi, efetivamente, suportada e por isso, a liderança transformacional apresenta um efeito positivo na percepção da eficácia da comunicação.

**Resultado da análise de Mediação (Hipótese H3a1- E-liderança-TWE-Proximidade)**

**Tabela 6**

	$\beta$	SE	t (df)	p	LL 95% CI	UL 95% CI
E-Liderança	.55	.46	1.19 (17)	.243	-.39	1.51
TWE	.68	.29	2.36 (67)	.025	.09	1.28
	<i>Unstand. Value</i>	<i>SE</i>	LL 95% CI	UL 95% CI		
<i>Bootstrap results for Indirect effect</i>	.71	.40	<b>.11</b>	<b>1.70</b>		

LL = limite inferior; IC = intervalo de confiança; UL = limite superior.

A tabela 6, representa os valores da Hipótese H3a1 que testa a mediação do *team work engagement* na relação entre a e-liderança e percepção de proximidade. É possível constatar que com os valores apresentados, no que concerne ao efeito indireto da e-liderança na percepção de proximidade, através do *team work engagement* (TWE), os valores em questão ( $b = .71$ , 95%CI: .11; 1.70), demonstram que existe um efeito significativo e que por isso, existe uma mediação do *team work engagement* entre estas variáveis. Neste sentido, a hipótese definida inicialmente foi, portanto, suportada daí que é possível assumir que o *team work engagement* é um mecanismo mediador pelo qual a e-liderança influencia a percepção de proximidade que os membros têm no processo de comunicação e interação, através das novas tecnologias de informação.

**Resultado da análise de Mediação (Hipótese H3a2- E-liderança-TWE-Eficácia da Comunicação)**

**Tabela 7**

	$\beta$	<i>SE</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>	LL 95% CI	UL 95% CI
E-Liderança	.74	.32	2.29 (92)	.029	.08	1.39
TWE	.14	.20	.73 (67)	.467	-.26	.55
	<i>Unstand. Value</i>	<i>SE</i>	LL 95% CI	UL 95% CI		
<i>Bootstrap results for Indirect effect</i>	.15	.22	<b>-.27</b>	<b>.61</b>		

LL = limite inferior; IC = intervalo de confiança; UL = limite superior.

No que diz respeito à mediação do *team work engagement* na relação entre e-liderança e a percepção da eficácia da comunicação, é evidenciado que de acordo com os dados apresentados na tabela 7 ( $b = .15$ , 95%CI:  $-.27$ ;  $.61$ ), esta hipótese não pode ser corroborada, uma vez que não existe um efeito indireto significativo. Por isso, não é possível assumir que o *team work engagement* consegue mediar a relação entre a e-liderança e a percepção de comunicação eficaz entre os membros.

### **Resultado da análise de Mediação (Hipótese H3b1- Liderança Transformacional-TWE-Proximidade)**

**Tabela 8**

	$\beta$	<i>SE</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>	LL 95% CI	UL 95% CI
Liderança Transformacional	.34	.35	.95 (56)	.347	-.38	1.07
TWE	.79	.25	3.14 (49)	.003	.27	1.31
	<i>Unstand. Value</i>	<i>SE</i>	LL 95% CI	UL 95% CI		
<i>Bootstrap results for Indirect effect</i>	.52	.29	<b>.09</b>	<b>1.25</b>		

LL = limite inferior; IC = intervalo de confiança; UL = limite superior.

Considerando os resultados apresentados na tabela 8 ( $b = .52$ , 95%CI:  $.09$ ;  $1.25$ ), a hipótese H3b1 foi suportada e, portanto, existe um efeito significativo da liderança transformacional na

perceção que é sentida pela equipa ao nível da proximidade e que é mediado pelo *team work engagement*.

**Resultado da análise de Mediação (Hipótese H3b2- Liderança Transformacional-TWE- Eficácia da Comunicação)**

**Tabela 9**

	$\beta$	SE	t (df)	p	LL 95% CI	UL 95% CI
Liderança Transformacional	.56	.24	2.32 (99)	.027	.06	1.06
TWE	.25	.17	1.47 (72)	.150	-.09	.60
	<i>Unstand. Value</i>	<i>SE</i>	LL 95% CI	UL 95% CI		
<i>Bootstrap results for Indirect effect</i>	.16	.12	<b>-.01</b>	<b>.45</b>		

LL = limite inferior; IC = intervalo de confiança; UL = limite superior.

No que concerne à hipótese H3b2 e, portanto, a última, que testa a mediação do *team work engagement* entre a liderança transformacional e perceção da eficácia da comunicação, é plausível constatar que de acordo com os dados retratados (b = .16, 95%CI: -.01; .45), este pressuposto não se verifica. Pelo que, o efeito indireto da liderança transformacional na perceção da eficácia da comunicação através do *team work engagement* não é significativo.

**Sumário dos Testes de Hipóteses**

**Tabela 10**

Hipóteses	Suportada/ Não Suportada
H1a- A E-liderança tem um <i>impacto positivo</i> na perceção de proximidade entre os membros	<b>Suportada</b>
H1b- A E-liderança tem um <i>impacto positivo</i> na perceção de eficácia da comunicação	<b>Suportada</b>

H2a- A liderança transformacional apresenta um <i>efeito positivo</i> na percepção de proximidade entre os membros	<b>Suportada</b>
H2b- A liderança transformacional apresenta um <i>efeito positivo</i> na percepção de eficácia da comunicação	<b>Suportada</b>
H3a1- A relação entre a e-liderança e percepção de proximidade é <i>mediada pelo team work engagement</i>	<b>Suportada</b>
H3a2- A relação entre a e-liderança e percepção de eficácia de comunicação é <i>mediada pelo team work engagement</i>	<b>Não Suportada</b>
H3b1- A relação entre a liderança transformacional e a percepção de proximidade é <i>mediada pelo team work engagement</i>	<b>Suportada</b>
H3b2- A relação entre a liderança transformacional e a percepção de eficácia de comunicação é <i>mediada pelo team work engagement</i>	<b>Não Suportada</b>

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Discussão

O objetivo deste estudo, tal como já foi mencionado anteriormente, passou por perceber quais os efeitos do tipo de liderança exercida, em específico a liderança transformacional e e-liderança, na virtualidade percebida dos membros, através da mediação do *work engagement* da equipa. Naturalmente, e tal como já foi salientado, o aumento da globalização e evolução das novas tecnologias acarretaram também a exigência de dispersão geográfica entre os membros e procura por uma alta flexibilidade, daí que, o trabalho virtual entre equipas é cada vez mais tido como relevante, pelo facto de os membros das equipas virtuais terem de cooperar, não só, com parceiros de diferentes países ou origens culturais (Hertel et al., 2006) mas também, através de tecnologias de informação e comunicação. A presente investigação visa contribuir para a literatura de uma nova forma, uma vez que não foi ainda abordada a questão do *team work engagement* num contexto virtual tendo em consideração não só a liderança transformacional, mas também a e-liderança que, por também não ter sido ainda devidamente analisada é também bastante importante para aprofundar a virtualidade percebida dos membros, uma vez que, um dos grandes desafios que os líderes têm hoje em dia passa pelo modo como estes podem integrar de uma forma adequada os sistemas humanos e as tecnologias de informação nas suas organizações (Avolio et al., 2000).

No que concerne à virtualidade percebida pelos membros, a verdade é que no processo de comunicação e interação entre os membros, podem surgir diversos problemas no trabalho em equipa e que podem afetar o desempenho da mesma, aumentando a necessidade de existir um líder que crie um ambiente de apoio, coordenando as tarefas e garantindo que as adversidades sejam devidamente ultrapassadas. Assim, tendo em conta a literatura apresentada e tal como era inicialmente expectável, os dois tipos de liderança influenciam positivamente a virtualidade percebida tanto em proximidade como em comunicação eficaz, o que demonstra que um líder que comunique claramente com todos os membros da equipa e que forneça um ambiente de apoio, evita que a equipa sofra de falhas de interpretação, isolamento, solidão e perda do sentido de missão enquanto colaborador e membro integrante de uma equipa (*H1a*). A par disto, é possível salientar que a correta utilização das novas tecnologias e gestão das falhas tecnológicas por parte do líder, facilita igualmente a diminuição de défices de informação (Van Wart et al., 2017), tal como foi verificado (*H1b*).

Indubitavelmente, tal como foi enfatizado por Avolio et al. (2014), a liderança e a tecnologia têm uma influência recíproca pois quando os próprios líderes acreditam nas tecnologias utilizadas, participando ativamente nos projetos e criando estratégias para

atravessar as adversidades tecnológicas, tornam-se modelos a seguir legitimando a participação dos colaboradores em projetos que envolvam ativamente a adoção de tecnologias de informação e comunicação.

Ainda, Joshi et al. (2009) perceberam que uma das componentes da liderança transformacional, a liderança inspiradora, apresenta um efeito positivo na confiança entre os membros de uma equipa que está mais dispersa, pelo que, apesar de muitos dos membros poderem estar fisicamente separados, não quer dizer que se sintam obrigatoriamente distantes, daí que a comunicação que é efetuada com todos os membros influencia a forma como os desafios são enfrentados e ultrapassados. Mais uma vez, o tipo de liderança exercida apresenta um papel fundamental na proximidade (física e psicológica) percebida pelos membros, tal como foi possível observar (H2a). Similarmente, Purvanova & Bono (2009) sugeriram que, no contexto de liderança em equipas virtuais, a liderança transformacional é mais eficaz em situações de difícil coordenação do trabalho, diminuindo os défices de informação, que caracterizam as equipas virtuais, o que também se comprovou nos resultados obtidos (H2b).

Inicialmente, foi definido que a relação entre a e-liderança/liderança transformacional e a perceção de proximidade/perceção da eficácia da comunicação seria mediada pelo *team work engagement*. No entanto, os resultados demonstraram que a relação de mediação do *team work engagement* entre a e-liderança/liderança transformacional e perceção da eficácia da comunicação não foi verificada, sendo por isso importante salientar que esta foi uma descoberta relevante, na medida em que, ao contrário daquilo que era esperado inicialmente, o *team work engagement* apenas explica o processo quando a variável dependente é a perceção de proximidade. Isto pode ser explicado pela importância de monitorização contínua da equipa pelo líder, na medida em que, por exemplo, quando este faz uma gestão da mudança eficaz e potencia as suas competências sociais e de consolidação da equipa, garantindo o *engagement* da mesma, mais incluídos os membros se irão sentir, percecionando melhor a proximidade entre os membros. Neste sentido, é perceptível que, efetivamente, a forma como os líderes desenvolvem as estruturas sociais influencia diretamente a perceção que toda a equipa tem de distância ou proximidade (H3a1 e H3b1).

No que se refere ainda às hipóteses não suportadas (H3a2 e H3b2), ao contrário daquilo que foi deduzido inicialmente, a inexistência de mediação do *team work engagement* entre a e-liderança/liderança transformacional e perceção da eficácia da comunicação, pode ser explicado pelo facto de que sentir-se próximo ou distante de outros membros da equipa está relacionado com uma componente afetiva do trabalho em equipa (Handke et al., 2020). Do mesmo modo, as dimensões do *team work engagement* têm também uma natureza afetiva e não cognitiva,

focando essencialmente o apoio entre os membros da equipa, encorajando-se uns aos outros apesar das dificuldades, a partilha entre os membros relativamente à importância do trabalho e a emoção que sentem em relação ao mesmo. Assim, são componentes que consequentemente têm impacto na forma como os membros se sentem próximos uns dos outros, seja física ou psicologicamente, e não tanto nos aspetos mais operacionais da tarefa, como a troca de informação.

Similarmente, tal como o *team work engagement* e a perceção de proximidade, a liderança transformacional é também caracterizada por uma natureza mais afetiva e/ou inspiracional, dando um maior foco aos elementos carismáticos e afetivos da liderança (Northouse, 2013), na medida em que, um líder que seja transformacional, tal como Sosik et al. (2003) indicam, influencia a forma como os membros atuam no seu trabalho por conta de estímulos intelectuais, considerações individualizadas e fundamentalmente, pelos comportamentos que apresentam ao nível da motivação inspiracional, motivando os membros a trabalharem juntos, cooperando e participando no processo, por um objetivo comum. Isto é devesas importante pois, foca menos a tarefa em si e evidencia não só, o valor do trabalho conjunto, abrangendo todos os membros, como destaca também a cooperação entre o grupo, estando naturalmente mais relacionado com a perceção de proximidade e não tanto com a perceção de eficácia de comunicação.

No que diz respeito à e-liderança, a grande diferença entre a liderança transformacional prende-se com os sentimentos que os membros têm da presença do líder e a comunicação que é efetuada entre a equipa num ambiente virtual e apesar das competências de um e-líder se focarem essencialmente na tarefa, têm também relevância na construção das relações entre os membros da equipa (Sosik et al., 2003). Assim, e uma vez que a e-liderança destaca também dimensões com uma componente mais afetiva, nomeadamente a sub-dimensão que diz respeito à confiabilidade, é natural que a mediação do *team work engagement* entre a e-liderança e perceção de proximidade seja mais significativa.

Em contrapartida, e relembrando que ao contrário daquilo que era expectável inicialmente, a mediação do *team work engagement* entre a e-liderança e a perceção de eficácia de comunicação não é significativa, este tipo de liderança tem tendência a focar competências que têm a ver com a comunicação virtual entre os membros, como é o exemplo da sub-dimensão das capacidades sociais e de comunicação. Assim a inexistência de mediação pode ter a ver com o facto da e-liderança se focar fundamentalmente na tarefa, podendo descurar em certa medida a componente afetiva que caracteriza o *team work engagement*. Autores como Walther (2009) destacam que os líderes e membros que comunicam virtualmente, têm uma melhor perceção da eficácia da comunicação pois partilham a mesma linguagem e apresentam as

mesmas expectativas, não obstante, estudos futuros poderão analisar as sub-dimensões em separado de forma a perceber se realmente as competências de e-liderança mais afetivas, conseguem ou não explicar esta relação.

Pelo facto do *team work engagement* não ser suficiente para explicar a relação entre liderança transformacional/ e-liderança e virtualidade percebida da equipa, ao nível da percepção da eficácia da comunicação, em estudos futuros, tal como será sugerido posteriormente, seria interessante incluir outra variável que tivesse uma componente mais cognitiva de forma a complementar esta relação, pois mesmo que os membros estejam *engaged*, os défices de informação vivenciados coletivamente entre o líder e a equipa resultam de co construções que explanam a incerteza e ambiguidades na interação da equipa (Handke et al., 2020). Autores como Nordbäck & Espinosa (2019) reforçam esta ideia, afirmando que os líderes apresentam uma certa dificuldade em exercer uma influência direta sobre a sua equipa e que pode ser explicado pelo facto de com o incremento da virtualidade, a comunicação entre a equipa pode ser mais difícil.

### **Limitações e Estudos Futuros**

Neste seguimento, e como é natural, ainda que o presente estudo apresente diversas contribuições práticas e teóricas existem também algumas limitações que devem ser salientadas de maneira a indicar direções futuras.

A primeira tem a ver com o tamanho da amostra pois, ainda que sejam variáveis de equipa, nomeadamente o *team work engagement*, tendo sido avaliadas a este nível, não foi possível recolher respostas suficientes que permitam generalizar resultados, o que pode ter condicionado as análises e respetivos resultados. Pesquisas futuras deveriam, idealmente, estudar amostras mais amplas e equipas que tenham pelo menos 4 pessoas de forma a obter resultados mais enriquecedores e que levem a conclusões mais representativas daquilo que é a realidade do contexto virtual.

Outras das limitações a ser salientada, tem a ver com o facto de ser uma investigação *cross-sectional*, na medida em que os dados foram todos recolhidos no mesmo tempo sem qualquer tipo de alteração nas variáveis e de auto reporte, o que fez com que a investigação se apoiasse em autorrelatos dos participantes do questionário sem existir outra fonte de informação, além da literatura, que sustente o presente estudo.

Também, e considerando que a e-liderança não foi ainda largamente desenvolvida, uma das limitações existentes pode ter a ver com o facto de existir pouca literatura acerca desta

variável, o que posteriormente, está relacionado com o facto de não existirem ainda outras escalas para este tipo de liderança.

Ainda, e considerando que a mediação entre os dois tipos de liderança (transformacional e e-liderança), *team work engagement* e percepção da eficácia da comunicação não foi suportada pelos resultados, seria interessante explorar a comunicação entre os líderes e os colaboradores em contextos virtuais (Avolio et al., 2014). Uma vez que a literatura existente indica que as equipas que interagem em contextos virtuais, compartilham a mesma linguagem e detêm as mesmas expectativas, seria relevante considerar se a virtualidade tem realmente um impacto na comunicação que é efetuada entre os membros, para isto seria interessante considerar as sub-dimensões da e-liderança e liderança transformacional individualmente, de forma a perceber se existem dimensões com maior impacto na percepção de comunicação que a equipa tem num meio virtual. Neste seguimento, no futuro poderão ser analisadas outras sub-dimensões da liderança transformacional que não aquelas escolhidas para este estudo (nomeadamente ao nível da capacidade do líder de promover uma identificação e articulação de uma visão comum, apoio individualizado, fornecimento de um modelo apropriado e estimulação intelectual) de forma a entender se, no que concerne às outras dimensões, desenvolvidas por Podsakoff et al. (1990) e outros autores, apresentam um efeito indireto na percepção de comunicação eficaz entre os membros. mediadas pelo *team work engagement*.

Seria também interessante, adicionar um moderador a este modelo, como por exemplo, o *feedback*, uma vez que o *team work engagement* não chega para explicar esta relação entre liderança e percepção na eficácia de comunicação. Daí que, seria pertinente incorporar uma variável que sendo mais operacional, se focasse mais na tarefa de forma a adicionar uma componente mais cognitiva que se pudesse associar à componente afetiva como é o caso do *team work engagement*. Neste sentido, tal como Kahai, Huang & Justice (2012) indicam, um *feedback* especializado não só pelo líder, mas também entre os membros, é crucial para a sua interação na medida em que permite identificar as contribuições de cada elemento, oferecendo-lhes ao mesmo tempo dicas sobre onde e como é que podem alocar os seus esforços ao nível das tarefas, estimulando a discussão e argumentação entre a equipa (Gabelica, Van den Bossche, de Maeyer, Segers & Gijsselaers, 2014) o que pode potenciar áreas de melhoria ao nível de satisfação e desempenho da mesma. Isto pode ser relevante por ter impacto na forma como a equipa percebe o seu trabalho, transmitindo entre si informações que podem ser relevantes para redefinir objetivos, evitando posteriormente défices de informação no processo de comunicação. No entanto, é igualmente claro que, num contexto em que os membros comunicam através das novas tecnologias de informação, os líderes devem ter em atenção a

forma como transmitem este *feedback* aos membros e como potenciam o próprio *feedback* entre estes (Gibson & Gibbs, 2006).

Aliado ao *feedback*, estudos futuros poderiam também investigar a reflexividade da equipa, entre líderes e membros, uma vez que a reflexividade previne falhas no processamento de informação pelo facto de se referir à extensão em que a equipa comunica e reflete claramente acerca das estratégias e objetivos comuns (West et al. 1997, retirado de Gabelica et al., 2014) . Esta reflexão entre a equipa alia-se ao *feedback* na medida em que, ajuda as equipas a perceberem o porquê do sucesso/insucesso do seu trabalho (Gabelica et al., 2014) pelo que, refletir e dar *feedback* sobre o trabalho efetuado pode fazer com que as equipas entendam melhor as suas tarefas. Considerando o supramencionado, adicionar estas variáveis poderia ser bastante relevante para este modelo, uma vez que estão diretamente relacionados com a forma como estes percebem a comunicação e como interagem em circunstâncias virtuais.

### **Implicações Teóricas**

A presente investigação providencia uma revisão da virtualidade percebida da equipa, nomeadamente os seus antecedentes e os fatores principais que contribuem para a perceção da mesma, aumentando a proximidade psicológica entre os membros e diminuindo os défices de informação existentes no processo de comunicação da equipa. Ainda que a pesquisa anterior se foque fundamentalmente na virtualidade percebida dos membros ao nível da distância e défices de informação e como isto se reflete na qualidade de interações entre a equipa (Handke et al., 2020), o presente estudo proporciona uma análise da mediação entre dois tipos específicos de liderança, *team work engagement* e virtualidade percebida dos membros nas suas dimensões (perceção de proximidade e perceção da eficácia de comunicação).

Nos últimos anos tem-se, efetivamente, prestado mais atenção às equipas virtuais (Brown et al., 2020; Handke et al., 2020; Hertel et al., 2006; Wong & Burton, 2000), estando claro que existem diversas adversidades que ocorrem do processo de comunicação entre os membros através das tecnologias de informação (Avolio et al., 2000; Geister et al., 2006; Griffith & Neale, 2001; Huang et al., 2010; Van Wart et al., 2017), pelo que, as organizações que adotam este tipo de trabalho virtual, necessitam de estratégias de liderança específicas para lidar com os mais diferenciados desafios (Lilian, 2014; Strang, 2011). Por isto, a principal contribuição deste estudo prende-se então com a importância da e-liderança, que por ser um tipo de liderança que não foi ainda devidamente analisada, é bastante interessante e relevante para compreender as alterações nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho dos

membros num contexto em que os membros interagem através das novas tecnologias de informação e comunicação (Van Wart et al., 2017).

Também é de salientar que, apesar do *team work engagement* ser uma variável já bastante analisada na literatura (Bakker & Demerouti, 2008; Costa et al., 2014, 2015), não foi ainda devidamente examinada num contexto virtual e de equipa, enquanto mediadora da perceção de proximidade e comunicação eficaz, decorrentes do processo de interação entre os membros. Similarmente, ainda que a liderança transformacional já tenha sido largamente estudada, existindo nomeadamente estudos sobre este tipo de liderança num contexto virtual (Joshi et al., 2009; Purvanova & Bono, 2009; Strang, 2011) a verdade é que, não havia sido ainda associada à virtualidade percebida dos membros no que diz respeito às duas dimensões em estudo (perceção de proximidade e perceção de eficácia da comunicação), daí que, em suma é de facto interessante perceber o impacto que estes dois tipos de liderança apresentam na perceção de virtualidade que os membros têm ainda que não estejam necessariamente fisicamente separados e, posteriormente a mediação do *team work engagement* que por ser uma componente tão afetiva é também de extrema relevância para esta mesma perceção.

### **Implicações Práticas**

Ainda que, o presente estudo não tenha apresentado resultados significativos ao nível da mediação do *team work engagement* entre os dois tipos de liderança analisados e a virtualidade percebida dos membros (perceção de proximidade e perceção da eficácia na comunicação) que permitisse corroborar duas das hipóteses definidas inicialmente (*H3a2 e H3b2*), o modelo apresenta no geral evidências pertinentes e que podem ser aplicadas no contexto de trabalho virtual das organizações em que as equipas cada vez mais atuam.

Os resultados demonstraram que é possível suportar a ideia de que em qualquer organização, principalmente as que contam com líderes virtuais, quando um líder constrói logo desde o primeiro momento boas relações de confiança entre todos os membros da equipa, menores vão ser as falhas na interpretação de mensagens e de informação no decorrer do processo de comunicação entre os membros, compensando ao mesmo tempo, ainda que não na totalidade, a falta de contacto físico existente entre a equipa. Aliado a isto, uma liderança mais transformacional apresenta um impacto positivo na perceção que os membros têm de proximidade entre eles e da eficácia de comunicação, pelo que as organizações que adotem este estilo de trabalho virtual, devem ao mesmo tempo priorizar este estilo de liderança pois influencia os membros do grupo a participarem e cooperarem mais, o que por sua vez leva a

uma comunicação mais eficiente destacando a importância de discutir em grupo. Também ajuda os membros a reconhecerem a importância de fazerem contribuições para os esforços do grupo em alcançar os objetivos comuns.

A meu ver, a elevada complexidade do trabalho num contexto virtual faz com que, tal como em qualquer equipa, se deva garantir que os membros estejam *engaged* e, portanto, apresentem altos níveis de energia e forte envolvimento no trabalho ainda que tenham de atravessar diversas adversidades no processo de interação. A verdade é que os resultados demonstram que é de extrema importância que as organizações acompanhem de forma mais próxima o *team work engagement*, pois enquanto mediador da e-liderança/ liderança transformacional e percepção de proximidade apresenta-se como um mecanismo significativo para lidar com as possíveis complicações na interação entre os membros. Assim, as organizações podem ter membros que estão organizacionalmente e geograficamente dispersos, mas que ao mesmo tempo, se sentem conectados e perto uns dos outros e, portanto, mais próximos psicologicamente.

Por último, no que concerne à relação da percepção de eficácia de comunicação e os dois tipos de liderança em estudo, as empresas devem garantir que os líderes conhecem bem a virtualidade no que diz respeito à comunicação, estando cientes das falhas que ocorrem no processamento de informação, sendo igualmente necessário que estes tenham a devida formação no que diz respeito às ferramentas virtuais empregues, considerando ao mesmo tempo as tecnologias que têm disponíveis de forma a adotarem as melhores estratégias. Ao fazerem isto, os líderes encorajam os membros a investirem no trabalho apesar das adversidades tecnológicas que poderão surgir, aumentando a produtividade e partilha entre os membros relativamente à importância do seu trabalho, influenciando indiretamente a percepção que a equipa tem ao nível de uma comunicação eficaz. Deste modo, uma cultura que preze pela reflexividade, encorajando os membros a compartilharem e elaborarem informações relevantes, um *feedback* eficaz fornecido pelo líder e entre os membros poderá ser determinante para a forma como percebem uma comunicação mais eficaz num contexto virtual, diminuindo julgamentos e falhas de interpretação.

É importante ainda salientar, que os resultados obtidos no presente estudo surgem de equipas que atuam nas mais diversas áreas de trabalho, pelo que estas deduções podem ser aplicadas em qualquer organização que utilize, em algum momento, ferramentas virtuais. Além do mais, o presente estudo revela que as organizações podem adotar o trabalho virtual sem medos, desde que tenham o cuidado de garantir que as equipas tenham um estilo de liderança adequado ao contexto.

## Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo difundir não só, a investigação de um novo estilo de liderança virtual (e-liderança), como também, o estudo da virtualidade percebida dos membros ao nível da percepção de proximidade e eficácia da comunicação que, por serem temáticas recentes, não foram ainda devidamente exploradas. Além do mais, teve o propósito de complementar os estudos a respeito da liderança transformacional e *team work engagement* num ambiente em que a troca de informação e comunicação é feita através das novas tecnologias.

A progressiva adoção de equipas que dependem altamente de ferramentas virtuais para trabalhar intensifica por um lado, a produtividade de uma organização ao nível do alcance de objetivos comuns e concretização de tarefas e por outro, aumenta a partilha de conhecimentos além-fronteiras. Contudo, apesar de existirem diversos benefícios na criação de equipas virtuais, os desafios que surgem daqui poderão ser maiores, na medida em que, aumentam dificuldades na comunicação e cooperação entre os membros, ao mesmo tempo que estes têm maior dificuldade em estabelecer relações de confiança. Por esta razão, é de extrema importância manter estas equipas como alvo de pesquisa, tal como tem acontecido nos últimos tempos (Gibson & Gibbs, 2006; Gilson et al., 2015; Laitinen & Valo, 2018) pois em grande parte dos casos, este tipo de equipas é mais difícil de coordenar do que as equipas que atuam presencialmente (Bell & Kozlowski, 2002; Duarte & Snyder, 2000) ou que não dependam tanto de tecnologias para comunicar. Algumas pesquisas têm avaliado o impacto de meios de comunicação mais ricos, considerando que a sua ausência pode levar a uma comunicação mais pobre (Schroeder, 2002), por isso, a ideia de que é necessário existir um líder que tenha a capacidade de lidar com as novas tecnologias, utilizando devidamente as mesmas no processo de interação e comunicação entre os membros (Hoch & Kozlowski, 2014), deve continuar a ser explorada, ainda que nos últimos tempos tenha sido alvo de maior atenção. É esperado que a presente investigação ajude pesquisas futuras a compreenderem melhor a percepção que os membros têm de proximidade e eficácia de comunicação, tendo em linha de conta o tipo de liderança exercida, mediada pelo *team work engagement* enquanto componente afetiva desta relação entre os membros da equipa.

Em suma, foram, indubitavelmente, encontrados resultados relevantes para a virtualidade percebida da equipa através do impacto positivo de um estilo de liderança virtual (e-liderança) e transformacional na percepção de proximidade e percepção de eficácia da comunicação. Porém, e apesar do *team work engagement* ser relevante para explicar esta relação ao nível da percepção

de proximidade, no que concerne à percepção dos défices de informação pelos membros, é necessário aprofundar esta questão de maneira a compreender o porquê da ausência de mediação entre estas variáveis, para isto e tal como já foi mencionado, podem ser adicionadas outras dimensões que contribuam para estudos futuros.

## Referências Bibliográficas

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Gurău, C. (2011). Virtual team performance in a highly competitive environment. *Group and Organization Management*, 36(2), 161–190. <https://doi.org/10.1177/1059601110391251>
- Avolio, B. J., Dodge, G. E., & Kahai, S. S. (2000). E-leadership : Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(July), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Brown, M. I., Prewett, M. S., & Grossenbacher, M. A. (2020). Distancing ourselves from geographic dispersion: An examination of perceived virtuality in teams. *American Psychological Association*, 24(3), 168–185. <https://doi.org/10.1037/gdn0000120>
- Bryant, S. M., Albring, S. M., & Murthy, U. (2009). The effects of reward structure, media richness and gender on virtual teams. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(4), 190–213. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2009.09.002>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1–23. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211–227. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1–36.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004).

- A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035>
- Driskell, J. E., Radtke, P. H., & Salas, E. (2003). Virtual teams: Effects of technological mediation on team performance. *Group Dynamics*, 7(4), 297–323. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.4.297>
- Duarte, D., & Snyder, N. (2000). Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed. *Internet and Higher Education*, 3(4), 299–303. [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(01\)00040-9](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(01)00040-9)
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., De Maeyer, S., Segers, M., & Gijssels, W. (2014). The effect of team feedback and guided reflexivity on team performance change. *Learning and Instruction*, 34, 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2014.09.001>
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37(5), 459–489. <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. In *The Jossey-Bass business & management series* (Vol. 1, Issue 1).
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23). [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23009-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23009-3)
- Griffith, T., Sawyer, J., & Neale, M. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27(2), 265–287. <https://doi.org/10.1080/09613219208727192>
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>

- Handke, L., Costa, P. L., Klonek, F. E., Neill, T. A. O., & Parker, S. K. (2020). Team perceived virtuality : an emergent state perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 00*(00), 1–15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1806921>
- Hayes, A. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-Based Approach. *The Guilford Publications*, 1–22. <https://doi.org/10.4324/9780429307256-1>
- Hertel, G., Konradt, U., & Voss, K. (2006). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(4), 477–504. <https://doi.org/10.1080/13594320600908187>
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology, 69*(1), 159–198. <https://doi.org/10.1111/peps.12108>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior, 26*(5), 1098–1110. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science, 20*(1), 240–252. <https://doi.org/10.1287/Orsc.1080.0383>
- Kahai, S. S., Huang, R., & Jestice, R. J. (2012). Interaction Effect of Leadership and Communication Media on Feedback Positivity in Virtual Teams. *Group and Organization Management, 37*(6), 716–751. <https://doi.org/10.1177/1059601112462061>
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management, 31*(5), 700–718. <https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Laitinen, K., & Valo, M. (2018). Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human Computer Studies, 111*, 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>

- Lee, S. M., Koopman, J., Hollenbeck, J. R., Wang, L. C., & Lanaj, K. (2015). The Team Descriptive Index (TDI): A Multidimensional Scaling Approach for Team Description. *Academy of Management Discoveries*, *1*(1), 91–116. <https://doi.org/10.5465/amd.2013.0001>
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *Leadership Quarterly*, *26*(6), 1017–1033. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *110*, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Nordbäck, E. S., & Espinosa, J. A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, *36*(1), 321–350. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1558943>
- Northouse, P. (2013). *Leadership- Theory and Practice* (6th ed.).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990a). Relationship among leadership, organizational commitment, and OCB in Uruguayan. *Leadership and Organization Development Journal*, *1*(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990b). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Purvanova, R. K., & Bono, J. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, *20*(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Ribiere, V., & Worasinchai, L. (2013). Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance. In *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance*.
- Roy, S. (2012). Virtual Collaboration: The Skills Needed to Collaborate in a Virtual Environment. *Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities*, *2012*, 1–8. <https://doi.org/10.5171/2012.629512>
- Schaubroeck, J. M., & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*, *27*(4), 635–647. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship

- with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schroeder, R. (2002). Copresence and interaction in virtual environments: An overview of the range of issues. *Presence 2002: Fifth International Workshop*, 274–295.
- Serban, A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Kahai, S. S., Hao, C., McHugh, K. A., Sotak, K. L., Mushore, A. B. R., Friedrich, T. L., & Peterson, D. R. (2015). Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. *Leadership Quarterly*, 26(3), 402–418. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.006>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120180000009009>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14, 499–524. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00049-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00049-3)
- Strang, K. (2011). Leadership substitutes and personality impact on time and quality in virtual new product development projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73–90. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Trivedi, A., & Desai, J. (2012). A Review of Literature on E-Leadership. *SSRN Electronic Journal*, 4, 1–29. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2172577>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Walther, J. B. (2009). Computer-mediated communication and virtual groups: Applications to interethnic conflict. *Journal of Applied Communication Research*, 37(3), 225–238. <https://doi.org/10.1080/00909880903025937>
- Walther, J. B., & Bazarova, N. N. (2008). Validation and application of electronic propinquity

- theory to computer-mediated communication in groups. *Communication Research*, 35(5), 622–645. <https://doi.org/10.1177/0093650208321783>
- Wong, S.-S., & Burton, R. (2000). Virtual Teams: What are their Characteristics, and Impact on Team Performance? *Computational & Mathematical Organization Theory*, 6(4), 339–360. <https://doi.org/10.1023/A:1009654229352>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)

## Anexos

### Anexo A- Questionário Colaboradores

ISCTE  Instituto Universitário de Lisboa

**Caro participante,**

**Gostaríamos desde já, agradecer pelo tempo disponibilizado na participação deste questionário, que será parte fundamental na nossa dissertação de mestrado sobre o papel do género na recuperação após um dia de trabalho e na liderança, bem como, o papel do líder no work engagement (estado psicológico positivo relacionado com o trabalho, sendo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção) dos colaboradores num contexto virtual.**

**O tempo de resposta ao questionário não será superior a 15 minutos.**

**A sua participação é muito importante para nós, sendo crucial que leia todas as questões com muita atenção e que responda o mais genuinamente possível, tendo em conta que não existem respostas certas ou erradas.**

**De destacar que todas as respostas são anónimas e os dados serão usados exclusivamente para fins académicos.**

**Para qualquer esclarecimento adicional acerca do estudo, por favor, contacte [patricia\\_costa@iscte-iul.pt](mailto:patricia_costa@iscte-iul.pt), [clss@iscte-iul.pt](mailto:clss@iscte-iul.pt) ou [mlss1@iscte-iul.pt](mailto:mlss1@iscte-iul.pt)**





Desconectados-Conectados



**De seguida, considere qual a opção que melhor descreve a sua equipa relativamente ao uso da tecnologia para comunicar.**

**A nossa equipa...**

Usa tecnologia eficazmente para comunicar virtualmente uns com os outros



- Não descreve de todo a equipa
- Não descreve em grande parte a equipa
- Descreve bem a equipa
- Descreve em grande parte a equipa
- Descreve extremamente bem a equipa

Comunica virtualmente com outros membros da equipa de uma maneira que é clara e facilmente percebida



Toma medidas para evitar mal-entendidos quando se comunica virtualmente com os membros da equipa (por exemplo, ao fornecer informações básicas importantes, verificando a receção de mensagens, solicitando e fornecendo esclarecimentos)



Utiliza a comunicação virtual com um tom positivo e que encoraja



Na secção que se segue, é pretendido que para cada questão, decida qual o item que melhor descreve a sua visão enquanto equipa/trabalho em equipa. Para isto, tenha em consideração o seu último mês de trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O nosso trabalho inspira-nos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nosso trabalho é entusiasmante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estamos orgulhosos/as do trabalho que fazemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No nosso trabalho, sentimo-nos fortes e vigorosos/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando acordamos de manhã, sentimo-nos com vontade de ir trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No nosso trabalho, sentimo-nos cheios de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentimo-nos felizes quando estamos a trabalhar intensamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estamos imersos/as no nosso trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficamos entusiasmados/as quando estamos a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



De seguida, tenha em consideração o/a líder da sua equipa (isto é, a pessoa responsável por liderar ou definir o departamento ou área da sua equipa) e as afirmações apresentadas, assinalando, por favor, o grau de concordância com as mesmas.

O/a líder está sempre à procura de novas oportunidades para a organização



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

O/a líder inspira outras pessoas com os seus planos para o futuro



O/a líder é capaz de fazer com que os outros se comprometam com as suas aspirações



É um/a líder que não só "diz", como também "faz" 

O/a líder providencia um bom modelo para seguirmos 

Lidera pelo exemplo 

O/a líder tem em consideração as nossas necessidades pessoais na maneira como se comporta 

O/a líder não tem consideração pelos nossos sentimentos pessoais 

O/a líder mostra respeito pelos nossos sentimentos pessoais 

O/a líder desafia-nos a olhar de uma nova forma para problemas antigos 

O/a líder estimula-nos a repensar em novas maneiras de fazer as coisas 

O/a líder tem ideias que nos desafiam a reexaminar algumas suposições básicas acerca do nosso trabalho 

**As afirmações que se seguem dizem respeito à atuação do/a vosso/a responsável direto/a enquanto líder de uma equipa virtual, ou seja, todo o processo de comunicação virtual entre a sua equipa e o/a líder. Devendo, portanto, selecionar a opção que melhor descreve o seu grau de concordância.**

Quando comunica virtualmente, o/a líder é claro/a, bem organizado/a e permite feedback para evitar erros e suposições erradas 

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Quando comunica virtualmente, o/a líder tem o cuidado de NÃO transmitir mensagens involuntárias que levem o/a recetor/a a sentir-se insultado/a ou zangado/a devido ao tom utilizado ou a mal-entendidos na comunicação 

O/a líder assegura que a sua comunicação virtual não é excessiva ao ponto de impedir que os colaboradores realizem o seu trabalho 

O/a líder assegura que cada colaborador recebe, pelo menos, alguma comunicação virtual personalizada 

O/a líder utiliza uma grande diversidade de métodos de comunicação virtual 

Os meios de comunicação virtual utilizados pelo/a líder são inclusivos	✓
O/a líder é eficaz em constituir equipas virtuais produtivas	✓
O/a líder é capaz de motivar equipas que operam virtualmente	✓
O/a líder é capaz de criar um sentido de responsabilidade nas suas suas equipas	✓
O/a líder é eficaz em planear transições, monitorizar implementações e em redefinir o uso da tecnologia	✓
O/a líder é eficaz em monitorizar a implementação de tecnologias de informação e comunicação	✓
O/a líder é eficaz em avaliar e redefinir as práticas organizacionais relacionadas com as tecnologias de informação e comunicação	✓
O/a líder está a par das novas tecnologias de informação e comunicação e do progresso das mesmas	✓
O/a líder tem capacidades suficientes para lidar com vários tipos de avarias tecnológicas quer a nível pessoal quer a nível empresarial	✓
O/a líder está consciente e é ativo/a nos seus esforços em questões relativas à ciber-segurança	✓
Apesar do ambiente virtual, o/a líder é capaz de criar um sentido de confiança tendo em conta a honestidade, consistência, persistência, justiça e integridade geral	✓
O/a líder não permite que as tecnologias se intrometam demasiado nas vidas dos colaboradores	✓
O/a líder assegura que o apoio à diversidade existe e é monitorizado num contexto virtual	✓

**Pense agora na sua equipa quando trabalha presencialmente, refletindo sobre o seu último mês de trabalho. Tendo em mente os comportamentos apresentados, indique com que frequência ocorreram na sua equipa. (Quando necessário, é apresentado um exemplo relativo a esse comportamento, de forma a existir um melhor entendimento do mesmo).**

Membros da equipa a falarem alto/ruidosamente 

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Ouvem-se risos entre os elementos da equipa 

A equipa trabalha continuamente e organiza-se de forma a que se evitem interrupções nas suas tarefas. Ex.: "Alguém nos pode trazer um café enquanto continuamos a fazer isto?" 

Os membros estão alegres quando têm de vir trabalhar mais cedo e sair mais tarde. Ex.: "Trouxe alguns petiscos saborosos para todos, para o caso de nos esticarmos nesta jornada de trabalho" 

A equipa está constantemente a incentivar-se a continuar o trabalho mesmo depois de falharem uma tarefa ou objetivo. Ex.: "Podemos facilmente recuperar desta rejeição de entrega. Vamos apenas fazer uns ajustes e com certeza o nosso cliente irá aceitar" 

A equipa mantém a moral elevada mesmo se tiverem de repetir um processo depois de falharem. Ex.: "Vamos! Esta foi apenas um obstáculo que podemos facilmente superar."; "Algumas das necessidades de melhoria que ouvimos foram justas. Vamos continuar a trabalhar e dar uma resposta adequada." 

A equipa procura alegremente resolver coisas que não estão a ir bem ou corrige alegremente quaisquer questões negativas que surjam. Ex.: "Acho que perdemos este ponto, talvez devêssemos tentar novamente, considerando isso." 

Os membros da equipa queixam-se do trabalho excessivo 

Os membros da equipa interagem continuamente uns com os outros, pedindo sugestões ou aprovações e providenciam alternativas ou acordos. Ex.: "É verdade que ainda não conseguimos encontrar a solução. Devemos tentar este pequeno ajuste e manter o trabalho que está a ser feito ou passar para o plano B?"; "O que achas disto? Vou para o plano A ou ir antes para o B?" 

A equipa incentiva a que o trabalho continue a funcionar (de forma a manter o ritmo). Ex.: "Ainda temos muito que fazer, mas se continuarmos a trabalhar atingiremos o nosso objetivo muito em breve" 

A equipa mostra uma linha de base de energia, mas ao longo da tarefa os membros tentam esporadicamente empurrar a equipa para momentos de desempenho mais intensos. Ex.: "Que tal terminar esta tarefa até às 11h, conseguimos fazer?"; "Olá pessoal, vocês sabem quem está à frente nesta tarefa? Eu! Tentem apanhar-me!"	✓
Após a conclusão de uma tarefa/objetivo a equipa expressa vontade em avançar para a/o seguinte	✓
Depois de uma tarefa estar completa, a equipa começa outra imediatamente	✓
A equipa não interage sobre outros assuntos que não os da tarefa. Ex.: A equipa está focada no trabalho, silenciosa e fala apenas o estritamente necessário para a tarefa	✓
Os membros da equipa preferem falar sobre assuntos de trabalho uns com os outros e qualquer outro tema que surja é mantido a nível superficial. Ex.: "Que tal ir para a sala de reuniões para que possamos ficar quietos sem interrupções?"; "-Viste o jogo de Portugal? - Sim vi, mas olha, quando é que terminas o documento?"; "- Para onde vais de férias este ano? - Não sei, talvez Croácia, mas e em relação a isto, achas que amanhã terminamos?"	✓
A equipa utiliza frases fervorosas ao descreverem o seu trabalho. Ex.: "Este é o melhor trabalho de sempre"	✓
A equipa utiliza adjetivos extremos ao referir-se ao trabalho e ao que foi alcançado. Ex.: "isto é fabuloso, fizemos grandes progressos"	✓
A linguagem corporal e as expressões faciais da equipa correspondem à excitação. Ex.: "Exibem gestos vigorosos e expressões faciais intensas associadas ao prazer no trabalho."	✓
Os membros expressam verbalmente o quanto estão a gostar do trabalho e de trabalhar com a equipa. Ex.: "Quem mais é que está realmente a gostar deste projeto?"; "Vocês são os melhores, que equipa".	✓
O espaço físico da equipa está repleto de fotos, mensagens, objetos e outros pertences que expressam o quão unida e feliz a equipa está, bem como, os elementos motivacionais e de conquistas anteriores. Ex.: Observação do espaço de trabalho	✓
A equipa não dá atenção a pequenos eventos ou opta por não participar se isso obrigar a sair da tarefa ou perder o foco. Ex.: "Desculpe por termos perdido o bolo de aniversário"; "Este evento é importante? Acho que devíamos esquecê-lo e continuar a trabalhar"	✓
A equipa esquece-se de socializar com outros membros. Ex.: A equipa evita sair do espaço / sala de trabalho; Os membros nunca consultam os telemóveis e as redes sociais.	✓
A equipa procura continuar a trabalhar em conjunto, propondo novos projetos de forma a que isto seja possível. Ex.: "No próximo semestre devemos propor uma nova versão desse software."; "Penso que o nosso patrão vai manter esta equipa enquanto fizermos um bom trabalho."	✓
Os membros da equipa mostram-se surpreendidos quando notam que o tempo passa rapidamente. Ex.: "Espera, o quê? Já são 14 horas?"	✓
A equipa esquece-se da hora de almoço ou de fazer pausas periódicas. Ex.: "É tarde, vamos comer alguma coisa, certo? Nós ainda nem almoçámos."	✓

A equipa esquece-se de socializar com outros membros. Ex.: A equipa evita sair do espaço / sala de trabalho; Os membros nunca consultam os telemóveis e as redes sociais.



A equipa procura continuar a trabalhar em conjunto, propondo novos projetos de forma a que isto seja possível. Ex.: "No próximo semestre devemos propor uma nova versão desse software."; "Penso que o nosso patrão vai manter esta equipa enquanto fizermos um bom trabalho."



Os membros da equipa mostram-se surpreendidos quando notam que o tempo passa rapidamente. Ex.: "Espera, o quê? Já são 14 horas?"



A equipa esquece-se da hora de almoço ou de fazer pausas periódicas. Ex.: "É tarde, vamos comer alguma coisa, certo? Nós ainda nem almoçámos."



Os membros da equipa exibem um sorriso enquanto trabalham. Ex.: "Os membros da equipa sorriem naturalmente, sem necessidade de existir um motivo concreto."



Os membros da equipa procuram, em vão, definir os limites do seu trabalho. Ex.: "Este projeto está concluído, mas que tal adicionarmos essa funcionalidade extra ao software?"



Pessoas de fora da equipa devem criticar ou agir sem pensar sobre o quanto a equipa trabalha. Ex.: "Vocês nunca vão embora? A empresa não paga horas extras!"; "Prefiro estar com amigos e família do que passar o dia todo aqui como vocês fazem."



ISCTE  Instituto Universitário de Lisboa

#### Sexo

- Masculino  
 Feminino

#### Idade

- 20-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 61-71

#### Estado civil

- Solteiro/a  
 Casado/a e/ou a viver em união de facto (inclui coabitação sem vínculo legal ou contributivo)  
 Viúvo/a  
 Divorciado/a

**Número de filhos (No caso de não ter filhos, coloque 0)**

**Habilitações Académicas (Grau de escolaridade que efetivamente completou)**

- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Setor de Atividade**

- Saúde
- Educação
- Turismo
- Moda
- Serviços de alimentação
- Restauração
- Logística e transporte
- Indústria de base tecnológica
  
- Banca e Seguros
- Ciência e Investigação
- Consultoria e auditoria
- Gestão
- Outro. Especifique

**Tipo de contrato de trabalho**

- Full-Time (Tempo inteiro e cerca de 40h de trabalho por semana)
- Part-Time (Tempo Parcial e cerca de 20h de trabalho por semanal)
- Outro. Especifique

**Qual a melhor opção para descrever o seu horário de trabalho?**

- Horário fixo (As mesmas horas por dia)
- Horário rotativo (Por exemplo: trabalhar no turno da manhã uns dias e no turno da noite outros dias)
- Horário irregular (Carga horária imprevisível dependendo das situações e da quantidade de trabalho)

**Número de pessoas que compõem a sua equipa**

- 3-5
- 6-10
- 11-20

**Qual a melhor opção para descrever o seu horário de trabalho?**

- Horário fixo (As mesmas horas por dia)
- Horário rotativo (Por exemplo: trabalhar no turno da manhã uns dias e no turno da noite outros dias)
- Horário irregular (Carga horária imprevisível dependendo das situações e da quantidade de trabalho)

**Número de pessoas que compõem a sua equipa**

- 3-5
- 6-10
- 11-20
- Outro. Especifique

**Há quanto tempo trabalha com a sua equipa**

- menos de 1 ano
- 1-4 anos
- 4-6 anos
- 6-8 anos
- 9 anos ou mais



**Por último, tente por favor, lembrar-se não só no seu líder atual mas também, de outros líderes que tenha tido.**

**Ao longo da sua vida profissional, foi mais vezes liderado:**

- Homens
- Mulheres

**Já recebeu ou participou em Formações/Workshops sobre Diversidade e/ou Estereótipos Género?**

- Sim (Em contexto profissional)
- Sim (Em contexto pessoal)
- Não

**Já teve experiências positivas com mulheres líderes no passado?**

- Sim
- Não
- Nunca fui liderado por uma mulher

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Anexo B- Questionário Líderes

**Refleta, por favor, sobre o seu último mês de trabalho, tendo em mente os comportamentos apresentados abaixo. Deste modo, indique se ocorrem na sua equipa e com que frequência.**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Membros da equipa a falarem alto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouvem-se risos entre os elementos da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa trabalha continuamente e organiza-se de forma a evitar interrupções nas suas tarefas. Ex.: "Alguém nos pode trazer um café enquanto continuamos a fazer isto?".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros vêm alegremente trabalhar mais cedo e sair mais tarde. Ex.: "Trouxe alguns petiscos saborosos para todos, para o caso de nos esticarmos nesta jornada de trabalho".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa está constantemente a incentivar-se a continuar o trabalho mesmo depois de falharem uma tarefa ou objetivo. Ex.: "Podemos facilmente recuperar desta rejeição de entrega. Vamos apenas fazer uns ajustes e com certeza o nosso cliente irá aceitar".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa mantém a moral elevada mesmo se tiverem de repetir um processo depois de falharem. Ex.: "Vamos! Este foi apenas um pequeno obstáculo que podemos facilmente superar."/ "Algumas das necessidades de melhoria que ouvimos foram justas. Vamos continuar a trabalhar e dar uma resposta adequada."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa procura alegremente resolver coisas que não estão a ir bem ou corrige alegremente quaisquer questões negativas que surjam. Ex.: "Acho que perdemos este ponto, talvez devêssemos tentar novamente, considerando isso."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipa queixam-se do trabalho excessivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipa interagem continuamente uns com os outros, pedindo sugestões ou aprovações e providenciam alternativas ou acordos. Ex.: "É verdade que ainda não conseguimos encontrar a solução. Devemos tentar este pequeno ajuste e manter o trabalho que está a ser feito ou passar para o plano B?"; "O que achas disto? Vou para o plano A ou ir antes para o B?".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa incentiva a que o trabalho continue a funcionar (mantendo o ritmo). Ex.: "Ainda temos muito que fazer, mas se continuarmos a trabalhar atingiremos o nosso objetivo muito em breve".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa mostra uma linha de base de energia, mas ao longo da tarefa os membros tentam esporadicamente empurrar a equipa para momentos de desempenho mais intensos. Ex.: "Que tal terminar esta tarefa até às 11h, conseguimos fazer?"; "Olá pessoal, vocês sabem quem está à frente nesta tarefa? Eu! Tentem apanhar-me! ".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Após a conclusão de uma tarefa/objetivo a equipa expressa vontade em avançar para a/o seguinte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois de uma tarefa estar completa, a equipa começa outra imediatamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa não interage noutros assuntos que não a tarefa. Ex.: A equipa está focada no trabalho, silenciosa e fala apenas o estritamente necessário para a tarefa".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipa preferem falar sobre assuntos de trabalho uns com os outros e qualquer outro tema que surja é mantido a nível superficial. Ex.: "Que tal ir para a sala de reuniões para que possamos ficar quietos sem interrupções?"; "- Viste o jogo de Portugal? - Sim vi, mas olha, quando é que terminas o documento?"; "- Para onde vais de férias este ano? - Não sei. talvez Croácia, mas e em relação a isto, achas que amanhã terminamos?".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa utiliza frases fervorosas ao descreverem o seu trabalho; Ex.: "Este é o melhor trabalho de sempre".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa utiliza adjetivos extremos ao referir-se ao trabalho e ao que foi alcançado. Ex.: "isto é fabuloso, fizemos grandes progressos".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A linguagem corporal e as expressões faciais da equipa correspondem à excitação. Ex.: "Exibem gestos vigorosos e expressões faciais intensas associadas ao prazer no trabalho."	<input type="radio"/>				
Os membros expressam verbalmente o quanto estão a gostar do trabalho e de trabalhar com a equipa. Ex.: "Quem mais é que está realmente a gostar deste projeto?"; "Vocês são os melhores, que equipa".	<input type="radio"/>				
O espaço físico da equipa está repleto de fotos, mensagens, objetos e outros pertences que expressam o quão unida e feliz a equipa está, bem como os elementos motivacionais e de conquistas anteriores. Ex.: Observação do espaço de trabalho.	<input type="radio"/>				
A equipa não nota quando acontecem pequenos eventos ou opta por não participar se isso obrigar a sair da tarefa ou perder o foco. Ex.: "Desculpe por termos perdido o bolo de aniversário"; "Este evento é importante? Acho que devíamos esquecê-lo e continuar a trabalhar".	<input type="radio"/>				
A equipa esquece-se de socializar com outros membros. Ex.: A equipa evita sair do espaço / sala de trabalho. Os membros nunca consultam os telemóveis e as redes sociais."	<input type="radio"/>				
A equipa procura continuar a trabalhar em conjunto, propondo novos projetos de forma a que isto seja possível. Ex.: "No próximo semestre devemos propor uma nova versão desse software."; "Penso que o nosso patrão vai manter esta equipa enquanto fizermos um bom trabalho."	<input type="radio"/>				
Os membros da equipa mostram-se surpreendidos quando notam que o tempo passa rapidamente. Ex.: "Espera, o quê? Já são 14 horas?".	<input type="radio"/>				
A equipa esquece-se da hora de almoço ou de fazer pausas periódicas. Ex.: "É tarde, vamos comer alguma coisa, certo? Nós ainda nem almoçámos."	<input type="radio"/>				
Os membros da equipa exibem um sorriso enquanto trabalham. Ex.: "Os membros da equipa sorriem naturalmente, sem necessidade de existir um motivo concreto".	<input type="radio"/>				
Os membros da equipa procuram, em vão, definir os limites do seu trabalho. Ex.: "Este projeto está concluído, mas que tal adicionarmos essa funcionalidade extra ao software?".	<input type="radio"/>				
Pessoas de fora da equipa devem criticar ou agir sem pensar sobre o quanto a equipa trabalha. Ex.: "Vocês nunca vão embora? A empresa não paga horas extras!"; "Prefiro estar com amigos e família do que passar o dia todo aqui como vocês fazem."	<input type="radio"/>				

**Nesta secção, tenha em consideração o seu comportamento como líder da sua equipa e as afirmações apresentadas, assinalando, por favor, o grau de concordância com as mesmas.**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Estou sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento inspirar os outros com planos para o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver os outros nas minhas aspirações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajusto o meu comportamento tendo em conta as necessidades pessoais do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho consideração pelos sentimentos pessoais do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostro respeito pelos sentimentos pessoais do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou um líder de ações e não só de palavras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Providencio um bom modelo para os outros seguirem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidero pelo exemplo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desafio o outro a olhar de uma nova forma para problemas antigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimulo o outro a pensar em novas maneiras de fazer as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho ideias que desafiam o outro a reexaminar algumas suposições básicas sobre o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Antes de terminar, de forma a conseguirmos emparelhar as respostas das equipas (líder e colaboradores) pedimos que insira no espaço abaixo os emails dos seus colaboradores (pelo menos 4). Uma vez que, para a conclusão deste estudo, iremos também enviar-lhes um questionário. Nota: Coloque os vários emails dentro da caixa de texto abaixo.**

**Escreva, por favor, no espaço abaixo um código anónimo criado por si. Este, deverá ser composto pela primeira letra do primeiro nome da sua empresa, seguido da primeira letra do seu nome e posteriormente, pela sua idade.**

**Por exemplo, se o primeiro nome da sua empresa for "Wonderlust", o seu primeiro nome for "Luís" e a sua idade atual for "45 anos", o código da sua equipa será portanto: WL45**

**Este código é de extrema importância para emparelhar os dados da equipa, sem descurar o anonimato.**

