



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Impacto do Trabalho Remoto na Liderança e no Equilíbrio Trabalho-Vida:
Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências para
Profissionais**

Teresa Cunha de Campos Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado, ISCTE - Instituto
Universitário de Lisboa

Novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Impacto do Trabalho Remoto na Liderança e no Equilíbrio Trabalho-Vida:
Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências para
Profissionais**

Teresa Cunha de Campos Pereira

Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado, ISCTE - Instituto
Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Agradecimentos

Este projeto representa o final de um ciclo, representa o final de um dos meus maiores feitos acadêmicos, o término do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Desde cedo que a gestão de pessoas é a minha paixão, e por isso é uma honra estar a graduar-me neste campo de estudo, para que me dê bases de um grande sucesso profissional, e me ajude a ser melhor no que faço todos os dias.

Quero agradecer à REMOWA Erasmus+ Program (ref. 2020-1-PL01-KA202-082239), por me ter dado a oportunidade de participar num projeto tão impactante como este, onde pude contribuir para uma plataforma de formação de profissionais. Para que tal fosse possível a União Europeia, com o Programa Erasmus+ financiou o projeto. Esta participação da União Europeia em investimento na educação é fundamental para que sejamos melhores cidadãos do mundo e possamos estar sempre a contribuir com crescimento na nossa zona económica.

Quero agradecer ao Professor Aristides Ferreira por me ter orientado neste desafio e ajudado com toda a sua partilha de conhecimentos, pela sua motivação e dedicação a este projeto.

Quero agradecer à minha família, principalmente à minha mãe, que tão bem vestiu os dois papéis por me ter ensinado a importância de uma boa educação, e a importância de estar sempre a desenvolver as minhas capacidades. Agradeço pelo amor e dedicação que me dão um empurrão adicional nestes desafios.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Resumo

A pandemia de COVID-19 incitou alterações em todo o contexto de trabalho das organizações em Portugal e do mundo, o que conduziu à investigação acerca do trabalho remoto e como fazê-lo de forma eficaz, pela necessidade de compreender de que forma as empresas e os seus gestores se devem adaptar. Ao longo das últimas décadas foram desenvolvidos estudos no âmbito do trabalho remoto com especial ênfase na identificação dos benefícios e desvantagens do teletrabalho para os trabalhadores e para as organizações e na análise do papel de alguns fatores. O objetivo deste projeto consiste na elaboração de uma proposta de formação que proveja conhecimentos, ferramentas e o desenvolvimento de competências aos gestores de recursos humanos e outros profissionais da área para a mitigação dos obstáculos associados ao trabalho remoto e ao equilíbrio vida-trabalho, e a potenciação dos benefícios. Foram, neste sentido, desenvolvidos dois planos de formação, em ferramentas online, para ajudar na implementação de melhores práticas de liderança no trabalho remoto e outro plano de formação para melhorar as competências de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estes planos de formação encontram-se numa plataforma online de formação para gestores de recursos humanos. Foram definidos objetivos de aprendizagem e ajustadas as estruturas e métodos de formação para atingir esses objetivos. As recomendações de formação elaboradas fornecem uma contribuição inestimável na tradução dos princípios teóricos adquiridos na investigação em situações práticas.

Palavras-chave: Liderança, Equilíbrio vida-trabalho, Trabalho Remoto, Competências, Formação

Classificação JEL: E24, J11, O15

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Abstract

The COVID-19 pandemic has led to changes in the entire work context of organizations in Portugal and worldwide, which has led to research on remote work and how to do it effectively, by the need to understand how companies and their managers should adapt. Over the past decades, studies have been developed in the field of remote work with special emphasis on identifying the benefits and disadvantages of telework for workers and for organizations and in analyzing the role of some factors. The objective of this project is to develop a training proposal that provides knowledge, tools and skills development to human resources managers and other professionals in the area to mitigate the obstacles associated with remote work and Work-life balance, and to enhance the benefits. To this end, two training plans have been developed, using online tools, to help implement best practices in remote work leadership and another training plan to improve work-life balance skills. These training plans are on an online training platform for managers. Learning objectives were defined, training structures and methods were adjusted to achieve these objectives. The training recommendations developed provide an invaluable contribution in translating the theoretical principles gained from research into practical situations.

Keywords: Leadership, Life-work balance, Remote working, Skills, Training.
JEL Classification: E24, J11, O15

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice	
Introdução	1
Revisão de Literatura	5
Teletrabalho	5
Liderança	6
Diferença entre um Líder e um Gestor	7
Liderança Transformacional	9
Teoria Liderança de Troca Líder-Membro (LMX)	9
Comunicação	10
Feedback	11
E-Liderança	12
Equilíbrio Trabalho-Vida	13
Burnout	15
Teoria das Exigências e Recursos no Trabalho (JDR)	16
Flexibilidade como Cultura Organizacional	18
Desafios do Trabalho Remoto e o Equilíbrio do Trabalho-Vida	19
Metodologia	21
Resultados	25
Proposta de Intervenção	29
Limitações e Sugestões de Pesquisa	33
Conclusão	35
Bibliografia	37
Anexos	47
Anexo A.....	47
Anexo A.1.....	47
Anexo A.2.....	48
Anexo A.3.....	49
Anexo A.4.....	49
Anexo A.5.....	50
Anexo A.6.....	51
Anexo B.....	52
Anexo B.1.....	52
Anexo B.2.....	53
Anexo B.3.....	54
Anexo B.4.....	54
Anexo B.5.....	55
Anexo C.....	56

Índice de Figuras

Figura 1- Proporção de população empregada em teletrabalho no total de população portuguesa empregada, média dos três últimos trimestres de 2020 (INE, 2021).

Figura 2 – Modelo JDR

Figura 3 – Suporte PowerPoint da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho. Imagem corresponde aos primeiros seis slides, de nove.

Figura 4 – Suporte PowerPoint da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho. Imagem corresponde aos últimos seis slides, de nove.

Figura 5 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 1)

Figura 6 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 2)

Figura 7 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 3)

Figura 8 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 4)

Glossário de Siglas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JD-R – Modelo de Trabalho das Exigências e Recursos

KPI – Key Performance Indicator

LMX - Liderança de troca Líder-Membro

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

OMS – Organização Mundial da Saúde

OIT – Organização Internacional do Trabalho

VUCA – Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade

INE – Instituto Nacional de Estatística

Introdução

O trabalho remoto não é um termo novo, é um termo que surgiu na década de 1970 (Roznowski & Wontorczyk, 2022), é um modelo de trabalho que ganhou muita popularidade com a era digital. Estamos a viver uma época de grande transformação digital, à qual podemos dar o nome de Indústria 4.0, que representa a quarta revolução industrial que está a ocorrer (Marr, 2018). A Indústria 4.0 é o ponto de viragem da adoção de computadores e automação, para a Inteligência Artificial e os Dados onde a interação humana já não é necessária, e o desperdício é cada vez menor. É devido a esta evolução e à pandemia COVID-19 que o teletrabalho teve todos os caminhos alinhados para ser bem-sucedido.

Hoje o Homem é mais capaz de completar as suas responsabilidades, de comunicar com os seus colegas e de trabalhar remotamente devido ao crescente uso da tecnologia e de ferramentas tecnológicas no ambiente de trabalho, e na vida do dia-a-dia. Talentos de várias partes do mundo são hoje capazes de trabalhar juntos como uma equipa devido a esta evolução, sem ser necessário estarem todos juntos no mesmo local de trabalho e fuso-horário. Torna-se essencial entender como maximizar os efeitos positivos e minimizar os efeitos negativos, bem como esses podem impactar o grupo.

Vários estudos revelam existir efeitos positivos no teletrabalho, na eficiência da satisfação dos trabalhadores e na produtividade dos mesmos como mostra o estudo que a *US Remote Work Survey* que a PWC realizou em 2021. No entanto, o teletrabalho ou também conhecido como trabalho remoto, ainda é uma questão pouco desenvolvida, principalmente no que toca a profissionais de Recursos Humanos daí ser fundamental o desenvolvimento da investigação que será realizada ao longo deste projeto.

O trabalho remoto tem sido abordado de diversas formas ao longo dos séculos, e nestes últimos anos teve um crescimento exponencial para dar resposta ao confinamento imposto pelos Governos face à pandemia COVID-19 que começou no início do ano de 2020. Para cumprir com o distanciamento físico imposto pelos governos, para conter o contágio da COVID-19, foi largamente adotado pelas organizações o trabalho remoto, o que levou a que maior parte destas se tivessem de adaptar à nova maneira de trabalhar, que assume características organizacionais diferentes. Passa a ser imprescindível a adoção de ferramentas como o Slack para comunicação de mensagens instantâneas entre colaboradores, o Zoom, o Microsoft Teams e o Google Meets, por exemplo, como ferramentas de colaboração e reuniões virtuais, onde se podia manter a normalidade de um local de trabalho e cooperação em equipa.

O teletrabalho levantou vários problemas e questões sendo um dos principais a ténue barreira entre a vida pessoal e profissional quando adotado o teletrabalho (Galanti, et al. 2021) que levanta duas grandes questões que vão ser o foco de todo este projeto, como é que os líderes conseguem manter os trabalhadores motivados e empenhados no trabalho face a uma minoração da interação social e profissional e como é que o teletrabalho afetou o equilíbrio trabalho-vida (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Como resposta a este problema real e vivido ainda hoje, desenvolvemos este projeto em simultâneo com o projeto REMOWA, ao abrigo do programa ERASMUS+, no qual o ISCTE foi parceiro, para o desenvolvimento de um projeto de proposta de uma plataforma de formação, mais concretamente de aulas online para profissionais de Recursos Humanos para a Liderança e Equilíbrio Vida-Trabalho. Este projeto de formação responde a duas limitações apresentadas pela autora Marques Ferreira (2021) autora do artigo *Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade: Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências para Gestores de Recursos Humanos*, mais concretamente à de Liderança e à de Equilíbrio Trabalho-Família. Estas duas limitações foram escolhidas porque se revelam ser pertinentes e há ainda poucas respostas a estes temas. A Liderança foi alvo de uma drástica mudança com o teletrabalho, há novas formas de liderar e de gerir os desafios do dia-a-dia, onde há a necessidade de adotar novas abordagens para que a liderança continue a ser eficiente (Spagnoli et al., 2021), e por isso escolhemos este como um dos temas a desenvolver. A outra limitação encontrada pela autora Marques Ferreira (2021) foi o desafio que o trabalho remoto apresenta face ao equilíbrio entre a vida laboral e pessoal, aqui há também a necessidade de reinventar o ponto ideal para que haja uma maximização do bem-estar e produtividade que seguem como resultado de um bom equilíbrio trabalho-vida. Dentro destes dois grandes tópicos há várias questões a ser endereçadas que são posteriormente desenvolvidas na revisão literária em mão com investigações feitas por outros autores, como por exemplo Roznowski e Wontorczyk (2022) no artigo *Remote, Hybrid, On-site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement* onde é desenvolvido o tema do teletrabalho e o seu impacto. Ahmad (2021) aborda o tema do equilíbrio trabalho-vida em *Respecting Work-Life Balance While Achieving Success*, onde aborda a importância do estabelecimento de prioridades no dia-a-dia de forma a atingir o melhor equilíbrio possível.

O projeto de proposta de formação sobre o impacto do trabalho remoto na liderança e no equilíbrio de vida-trabalho começou pela realização de uma revisão literária para se compreender as principais dificuldades identificadas por gestores em relação à liderança no

teletrabalho e ao equilíbrio vida-trabalho e quais os recursos que as organizações e os indivíduos devem incluir na execução das suas funções e tarefas.

De seguida a proposta de intervenção relativamente aos tópicos em questão, estes são apresentadas em formato de diapositivos em apresentações PowerPoint juntamente com as notas de leitura, onde é apresentado todo o conteúdo relativamente a cada um dos títulos gerais, sendo estes a Liderança no Teletrabalho e o Equilíbrio Trabalho-Família.

Adicionalmente é apresentada a Proposta de Intervenção, onde serão apresentados como explicar e aplicar os planos de formação.

O projeto conclui-se com as limitações encontradas e sugestões de pesquisa futura.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Revisão de Literatura

Teletrabalho

O teletrabalho não é um termo recente, existe há cerca de 50 anos. O conceito foi desenvolvido nos anos de 1970, nos Estados Unidos da América (Roznowski & Wontorczyk, 2022). Aos dias de hoje ainda não há uma definição fixa de teletrabalho (ILO, 2020) mas há toda uma ideia à volta deste termo que expressa que se trabalha de algum sítio que não o escritório clássico com o apoio de tecnologias de informação e comunicação e equipamento de escritório, que já não é o mesmo de há 50 anos, hoje basta-nos apenas um computador portátil e uma fonte de energia (Roznowski & Wontorczyk, 2022).

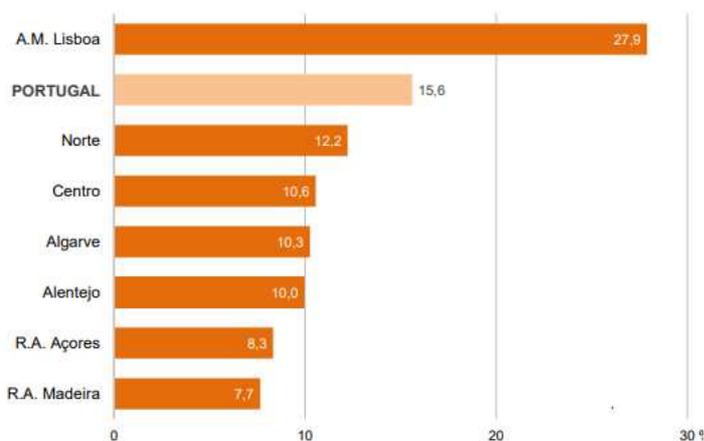
Este modelo de trabalho pode ser visto de duas perspetivas, por parte do empregador, que pode optar por este modelo de trabalho de maneira a otimizar as suas despesas com os trabalhadores, como com o aluguer ou compra dos seus escritórios (Bailey & Kurland, 2002); ou então pela ótica do trabalhador, onde investigadores encontram dados que mostram que muitos profissionais preferem não ter de gastar tempo e dinheiro com longas viagens para o local de trabalho e valorizam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, onde ao trabalhar de casa têm mais tempo para cumprir deveres pessoais (Bailey & Kurland, 2002).

Devido à evolução das tecnologias de informação, é possível cada vez mais os trabalhadores adotarem o teletrabalho. O desenvolvimento e disponibilidade da Internet, e dos computadores portáteis e tablets facilitou esta transição, e é agora possível trabalhar de qualquer lugar.

Interpretando a literatura, é revelado que o teletrabalho tem sido adiado, e evitado pelas organizações devido à resistência de executivos e gestores cujas principais razões estão intimamente ligadas à falta de confiança por parte das chefias em relação aos seus trabalhadores e à impossibilidade de controlar se se está a cumprir com tudo o que se faz num ambiente de trabalho presencial (Bailey & Kurland, 2002; Northouse, 2015; Roznowski & Wontorczyk, 2022)

Apesar de alguma resistência por parte das organizações, em 2020 o mundo viu-se forçado a adotar o regime de teletrabalho. Em Portugal, por exemplo, cerca 16% da população trabalhadora adotou o teletrabalho, como modelo de laboral. O Instituto Nacional de Estatística mostra esse mesmo caso, sendo que os grandes centros urbanos são onde mais se praticou este

modelo de trabalho. A Área Metropolitana de Lisboa (AML) registou a proporção mais elevada (27,9%), concentrando 48% da população empregada em teletrabalho do país.



Fonte: INE, Inquérito ao Emprego, Módulo *ad hoc* - Trabalho a partir de casa.

Figura 1- Proporção de população empregada em teletrabalho no total de população portuguesa empregada, média dos três últimos trimestres de 2020 (INE, 2021).

Deve-se reforçar o facto de que a situação de teletrabalho depende não só da disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação, mas também do tipo de atividade exercida, uma vez que o teletrabalho não é compatível com todas as atividades profissionais (INE, 2021). Com isto deve-se sublinhar que o ramo de atividade de Informação e Comunicação é o ramo mais adaptado a este modelo e trabalho, onde cerca de 67% da força de trabalho se encontrava no regime de teletrabalho, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística.

Esta mudança obrigou a que as organizações se reinventassem no que toca ao equilíbrio vida-trabalho, e a que os líderes tivessem de desenvolver novas capacidades para manter os seus subordinados motivados e leais ao seu trabalho e à organização (Lee, et al. 2020).

Liderança

Liderança é um termo muito complexo. Tem sido mencionado nos últimos séculos, e tem várias definições e há muitas formas de liderar também.

A Liderança tem várias definições, não há apenas um modo que se aplique a todos (McCaughey & Palus, 2020) são aqui escolhidas três definições, a de Hamphill e Coons (1957), Weschler e Massarik (1961) e Yukl (2012). Hamphill e Coons, em 1957, sugeriram que a liderança é o comportamento de um indivíduo ao orientar as atividades de um grupo para um

objetivo comum. Mais tarde, em 1961, Tannenbaum, Weschler e Massarik definiram a Liderança como a influência interpessoal, exercida numa situação, e orientada, através de processos de comunicação, para alcançar objetivos específicos. Em 2012, Yukl, definiu a Liderança como a essência de influenciar e facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns. Estas três definições têm todas algo em comum, são todas diferentes, mas semelhantes. Todas elas relacionam o líder e o indivíduo de alguma forma.

A primeira definição define liderança como trabalhar para o mesmo objetivo (Hemphill & Coons, 1957), isto significa que existe um certo comportamento do líder para promover esse objetivo, portanto o líder tem de ter a capacidade de influenciar os outros.

A segunda definição é mais clara sobre o processo de influência. Começa pela influência interpessoal (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961), enfatiza mais a importância da comunicação e da personalidade.

A terceira definição centra-se mais nos objetivos da equipa. Influenciar e facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos comuns (Yukl, 2012), reforça a importância da coesão da equipa e isso pode ser feito tendo um determinado traço de personalidade como ser confiante, orientado para as pessoas, ser um comunicador eficaz, dar prioridade ao desenvolvimento de outros (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Bass (1990) propôs uma taxonomia de definições de liderança: O Líder como tendo um conjunto de características e traços distintivos que o permite influenciar os outros, a isto se chama personalidade; Liderança como comportamento ou ação, isto é o que os líderes fazem para promover a mudança na equipa, não é algo fácil uma vez que os indivíduos são todos diferentes e gerem as suas emoções também de maneira diferente onde é preciso de gerir a interação (McCauley & Palus, 2020); Liderança como uma relação de poder que existe entre líderes e seguidores; Liderança como um processo transformacional que leva os colaboradores a fazer mais do que o que é necessário fazer; e por último Líder como possuidor de um conjunto de competências diferenciadoras (isto é, capacidades, conhecimentos, qualidades).

Diferença entre um Líder e um Gestor

Líder e gestor são por vezes palavras que surgem como sinónimos, no entanto este é um aspeto que deve ser retificado, existe uma grande diferença entre os dois termos.

Nayar (2013) propõe três diferenças entre um Gestor e um Líder: os gestores tendem a contar valor enquanto os líderes se concentram na criação de valor dentro de uma equipa; os gestores têm subordinados e criam círculos de poder, mas os líderes fazem mais do que isso,

valorizam as pessoas como seres para que tenham seguidores e criem círculos de influência; por último, os gestores controlam grupos com foco em objetivos, poder e controle é o que impulsiona os gestores, enquanto que os líderes influenciam, motivam e permitem que outros contribuam para o sucesso organizacional, um líder tem a capacidade de atingir objetivos ao mesmo tempo que influencia e inspira os seus seguidores.

Korzynski et al. (2021) vão a um maior detalhe e consideram que existem cinco grandes competências que diferem o líder do gestor, a competência de antecipação, mobilização, competência emocionais e éticas, criação de valor com o desenvolvimento de competências e ter a capacidade de visão para o futuro. A conjugação de todos estes aspetos é o que culmina na diferença entre o líder e o gestor. Quando há bons líderes e gestores há caminho traçado para o sucesso organizacional.

Para que haja sucesso organizacional os membros da organização têm de estar inspirados, motivados e envolvidos para que consigam executar as estratégias visionadas pelos líderes (Hong, et al., 2021). A melhor maneira de medir o sucesso organizacional é analisar onde a organização se encontra face aos seus KPI's (Key Performance Indicators).

Com base na pesquisa através de várias referências bibliográficas identifiquei que há alguns passos a seguir para o sucesso organizacional. Primeiramente é necessário estabelecer metas claras e prioridades (Hong et al., 2021), estas metas e prioridades devem ser estabelecidas para garantir que a organização está a caminhar para os objetivos previamente definidos. Para que estas metas sejam seguidas e para que haja um alto nível de compromisso para com a empresa, para que isso aconteça é importante que haja um sentido de propósito, é necessário que os colaboradores estejam alinhados com a cultura e valores da empresa para que o crescimento da mesma seja sustentável (Hong, et al., 2021) e haja menor rotatividade.

Um grande compromisso organizacional está diretamente relacionado com as chefias. Um bom líder coloca os seus subordinados em primeiro lugar, quando os colaboradores estão num ambiente onde encontram segurança psicológica e um ambiente de colaboração. Quando há espaço para o sucesso organizacional, há espaço para crescer, aprender e ter uma performance muito elevada (Sahota & Sahota, 2021).

Por fim, devo salientar que deve haver uma atenção especial para que fatores externos à empresa não desviem o foco inicial, deve ter-se sempre atenção, mas continuar a caminhar para o objetivo definido (Morgeson et al., 2009).

Em conclusão, o sucesso organizacional não é fácil de obter, e para muitas organizações não é também claro. Para o fazer é necessário que as pessoas venham em primeiro lugar. O

sucesso organizacional vem da alta performance dos colaboradores, e para tal é necessário um contexto organizacional de segurança e onde os colaboradores vêm primeiro.

Liderança Transformacional

Ao abordar o tópico de Liderança, há que sublinhar dois grandes tipos de líder, o Líder Transformacional e o Transacional (Burns, 1978). Neste caso importa focar na Liderança Transformacional onde o líder se envolve com os outros e cria ligações que aumentam a motivação e a moralidade tanto no líder como nos subordinados (Kwan, 2019).

Os líderes transformacionais têm a capacidade de elaborar e comunicar uma visão que identifica os objetivos mais elevados de uma organização, que combina o interesse próprio e o carisma para motivar as pessoas a alcançar esses objetivos. Têm a capacidade de criar empatia com os seus seguidores. Os colaboradores normalmente preferem este tipo de liderança porque encoraja comportamentos como a criatividade, o reconhecimento das suas realizações, constrói confiança dentro da equipa, e inspira uma visão coletiva (Notgrass, 2014 em Northouse, 2015).

Os líderes transformacionais reúnem certas características: Carisma que proporciona uma visão e um sentido de missão, conquista o respeito e a confiança da equipa; inspiração ao comunicar expectativas elevadas e objetivos importantes de uma forma simples e positiva; estímulo intelectual ao promover inteligência, racionalidade e resolução de problemas na equipa; e consideração personalizada ao dar atenção pessoal a cada membro da equipa, o líder trata cada funcionário individualmente e aconselha os membros da equipa, individualmente, o que os faz sentirem-se importantes e apreciados. Uma pessoa com estas características é mais suscetível de ser um grande líder.

Teoria Liderança de Troca Líder-Membro (LMX)

A Liderança é um termo amplo, e uma das coisas que devemos considerar é que a Liderança tende a ser mais produtiva e positiva quando o processo está centrado nas interações entre líderes e seguidores (Northouse, 2018). A isto chama-se a teoria Liderança de Troca Líder-Membro (LMX) (Northouse, 2018). É uma forma positiva de liderar uma equipa. Para tal é importante que o líder tenha uma relação única com cada membro da equipa/grupo, para que a equipa trabalhe melhor como um todo. Com cada relação, o líder aprende com os seus seguidores, e vice-versa. Isto torna a relação mais igualitária e ajuda a ter uma liderança mais dinâmica.

Os membros da equipa têm papéis únicos, e o desempenho de cada papel é crucial para o sucesso coletivo (Zaccaro et al., 2002), pelo que o líder deve inspirar e motivar a equipa da melhor forma possível. É um processo, exige que o líder compreenda a natureza do funcionamento da equipa para que possa assumir a responsabilidade de satisfazer as necessidades da mesma (Morgeson et al., 2009).

Comunicação

A comunicação é outro aspeto crucial da liderança. Ayub et al. (2014) escreveram sobre a importância da comunicação e a forma como os subordinados devem ser tratados. Todos os subordinados devem ser considerados como um membro de um todo e não apenas um número que é instruído e mandado (Ayub et al., 2014).

A comunicação tem de ser eficiente a fim de divulgar e recuperar informação eficientemente, é necessário coordenar tarefas e completar projetos, para a tomada de decisões, e para minimizar ou resolver conflitos (Ayub et al., 2014). Se houver má comunicação, a literatura sugere que várias questões como o aumento do stress, prioridades pouco claras e fraco desempenho, possam surgir (Landry, 2019).

Para que a comunicação seja eficiente, há algumas bases que o líder tem de cobrir. Um líder deve ser transparente. O líder deve falar abertamente sobre os objetivos e desafios da organização (Landry, 2019). Se houver um problema que a equipa esteja a enfrentar, o líder deve ser frontal para que a equipa, como unidade, possa ajudar a criar uma solução. A comunicação é uma estrada de dois sentidos; isto significa que o líder tem de ser um bom ouvinte. Isto é importante porque a única forma de ajudar eficientemente a equipa é se o líder ouvir as dificuldades e desafios que a sua equipa possa estar a enfrentar. (Ayub et al., 2014). O feedback é outro aspeto vital para uma comunicação eficiente. Na linha do que temos vindo a discutir noutros módulos, o feedback deve ser dado pelo líder à equipa, como uma unidade, ou individualmente e da equipa ao líder. Este é um mecanismo regulador que orienta e controla o comportamento individual (Morgeson et al., 2009). Isto deve ser feito regularmente para ajudar a equipa a adaptar-se às condições em mudança e a melhorar o seu desempenho; o mesmo se aplica ao líder da equipa. Este aspeto pode relacionar-se com transparência, quando alguém está a dar feedback, deve ser totalmente transparente, mas estar sempre ciente de como levar a cabo este feedback (Landry, 2019).

A Pandemia do COVID-19 veio alterar o paradigma do trabalho remoto, pelo que muitos líderes começaram a gerir as equipas virtualmente ao invés de o fazerem cara a cara. Existem

muitas semelhanças, mas subsistem algumas diferenças. A principal diferença deve ser a necessidade de implementar os objetivos das equipas virtualmente num ambiente onde possa mediar as equipas virtuais dispersas geograficamente, e por vezes, temporalmente (Samartinho, 2012). Uma vez que as equipas não interagem pessoalmente, as tecnologias de comunicação tornaram-se a única forma de contacto para os membros da equipa. Isto pode aumentar a falta de motivação e a sensação de isolamento. Para contrariar esta tendência, os líderes devem adquirir novas competências, tais como melhorar a comunicação virtual para que esta seja clara, assertiva e orientada para os objetivos (Van Wart et al., 2017). DasGupta (2011) também acrescenta a importância de os líderes terem a capacidade de, através de meios eletrónicos, transmitir entusiasmo digital, inspirar e promover a motivação à distância e acompanhar e monitorizar a componente social do grupo, mesmo num ambiente virtual.

Feedback

O feedback é uma parte muito importante da liderança. É considerada uma ação de apoio do líder aos seguidores (Northouse, 2018). Aumenta o envolvimento dos colaboradores e torna os colaboradores mais motivados; isto acontece porque ajuda os colaboradores a esclarecer o que se passa e ajuda-os a tornarem-se mais produtivos. O feedback também torna possível o desenvolvimento da carreira. Segundo Morgeson et al. (2009) o feedback permite à equipa avaliar eficazmente o seu desempenho passado e atual e depois adaptar-se conforme necessário para assegurar o sucesso futuro. Finalmente, o feedback torna o líder, e a sua liderança, melhores. Isto acontece porque ajuda a esclarecer se o líder está a fazer um bom trabalho a comunicar e a expressar-se à sua equipa e a compreender o que precisa de mudar para ser mais solidário e consistente com a equipa (Northouse, 2018).

O feedback deve ser dado quer seja positivo ou negativo, deve ser sempre dado de uma forma amigável, porque em caso de erro, é assim que as pessoas aprendem e não devem ser responsabilizadas por o mesmo, as pessoas devem procurar uma solução em vez de envergonhar a pessoa que cometeu um erro (Breuer et al., 2020).

A confiança e o feedback estão conectados: se há confiança, há feedback honesto, que é vital para melhorar em tudo. O feedback em equipas virtuais é imperativo para construir uma relação de confiança entre o líder e a equipa. A principal habilidade que deve ser aplicada aqui é, o que VanWart et al. (2017) descreve como habilidade de e-comunicação que é uma cultura de feedback constante e comunicação clara. O feedback constante é necessário para que não haja desinformação e para ter a certeza de que tudo é dito e feito. Isto tem de acontecer porque,

uma vez que a equipa não está cara a cara, se algo estiver errado, só pode ser notado quando o erro é demasiado grande e é mais difícil voltar atrás e conter os danos.

Para concluir este aspeto, deve ser reforçado que o feedback é vital para promover o crescimento pessoal e profissional, porque só se alguém apontar os nossos erros é que poderemos fazer melhor.

E-Liderança

A liderança é um dos pilares de qualquer organização, e, como tal, não é exceção à regra relativa à necessidade de inovação. Tem vindo a adaptar-se às novas realidades do mercado global e às dimensões de tempo e espaço que envolvem e-líderes e e-equipas (Samartinho, 2012). Quando relacionamos a Liderança com o teletrabalho é importante, mas mais do que nunca, focar os esforços na cultura e nas pessoas.

Uma das mais recentes definições de E-Liderança, refere que esta forma de liderança é *o uso eficaz e combinação de métodos de comunicação eletrónicos e tradicionais que implica uma consciência das tecnologias de informação e comunicação (TIC) atuais, uma adoção seletiva de novas TICs para o líder e para a organização, e a competência técnica no uso das TICs selecionadas* (Van Wart et al., 2016).

A E-Liderança implica uma mudança na forma como os líderes e os seguidores se relacionam entre si e com as organizações (Contreras et al., 2020). Neste sentido alguns desafios são identificados que são comuns aos líderes de equipas virtuais.

Em primeiro lugar, a questão da geografia e do isolamento, em que a distância geográfica dos membros da equipa e os fusos horários são dois exemplos de dificuldades sentidas. Uma vez que as equipas não interagem pessoalmente, as tecnologias de comunicação passam a ser a única via de contacto dos membros da equipa, o que pode incrementar a falta de motivação e a sensação de isolamento. Para contrariar esta tendência, os E-Líderes devem adquirir novas competências como melhorar as suas habilidades de comunicação virtual de forma que esta seja clara, assertiva e dirigida aos objetivos (Van Wart et al., 2017). Para tal é necessário haver um esforço adicional por parte dos líderes para comunicarem mais, utilizando canais apropriados, ouvir mais, escrever mais, ou seja, criar mais documentação para que seja mais fácil os subordinados seguirem regras e procedimentos com maior independência. Ser mais proativo na comunicação também é relevante, o líder deve sempre comunicar todos os detalhes para uma determinada tarefa ou o que é esperado por parte dos seus subordinados. A comunicação assíncrona é algo cada vez mais usado, com o ritmo de trabalho acelerado e com o teletrabalho

a comunicação assíncrona é essencial. Comunicação assíncrona é comunicação que não acontece em tempo real, ou seja, cara a cara ou numa videochamada (Yang, et al., 2021). Esta acontece via email ou através de uma aplicação de mensagens instantâneas onde o recetor tem tempo de abrir a mensagem quando quer ler e reter a informação, e depois responder quando for mais apropriado.

Em segundo lugar vem a sincronização ao nível cultural e técnico. Várias personalidades a interagir e a falta de pistas visuais são dois outros aspetos que os E-Líderes precisam de ter em atenção em relação aos membros da equipa. Por um lado, os E-Líderes devem ser sensíveis às normas culturais de cada elemento. Como é natural, os padrões de liderança variam entre culturas e também entre indivíduos, e, por esta razão, o papel do líder é perceber as expectativas dos seus membros e tentar ir de encontro a um estilo que seja consensual à maioria e que respeite todas as culturas que integrem a equipa. Por outro lado, os E-Líderes devem atentar ao tipo de tecnologia e software que os membros utilizam, pelo que o recurso a certas diretrizes pode ser facilitador no processo comunicativo virtual.

Outro desafio é de as E-Equipas terem a capacidade de serem fiáveis, previsíveis e manterem uma interação social de grupo ativa e saudável (Anoye et al., 2018). Neste sentido, o E-líder tem um papel fulcral no acompanhamento adequado e constante da sua equipa através de reuniões regulares, feedback contínuo, monitorização de progressos e partilha de conhecimento entre os membros da equipa. A relação de confiança que o E-líder deve estabelecer com cada membro deve ser baseada na honestidade, consistência, justiça e na integridade geral na equipa.

Esta relação de confiança deve também abranger o equilíbrio da vida pessoal e profissional, que iremos abordar posteriormente. Por vezes, o online transporta a falsa perceção de que estamos sempre disponíveis, o que torna importante a conceção de fronteiras que protegem a equipa de uma possível cultura de E-Liderança excessiva (DasGupta, 2011). Sendo assim, o líder, não pode deixar o trabalho sobrepor-se à vida dos seus subordinados (e dos próprios líderes) todos os dias a cada hora, levando ao esgotamento da equipa ou mesmo do líder. Por conseguinte, deve haver uma capacidade de separar a vida profissional e pessoal (Van Wart et al., 2017).

Equilíbrio Trabalho-Vida

O equilíbrio trabalho-vida tem numerosas definições, cada autor apresenta uma ligeiramente diferente, mas todas muito semelhantes. A definição que encontramos para melhor se enquadrar

é equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um estado de equilíbrio em que as exigências tanto do trabalho como da vida pessoal de uma pessoa são iguais (Work Life Balance, 2003). O termo equilíbrio trabalho-vida não é novidade, em 1872, em Toronto, Canadá, quando os funcionários começaram a lutar por turnos mais curtos, o chamado "Movimento das Nove Horas". Teriam turnos de dez horas, sete dias por semana, e, a fim de ter trabalhadores mais equilibrados na vida.

Isto explica o modelo básico das necessidades das pessoas em cinco fases, Maslow (1943) construiu a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Esta hierarquia é vista como uma pirâmide, construída por sete camadas de necessidades básicas e a base precisa de ser sólida para que a próxima possa prosperar.

Visualizando-a da base para cima, tudo começa com as necessidades fisiológicas, estas são as necessidades básicas de água, alimentação, oxigênio, abrigo, sono, sexo.

Depois vêm as necessidades de segurança, que incluem estar a salvo de situações e eventos potencialmente perigosos físicos e psicológicos, bem como a segurança da saúde, dinheiro, trabalho, rotina e familiaridade. A terceira camada da pirâmide é o amor e a pertença, isto significa sentir-se parte de um grupo, dar, e receber confiança, aceitação, afeto e amor. A quarta camada da Hierarquia de Maslow é Necessidades de Estima, o que significa sentir respeito pelos outros, pela família, socialmente e no trabalho. A quinta camada é Necessidades Cognitivas; estas são o desejo de conhecimento e de compreensão. Depois disto vêm as Necessidades Estéticas, esta é a necessidade de beleza, criatividade, design e arte. E no topo da pirâmide vem a Autorrealização, que se define por atingir todo o potencial (McLeod, 2020).

A Hierarquia de Maslow (1943) ajuda a compreender que o equilíbrio trabalho-vida é algo de que o ser humano precisa para prosperar. Isto leva ao próximo tópico a ser discutido na primeira unidade, as políticas de equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Maxwell (2005) apresentou algumas: quanto tempo as pessoas trabalham (flexibilidade no número de horas trabalhadas); quando as pessoas trabalham (flexibilidade na organização das horas); onde as pessoas trabalham (flexibilidade no local de trabalho); desenvolvendo as pessoas através de formação para que possam gerir melhor o equilíbrio; fornecendo apoio; e pausas no trabalho.

As organizações devem sempre seguir as suas políticas de equilíbrio trabalho-vida porque há riscos associados aos descuidos deste equilíbrio. Os riscos associados são problemas psicológicos e sociais, tais como problemas de saúde mental, disfunções cognitivas e problemas de saúde comportamentais ou sociais; também devem ser considerados problemas físicos e psicológicos, tais como problemas cardiovasculares e perturbações músculo-esqueléticas.

Bhende et. al (2020) descobriram que a *qualidade da vida profissional-pessoal (equilíbrio) era composta por três dimensões: liberdade e reconhecimento, recompensa, e reparação de queixas*. O que significa que os funcionários precisam de reconhecimento para fazer o seu trabalho e não gostam de ser continuamente monitorizados.

O equilíbrio entre a vida e o trabalho não é igual para todos, nem há uma única forma de praticar este equilíbrio, porque todos somos diferentes, no entanto há alguns passos que todos podem seguir para atingir um equilíbrio saudável entre estas duas variáveis. Ahmad (2021) destaca que primeiramente, para que haja um equilíbrio, o individuo deve definir prioridades. Passamos maior parte das nossas vidas a trabalhar, cerca de 40 horas semanais são dedicadas ao trabalho e cerca de 56 horas são dedicadas ao sono. Isto significa que restam cerca de 72 horas para termos uma vida pessoal que envolve diferentes componentes como por exemplo a vida familiar, interesses pessoais, comunidade e espiritualidade (Ahmad, 2021). Temos de tomar decisões sobre o que é mais importante na nossa vida e gerir as tarefas em torno disso.

Outro grande argumento de Ahmad (2021) é aprender a estabelecer limites. Estabelecer limites na vida profissional é algo que por vezes pode ser difícil de fazer, principalmente se é algo que nunca se fez. É comum uma cultura organizacional em que o trabalho depois do horário laboral é norma. Deve-se estabelecer limites para que a organização compreenda que os colaboradores têm mais prioridades para além do trabalho. Este limite é algo muito importante e chave para um verdadeiro equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Althammer, 2021).

Em suma, o equilíbrio trabalho-vida é crucial para um indivíduo ter uma saúde próspera e melhorar a produtividade e consequentemente a performance no trabalho.

Burnout

Ter uma pausa do trabalho e uma vida ativa fora do trabalho é importante para que as pessoas não entrem em burnout. Burnout é definido pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como *um síndrome conceptualizado como resultante do stress crónico no local de trabalho que não foi gerido com sucesso e que pode ser caracterizado por três dimensões: sentimentos de esgotamento ou exaustão energética; aumento da distância mental do trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados com o próprio trabalho; e redução da eficácia profissional* (OMS, 2019). Meier (2022) desenvolve um pouco mais o conceito, o Burnout começa a surgir em vários aspetos do dia-a-dia, as relações sociais começam-se a perder, o indivíduo começa a questionar as suas capacidades e conhecimentos, começa a duvidar da sua performance e a perder autoconfiança. O Burnout leva a doenças como a Depressão, e quando

começa, muitas vezes os indivíduos e quem os rodeia não se apercebem de tal, até o Burnout e a Depressão serem indistinguíveis.

O impacto da saúde e segurança dos trabalhadores nos resultados relacionados com as empresas, tais como o desempenho dos trabalhadores, produtividade e rotatividade, pode ajudar a demonstrar a importância de proteger e promover a saúde dos trabalhadores. A OMS e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiram a saúde ocupacional já em 1950: *A promoção e manutenção do mais elevado bem-estar físico, mental e social em todas as profissões, procurando a prevenção dos problemas de saúde causados pelas condições de trabalho, a proteção dos trabalhadores relativamente à exposição a riscos, e um ambiente de trabalho adaptado ao trabalhador* (OIT/OMS, 1950).

Para evitar chegar a um ponto de Burnout os colaboradores devem envolver-se em atividades fora do ambiente de trabalho numa prevenção proativa do Burnout (Otto et al., 2021) para aumentar o equilíbrio entre a vida e tirar as preocupações laborais da cabeça.

Teoria das Exigências e Recursos no Trabalho (JDR)

A Teoria das Exigências e Recursos no Trabalho (JDR) foi desenvolvida pelos investigadores Arnold Bakker e Evangelia Demerouti em 2006. Esta teoria centra-se em Burnout e Engagement.

Schaufeli e Bakker (2004) explicam que Burnout pode ser definido em três dimensões: *exaustão, cinismo e eficácia profissional reduzida*. Entretanto, o compromisso é o oposto e o polo positivo do burnout. Os autores definem o Engagement como *um estado de espírito positivo, gratificante, relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção*.

Como o nome da teoria indica, a maioria dos empregos pode ser medida por dois conjuntos de variáveis: procura de emprego e recursos de emprego. Por um lado, concentrando-se primeiro no lado positivo, os recursos de *emprego são os aspetos do trabalho, físicos, sociais ou ambientais, que podem contribuir para: o indivíduo é funcional para alcançar os seus objetivos de trabalho; reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos ou psicológicos associados ao emprego; e estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal* (Demerouti et al., 2001, p.501). Por outro lado, as exigências do trabalho são definidas como *os aspetos do trabalho, físicos ou sociais ou ambientais, que requerem um esforço físico ou mental contínuo (ao longo do tempo) e que estão associados a aspetos fisiológicos ou psicológicos* (Demerouti et al., 2001, p.501).

Alguns exemplos de recursos no trabalho são a autonomia, aprendizagem e desenvolvimento no local de trabalho, novas oportunidades de carreira, e boas relações de trabalho. Por outro lado, algumas exigências do trabalho são más relações no local de trabalho, grande carga de trabalho, pressões de tempo e um ambiente de trabalho stressante (Schaufeli & Bakker, 2004).

De seguida encontra-se uma ilustração do Modelo JDR.

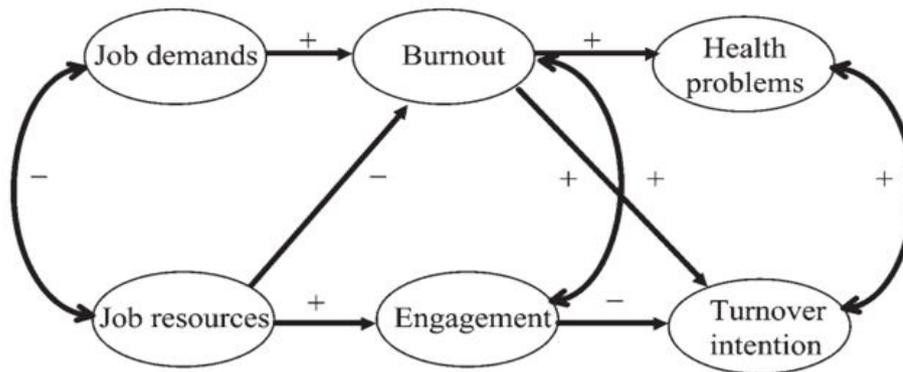


Figura 2 – Modelo JDR

Este é o processo de exigências do trabalho que representa algo que é mau para a saúde e que terá resultados negativos. Soma-se a as exigências do trabalho e subtrai-se recursos de emprego que, por sua vez, se esgotam e resulta em menos compromisso para com o emprego, o que trará problemas de saúde e uma maior intenção de saída.

O processo motivacional tem lugar através do envolvimento com os resultados organizacionais (Schaufeli & Bakker, 2004), o que resulta numa menor intenção de deixar a organização.

Em conclusão, deveria haver mais recursos de trabalho em vez de exigências de trabalho, porque os resultados motivacionais (recursos de trabalho) são um resultado positivo, ao contrário do processo energético (exigências de trabalho) que leva a maus resultados de saúde.

Flexibilidade como Cultura Organizacional

A flexibilidade em ambientes de trabalho é entendida como um programa que reduz a carga de trabalho, melhores horários que acomodam a vida pessoal dos funcionários (Wynn & Rao, 2019). Isto influencia a motivação e o desempenho dos funcionários, é uma grande componente do equilíbrio trabalho-vida.

Estar exposto a uma situação de trabalho flexível também desenvolve outras competências úteis, tais como não ter pensamentos rígidos, o que significa que os colaboradores podem ser facilmente abordados uma vez que estão prontos para receber e implementar mudanças. Isto está ligado à capacidade de adaptação a novas circunstâncias que os colaboradores possam enfrentar. A adaptabilidade vem a par com a resolução de problemas, uma habilidade importante que se refere ao manuseamento e à resolução de situações difíceis e inesperadas.

Para manter uma vida equilibrada, as rotinas não devem ser rígidas e inalteráveis, devem ser flexíveis. Há cinco fatores que têm de ser cuidadosamente combinados, é conhecida como a analogia do malabarismo das cinco bolas. As cinco bolas representam: trabalho, família, saúde, amigos e espírito (Mondal, Gangopadhyay, & Director, 2018). Uma pessoa precisará das cinco para ser saudável, física e mentalmente.

Durante muito tempo, se alguém aparecesse para trabalhar doente, significava que era um trabalhador esforçado e não tirava um dia de folga por nada, porque o trabalho vem antes de todas as outras responsabilidades (Acker 1990; Williams 2000; Davies & Frink 2014). Esta forma de agir tem vindo a mudar nas últimas décadas, porque existe um maior sentido de equilíbrio.

Os trabalhadores também lutam com a utilização de políticas de flexibilidade devido ao consistente efeito negativo da política de flexibilidade no crescimento salarial (Glass 2004), promoções, e avaliações de desempenho (Wharton, Chivers, & Blair-Loy 2008). Isto está naturalmente relacionado com o estigma cultural da norma do "trabalhador ideal" (Wynn & Rao, 2019).

Este é um problema de hoje e deve ser resolvido. Uma solução para o mesmo é a construção de uma cultura de flexibilidade e saúde no local de trabalho. Deve haver um compromisso de liderança organizacional, políticas e práticas organizacionais de apoio (incluindo responsabilização e formação, gestão e envolvimento dos funcionários, benefícios e incentivos para apoiar a promoção e proteção da saúde no local de trabalho) (Sorensen et al., 2019).

Desafios do Trabalho Remoto e o Equilíbrio do Trabalho-Vida

O trabalho à distância conheceu uma grande expansão nos últimos anos, isto deve-se a uma explosão dos meios tecnológicos disponíveis para indivíduos e empregues por organizações (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015). Tem havido um rápido desenvolvimento no campo tecnológico e da comunicação.

Mas ser um trabalhador à distância não significa necessariamente que tenha um melhor equilíbrio trabalho-vida. As provas demonstraram que por vezes é o contrário, alguns trabalhadores remotos podem trabalhar em excesso para retribuir a flexibilidade admissível (Charalampous et al., 2019), e por vezes pode tornar-se difícil estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal.

Anoye e Kouamé (2018) definiram como os principais desafios no trabalho remoto os seguintes: a comunicação, a geografia e o isolamento, a tecnologia, a segurança, a motivação e as relações.

Quanto ao primeiro ponto que Anoye e Kouamé (2018) definiram como comunicação, nota-se que por vezes é mais difícil comunicar sem ter a interação humana cara a cara, não há emoção sem ver a outra pessoa. A geografia e isolamento são apontados como o segundo problema onde as pessoas podem estar em fusos horários diferentes, o que torna mais difícil trabalhar em equipa; também, a falta de apoio afetivo e social é prejudicial para um maior envolvimento no trabalho, a falta dele aumenta os níveis de exaustão emocional (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012; in Charalampous et al., 2019). A tecnologia está sempre a ser atualizada, o que significa que tem de haver formação constante para estar sempre em cima de novos softwares e atualizações. A segurança é outro aspeto relevante a ter em mente uma vez que as violações online são possíveis, e podem comprometer a privacidade dos dados da organização bem como dos seus clientes e colaboradores. A motivação é um fator popular no teletrabalho. A automotivação é uma habilidade importante para os e-trabalhadores, uma vez que eles estão num local que não é um escritório físico com outros a pressionar para que o trabalho seja feito, se alguém não se conseguir automotivar, isso pode levar a um mau desempenho no trabalho, e isso pode ser prejudicial para a organização (Charalampous et al., 2019). Por fim as relações são a base da interação humana, os e-trabalhadores têm mais dificuldade em conhecer os seus colegas, e criar uma relação de confiança com eles, o que pode ser um desafio quando se trabalha com outras pessoas. Além disso, as relações são essenciais para se sentirem mais

comprometidos com a organização (Charalampous et al., 2019), como seres sociais precisamos de ligação.

O trabalho à distância pode tornar-se mais prejudicial para os indivíduos, uma vez que estes parecem trabalhar ainda mais porque não são capazes de dispensar trabalho fora das oito horas de trabalho legais. Estamos a viver uma cultura de nunca desligar. Se uma maior flexibilidade tem sido boa para os trabalhadores na era pandémica, também tem significado que temos tido cada vez menos oportunidades de nos desligarmos. (Henshall, 2021).

Este tema está diretamente ligado à gestão do tempo. A gestão do tempo é essencial, os empregados precisam de desenvolver estratégias para maximizar o tempo para alcançar os objetivos pessoais e organizacionais (Farrell, 2017).

É importante estabelecer limites, organizar e planear, na medida do possível, a nossa vida pessoal e de trabalho. O equilíbrio entre vida profissional e vida familiar é ainda um campo com muito a explorar, houve uma maior intensificação deste assunto durante os últimos anos, especialmente, durante o contexto pandémico.

Metodologia

O projeto de elaboração de uma proposta de formação desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional pretende responder às necessidades dos profissionais de Recursos Humanos face à Liderança no Teletrabalho e ao Equilíbrio Trabalho-vida, devido às mudanças no contexto organizacional provocadas pela COVID-19, que introduziu uma componente mais digital e de trabalho à distância.

Durante a realização do projeto sobre o Impacto do Trabalho Remoto na Liderança e no Equilíbrio Trabalho-vida foi utilizado um método interpretativo na revisão de literatura de acordo com Noblit e Hare (1988). As revisões interpretativas, em oposição às revisões integrativas, são atuais e aplicáveis a um corpo variado de literatura, constituindo obras qualitativas, quantitativas e conceptuais. As revisões integrativas são mais adequadas para resumir a investigação quantitativa com dados e construir semelhanças (Noblit & Hare, 1988).

Num processo de três fases, foi revisto exaustivamente a literatura sobre os dois principais tópicos do projeto: a Liderança no Teletrabalho e o Equilíbrio Trabalho-vida. Primeiramente foi classificada a literatura identificada de acordo com as presunções feitas, a fim de demonstrar como a Liderança no teletrabalho e o Equilíbrio Trabalho-vida são avaliados na investigação atual. Em segundo lugar é fornecida uma visão geral dos temas para proporcionar uma visão global dos temas do projeto. Por fim, foi feito um apanhado geral dos temas sobre o qual foram desenvolvidos dois planos de formação: Liderança no Teletrabalho e Equilíbrio Trabalho-vida.

O processo começou por uma pesquisa estruturada e baseada em palavras-chave nas maiores bases de dados literárias online, como a Web of Science, ScienceDirect e a JSTOR. Os temas Liderança e a Equilíbrio Trabalho-vida, embora não sejam recentes têm tido grandes avanços literários e muita investigação desenvolvida desde que começou a pandemia COVID-19. Por isso comecei por pesquisar apenas por palavras-chave como: *Leadership*, *Remote Work*, *Work-life Balance*, *Remote Leadership*, *Burnout*, entre outros, optei por fazer uma pesquisa em inglês para que encontrasse um maior volume de artigos, artigos esses que dessem a possibilidade de aceder ao texto completo. Fiz esta pesquisa sem a utilização de filtros temporais, para encontrar os artigos orientados para profissionais e revistas académicas mais clássicos, como por exemplo Morgeson et al. (2009), Zaccaro et al. (2002) e Northouse (2014), Schaufeli e Bakker (2004), entre outros de onde as teorias partiram. De seguida, incluí os filtros temporais para me focar em literatura mais recente e assim contruir o meu projeto com base em ambos.

Com base na pesquisa exaustiva feita, eu cheguei a vários temas chave que desenvolvi na revisão de literatura do projeto. O primeiro tópico desenvolvido foi o Teletrabalho onde desenvolvi o tema com base em Roznowski and Wontorczyk (2022), Northouse (2015), Bailey & Kurland (2002) e estatísticas providenciadas pelo Instituto Nacional de Estatística Português em 2021. De seguida passei ao tema da Liderança, onde encontrei contribuições de várias definições de Liderança (Hamphill & Coons, 1957; Tannenbaum et al. 1961; Yulk, 2012; McCauley & Palus, 2021) para desenvolver o tema. O terceiro tema que abordei na revisão literária foi a Diferença entre um Gestor e Líder onde encontrei análises e comparações (Morgeson et al. 2009; Nayar, 2013; Hong et al., 2021; Korzynski, 2021; Sahota, 2021) que me levaram a conclusões relevantes para o tema. Aprofundado o tema da Liderança, avancei para a Liderança Transformacional (Burns, 1978) onde explico a importância deste tipo de Liderança (Northouse, 2015; Kwan, 2019) para o contexto organizacional abordado ao longo do projeto. A Teoria LMX (Northouse, 2018) explica como uma liderança positiva é relevante e benéfica numa organização (Zaccaro et al., 2002; Morgeson et al., 2009). A Comunicação é parte integrante da Liderança (Morgeson et al., 2009; DasGupta, 2011; Samartinho, 2012; Ayub et al., 2014; Van Wart et al., 2017; Landry, 2019). O Feedback surge como um dos aspetos mais importantes numa Liderança eficaz (Morgeson et al., 2009; Van Wart et al., 2017; Northouse, 2018; Breuer et al., 2020), principalmente na Liderança em Teletrabalho, sendo este um tema imprescindível de cobrir na revisão literária dos projetos. O tema da E-Liderança está inteiramente ligado à atual mudança de contexto organizacional (DasGupta, 2011; Samartinho, 2012; Van Wart et al., 2016; Van Wart et al., 2017; Anoye et al., 2018; Contreras et al., 2020; Yang et al., 2022) e por isso é o tema com o qual encerrei a revisão literária da Liderança. O tema do Equilíbrio Trabalho-vida é o segundo grande tema do projeto que engloba os temas a serem abordados na revisão literárias e que se reflete no plano de formação para profissionais de recursos humanos sobre como podem estabelecer um melhor equilíbrio entre a vida laboral e pessoal (Maslow, 1943; Maxwell, 2005; Bhende et al., 2020; McLeod, 2020; Ahmad, 2021; Althammer, 2021). O Burnout (OIT, 1950; OMS, 2019; Otto et al., 2021; Meier, 2022) é um tema imprescindível quando se fala em Equilíbrio Trabalho-vida. A Teoria JDR (Bakker & Demerouti, 2006) foi o tema que escolhi abordar de seguida uma vez que se centra no Burnout e Compromisso para com as organizações (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). A Flexibilidade como Cultura Organizacional (Acker, 1990; Williams 2000; Glass, 2004; Chivers & Blair-Loy, 2008; Davies & Frink, 2014; Mondal, Gangopadhyay & Director, 2018; Sorensen et al., 2019; Wynn & Rao, 2019) vem complementar a importância desta mudança organizacional, acelerada pelo contexto pandémico COVID-19. Por fim são abordados os

Desafios do Trabalho Remoto e o Equilíbrio Trabalho-vida onde são abordados os principais desafios encontrados na literatura analisada (Farrell, 2017; Anoye and Kouamé, 2018; Charalampous et al., 2019; Henshall, 2021).

Foi feito um apanhado geral dos temas com base na literatura colecionada e analisada sobre o qual foram desenvolvidos dois outputs, que resultam em dois planos de formação: Liderança no Teletrabalho e Equilíbrio Trabalho-vida. Cada um destes planos contam com notas de leitura, suporte digital em PowerPoint e questões de aplicação de conhecimentos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Resultados

O Projeto REMOWA Erasmus+ é uma proposta de formação desenvolvida no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional como forma de dar resposta às dificuldades que os profissionais de Recursos Humanos encontram face a duas questões em concreto: a liderança no trabalho remoto e o equilíbrio de vida-trabalho na era da Indústria 4.0 e face ao contexto pandémico e pós-pandémico.

O projeto consiste na proposta de dois planos de formação, com o apoio do programa Erasmus+ que têm como objetivo a capacitação dos profissionais de Recursos Humanos através da disponibilização de novas ferramentas e processos para uma suave transição para uma era mais digital e do teletrabalho.

Os planos de formação são apresentados sob a forma de PowerPoint com apoio de um documento de notas de leitura, onde se encontram os conceitos em maior detalhe. Nas notas de leitura encontram-se também alguns exercícios de aplicação de conhecimentos. Os exercícios de aplicação de conhecimentos encontram-se divididos em três grandes grupos. Primeiramente há uma série de cinco a dez questões onde é esperado que os formandos apliquem as respostas por escrito, com base nos conteúdos lecionados. Seguem-se dois estudos de caso, onde os formandos têm de responder a questões onde interpretam a situação e, conforme os conteúdos lecionados, têm de formular respostas aos problemas. Por fim há uma série de 10-20 questões de escolha múltipla onde os formandos devem responder com base nos conteúdos lecionados.

Como mencionado, todos os planos de formação estão divididos em unidades de aprendizagem, de seguida encontra-se a primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho, em suporte PowerPoint, e as notas de leitura dessa primeira unidade. Essa unidade de aprendizagem é suportada por um PowerPoint de nove slides, e acompanhado pelas correspondentes notas de leitura.

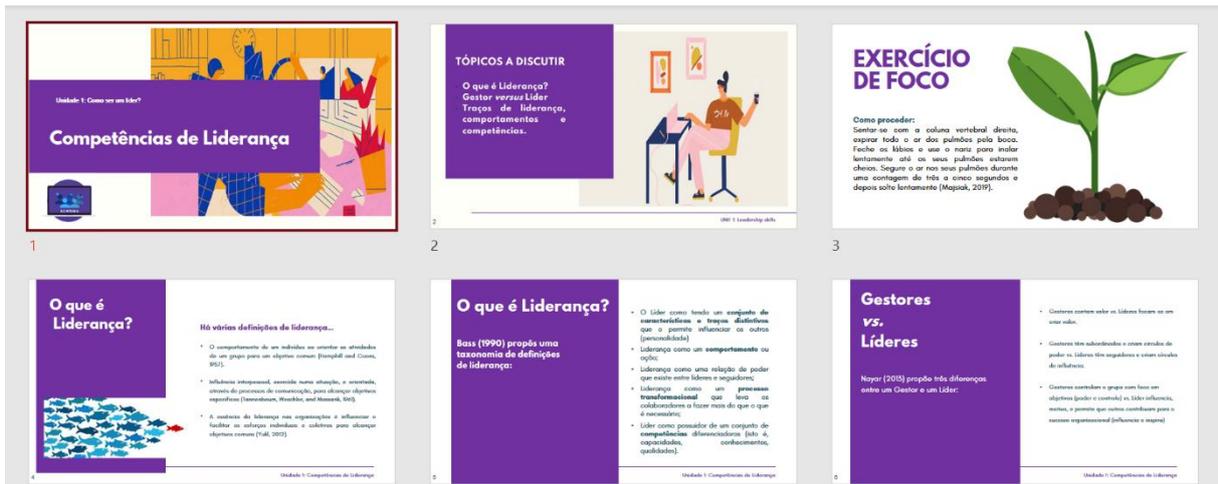


Figura 3 – Suporte PowerPoint da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho. Imagem corresponde aos primeiros seis slides, de nove.



Figura 4 – Suporte PowerPoint da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho. Imagem corresponde aos últimos seis slides, de nove.



Figura 5 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 1)

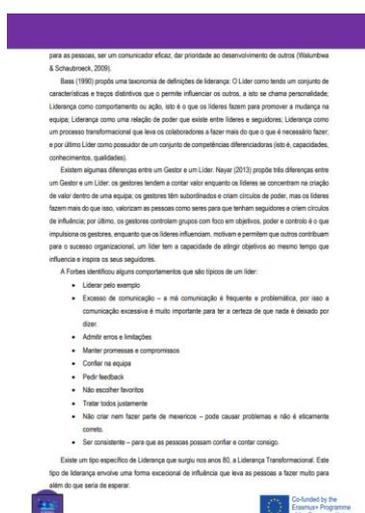


Figura 6 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 2)



Figura 7 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 3)



Figura 8 - Notas de Leitura da primeira unidade de aprendizagem do plano de formação de Liderança no Teletrabalho (parte 4)

Os dois planos de formação encontram-se em anexo, em formato PowerPoint. Mais concretamente, o suporte em PowerPoint do plano de formação sobre Liderança no Teletrabalho encontra-se no Anexo A, e o suporte em PowerPoint do plano de formação sobre o Equilíbrio Trabalho-Vida encontra-se no Anexo B.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Proposta de Intervenção

A proposta de intervenção consiste na aplicação dos planos de formação anteriormente descritos.

No Anexo C encontra-se uma proposta de cronograma de como aplicar os planos de formação. A proposta mostra que cada um dos planos pode ser feito em aproximadamente nove dias cada, mas está ao critério de cada um dos formandos o tempo dedicado à realização do programa, de acordo com as necessidades e tempo disponível.

O primeiro plano de formação aborda o tema da liderança no teletrabalho. Primeiro é apresentado um parágrafo introdutório ao tema, onde são resumidos os pontos que o plano de formação irá cobrir, neste caso são: Como ser um líder; gestão de equipas; como desenvolver uma equipa; desenvolver confiança no seio da equipa e do líder; feedback e por fim; a E-Liderança. Os tópicos a desenvolver foram escolhidos com base em grandes autores que escrevem artigos de grande relevância sobre o tema, alguns mais clássicos como Morgeson et al. (2009), Zaccaro et al. (2002) e Northouse (2014); mas também autores de obras e artigos mais recentes como McCauley and Palus (2021), Korzynski et al. (2021), Hong et al. (2021) e Yang et al. (2022); entre outros. Este plano de formação é apresentado numa série de seis PowerPoints acompanhados por notas de palestra. Este pode ser feito presencialmente ou remotamente. No final encontram-se seis perguntas para o formando responder de forma mais completa possível, aplicando os conhecimentos adquiridos através dos PowerPoints e com as notas de palestra. De seguida são apresentados dois estudos de caso onde há questões para a serem respondidas em colaboração com outros formandos, de maneira interativa e conciliando os conhecimentos adquiridos durante a formação com a experiência de trabalho. O plano de formação sobre a liderança no teletrabalho é concluído com dez questões de escolha múltipla a serem respondidas de acordo com os conhecimentos adquiridos ao longo do plano de formação.

O outro plano de formação aborda o tema do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Primeiro é apresentado um parágrafo introdutório ao tema, onde são resumidos os assuntos que o plano de formação irá cobrir, estes são: princípios e processos de equilíbrio trabalho-vida; valores da cultura de equilíbrio trabalho-vida; estratégias baseadas no mindfulness; cultura de flexibilidade; e a importância da hora de saída. Os tópicos desenvolvidos no plano de formação foram baseados em literatura de autores de grandes obras e artigos que abordam o tema do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal como Schaufeli e Bakker (2004), Bhende et al. (2020), Henshall (2021), Meier (2022), entre outros. Este é apresentado numa série de seis

PowerPoints acompanhados por notas de palestra. Este plano de formação pode ser feito presencialmente ou remotamente. No final encontram-se exercícios de aplicação de conhecimentos. Primeiramente encontram-se seis perguntas para o formando responder de forma mais completa possível, aplicando os conhecimentos adquiridos através dos PowerPoints e com as notas de palestra. De seguida são apresentados dois estudos de caso onde há questões para a serem respondidas em colaboração com outros formandos, de maneira interativa e conciliando os conhecimentos adquiridos durante a formação com a experiência de trabalho. Por fim o plano de formação é concluído com doze questões de escolha múltipla a serem respondidas de acordo com os conhecimentos adquiridos ao longo do plano de formação.

Os planos de formação sobre a liderança no teletrabalho e do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal têm implicações para a gestão, especificamente para os profissionais na área de gestão de recursos humanos. Ambos respondem às necessidades da área, primeiramente à adaptação da liderança no teletrabalho, onde são fornecidos recursos para os profissionais aprenderem a gerir uma equipa virtualmente e a importância da criação de confiança no seio da mesma. Esse aspeto é fundamental para que haja compromisso entre os colaboradores e uma organização, o que Schaufeli e Bakker (2004) classificam de *Engagement*. Este compromisso está diretamente relacionado com a retenção de talento, especialmente nos dias de hoje onde o mercado laboral está bastante agitado (Jooss et al., 2022). A retenção de talento é um desafio em todas as organizações, estes projetos de formação têm como um dos seus fins ajudar os profissionais de recursos humanos a terem uma melhor capacidade de reter os talentos nas organizações em que trabalham. Para tal é relevante obter um grande compromisso entre os colaboradores e a organização, os planos de formação guiam os profissionais em como o podem fazer. Aliado a uma boa liderança, está o equilíbrio entre a vida laboral e pessoal; este tema também é crucial para a retenção de talento nas organizações. Atualmente os profissionais procuram um bom equilíbrio, uma vez que isso os torna mais produtivos, promove uma melhor saúde e previne situações de Burnout. Para tal o plano de formação sobre o equilíbrio trabalho-vida guia os profissionais com algumas estratégias de mindfulness e sugere estratégias que guiam os profissionais para obter este equilíbrio.

O teletrabalho surge como uma nova forma de trabalhar, que tem vindo a ser uma preferência crescente (Liu, 2022) com todos os sinais de vir para ficar. Consequentemente os planos de formação apresentam estratégias para que os profissionais possam ter uma melhor transição a este mais recente modelo de trabalho, para que a liderança se adapte, haja uma melhor resposta face à retenção de talentos e para que os profissionais estejam prontos a

responder às necessidades dos seus colaboradores, que também estão a aprender a navegar com uma nova forma de trabalhar.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Limitações e Sugestões de Pesquisa

O projeto desenvolvido sobre o Impacto do Trabalho Remoto na Liderança e no Equilíbrio Trabalho-vida foi utilizado um método interpretativo na revisão da literatura e por isso não tivemos a oportunidade de fazer um levantamento de problemas identificados pelos profissionais de recursos humanos diretamente. Aqui surge a primeira sugestão de investigação futura, pode ser realizado um inquérito direto a uma amostra considerável de profissionais de recursos humanos, considero que se possam chegar a diferentes conclusões onde poderá ser interessante comparar ambos os casos e verificar as diferenças entre ambas as amostras; e assim chegar a diferentes conclusões.

Existem alguns outros pontos interessantes para pesquisa futura no desenvolvimento de formações no âmbito do trabalho remoto. Este projeto foi desenvolvido durante a pandemia SARS-CoV-2, o que significa que à data, maior parte dos profissionais, estavam a trabalhar de forma remota, como é justificado no Instituto Nacional de Estatística (2021). Uma segunda possível investigação futura será saber como é que os profissionais se estão a adaptar ao regresso aos escritórios. Até agora os profissionais têm resistido bastante a este movimento, os colaboradores sentem que não perderam quase nada ao trabalhar de casa, na verdade sentem que ganharam um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida (Liu, 2022), uma vez que este retorno está a causar um aumento de stress, menor produtividade e, conseqüentemente, menores níveis de satisfação (Molla, 2022). Aqui surgem várias questões como, o que será que as empresas vão fazer, uma vez que os colaboradores se adaptaram a uma forma de trabalhar digital e à distância. Outra questão que carece de resposta é qual será o melhor método de trabalho para a liderança e para obter um melhor e maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, num contexto pós-pandémico.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Conclusão

A pandemia SARS-CoV-2 levou a que, globalmente, a situação de saúde pública se deteriorasse, e por isso o teletrabalho foi adotado de uma forma abrupta o que levou a uma grande mudança no contexto organizacional.

Devido à rápida mudança do paradigma organizacional, teve de haver uma digitalização dos processos de trabalho para que o teletrabalho tivesse lugar para florescer e tornar-se tão ou mais produtivo que o trabalho no escritório. Este não foi um processo fácil, e carecia de formações para coadjuvar os profissionais a fazer esta transição. Neste sentido desenvolvemos o projeto de elaboração de uma proposta de formação no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional para responder às necessidades dos profissionais de Recursos Humanos face à Liderança no Teletrabalho e ao Equilíbrio Trabalho-vida.

Para contruir estas duas propostas de formação tivemos de proceder a uma recolha de literatura e conteúdos para estruturar estas duas propostas de formação. Para o seu desenvolvimento iniciámos uma pesquisa estruturada e baseada em palavras-chave nas maiores bases de dados literárias online, como a Web of Science, ScienceDirect e a JSTOR; a partir do qual estruturámos os dois planos de formação que pretendem responder às exigências de um novo paradigma de liderança, a E-Liderança que Van Wart et al. (2016) define como *o uso eficaz e combinação de métodos de comunicação eletrónicos e tradicionais que implica uma consciência das tecnologias de informação e comunicação (TIC) atuais, uma adoção seletiva de novas TICs para o líder e para a organização, e a competência técnica no uso das TICs selecionadas* e também ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Após uma recolha exaustiva de literatura, desenvolvemos os dois planos de formação que podem ser dados totalmente online, e de forma autónoma. Ao desenvolver estes planos disponibilizámos apresentações em formato PowerPoint para uma aprendizagem mais visual, agradável e apelativa aos formandos; bem como um suporte de texto, ao qual chamámos de notas de leitura, onde todos os tópicos estão desenvolvidos ao detalhe, e onde se encontram também alguns exercícios de aplicação de conhecimentos. Os exercícios de aplicação de conhecimentos são relevantes para que os profissionais possam praticar e posteriormente aplicar no dia-a-dia.

Em conclusão, as duas propostas elaboradas dão resposta a uma falta de competências que existe em muitas organizações e contribuem para o desenvolvimento das competências dos

profissionais de Recursos Humanos, nomeadamente as competências de Liderança no teletrabalho e no equilíbrio trabalho-vida para que as organizações possam beneficiar de profissionais mais bem preparados.

Este projeto seguramente levará ao encontro de limitações dentro do tema bem como novas perspetivas, uma vez que o trabalho remoto esteja mais estabelecido na sociedade.

Bibliografia

Ahmad, N.A. (2021) “Respecting work-life balance while achieving success,” *Techniques and Innovations in Gastrointestinal Endoscopy*, 23(3), pp. 281–284. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tige.2020.12.003>.

Althammer, S.E. *et al.* (2021) “A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), pp. 282–308. Available at: <https://doi.org/10.1111/joop.12346>.

Anoye, A.B., & Kouamé, J.S. (2018). Leadership Challenges In Virtual Team Environment. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7, 160-167.

Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749–767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management simulation game: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13: 59-80.

Avolio, B., & Kahai, S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325-338.

Avolio, B. & Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual review of psychology*. 60. 421-49.

Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 155, 502-506. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.10.330

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal Of Human Values*, 26(3), 256-265. doi: 10.1177/0971685820939380

Breevaart, K., Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal Of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38. doi: 10.1016/j.jvb.2013.11.002

Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2019). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3-34. doi: 10.1177/0018726718818721

Brownlee, D., 2019. 5 Reasons Why Trust Matters On Teams. [online] Forbes. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2019/10/20/5-reasons-why-trust-matters-on-teams/?sh=4dd3ae502d60>> [Accessed 2 October 2021].

Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. (2019). Retrieved 3 September 2021, from <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caniëls, M., Semeijn, J., & Renders, I. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66. doi: 10.1108/cdi-11-2016-0194

Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal Of Information Management*, 60, 102381. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381

Contreras, F.; Baykal, E. & Abid G. (2020). E-leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology*, 11, 590271.

COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. (2020). *Labour International Organization*. Retrieved October 10, 2022, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf.

DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*,4(1), 1-36

DeJoy, D., & Della, L. (2014). *Culture, Communication, and Making Workplaces Healthier* (1st ed., pp. 175-201). John Wiley & Sons, Ltd.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands: resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(7). <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002236>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi: 10.1111/1748-8583.12139
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The Secrets of Great Teamwork: Collaboration has become more complex, but success still depends on the fundamentals. *Harvard Business Review*.
- Henshall, A. (2021). *Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world?*. Retrieved 2 September 2021, from <https://www.bbc.com/worklife/article/20210517-can-the-right-to-disconnect-exist-in-a-remote-work-world>
- Hong, P.C. *et al.* (2021) “Purpose-driven leadership and organizational success: A case of higher educational institutions,” *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), pp. 1004–1017. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2021-0054>.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.12.006
- Instituto Nacional de Estatística. (2021, April 23). *Indicadores de contexto demográfico e da expressão territorial da pandemia COVID-19 em Portugal*. www.ine.pt. Retrieved September 4, 2022, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

Jooss, S., Lenz, J. and Burbach, R. (2022), "Beyond competing for talent: an integrative framework for cooptation in talent management in SMEs", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419>

Karl, J.A., Fischer, R. & Jose, P.E. The Development of Mindfulness in Young Adults: The Relationship of Personality, Reinforcement Sensitivity, and Mindfulness. *Mindfulness* 12, 1103–1114 (2021). <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01576-3>

Kelloway, E., & Day, A. (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(4), 223-235. doi: 10.1037/h0087259

Kramer, M., & Crespy, D. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1024-1037. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.021

Korzynski, P. *et al.* (2021) "Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness," *European Management Journal*, 39(2), pp. 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.009>.

Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting And Social Change*, 168, 120750. doi: 10.1016/j.techfore.2021.120750

Kwan, P. (2019) "Is transformational leadership theory passé? revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes," *Educational Administration Quarterly*, 56(2), pp. 321–349. <https://doi.org/10.1177/0013161x19861137>.

Landry, L., 2019. 8 Essential Leadership Communication Skills | HBS Online - Harvard Business School Online. [online] Business Insights - Blog. Available at: <<https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication>> [Accessed 19 September 2021].

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: A Meta-Analytic Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1661837>

Liu, J. (2022) 61% of people working from home are doing so because they want to, even though their office is open, CNBC. Available at: <https://www.cnbc.com/2022/02/18/people-are-working-from-home-out-of-preference-not-just-necessity.html> (Accessed: November 3, 2022).

Lockwood, N. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions. Society For Human Resources Management.*

Majsiak, B., & Justin Laube, M. (2021). *5 Ways to Practice Breath-Focused Meditation | Everyday Health.* Retrieved 8 August 2021, from <https://www.everydayhealth.com/alternative-health/living-with/ways-practice-breath-focused-meditation/>

Marr, B. (2022, October 12). *What is industry 4.0? here's a super easy explanation for anyone.* Forbes. Retrieved October 22, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/09/02/what-is-industry-4-0-heres-a-super-easy-explanation-for-anyone/?sh=d94f9cf9788a>

Maxwell, G. (2005). *Journal of Retailing and Consumer Services* [Ebook] (12th ed., pp. 179-189).

McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of Leadership Development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>

McLeod, S. (2020). Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved 6 September 2021, from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Meier, S.T. (2022) "The persistent burnout/depression problem," *Journal of Psychosomatic Research*, 157, p. 110913. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2022.110913>.

Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2021). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*. doi: 10.1002/hrdq.21451

Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal Of Psychology*, 10(2), 358-368.

Molla, R. (2022) Why the return to the office isn't working, Vox. Vox. Available at: <https://www.vox.com/recode/23161501/return-to-office-remote-not-working> (Accessed: October 20, 2022).

Mondal, A., Gangopadhyay, P., & Director, J. (2018). Competency Mapping, Work Life Balance and Branch Administration: A study on select bank branches in WB. *Jordan Journal Of Business Administration*, 8(1):48.

Morgeson, F. P., De Rue, D., & Karam, E. et al. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, XX(X) 1-39. DOI: 10.1177/0149206309347376

Nguyen, M., Gabbe, S., Kemper, K., Mahan, J., Cheavens, J., & Moffatt-Bruce, S. (2019). Training on mind-body skills: Feasibility and effects on physician mindfulness, compassion, and associated effects on stress, burnout, and clinical outcomes. *The Journal Of Positive Psychology*, 15(2), 194-207. doi: 10.1080/17439760.2019.1578892

Nielsen, K., Nielsen, M., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. doi: 10.1080/02678373.2017.1304463

Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Sage

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice* (3rd ed). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal Of Healthcare Management*, 23(7), 324-336. doi: 10.12968/bjhc.2017.23.7.324

Otto, M.C. et al. (2021) "Examining the mediating role of resources in the temporal relationship between Proactive Burnout Prevention and Burnout," *BMC Public Health*, 21(1). Available at: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10670-7>.

PricewaterhouseCoopers. (n.d.). It's time to reimagine where and how work will get done PwC's US Remote Work Survey - January 12, 2021. PwC. Retrieved September 4, 2022, from <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html>

Sahota, A.T. and Sahota, M. (2021) *Leading beyond change: A practical guide to evolving business agility*. Berrett-Koehler.

Samartinho, J., Resende da Silva, P., & Faria, J. (2012). e-Liderança: um processo de influência social mediado por tecnologia. O papel do e-Líder na transição das equipas face-to-face (f2f) para equipas virtuais (e-Teams).

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248

Smith, S. (2018). 5-4-3-2-1 Coping Technique for Anxiety. Retrieved 6 September 2021, from <https://www.urmc.rochester.edu/behavioral-health-partners/bhp-blog/april-2018/5-4-3-2-1-coping-technique-for-anxiety.aspx>

Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J., Gundersen, D., Boden, L., & Dennerlein, J. et al. (2018). Measuring Best Practices for Workplace Safety, Health, and Well-Being. *Journal Of Occupational & Environmental Medicine*, 60(5), 430-439. doi: 10.1097/jom.0000000000001286

Spagnoli, P. *et al.* (2021) "The good, the bad and the blend: The strategic role of the 'Middle Leadership' in work-family/life dynamics during remote working," *Behavioral Sciences*, 11(8), p. 112. <https://doi.org/10.3390/bs11080112>.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Cheol, L. (2016). Integrating ICT Adoption Issues into (E-) Leadership Theory. *Telematics and Informatics*.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review Of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. doi: 10.1177/0020852316681446

Wallace, D., Torres, E., & Zaccaro, S. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101494. doi: 10.1016/j.leaqua.2020.101494

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>

Warkentin, M., & Beranek, P. (1999). Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal*, 9(4), 271-289. doi: 10.1046/j.1365-2575.1999.00065.x

What is Mindfulness? - Mindful. (2021). Retrieved 13 August 2021, from <https://www.mindful.org/what-is-mindfulness/>

Wolters, C., & Brady, A. (2020). College Students' Time Management: a Self-Regulated Learning Perspective. *Educational Psychology Review*. doi: 10.1007/s10648-020-09519-z

Wontorczyk, A., & Roźnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-COV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>

Work-life balance. (2002). The Word Spy. Retrieved 8 August 2021, from <http://www.wordspy.com/words/work-lifebalance.asp>

Wynn, A., & Rao, A. (2019). Failures of Flexibility: How Perceived Control Motivates the Individualization of Work–Life Conflict. *ILR Review*, 73(1), 61-90. doi: 10.1177/0019793919848426

Yang, L. *et al.* (2021) “The effects of remote work on collaboration among information workers,” *Nature Human Behaviour*, 6(1), pp. 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.

Yukl, G. A. (2012) *Leadership in Organizations* (8th ed.). New York: Pearson Education Limited.

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.

Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451 – 483.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Anexos

Anexo A

Anexo A.1

Suporte PowerPoint da primeira Unidade de Aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho.

The image displays a series of 12 PowerPoint slides arranged in a 4x3 grid, numbered 1 through 12. The slides are part of a course on Leadership in Remote Work. The content of the slides is as follows:

- Slide 1:** Title slide: "Unidade 1: Como sei eu líder? Competências de Liderança".
- Slide 2:** "TÓPICOS A DISCUTIR: O que é Liderança? Gestor versus Líder. Traços de liderança, comportamentos e competências." Includes an illustration of a person at a desk.
- Slide 3:** "EXERCÍCIO DE FOCO": "Como proceder: Sentar-se com a coluna vertical direita, expirar todo o ar dos pulmões pela boca. Fechar os olhos e usar o nariz para inspirar lentamente até os seus pulmões estiverem cheios. Segurar o ar nos seus pulmões durante uma contagem de três a cinco segundos e depois soltar lentamente (Majumdar, 2019)." Includes an illustration of a plant growing from soil.
- Slide 4:** "O que é Liderança?": "Há várias definições de liderança...". Lists definitions from Bass (1990), Mintzberg (1973), and others.
- Slide 5:** "O que é Liderança?": "Bass (1990) propôs uma taxonomia de definições de liderança:". Lists characteristics like "Liderança como um comportamento ou estilo" and "Liderança como uma relação de poder".
- Slide 6:** "Gestores vs. Líderes": "Nayyar (2013) propôs três diferenças entre um Gestor e um Líder:". Lists differences in focus, influence, and organizational impact.
- Slide 7:** "Comportamentos de Liderança": "Forbes identifica alguns comportamentos:". Lists behaviors like "Líder pelo exemplo" and "Escutar de coração aberto".
- Slide 8:** "Dois tipos de comportamentos de liderança:": "Burns (1978) distingue dois tipos de liderança:". Distinguishes between "Liderança Transacional" and "Liderança Transformacional".
- Slide 9:** "Papéis importantes do Líder:": "Os líderes transformacionais têm a capacidade de elaborar e comunicar uma visão que identifica os objetivos mais elevados de uma organização...". Mentions "CARISMA | INSPIRAÇÃO | ESTÍMULO INTELLECTUAL | CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL".
- Slide 10:** "Estabelecer uma relação com a equipa": "Alguns líderes para quebrar o gelo quando uma nova equipa é formada:". Lists activities like "É bom reunir todos e deixar que os membros da equipa se apresentem".
- Slide 11:** "Exercício a discutir": "Identifique as principais características do seu supervisor direto como Líder. O seu supervisor direto é um gestor ou um líder? Justifique a sua resposta." Includes an illustration of a brain.
- Slide 12:** "Referências": Lists academic references on leadership.

Anexo A.2

Suporte PowerPoint da segunda Unidade de Aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho.

Unidade 2: Gerir Equipas

Competências de Liderança

1

Tópicos a discutir

Liderar indivíduos e equipas;
Supervisionar uma equipa;
Comunicar eficazmente com a equipa;
Como gerir equipas virtualmente.

2

EXERCÍCIO DE FOCO

Como proceder:
Sentar-se com a coluna vertebral direita, expor todo o ar dos pulmões pela boca. Fechar os lábios e usar o nariz para respirar lentamente até os seus pulmões estarem cheios. Segurar o ar nos seus pulmões durante uma contagem de três a cinco segundos e depois soltar lentamente (Majumá, 2005).

3

Estabelecer uma relação com a equipa

Stevens (2005) observa que no contexto de equipas que trabalham remotas e físicas, existem dois desafios na gestão de equipas, tendo em conta os desafios de uma identidade comum.

Morgan et al. (2005) afirmam e referem que a líder deve primeiro estabelecer uma relação no nível individual, e ter de estabelecer relações e de criar uma identidade individual para atingir determinados resultados. Equas e líder têm de estabelecer uma relação e criar de equipas, onde o líder apresenta as mesmas ideias e ideias pessoais e que não se esqueça a importância da equipa para com as metas estabelecidas, o modo que Morgan explica como criar a identidade da equipa.

4

Liderar uma Equipa

A liderança trata e ser mais proativa e positiva quando a presença de líderes é necessária a completar projetos, para a formação de equipas, e para melhorar os resultados (Folger et al., 2005).

Teoria Liderança de Treco Membro (MTO)

5

Liderar uma Equipa

Liderar uma equipa é um processo, algo que o líder compreende o contexto do funcionamento da equipa para que possa assumir a responsabilidade de melhorar os resultados da mesma (Morgan et al., 2005).

Forma de Liderança	Formas de Liderança	
	Formal	Informal
Liderança de Equipa	Team leader	Band
	Project manager	Emprego
Liderança de Equipa	Sponsor	Member
	Coach	Observer
	Team advisor	Executive coordinator

6

Supervisionar uma equipa

Supervisão da equipa é parte do papel do líder

7

Comunicação Eficaz

A comunicação tem de ser eficiente e ter de ajudar a receber informação, acrescentar, e melhorar a qualidade da comunicação e completar projetos, para a formação de equipas, e para melhorar os resultados (Folger et al., 2005).

Uma comunicação tem os seguintes aspetos, podendo ser utilizada em diferentes contextos:

8

Gerir uma equipa virtualmente

Pode ser mais difícil comunicar com uma equipa virtualmente:

- Falta de motivação;
- Isolamento.

Os líderes devem adquirir novas competências, tais como melhorar a comunicação virtual para que seja mais aberta, assertiva e orientada para os objetivos (Van Wert et al., 2007). Da Cunha (2008) também acrescenta a importância de os líderes terem a capacidade de transmitir entusiasmo digital, para manter e promover a motivação.

9

Exercício a discutir:

• A comunicação eficiente de um líder apoia-se em quê?

10

Referências

2 Ayala, S., Meier, M., & Barsacki, M. (2004). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Executive Speech and Behavioral Sciences*, 10, 322-326. doi:10.1080/1043986042000163333

3 Da Cunha, P. (2008). *Liderança: Teoria e Prática*. Lisboa: Alameda.

4 Da Cunha, P. (2010). *Liderança: Teoria e Prática*. Lisboa: Alameda.

5 Morgan, J. P., De Wit, D., & Kegan, S. et al. (2005). *Liderança e a Teoria da Mudança: O Impacto da Teoria da Mudança na Liderança*. Lisboa: Alameda.

6 Northouse, P. G. (2010). *Liderança: Teoria e Prática* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

7 Van Wert, M., Meier, M., Wang, S., & Liu, C. (2007). *Operationalizing the Definition of a Leadership Competency: The Importance of a Leadership Competency Model*. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 101-117. doi:10.1007/s10551-006-9344-4

8 Folger, M., Barling, M., & Mark, M. (2005). *Team Leadership: The Leadership Quarterly*, 12, 407-416.

11

Anexo A.3

Suporte PowerPoint da terceira Unidade de Aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho.

Unidade 3: Como desenvolver uma equipa?
Competências de Liderança

TÓPICOS A DISCUTIR
Cooperação entre membros;
Desenvolvimento de equipas virtuais vs. equipas clássicas;
Estimular e encorajar trabalhadores a inovar e ser autónomos.

EXERCÍCIO DE FOCO
Como proceder:
Sentar-se com a coluna vertebral direita, respirar fundo e ar dos pulmões pela boca. Fechar os lábios e usar o nariz para inalar lentamente até os seus pulmões estarem cheios. Segure o ar nos seus pulmões durante uma contagem de três a cinco segundos, e depois solte lentamente (Majumdar, 2019).

Cooperação entre membros da equipa
Como fazer um conjunto de competências fundamentais para a colaboração entre equipas (Hess & Montmarin, 2016).
Cultura organizacional positiva é chave para o sucesso (Dunlop & Gault, 2015).
Integração das várias habilidades da equipa é chave para o sucesso coletivo (Lawrence et al., 2010).

Desenvolver equipas virtuais vs. equipas clássicas
O líder, ao desenvolver equipas remotas, tem um papel fundamental na manutenção adequada e consistente da equipa através de reuniões regulares, feedback, manutenção contínua de progresso e parâmetros de funcionamento entre os membros da equipa.
A seleção de confiança que o líder deve estabelecer com cada membro deve basear-se na honestidade, consistência, equidade e integridade geral da equipa.

Estimular e encorajar os trabalhadores a inovar e ser autónomos
Os membros da equipa só aprenderão e terão um melhor desempenho se forem propostos para compreender melhor o que está a ser feito.
O líder deve encorajar a autonomia no trabalho, até a uma forma mais organizada e indutora de liderança de equipa (Margolis et al., 2005).

Exercício a discutir:
• Ao desenvolver equipas remotas, o que devem os líderes fazer?

Referências
O. Margeson, F. P., De Ruse, D., & Karam, E. et. al. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 35(1), 1-35. DOI: 10.1077/00902605080347254
O. Austin, B. J., Waldman, D. A., & Emswiler, W. O. (1998). Transformational leadership in a management simulation game: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 18, 59-89.
O. DasGupta, P. (2019). Literature Review: Leadership. *Emerging Leadership Journal*, 1-16.
O. Contreras, F., Rajkpal, E., & Abd O. (2020). E-leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 199271.
O. Kulkarni, E., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Does it fill the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120750. doi: 10.1016/j.techfore.2021.120750

Anexo A.4

Suporte PowerPoint da quarta Unidade de Aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho.

Unidade 4: Desenvolver confiança entre a equipa e o líder
Competência de Liderança

Tópicos a discutir
Desenvolver confiança em equipas virtuais VS equipas clássicas;
Relações de confiança e cooperação;
Confiança e coesão numa equipa.

EXERCÍCIO DE FOCO
Como proceder:
Sentar-se com a coluna vertebral direita, respirar fundo e ar dos pulmões pela boca. Fechar os lábios e usar o nariz para inalar lentamente até os seus pulmões estarem cheios. Segure o ar nos seus pulmões durante uma contagem de três a cinco segundos, e depois solte lentamente (Majumdar, 2019).

Desenvolver confiança em equipas virtuais VS. equipas clássicas
Baker et al. (2015) define a confiança como a vontade de uma parte de ser vulnerável ao risco de outra parte com base na expectativa de que a outra vai cumprir uma obrigação ou agir de acordo com o que é esperado, independentemente da possibilidade de monitorização ou controle caso ocorra parte.
Existem alguns fatores-chave para desenvolver a confiança (Baker et al., 2015): honestidade, transparência, consistência, integridade e reciprocidade. Lidas bases a confiança, e depois abrem portas à abertura, confiança e presença de contexto, como visto depois de criar uma relação de confiança constante.

Relações de Confiança e Cooperação

Diagram illustrating the relationship between Trust and Cooperation:

```

    graph TD
      Confiança --- SegurançaPsicológica[Segurança Psicológica]
      Confiança --- BoaVontade[Boa vontade]
      Confiança --- Engagement[Engagement]
      Confiança --- Inovação[Inovação]
      Confiança --- ÉticaMoral[Ética e moral]
      Engagement --- Cooperação[Cooperação]
      Inovação --- Cooperação
      ÉticaMoral --- Cooperação
  
```

Confiança e Coesão numa equipa

Bassé et al. (2005) discutem que a coesão entre os membros de equipas tem mais relevância quando as equipas estão submetidas a maiores níveis de responsabilidade, accountability, comprometimento e envolvimento, e autonomia, e a estabilidade ambiental.

Os líderes que conseguem a equipas mais positivamente influenciadas com a coesão da equipa (Houghton et al., 2005).

UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Exercício a discutir:

- Desenvolva uma estratégia para implementar confiança em equipas virtuais na sua empresa.



UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Referências

• Bassé, S., Houghton, D., & Coates, M. (2005). Trust and team performance: A review of the literature. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-15.

• Bassé, S., Houghton, D., & Coates, M. (2005). Trust and team performance: A review of the literature. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-15.

• Bassé, S., Houghton, D., & Coates, M. (2005). Trust and team performance: A review of the literature. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-15.

• Bassé, S., Houghton, D., & Coates, M. (2005). Trust and team performance: A review of the literature. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-15.

UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Anexo A.5

Suporte PowerPoint da quinta Unidade de Aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho.

UNIDADE 5: Feedback

Competências de Liderança

1 * 00:05

Tópicos a discutir

- Porque é que o feedback deve ser parte integrante da liderança de equipas;
- Feedback construtivo;
- Como comunicar feedback positivo e negativo com equipas virtuais.



UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

2 00:11

EXERCÍCIO DE FOCO

Como preparar:

Sentar-se com a coluna vertebral direita, respirar fundo e ar dos pulmões pelo bico. Fechar os olhos e usar o nariz para indicar lentamente até os seus pulmões estarem cheios. Segurar o ar nos seus pulmões durante uma contagem de três a cinco segundos e depois soltar lentamente (Nagark, 2009).



3 00:11

Feedback como parte integrante da Liderança

Aumento o envolvimento dos trabalhadores.
Aumento a motivação dos trabalhadores.
Torna possível o desenvolvimento de carreira.
Torna a líder a sua liderança, melhores.



UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

4 00:34

Feedback Construtivo

O feedback deve ser dado quer seja positivo ou negativo, deve ser sempre dado de uma forma amigável, porque em caso de erro, é assim que as pessoas aprendem e não devem ser responsabilizadas por eles, as pessoas devem procurar uma solução em vez de embaraçar a pessoa que cometeu um erro (Breuer et al., 2020).



UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

5 00:30

Comunicar feedback positivo e negativo com equipas virtuais

Walton et al. (2007) discute a importância de a comunicação como uma cultura de feedback constante e comunicação clara.

Como a equipa não está com a cara, se algo melhor ainda, é por ser observado quando a uma a discussão grande e é mais difícil voltar atrás e contar a si mesmo.

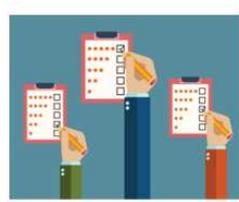


UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

6 00:42

Exercício a discutir:

- Descreva como é que o seu líder pode melhorar o processo de feedback ao comunicar com equipas virtuais na sua empresa.



UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

7 00:20

Referências

• Ayala, S., Mard, N., & Marzouk, M. (2016). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Proceedings - Social and Behavioral Sciences*, 125, 502-506. doi:10.1016/j.probsoc.2014.10.100

• Bassé, S., Houghton, D., & Coates, M. (2005). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 27(1), 3-56. doi:10.1177/001872670527888723

• Kellerman, F., & Day, A. (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal of Behavioral Science/Human-Computer Interaction: Data Science: Data Communication*, 35(4), 275-293. doi:10.1002/9781118729999

• Kozminski, M., & Cragg, D. (2002). Communicating collaborative leadership: The leadership literature. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 101-117. doi:10.1023/A:101571021

• Meunier, C., Fren, A., & Kruger, K. (2005). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, doi:10.1002/hrdq.21483

• Morgenson, F. P., De Bus, D., & Kavan, E. et al. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Situations and Processes. *Journal of Management*, 35(2), 1-30. DOI:10.1177/0149206308324536

• Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

• Van Wart, M., Brown, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of leadership: Identifying the elements of leadership. *International Journal of Administrative Sciences*, 18(1), 80-97. doi:10.1177/003032331668446

• Zaccaro, S.J., & Bader, P. (2005). Leadership and the challenges of leading in teams: Meaning the lead and mentoring the group. *Organizational Dynamics*, 34(4), 37-50.

UNIDADE 5. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

8 00:20

Anexo A.6

Suporte PowerPoint da sexta Unidade de Aprendizagem do plano de formação Liderança no Teletrabalho.

The image displays a sequence of 10 PowerPoint slides, numbered 1 through 10, arranged in a grid. Each slide is a thumbnail of a presentation slide with a purple header and footer. The content of the slides is as follows:

- Slide 1:** Title slide: "Competências de Liderança".
- Slide 2:** "TOPICS DISCUSSED" with sub-points: "What is E-leadership; E-leadership main challenges; How to deal with the E-leadership challenges." Includes an illustration of a person at a desk.
- Slide 3:** "BREATH FOCUS" with instructions: "How to Do It: Sitting with the spine upright, exhale all of the air in your lungs out through your mouth. Close your lips and use your nose to inhale slowly until your lungs are full. For exhalation, hold the air in your lungs for a count of three to five seconds and then slowly release." Includes an illustration of a green plant growing from soil.
- Slide 4:** "What is E-Leadership" with text: "E-liderança, é o uso eficaz e combinação de métodos de comunicação tradicionais e tradicionais que implica uma consciência das tecnologias de informação e comunicação (TIC) atuais, uma adoção seletiva de novas TICs para o líder e para a organização, e a competência técnica no uso das TICs selecionadas (Van Wart et al., 2016)." Includes an illustration of people in a meeting.
- Slide 5:** "Desafios da E-liderança" with icons for: "Geografia e tecnologia", "Tecnologia cultural e técnica", "Relações de confiança", "Facilitador, promotor e intrínseco social", "Equilíbrio trabalho vida".
- Slide 6:** "Como lidar com os desafios?" with text: "E-liderar e os seus seguidores devem adquirir novas competências como melhorar as suas habilidades de comunicação virtual de forma que seja visto como assertivo e disponível aos algoritmos (Van Wart et al., 2016)." and "A gestão de conflitos que o E-lider deve estabelecer com cada membro deve ser baseada no horizontalidade, consistência, justiça e na integridade gerir os conflitos." Includes an illustration of people climbing a mountain.
- Slide 7:** "Como lidar com os desafios?" with a list of competencies: "Competências E-comunicação", "Competências E-sociais", "Competências E-team building", "Competências E-gestão de mudanças", "Competências E-tecnológicas", "Competências E-confiança".
- Slide 8:** "Exercício a discutir:" with text: "Desenvolva uma estratégia para melhorar a E-Liderança na sua empresa e discuta sobre os possíveis obstáculos e facilitadores." Includes an illustration of a team working together.
- Slide 9:** "Referências JOURNALS AND PUBLICATIONS" with a list of references.
- Slide 10:** "Referências JOURNALS AND PUBLICATIONS" with a list of references.

Porque é que as organizações devem ter políticas de flexibilidade?

Algumas políticas a ter em mente:

- Computador no trabalho garante que se está a fazer o trabalho nos tempos de saúde;
- As pessoas que não trabalham mais do que se illi ditam a opção nos dias de semana terão algum tipo de flexibilidade;
- Os pais ou alguém que tenha a responsabilidade de cuidar de uma criança ou idoso precisam de flexibilidade para um trabalho adequado sem perder a oportunidade de uma futura promoção a outras oportunidades de carreira.

UNIDADE 4: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Exercício para discutir:

Como melhorar a flexibilidade numa empresa?



UNIDADE 4: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Referências

Hassall, A., Chappellhury, C., & Director, J. (2018). Competency Mapping: Work Life Balance and Business Administration: A study on small scale business in ME. *Journal of Business Administration*, 18(2-3).

Saunders, G., Spence, E., Williams, L., Coady, D., Boden, L., & Donnellan, L. et al. (2018). Assessing Work Practices for Workplace Safety, Health, and Well Being. *Journal of Occupational & Environmental Hygiene*, 15(1), 433-439. doi: 10.1093/jeo/15.01.0000000000000036

Wynn, A., & Shaw, A. (2009). Failure of Flexibility: New Personal Control Methods for Individuals of Work Life Conflict. *EP Research*, 7(1), 81-95. doi: 10.1007/978-94-9048-482-6

UNIDADE 4: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Anexo B.5

Suporte PowerPoint da quinta Unidade de Aprendizagem do plano de formação Equilíbrio Trabalho-vida.

UNIDADE 5: Importância da hora de saúde

Competências Equilíbrio Vida-Trabalho



1

Tópicos a discutir

Trabalho à distância e poder deixar de responder ao trabalho em horário não laboral.

Gestão de tempo.

Limitação das horas de trabalho e relação com o desempenho.



2

EXERCÍCIO DE FOCO

Como proceder:

Sentir-se bem na coluna vertebral direita, espalhar todo o ar dos pulmões pelo boca. Feche os lábios e use o nariz para inalar lentamente até os seus pulmões estarem cheios. Segure o ar nos seus pulmões durante uma contagem de três a cinco segundos e depois solte lentamente (Mojsal, 2019).



3

Trabalho à distância e poder deixar de responder ao trabalho em horário não laboral

No trabalho à distância pode tornar-se difícil estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal.

Amey, A.B., & Kozmin, J.S. (2018) definem os princípios de trabalho a distância como:

- Consciência
- Organização
- Regulação
- Motivação

UNIDADE 5: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Trabalho à distância e poder deixar de responder ao trabalho em horário não laboral

Estamos a viver uma cultura de tempo digital. Se uma maior flexibilidade tem sido boa para os trabalhadores no seu quotidiano, também tem significado que temos sido cada vez menos oportunistas de nos desligarmos. (Hassall, 2018)

Não falta de legislação para proteger os trabalhadores da sobrecarga de trabalho.

As muitas algumas organizações que regulam o trabalho dos funcionários:

"Vollbreiter, J. J. funcionários não gerentes algandamento não podem concordar ao sair a meio das suas organizações entre 10:30 e 0:00" (Hassall, 2018).

UNIDADE 5: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Gestão de Tempo

A gestão do tempo é essencial, as empregadas precisam de desenvolver estratégias para maximizar o tempo para alcançar os objetivos pessoais e organizacionais. (Farrell 2017).

A gestão do tempo está relacionada com um processo do planeamento, o estabelecimento de prioridades.



UNIDADE 5: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Limitação das horas de trabalho e relação com a performance

O horário de trabalho deve ser limitado ao dia de trabalho de 8 horas, a parte que é essencial para garantir o tempo. Se as pessoas trabalharem extensamente durante o seu horário de trabalho, não devem ter de trabalhar a trabalhar depois do tempo do horário laboral.

Deve haver uma **balanço positivo** que opere os seus trabalhadores a não ser **estresse** a seguir (Bass & Andia 1993).

A limitação do horário de trabalho ajuda a ter uma vida mais equilibrada, desde a sua a satisfação das empregadas será maior e, consequentemente, o desempenho profissional também será melhor (Bassard et al., 2020).

UNIDADE 5: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Estratégias para Gestão de Tempo



UNIDADE 5: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Exercício a discutir:

Estratégias para melhorar a gestão de tempo no dia-a-dia



UNIDADE 5: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Referências

Amey, A.B., & Kozmin, J.S. (2018). Leadership Challenges in Virtual Work Environments. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7, 882-892.

Hassall, A. (2018). Can the 'right to disconnect' exist in a remote work world? *Personnel & Leadership*, 20(1), 1-10.

Mojsal, J. (2019). How to use the right to disconnect? <https://www.linkedin.com/pulse/how-to-use-the-right-to-disconnect-j-mojsal>

Osipow, G. (2011). Why workers shouldn't need to be healthy. *SHRM: Smart Source of Human Management*, 2(1), 314-326. doi: 10.1177/1549059711413124

Williams, C.L., & Boden, L. (2018). College Students' Time Management in Self-Directed Learning Programs. *Educational Psychology Review*, doi: 10.1007/s10601-018-0919-9

Zaccaro, L.J., & Boden, P. (2001). Leadership and the challenges of leading a team: Meeting the need and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 30(4), 37-46.

UNIDADE 5: Competências Equilíbrio Vida-Trabalho

Anexo C

Proposta de Cronograma dos Planos de Formação

Planos de Formação REMOWA	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9
Plano Formação Liderança no Teletrabalho	Como ser um Líder	Gestão de Equipas	Como Desenvolver uma Equipa	Desenvolver Confiança no Seio da Equipa e do Líder	Feedback	E-Liderança	Questões de Desenvolvimento	Estudos de Caso	Questões Escolha Múltipla
Plano de Formação Equilíbrio Trabalho-vida	Princípios e Processos de Equilíbrio Trabalho-vida	Valores da Cultura de Equilíbrio Trabalho-vida	Estratégias Baseadas no Mindfulness	Cultura de Flexibilidade	Importância da Hora de Saída	Questões de Desenvolvimento	Estudos de Caso	Questões Escolha Múltipla	
Suporte	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura	PowerPoint acompanhado de notas de leitura

