



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Equipas virtuais e novos estilos de liderança pós COVID-19

Maria Carlota da Costa Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Professor Doutor Raul Manuel da Silva Laureano, Prof. Associado
ISCTE Business School

Outubro, 2022

Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

Equipas virtuais e novos estilos de liderança pós COVID-19

Maria Carlota da Costa Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientador(a):
Professor Doutor Raul Manuel da Silva Laureano, Prof. Associado
ISCTE Business School

Outubro, 2022

Agradecimentos

Gostava de agradecer a todos os que contribuíram de alguma forma para a realização desta investigação. Agradeço sobretudo aos meus pais, à minha irmã, ao meu namorado e os meus amigos, por todo o apoio e incentivo dado, não só ao longo do desenvolvimento desta tese, mas ao longo de toda a minha vida pessoal e académica.

Um agradecimento especial ao meu professor e orientador Raul Laureano, pelo acompanhamento e incentivo dado desde o início, pela sua disponibilidade inalcançável e preocupação que certamente ajudaram ao longo de todo este percurso.

Quero também prestar um agradecimento ao ISCTE Business School, por todas as oportunidades de aprendizagem e crescimento e a todos os participantes que se disponibilizaram para a realização da parte prática desta dissertação, pois sem eles, não teria sido possível a sua conclusão.

E por fim, um agradecimento aos meus colegas de curso, em especial à Filipa Medeiros, pelo apoio e partilha de experiências durante a realização das nossas investigações, e também a todos os outros que se tornaram amigos, obrigada por terem transformado estes dois anos de Mestrado um pouco mais leves e divertidos.

O meu sincero obrigada, a todos os que sempre me apoiaram e motivaram.

Resumo

Esta investigação procura analisar uma das maiores problemáticas da atualidade ligadas à evolução das equipas virtuais e a sua liderança. A existência de equipas virtuais remota aos anos 1990, com a evolução de novas tecnologias de informação, no entanto, com o surgimento da pandemia COVID-19 este tipo de equipas tem vindo a crescer e a tornar-se mais comum.

No entanto, é questionada a eficácia da liderança nestas equipas, tendo em conta, que apesar de existirem numerosas vantagens em adotar este método de trabalho, incontestavelmente surgem novos desafios à gestão deste tipo de equipas, nesse sentido a liderança em equipas virtuais necessita de ser tomada com diferentes perspetivas e métodos. Neste sentido, este estudo pretende caracterizar as equipas virtuais e perceber qual é o estilo de liderança nestas equipas e se esse estilo foi impactado pela pandemia. Esta investigação foi suportada por uma metodologia qualitativa e assenta na concretização de cinco entrevistas semiestruturadas a membros de equipas virtuais.

Os resultados obtidos permitiram identificar as características das equipas virtuais, tratando-se de equipas globalmente distribuídas, conectadas eletronicamente através das TIC, culturalmente diversas com pouco contacto interpessoal. Adicionalmente, foi possível aferir que existiram algumas mudanças no estilo de liderança após a pandemia, e que existiam várias características que um líder virtual deve ter, que anteriormente não eram tão significantes. Como conseguinte, o principal contributo deste estudo é ajudar as empresas e chefias a entender as perspetivas dos colaboradores em relação à liderança virtual, para que estas consigam ter competitividade no seu desenvolvimento digital.

“Virtual teams are here, and they are here to stay.” - Bell e Kozlowski (2002, p. 45)

Palavras-chave: equipas virtuais, COVID-19, liderança, competências

Sistema de Classificação JEL: M10, M14

Abstract

This research seeks to analyse one of today's major issues related to the evolution of virtual teams and their leadership. The existence of virtual team's dates to the 1990s, with the evolution of new information technologies, however, with the emergence of the COVID-19 pandemic, this type of teams has been growing and becoming more common.

However, the effectiveness of leadership in these teams is questioned, considering that, although there are many advantages in adopting this method of work, new challenges to the management of this type of teams undoubtedly arise, in this sense, leadership in virtual teams needs to be taken with different perspectives and methods. In this context, this study aims to characterize the virtual teams and to understand what is the leadership style in these teams and if this style was impacted by the pandemic. This research was supported by a qualitative methodology and is based on five semi-structured interviews with virtual team members.

The results obtained allowed to identify the characteristics of virtual teams, which are globally distributed, electronically connected through ICT, culturally diverse and with little interpersonal contact. In addition, it was possible to see some changes in the leadership style after the pandemic, and that there were several characteristics that a virtual leader should have, which were not so significant before. Therefore, the main contribution of this study is to help companies and managers to understand the perspectives of employees in relation to virtual leadership, so that they can be competitive in their digital development.

“Virtual teams are here, and they are here to stay.” - Bell and Kozlowski (2002, p. 45)

Keywords: virtual teams, COVID-19, leadership, skills

JEL Classification System: M10, M14

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Figuras	ix
Lista de Acrónimos, Abreviaturas e Siglas	xi
1. Introdução.....	1
1.1 Contextualização da investigação.....	1
1.2 Tema e questão de investigação	2
1.3 Objetivos de investigação e pertinência do estudo	3
1.4 Abordagem metodológica e estrutura.....	4
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Conceito e evolução das EV	5
2.2 Vantagens e desvantagens das EV.....	7
2.3 Líderes e Liderança Virtual	9
2.3.1 Desafios da gestão de EV	11
2.3.2 Impacto dos desafios da liderança virtual na satisfação dos membros	13
2.3.2.1 Estudos relevantes para os desafios na liderança de EV.....	14
2.3.3 O futuro da liderança em EV.....	19
3. Metodologia	23
3.1 Caracterização da população e processo de seleção dos entrevistados	23
3.2 Instrumento de recolha de dados	25
3.3 Análise do conteúdo das respostas dos entrevistados.....	30
4. Apresentação e discussão dos resultados	31
4.1 Caracterização das EV e dos seus membros.....	31

4.2	Análise das percepções dos membros sobre EV e o seu sucesso	33
4.3	Identificação dos desafios nas EV	37
4.4	Identificação das principais vantagens e desvantagens das EV	39
4.5	Identificação das competências de liderança necessárias num ambiente virtual.....	41
4.6	Satisfação dos membros de EV em relação aos principais desafios de um líder	43
4.7	Avaliação do futuro das EV e identificação de novos estilos de liderança	45
4.8	Discussão dos resultados	47
5.	Conclusão.....	51
5.1	Síntese da investigação e contributos	51
5.2	Limitações do estudo	53
5.3	Recomendações para futuras investigações.....	54
	Referências Bibliográficas	55
	ANEXOS.....	63
	Anexo A - Guião Entrevista	63

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Frequência de palavras/termos em artigos relacionados com EV no ano 2020.....	2
Tabela 2.1 - Vantagens das EV	8
Tabela 2.2 - Desvantagens das EV	9
Tabela 3.1 - Caracterização dos Entrevistados	24
Tabela 3.2 - Estudos fonte de apoio à construção do guião da entrevista.....	25
Tabela 3.3 - Questões relacionadas com o primeiro objetivo específico	27
Tabela 3.4 - Questões relacionadas com o segundo objetivo específico	27
Tabela 3.5 - Questão relacionada com o terceiro objetivo específico.....	28
Tabela 3.6 - Questão relacionada com o quarto objetivo específico.....	28
Tabela 3.7 - Questões relacionadas com quinto objetivo específico.....	28
Tabela 3.8 - Questões relacionadas com o sexto objetivo específico	29
Tabela 3.9 - Questões relacionadas com o sétimo objetivo específico	30
Tabela 4.1 - Caracterização da EV e do membro.....	31
Tabela 4.2 - Questões (Q16, Q17) de opinião relativas às EV.....	34
Tabela 4.3 - Questões (Q18, Q19) de opinião relativas às EV.....	36
Tabela 4.4 - Principais desafios nas EV propostos pelos entrevistados	37
Tabela 4.5 - Vantagens e desvantagens das EV propostas pelos entrevistados	39
Tabela 4.6 - Competências de um líder no ambiente virtual.....	42
Tabela 4.7 - Questões relativas à satisfação em relação ao líder	44
Tabela 4.8 - Questões sobre o futuro das EV	46
Tabela 4.9 - Resumo dos desafios das EV	48
Tabela 4.10 - Resumos das vantagens das EV	49
Tabela 4.11 - Resumo das desvantagens nas EV	49

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Modelo de Roth (2010)	15
Figura 2.2 - Modelo conceptual de Kauffmann (2015).....	15
Figura 2.3 - Problemáticas relacionadas com o <i>e-leadership</i> envolvendo as TIC	17

Lista de Acrónimos, Abreviaturas e Siglas

COVID-19 - *Coronavirus disease 2019*

CV - Coeficiente de variação

DP - Desvio-padrão

EV - Equipas virtuais

GRH - Gestão de recursos humanos

IT - *Information technology*

RH - Recursos humanos

TIC - Tecnologias da informação e comunicação

1. Introdução

1.1 Contextualização da investigação

A presente investigação concerne-se com a área do comportamento organizacional, que compreende uma grande variedade de tópicos, tais como motivação, liderança e *design* organizacional, que se relacionam com diferentes aspetos do comportamento em organizações (Knights & Willmott, 2007). O foco principal é o estudo da liderança, especificamente, em equipas virtuais, um tema relevante nas áreas de recursos humanos (RH), psicologia e gestão (Sarti & Torre, 2020).

Atualmente, existem diversos desafios envolvendo uma série de questões complexas, tais como as alterações climáticas, recessões económicas, instabilidade política e a crise pandémica. Estes problemas relevantes podem constituir uma ameaça imediata à vitalidade e sobrevivência das organizações, encorajando-as a manterem-se reativas e adaptáveis às mudanças do mundo digital (Carnevale & Hatak, 2020). Vários estudos apontam que a transformação digital pode aumentar a produtividade e eficiência (Vial, 2019), e que essa transformação pode ser uma fonte de vantagem competitiva, que impacta o sucesso organizacional (Dias, 2021). Sendo assim, existem potenciais benefícios da digitalização, incluindo o aumento nas vendas ou produtividade, as inovações na criação de valor, a criação de novas formas de interação com os clientes e a otimização de operações empresariais (Matt *et al.*, 2015; Grab *et al.*, 2019; Subramaniam *et al.*, 2021).

Apesar de já existirem vários desafios organizacionais inerentes à transformação digital no último século, a emergência da pandemia COVID-19, que é caracterizada como uma doença respiratória, altamente contagiosa, causada por um novo coronavírus chamado SARS-CoV-2. Esta, detetada pela primeira vez em Wuhan, China, propagou-se rapidamente para a maioria dos países do mundo (World Health Organization, 2021) e tornou-se também uma ameaça para várias empresas. Com a chegada da pandemia as organizações foram forçadas a se transformarem e adaptarem ao digital, mais rapidamente do que em circunstâncias normais (Nagel, 2020). No entanto, muitas organizações tiveram dificuldades em se adaptar à escala e profundidade da mudança necessária (McCarthy *et al.*, 2021).

A COVID-19, bem como as restrições governamentais obrigatórias, forçaram as empresas a oferecer aos empregados a opção de trabalhar em casa, através da criação de infraestruturas remotas para suportar os negócios (Nagel, 2020). Por conseguinte, a pandemia criou um ambiente particularmente desafiante para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), os líderes

tiveram de navegar rapidamente no desconhecido, enquanto se esforçavam para ajudar a sua equipa a adaptar-se e a lidar com as mudanças radicais que ocorreram no trabalho e no ambiente social (Carnevale & Hatak, 2020). Esta adaptação fez com que surgisse a necessidade de novos líderes, com competências e comportamentos diferentes dos líderes do passado (Francisco & Nuqui, 2020).

1.2 Tema e questão de investigação

Com os atuais avanços tecnológicos e com o impacto da pandemia, outras formas de trabalho começam a evoluir nas organizações, sendo o alvo deste estudo a investigação sobre as equipas virtuais (EV).

Devido ao aumento exponencial de EV em todo o mundo, o número de publicações disponíveis sobre equipas virtuais é elevado. De forma a sintetizar a informação existente, Abarca *et al.* (2020) realizaram uma revisão sistemática da literatura analisando os principais tópicos que surgem na pesquisa por EV. Os autores referem que as palavras-chave mais recorrentes na pesquisa bibliográfica são realidade virtual, gestão e gestão de projetos, o que mostra a importância do trabalho que está a ser realizado nesta área. No entanto, o termo "liderança", foi um dos termos que menos apareceu, juntamente com a conceção de *software*, que é um elemento essencial da comunicação à distância (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 - Frequência de palavras/termos em artigos relacionados com EV no ano 2020

Palavras	Frequência	%(N=17007)
Equipa virtual	834	4,03%
Realidade Virtual	317	1,67%
Gestão	223	1,42%
Gestão de Projetos	198	1,09%
Gestão de Recursos Humanos	175	0,96%
Comunicação	158	0,81%
Humano	126	0,79%
Tecnologia de Informação	124	0,77%
Conhecimento em Gestão de EV	112	0,77%
Confiança	107	0,61%
Estudantes	102	0,56%
Trabalho Cooperativo Apoiado por Computador	92	0,52%
Comunicação Mediada por Computador	84	0,48%
Tomada de Decisão	83	0,48%
Liderança	80	0,46%
Design de Software	78	0,46%
Sistemas informáticos distribuídos	77	0,44%

Fonte: Adaptado de Abarca *et al.* (2020; 168931)

O excesso de informação faz com exista, também, demasiada informação focada apenas em alguns tópicos e áreas das EV. Abarca *et al.* (2020) confirmam que os investigadores desta temática têm sido inspirados a investigar tópicos como a confiança e o empenho, havendo, no entanto, certos fatores que não são investigados na literatura recente (2015 a 2019), tais como liderança e, quando apropriado, liderança virtual¹.

Nos anos mais recentes de 2020 a 2022, muitos autores continuaram a investigar os fatores que afetam o desempenho das EV (Chamakiotis, 2020; Davidavičienė, *et al.*, 2020; Charteris *et al.*, 2021), e estudos envolvendo a sua relação com a pandemia COVID-19 começaram a surgir (Nagel, 2020; Abarca *et al.*, 2021). Contudo, existem lacunas na compreensão da eficácia da liderança virtual em EV (Liao, 2017; Newman *et al.*, 2020; Sarti & Torre, 2020) e, até à data, não existem estudos empíricos suficientes sobre as características dos líderes virtuais e a eficácia dos diferentes estilos de liderança virtual (Efimov *et al.*, 2020). Mais especificamente, são raros os estudos sobre novas perspetivas de liderança em EV.

Perante o referido *gap* no conhecimento, a questão que se coloca, como ponto de partida em termos de problemática para o estudo de investigação, é: Como se caracterizam as equipas virtuais e o seu estilo de liderança no panorama pós COVID-19?

1.3 Objetivos de investigação e pertinência do estudo

A referida questão leva a propor os seguintes objetivos específicos, para orientar o presente estudo:

- Caracterizar EV e os seus membros;
- Analisar as perceções dos membros sobre EV e o seu sucesso;
- Identificar os desafios nas EV;
- Identificar as principais vantagens e desvantagens das EV;
- Identificar as competências de liderança necessárias num ambiente virtual;
- Analisar a satisfação global dos membros de EV em relação aos principais desafios de um líder;
- Avaliar o futuro das EV e identificar novos estilos de liderança.

Deste modo, este estudo e a resposta à questão de investigação contribuem para a investigação existente sobre EV, tendo em conta que as EV devem ser estudadas de forma contínua e consistente, devido às grandes alterações no mundo atual, nomeadamente

¹ Frequentemente utilizado o termo em inglês *e-leadership*.

provocadas pelos constantes avanços tecnológicos. Adicionalmente, contribui melhorando a literatura centrada em EV, considerando um panorama pós-pandemia.

De igual modo, pode ser um objeto de estudo para qualquer pessoa que se encontre numa posição de liderança, não só porque retrata o tema atual da liderança virtual pós-pandemia, mas também porque este estudo traz algumas ideias e pistas pertinentes para os desafios que a virtualidade provoca na liderança e eficácia destas equipas. Consequentemente, o tema leva a uma maior atenção para a necessidade de novas *skills* de liderança virtual, visto que um reforço especial destas características é necessário devido à pandemia.

1.4 Abordagem metodológica e estrutura

Relativamente à abordagem metodológica, este estudo é de cariz qualitativo, onde são realizadas entrevistas semiestruturadas a membros de EV com o intuito de averiguar os aspetos que levaram ao seu surgimento e compreender o impacto do estilo de liderança no desempenho e satisfação da equipa. A presente investigação dá razões para supor que existem certos tipos e características de liderança que ajudam a melhorar o desempenho em EV e que esta relação pode ser explicada através do nível de satisfação.

No que diz respeito à estrutura da dissertação, esta é composta por cinco capítulos. No capítulo um, que corresponde a esta introdução, é apresentada a investigação, o tema em estudo e a questão de investigação, os objetivos específicos, contribuições e pertinência do estudo e, por fim, a abordagem metodológica aplicada. No capítulo dois, elabora-se a revisão da literatura, na qual é revisto e caracterizado o enquadramento conceptual sobre EV, descrevendo a sua evolução, as suas vantagens e desvantagens, a sua liderança, bem como, os desafios impostos à gestão e a sua relação com a satisfação dos membros. Por fim, são explorados estudos relevantes de outros autores sobre esta temática e perspetivas ao futuro das EV.

Segue-se o capítulo três, da metodologia, onde se apresenta a metodologia utilizada para a investigação, com destaque para a elaboração do instrumento de recolha de dados utilizado e para a caracterização dos entrevistados.

O capítulo quatro retrata a apresentação e a discussão dos resultados obtidos, à luz das implicações deste estudo e da integração na literatura. Por fim, o capítulo quinto, da conclusão, onde se apresentam as principais conclusões e contribuições do trabalho, indicando as suas limitações e linhas para investigações futuras em EV.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo é efetuada uma revisão de literatura sobre diferentes tópicos inerentes às EV. Inicialmente, no primeiro ponto são introduzidos o conceito e a evolução das EV, onde também é descrito, as diferenças entre este tipo de equipas e as equipas tradicionais, seguidamente retrata-se as vantagens e as desvantagens das EV referidas por vários autores. No terceiro ponto é caracterizada a liderança virtual nestas equipas, onde estão incluídos os desafios que os líderes enfrentam, a relação destes desafios com a satisfação e desempenho dos membros, estudos relevantes sobre este tópico, e por fim, o futuro da liderança em EV.

2.1 Conceito e evolução das EV

Neste primeiro capítulo, é explorado os conceitos intrínsecos às EV encontrados na literatura existente. Em primeiro lugar, é importante analisar separadamente cada conceito. Entende-se assim, que as equipas são um grupo de indivíduos unidos, que podem ser compreendidas como sistemas dinâmicos (Mathieu *et al.*, 2019), na execução de uma missão ou objetivo comum, muitas vezes sacrificando eventos pessoais de forma a alcançar o sucesso da equipa (Sohmen, 2013). Atualmente as equipas não só são maiores, como também são mais permeáveis, mais fluidas, e mais difundidas do que no passado (Carboni *et al.*, 2021).

No mundo empresarial espera-se que as equipas consigam lidar com tarefas complexas, altos requisitos e mudanças constantes baseadas nas alterações do mercado, na evolução da tecnologia e na constante exigência dos consumidores (Kneisel, 2020; Santos *et al.*, 2021). O trabalho em EV é, contudo, algo que ninguém realmente planeou metodicamente, pelo contrário, desenvolveu-se porque a tecnologia ficou disponível (Bergiel *et al.*, 2008).

Há uma série de fatores que fomentaram o crescimento do trabalho virtual, a globalização, os avanços tecnológicos, o maior foco na diversidade e inclusão, o equilíbrio do trabalho-vida pessoal, as mudanças fundamentais na nossa compreensão de como as organizações são estruturadas e como o trabalho é conduzido contribuíram todas para a capacidade e motivação para exercer trabalho virtual (Bell *et al.*, 2019).

Além destes fatores, a pandemia COVID-19 teve uma grande influência nesse processo. Devido ao facto de o contacto pessoal com outros indivíduos correlacionar-se com a probabilidade de contração da COVID-19, o surgimento de precauções voluntárias contra o COVID-19, bem como restrições obrigatórias do governo, têm forçado as empresas a aumentar ofertas para trabalhar em casa. Estes fatores fizeram com o trabalho virtual e a comunicação

digital aumentasse (Beland *et al.*, 2020; Spurk & Straub, 2020; Varhelahti *et al.*, 2021). A relevância das EV e a liderança virtual tornou-se agora mais proeminente do que nunca (Kashive *et al.*, 2022).

As EV surgiram inicialmente na década dos anos 90, com a evolução das comunicações e o uso generalizado da Internet. As primeiras EV foram implementadas em empresas de desenvolvimento de *software*, que já tinham algumas das características importantes necessárias para trabalhar desta forma, tais como, diversidade cultural, tarefas caracterizadas, distribuição geográfica dos membros, comunicação, interdependência de tarefas, liderança, coesão, confiança e virtualidade (Abarca *et al.*, 2021).

Neste seguimento, as EV podem ser definidas por um grupo geograficamente disperso e interdependente de indivíduos que colaboram num projeto partilhado para atingir objetivos comuns através do tempo, espaço e fronteiras organizacionais fortemente dependentes de sistemas de informação e tecnologias de comunicação avançados (Hambley *et al.*, 2007; Charteris *et al.*, 2021; Eseryel *et al.*, 2021).

Davidavičienė *et al.* (2020), identificam quatro características chave das EV: são temporárias (organizadas para uma determinada tarefa), culturalmente diversas (diferentes nacionalidades e línguas), os membros estão geograficamente dispersos (trabalhando a partir de locais remotos), e conectados eletronicamente (utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TIC)). No entanto, a característica de que as EV são apenas temporárias, não é unânime perante toda a sociedade científica, existem autores que referem que as EV podem ser temporárias ou permanentes, e que essa definição depende do ciclo de vida da equipa, e que os ciclos de vida das EV são em grande parte determinados pela natureza das tarefas que estas realizam (Bell & Kozłowski, 2002), tendo como exemplo, as EV também chamadas de grupos de trabalho distribuídos que foram criadas para tarefas em desenvolvimento² têm um carácter permanente (Kauffmann, 2015).

Existem algumas diferenças entre estes tipos de equipas e as equipas tradicionais, sendo a mais comum, a distância geográfica. Nas EV existe, naturalmente, uma dispersão geográfica que implica certas diferenças culturais e que por vezes torna os laços sociais mais difíceis de alcançar (Abarca *et al.*, 2021). Já as equipas tradicionais trabalham no mesmo espaço físico, partilham informações e discutem tarefas em reuniões presenciais.

Em relação aos membros das equipas tradicionais estes são escolhidos com base nas suas competências profissionais, enquanto os membros das EV são seleccionados, para além das

² Frequentemente utilizado o termo em inglês *on-going tasks*.

suas competências, pela sua autonomia, capacidade de autogestão, trabalhar sob pressão, orientação para objetivos, ligação com a tecnologia e conhecimento de várias línguas, são alguns dos fatores mais importantes (Martins *et al.*, 2004).

Outra diferença relevante é a questão das ligações pessoais. Numa equipa presencial, as relações entre os membros desenvolvem-se naturalmente. Numa equipa virtual existe menos interação interpessoal e níveis mais baixos de relações entre os membros, devido à falta de contacto presencial e à falta de comunicação, podendo esta a dispersão geográfica ter um efeito prejudicial no desempenho da equipa (Hoch & Kozlowski, 2014).

Embora existam diferenças claras nas dinâmicas que ocorrem no seio das equipas presenciais e virtuais, existem também semelhanças básicas nos processos, e, consequentemente, nos estados emergentes que são centrais para o funcionamento de ambos os tipos de grupos (por exemplo, partilha de informação, geração de ideias e avaliação de alternativas) (Schmidtke & Cummings, 2017).

Para este novo tipo de grupo de trabalho, os limites físicos de distância ou diferenças no fuso horário são menos relevantes. Outras características do trabalho em equipa tornaram-se mais importantes quando se trabalha à distância, tais como a comunicação, a confiança, características das tarefas, liderança, coesão e empoderamento, todos estas com impacto no desempenho de uma equipa (Abarca *et al.*, 2020). Bergiel *et al.* (2008), identificaram como obstáculos que as EV enfrentam e que podem dificultar o seu desempenho, os fusos-horários múltiplos, a linguagem e as diferentes abordagens para a resolução de conflitos e como fatores de sucesso, haver altos níveis de confiança, uma comunicação clara, uma forte liderança e níveis adequados de tecnologia.

2.2 Vantagens e desvantagens das EV

As organizações adotaram o ambiente virtual em equipas porque as EV são uma prática empresarial rentável e ajudam a aumentar a competitividade das organizações e, por isso, é provável que as organizações continuem a utilizar ou a adotar EV no futuro (Purvanova, 2014). Deste modo, torna-se relevante perceber quais são as vantagens e desvantagens da adoção deste estilo de equipa, tanto para os colaboradores, como para as entidades empregadoras.

As EV permitem aos colaboradores trabalhar e comunicar em qualquer parte do mundo. Estas equipas tecnologicamente motivadas têm várias vantagens que tem contribuído para a sua popularidade (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 - Vantagens das EV

Vantagens	Fonte
Cria igualdade de oportunidades no local de trabalho para indivíduos ou grupos desfavorecidos Desencoraja a discriminação por idade e raça	Bergiel <i>et al.</i> (2008)
Equilibra o trabalho e a vida dos colaboradores Facilita o acesso a tecnologias e ferramentas virtuais Flexibilidade de horário e de local de trabalho	Liao (2017)
Gera criatividade e originalidade entre os membros da equipa	Bergiel <i>et al.</i> (2008); Hahm (2018)
Maior rapidez e eficácia na tomada de decisão	Purvanova (2014); Liao (2017)
Melhor capacidade de resposta e flexibilidade para responder a uma tarefa e aos requisitos e exigências dos clientes	Afflerbach (2020)
Melhor desempenho Melhor comunicação (incluindo comunicação mais frequente, maior volume de comunicação, e melhor partilha de conhecimentos) Menor tempo de tomada de decisão	Purvanova (2014)
Permite uma produtividade contínua 24/7, utilizando fusos horários diferentes em seu benefício	Dulebohn e Hoch (2017)
Permite recrutar trabalhadores talentosos e especializados de todo o mundo	Bergiel <i>et al.</i> (2008); Dulebohn e Hoch (2017); Liao (2017); Schmidtke e Cummings (2017)
Reduz drasticamente o tempo e o custo de viagens através do uso da tecnologia	Bergiel <i>et al.</i> (2008); Dulebohn e Hoch (2017); Liao (2017); Davidavičienė <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaboração própria

Já relativamente aos pontos negativos, embora as EV possam ter grande sucesso, é importante estar ciente que este tipo de equipas pode não ser uma opção para todas as empresas por causa do seu ambiente operacional, e pode também não ser uma opção para todo o tipo de colaboradores por causa da composição psicológica e das predisposições de cada um (Bergiel *et al.*, 2008). Sendo assim importante refletir sobre as possíveis desvantagens destas equipas (Tabela 2.2).

Tabela 2.2 - Desvantagens das EV

Desvantagens	Fonte
Fusos-horários diferentes Barreiras linguísticas Dificulta na resolução de conflitos Por vezes requer trabalho com tecnologia complexa	Bergiel <i>et al.</i> (2008)
Altos níveis de distância social entre os membros Desafios na monitorização e gestão de equipas virtuais Isolamento	Dulebohn e Hoch (2017)
Controlo social Menor comportamento cooperativo Menor compromisso com os objetivos da equipa Insatisfação no trabalho	Hoch e Kozlowski (2014)
Reduz a confiança e comunicação entre os membros da equipa	Siebdrat <i>et al.</i> (2009); Hoch e Kozlowski (2014); Dulebohn e Hoch (2017)
Níveis mais baixos de coesão da equipa	Siebdrat <i>et al.</i> (2009); Hoch e Kozlowski (2014); Dulebohn e Hoch (2017); Hahm (2018)

Fonte: Elaboração própria

2.3 Líderes e Liderança Virtual

Após analisar as vantagens e desvantagens das EV, torna-se agora relevante, conhecer como funcionam e como é caracterizada a liderança nestas equipas.

Atingir a maturidade digital em equipas é um processo contínuo. As mudanças e avanços tecnológicos, novos modelos de negócios e a evolução das exigências do mercado continuarão a levar as empresas a evoluir e a crescer. É um processo que leva tempo, mas pode aumentar a probabilidade de uma organização sobreviver e prosperar (Kane *et al.*, 2017). Para isso, é importante que existam nas organizações líderes fortes e conscientes das transformações provocadas pelo digital. Os líderes fortes constroem equipas fortes e os melhores líderes motivam os seus seguidores a realizar tarefas e a atingir objetivos que vão para além das suas próprias expectativas (Bass, 1990).

O conceito tradicional de liderança tem tido várias conotações diferentes ao longo dos anos, mas é tradicionalmente caracterizado como sinónimo de outros conceitos, tais como poder, autoridade, gestão, administração e supervisão (Lim & Cromartie, 2001). Um líder pode ser definido como um membro da equipa que realiza ações que influenciam os outros membros da

equipa, escolhe objetivos para a equipa, organiza atividades para alcançar os objetivos, motiva os membros da equipa e mantém relações de cooperação e trabalho de equipa para otimizar a *performance* (Yang *et al.*, 2018).

Embora contextos altamente transformacionais, como a transformação digital, já coloquem desafios aos líderes (Bolden & O'Regan, 2016; Vial, 2019), a transformação forçada pela pandemia COVID-19 apanhou as organizações totalmente desprevenidas, agravando assim os desafios para liderar um negócio e os seus colaboradores (Carnevale & Hatak, 2020).

É com essa transformação que surge um “novo normal”, e com ele emergiu a necessidade de novas técnicas e estratégias para lidar com situações no virtual. Assim, as características e objetivos do líder tradicional deixam de ser suficientes. Os líderes da era virtual precisam de ter a capacidade cognitiva de reconhecer a importância da mudança emergente, de se adaptarem a novas condições e de inovarem modelos de negócio (Kane *et al.*, 2017).

Fleming e Millar (2019) definem, assim, que a “nova liderança” deve focar-se:

- em pessoas, recursos humanos, mentoria, aprendizagem e emoções curativas.

Adicionalmente, um líder deve ser:

- um facilitador, estar consciente do desenvolvimento da liderança e deve garantir um ambiente de trabalho saudável.

De igual modo, deve:

- garantir o respeito, a troca de ideias, a criatividade, a confiança através da partilha, igualdade, diversidade e tolerância;
- manter uma visão e compromisso com a tecnologia e uma interação dinâmica entre todas as partes interessadas, funcionários, clientes, investidores e acionistas.

A rápida mudança causada pela digitalização e pelo desenvolvimento dos sistemas de informação fez com que também surgissem novos conceitos como: e-negócio, e-organização, e-liderança e e-líder ³(Avolio *et al.*, 2000; Long & Schoenberg, 2002), onde a letra “e” representa o termo eletrónico.

Um e-líder caracteriza-se por ter uma forte visão digital em toda a organização, excelente governação, muitas iniciativas digitais mensuráveis e uma forte cultura digital (Westerman *et al.*, 2011). Um e-líder deve tentar compreender os desafios que os colaboradores enfrentam ao trabalharem virtualmente para que estes sejam produtivos, e para garantir que tem um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e uma saúde mental saudável (Wolor *et al.*, 2020).

³ Termos usualmente referidos em inglês: *e-business*, *e-organization*, *e-leadership* e *e-leader*.

O sucesso de uma EV depende muito da interação efetiva dos membros da equipa. Os líderes bem-sucedidos precisam de conhecer as necessidades dos membros das EV, o que estes procuram nas suas organizações e as exigências dos diferentes tipos de equipas (Edsall & Conrad, 2021). Quando os líderes têm uma atitude positiva em relação à partilha de informação e conhecimento com os membros, os membros também têm uma atitude positiva em relação à partilha informação e conhecimento uns com os outros, o que melhora a coesão da equipa (Hahm, 2018). Assim como, os comportamentos, os valores e as atitudes do líder influenciam os membros da equipa.

A liderança virtual também pode ser chamada de e-liderança, este conceito é definido como o processo de influência social mediado pela tecnologia de informação, ou seja, pelo uso eficaz de métodos eletrónicos e tradicionais de comunicação, de forma a produzir uma mudança de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho com indivíduos, grupos e/ou organizações (Avolio *et al.*, 2000). Para isso se realizar, implica ter consciência das atuais TIC, fazer uma adoção seletiva de novas TIC para a organização, e ter competência técnica na utilização das TIC selecionadas (Van Wart *et al.*, 2019). Praticar e-liderança é crucial e eficaz para muitas empresas para florescer e melhorar a produtividade no trabalho (Wolor *et al.*, 2020), no entanto, a área de e-liderança precisa de ser mais explorada para se obter conhecimentos profundos para poder compreender realmente o seu papel (Van Wart *et al.*, 2019).

2.3.1 Desafios da gestão de EV

Líderes de EV realizam, de muitas maneiras, o mesmo trabalho que os líderes de equipas tradicionais, mas também têm de lidar com questões que são particularmente suscetíveis ao virtual e à natureza multicultural das EV.

De acordo com Zander *et al.*, (2013), os três principais desafios que os líderes de EV devem tentar garantir são:

- O alinhamento de objetivos entre os membros da equipa: a sua garantia pode constituir um desafio aos líderes devido a divergências e ambições culturalmente diferentes e a conflitos de objetivos entre os membros, especialmente num ambiente virtual, pois são fatores difíceis de detetar;
- A transferência de conhecimento: é importante que o líder garanta um partilha de conhecimento unânime, no entanto, constitui um desafio devido às diferenças culturais baseadas na comunicação e na confiança associadas ao ambiente virtual;

- **Motivação:** o líder precisa de garantir que os membros estão motivados, pois como existem divergências culturais, estas levam a diferentes preferências de liderança, vários graus de compromisso, e estando num ambiente virtual as preferências e necessidades dos colaboradores não são facilmente reconhecidas.

Outros autores, como Pearlson *et al.*, (2016) sugeriram mais três tipos de desafios no que toca à gestão das EV:

- **Comunicação:** por exemplo, agendar reuniões, passar o trabalho através de fusos horários, incapacidade de ver dinâmicas de comunicação como expressões faciais e gestos pode constituir um constrangimento entre os membros da equipa;
- **Tecnologia:** por exemplo, assegurar que os trabalhadores tenham proficiência numa gama de tecnologias, a necessidade de alinhar a tecnologia entre os membros;
- **Diversidade da equipa:** por exemplo, construir confiança, normas, significados partilhados e estabelecer uma identidade de grupo.

O estudo recente de Peifer *et al.*, (2021) reforça e complementa a ideia de que a eficácia das equipas virtuais está exposta a muitos desafios, incluindo:

- a natureza do trabalho;
- o terreno comum dos membros da equipa;
- a cultura competitiva/cooperativa;
- o nível de competência tecnológica dos membros da equipa;
- e o nível de infraestrutura técnica em que reside o trabalho.

Adicionalmente, Bell e Kozlowski (2002) sugerem que os líderes das equipas virtuais, não só desenvolvem e moldam a equipa, mas devem monitorizar e gerir o desempenho da equipa. Assim, os investigadores da área destacam a liderança como um facto crítico que afeta os resultados da equipa através de múltiplos mediadores que são fundamentais para a eficácia da EV, a colaboração virtual, modelos mentais partilhados, confiança, conflito virtual, e liderança partilhada, enfatizam a forma como os comportamentos dos líderes estão relacionados com tais processos e estados emergentes (Bell *et al.*, 2019; Liao, 2017).

2.3.2 Impacto dos desafios da liderança virtual na satisfação dos membros

Vários comportamentos de comunicação são frequentemente incluídos em medidas de liderança (Bass, 1990). Comunicar em equipas virtuais é diferente de comunicar presencialmente, principalmente porque os líderes das EV devem superar os desafios criados pela dispersão geográfica da equipa (Newman *et al.*, 2020). Os desafios da comunicação em EV podem levar a níveis mais baixos de coesão do grupo, diminuindo o envolvimento dos colaboradores, e a uma redução na cooperação entre os membros da EV. Estes possíveis impactos negativos podem resultar em níveis mais baixos de envolvimento e alinhamento dos membros da equipa com metas e objetivos de equipa (Hoch & Kozlowski, 2014).

A eficácia da comunicação de um líder com uma equipa é importante por várias razões, primeiro, a comunicação eficaz do líder fornece uma direção clara para funcionamento da equipa em direção aos objetivos e expectativas organizacionais que melhoram o desempenho da equipa e segundo, a comunicação do líder ensina uma cultura empresarial que facilita a coordenação e colaboração entre os membros da equipa que permite que estes se envolvam mais, desenvolvam o trabalho uns dos outros, e, conseqüentemente, alcancem melhor os objetivos do grupo (Newman *et al.*, 2020).

O desempenho do trabalho em EV pode ser dificultado, não só por dificuldades específicas de trabalho de uma equipa tradicional, mas ainda por uma sensação de desconexão com os colegas de equipa. Por conseguinte, a comunicação eficaz em ambientes virtuais é o principal desafio para uma liderança bem-sucedida (Vătămănescu *et al.*, 2022). Para além da comunicação, outro fator importante que afeta o desempenho da equipa é a confiança, porque reduz a distância psicológica dos membros numa equipa fisicamente dispersa (Liao, 2017).

Ao contrário das equipas tradicionais, que desenvolvem a confiança interagindo presencialmente, as EV desenvolvem a confiança através da partilha de respostas através das TIC. Além disso, a confiança desempenha um papel significativo de moderador para liderar a comunicação com as equipas, afetando o desempenho da equipa, ou seja, as EV que têm altos níveis de confiança no seu líder, percebem as comunicações provenientes do líder de uma forma mais positiva, independentemente da utilização eficaz das ferramentas e técnicas críticas de comunicação por parte do líder (Newman *et al.*, 2020).

Construir confiança é uma tarefa muito difícil, mas se os líderes estiverem conscientes e formados, então podem trabalhar para criar um nível de confiança mais elevado, mesmo em equipas virtuais dispersas (Kashive *et al.*, 2022). A confiança é, desse modo, crucial quando os membros da equipa decidem pedir ajuda uns aos outros, fornecer *feedback* mutuamente, abordar

questões e conflitos (Bell & Kozlowski, 2002; Purvanova, 2014) e é, também, um ingrediente importante para a colaboração (Kauffmann, 2015).

Havendo comunicação e confiança numa equipa haverá certamente uma satisfação por parte dos membros o que irá gerar sucesso para a equipa. A satisfação profissional pode ser mensurada através do que as pessoas sentem sobre o seu trabalho, o que esperaram dele, como interagem com os outros membros da equipa e com os líderes, com as oportunidades que lhes são oferecidas para evoluir e pelo desenvolvimento de novas aptidões e competências (Saari & Judge 2004). Aziri (2011), na sua investigação sobre satisfação, revelou que vários fatores, tais como motivação, atitude, expectativas, condições de trabalho, liderança, desempenho e recompensas podem ser todos relevantes para o compromisso de uma pessoa com uma organização e a sua perceção de realização.

Uma forte cultura de equipa baseada na confiança, colaboração e comunicação transparente fomenta o desempenho da equipa. Por sua vez, ter uma compreensão clara das tarefas e objetivos a serem realizados, confiança de que os líderes da equipa oferecem orientação e apoio conforme necessário, promover a partilha de conhecimentos e prioridades comuns entre os membros da equipa e contar com um processo de avaliação transparente, conduz a uma maior sensação de realização profissional e bem-estar pessoal, o que, no final, determina a satisfação com o trabalho de equipa (Vătămănescu *et al.*, 2022).

2.3.2.1 Estudos relevantes para os desafios na liderança de EV

Kauffmann (2015) foi inicialmente inspirado pelo modelo IPO (*inputs-processes-outputs*⁴) desenvolvido por Roth, que tinha como objetivo analisar a eficácia das EV na utilização da comunicação mediada por computador. Neste modelo Roth demonstra que os processos de colaboração são caracterizados pela confiança e comunicação, e que a comunicação em EV é, na sua maioria, se não inteiramente, com base na comunicação mediada por computador (Figura 2.2). No entanto, Kauffmann (2015) considerou que o modelo de Roth apesar de explorar as ligações entre entradas, processos e saídas, não explora as ligações entre Comunicação, Confiança e Colaboração, tendo em conta que a hipótese de Roth apenas propunha uma ligação entre comunicação e confiança.

⁴ Em português referido como entradas-processos-saídas.

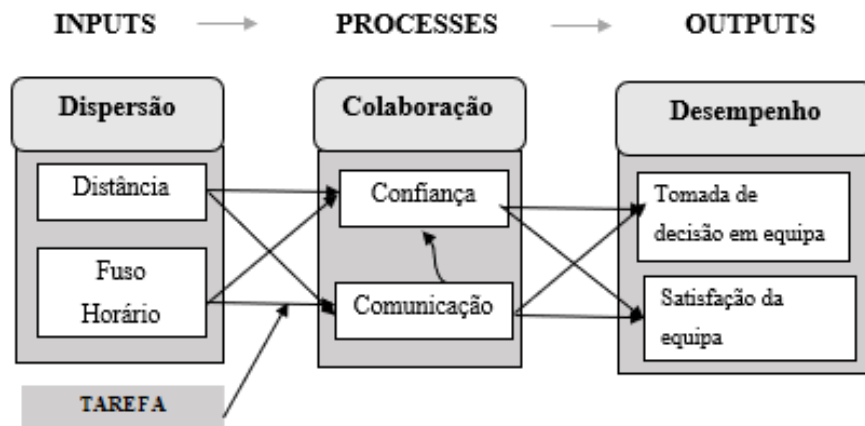


Figura 2.1 - Modelo de Roth (2010)

Fonte: Adaptado de Kauffmann (2015;63)

Kauffmann (2015) decidiu assim elaborar um modelo conceptual (Figura 2.3) para perceber a ligação entre os três principais desafios na gestão de EV: Comunicação, Confiança e Colaboração. Com este modelo o autor pretende perceber como os líderes podem melhorar a colaboração em EV através da confiança e da comunicação com as TIC.

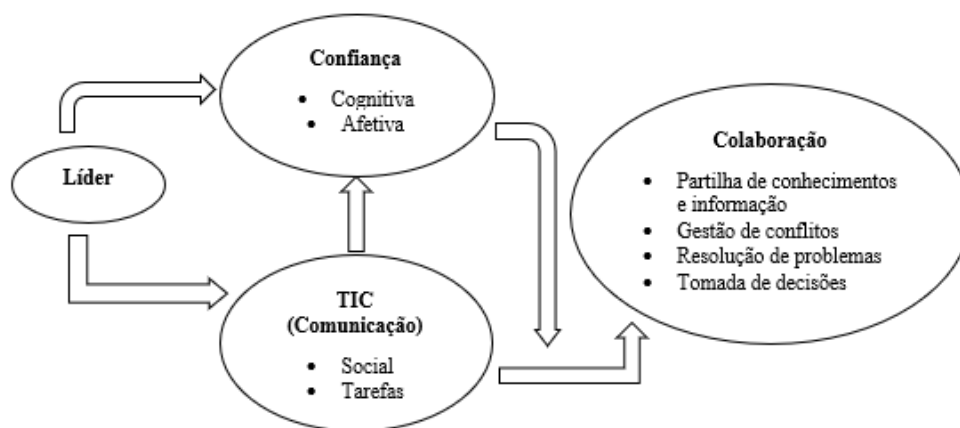


Figura 2.2 - Modelo conceptual de Kauffmann (2015)

Fonte: Adaptado de Kauffmann (2015;67)

Neste modelo, Kauffmann (2015), afirma que se os líderes conseguirem ensinar os membros da equipa a utilizar de forma correta as TIC para comunicar, isso vai facilitar a confiança dentro da equipa que, conseqüentemente, pode melhorar o nível de colaboração da equipa.

Para o conseguir de forma mais eficaz, os líderes têm de ter em consideração múltiplos fatores. Primeiro, a EV tem de ser definida como uma equipa temporária ou permanente. De acordo com esta definição de equipa, os líderes decidem que tipo de confiança é necessária.

- Se a equipa for temporária, os líderes precisam de concentrar os seus esforços na formação de uma equipa de confiança cognitiva;
- No entanto, se a equipa for permanente é importante considerar a confiança cognitiva e afetiva da equipa.

Depois, dependendo da comunicação que pretendem transmitir, ou seja, se esta é orientada para as tarefas ou orientada para as relações, os membros da equipa serão capazes de escolher o canal TIC mais adequado para comunicar graças à orientação dos líderes. Sendo assim, quanto maior for o nível de confiança na equipa, maior será o nível de colaboração que irá melhorar a cada evento de comunicação da equipa. Por conseguinte, a frequência da comunicação da equipa é fundamental para desenvolver aspetos de colaboração como a partilha de conhecimentos e informação, gestão de conflitos, resolução de problemas, tomada de decisões, inovação e criatividade.

Os líderes atuam aqui como um agente importante para a construção de confiança dentro da equipa e para orientar a equipa no sentido de aumentar as suas capacidades de utilização das TIC de uma forma mais eficaz. Este é um modelo que pretende ajudar as organizações e os líderes a ultrapassar os desafios da colaboração, obtendo uma melhor compreensão do ambiente virtual.

O autor demonstra, que os líderes são capazes de aumentar o nível de colaboração dentro das suas equipas, utilizando o canal de comunicação adequado (TIC) e o tipo certo de comunicação (social ou orientada para as tarefas). E de que estes precisam de estar cientes da importância do processo de construção de confiança na equipa (incluindo o seu processo cognitivo e afetivo) e do seu papel como fator de mediação, dependendo do tipo de EV com a qual estão a trabalhar.

De notar, que Liao (2017) também abordou o tema da liderança orientada para as tarefas e a liderança orientada para as relações ⁵e demonstrou que estas são cruciais num ambiente virtual para gerir os desafios relativos à forma como as tarefas devem ser feitas em conjunto.

Após a análise do modelo de Kauffmann (2015), podemos afirmar que os líderes de EV têm um papel importante na determinação do sucesso ou do fracasso das equipas. Desse modo,

⁵ Termos frequentemente utilizados em inglês como *task-oriented and relationship-orientated leadership*.

torna-se crucial compreender as aptidões, competências, e atitudes que estes líderes precisam de ter.

Van Wart *et al.*, (2019), apresentaram um estudo de caso bastante relevante para a temática desta investigação. Neste estudo foram realizadas trinta entrevistas estruturadas a estudantes e membros superiores de uma universidade pública para identificar os principais desafios associados à liderança digital tendo reconhecido num total 15 problemáticas (Figura 2.3).

Falta de clareza na comunicação	Excessiva complexidade de comunicação	Erros/Falhas na Comunicação	Falta de reconhecimento em definições da equipa	Falta de responsabilização em equipas virtuais
Má motivação da equipa	Falta de apoio dos líderes	Subutilização das TIC apropriadas	Má gestão dos processos e da mudança	Confiança insuficiente no líder
Fraca gestão de segurança	Gestão de tecnologias fracas	Má compreensão das várias TIC	Expectativas irrealistas	Má supervisão da diversidade

Figura 2.3 - Problemáticas relacionadas com o *e-leadership* envolvendo as TIC

Fonte: Adaptado de Van Wart *et al.*, (2019, 11)

Destes 15 desafios/problemáticas os autores definiram seis e-competências que os líderes de EV de sucesso devem procurar dominar: competências de comunicação, competências sociais, competências de fortalecimento de equipa, competências de gestão da mudança, competências tecnológicas e competências de confiança.⁶

Em relação às competências de comunicação destaca-se:

- Clareza de comunicação: A comunicação em ambientes virtuais tem de ser muito clara, bem organizada, e permitir um feedback para evitar erros e pressupostos não testados;
- Ausência de comunicação incorreta: A comunicação em ambientes virtuais tem de ser especialmente cuidadosa para não transmitir mensagens não intencionais que deixam o recetor a sentir-se insultado ou zangado por causa do tom ou mal-entendido;
- Gestão do fluxo de comunicação: Assegurar que a facilidade das comunicações não convida a comunicações excessivas que impeçam a capacidade dos membros/líderes de fazer o seu trabalho.

⁶ Termos utilizados em inglês: *e-communication*, *e-social skills*, *e-team building skills*, *e-change management*, *e-technological skills* e *e-trustworthiness*.

Nas competências sociais destaca-se:

- Bom apoio por parte do líder: Assegurar que todos os empregados em ambientes mediados por TIC tenham uma comunicação personalizada e recorrente. Assegurar que as equipas utilizam métodos de interação que são inclusivos.

No que toca às competências de fortalecimento de equipa são mencionadas:

- Motivação da equipa: Assegurar que o fortalecimento de equipas ocorre em EV. Isto significa, certificar-se de que as novas equipas têm atividades introdutórias iniciais e um encorajamento ocasional. Assegurar que os novos membros virtuais são devidamente introduzidos e integrados;
- Responsabilidade da equipa: Assegurar que os indivíduos em EV são contabilizados pela participação e contribuição;
- Reconhecimento da equipa e dos membros da equipa: Assegurar que os membros de EV têm tantas oportunidades de reconhecimento, recompensas, desenvolvimento e progressão como os membros de equipas presenciais.

Nas competências de gestão da mudança destaca-se:

- Gestão da mudança: Fornecer técnicas de gestão da mudança através da pré-planificação de transições, monitorização da implementação, e aperfeiçoamento das práticas tecnológicas.

Realça-se nas competências tecnológicas:

- Coerência com as TIC relevantes: Manter-se a par das novas TIC e de novas melhorias. Investigar e comparar as TIC para assegurar que as que estão a ser utilizadas são otimamente eficazes;
- Mistura de métodos tradicionais e virtuais: A utilização das TIC adotadas tem de ser praticada numa mistura sensata com outras TIC de comunicação tradicional;
- Conhecimentos tecnológicos básicos: Ter competências e inclinação suficientes para lidar com vários tipos de avarias tecnológicas tanto em ambientes pessoais como empresariais, quer diretamente ou com a ajuda de especialistas tecnológicos de forma atempada.

Por fim, nas competências de confiança destaca-se:

- Segurança tecnológica: Proporcionar garantia de armazenamento seguro da informação pela privacidade. Estar vigilante contra a pirataria informática e as violações de sistemas;

- Confiança num ambiente virtual: Criar um sentido de confiança no líder no que diz respeito à honestidade, consistência, seguimento, justiça, e integridade geral;
- Equilíbrio trabalho-vida: Não permitir que as tecnologias virtuais se intrometam na vida dos empregados em excesso. Assegurar que as exigências de resposta ao cliente não sobrecarregam os membros;
- A gestão da diversidade: Assegurar que o apoio à diversidade é igualmente bem monitorizado em cenários virtuais como em cenários presenciais.

2.3.3 O futuro da liderança em EV

Vários estudos de investigação indicam que o estilo de liderança tem maiores efeitos na produtividade das EV em comparação com o das equipas tradicionais. Esta descoberta torna essencial que todos os líderes de EV repensem a sua abordagem de liderança para conseguirem ter uma EV eficaz.

Existem várias abordagens teóricas ao estudo de liderança, mas a mais conhecida é a da liderança transformacional/transacional (Hambley *et al.*, 2007). Na liderança transacional, os líderes constroem uma relação líder-seguidor como um processo de troca (Bass & Avolio, 1993), facilitando o processo da equipa ao clarificarem o papel e as expectativas necessárias para cada tarefa e em troca pela concretização dessas tarefas os seguidores são recompensados através de prémios ou penalidades.

Em contraste, a liderança transformacional concentra-se em motivar e inspirar os seus seguidores a terem um desempenho acima das expectativas, fazendo com que estes se concentrem em ajudar o grupo e os seus membros (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1998). A investigação em EV com base em perspetivas situacionais de liderança sugere que o estilo de liderança transformacional é mais eficaz em situações em que uma equipa trabalha em ambiente virtual e por meios de comunicação eletrónicos (Purvanova & Bono, 2009; Huang *et al.*, 2010).

Adicionalmente, a liderança transacional está ligada a uma liderança hierárquica, onde existe um líder, ou seja, caracteriza-se por uma liderança *top-down* que, normalmente, é mais comum em equipas presenciais tradicionais (Huang *et al.*, 2010). No entanto, como analisado anteriormente, as características das EV que as distinguem das equipas convencionais são a existência de uma distância espacial que restringe a comunicação presencial e recorre à comunicação através das TIC.

A capacidade dos líderes para monitorizar o desempenho dos membros, para implementar soluções e para exercerem comportamentos de liderança hierárquica tradicional,

tais como a motivação de membros e dinâmica de gestão de equipas, são severamente restringidas pela falta de contacto presencial no seio destas equipas e, por isso, os conceitos clássicos de liderança aplicados em estruturas tradicionais de equipa não podem ser simplesmente transferidos para a liderança virtual (Bell & Kozlowski, 2002; Hoch & Kozlowski, 2014). O líder destas equipas necessita de ter habilidades inovadoras e diferentes do passado e, caso não consiga atingir os patamares necessários, pode provocar uma insatisfação na equipa. Dessa forma, quanto maior for a satisfação dos membros da equipa, maior é a probabilidade de terem um melhor desempenho e de quererem continuar a fazer parte da equipa. Deste modo, torna-se importante perceber de que maneira se pode facilitar a satisfação em EV através do tipo de liderança na equipa (Robert & You, 2018).

Tal como a liderança transformacional, a auto liderança e a liderança partilhada são dois estilos de liderança que se centram na influência e inspiração de seguidores (Carte *et al.*, 2006). Embora muito do trabalho existente sobre liderança em equipas se tenha centrado numa nomeação única de um líder, os estudos recentes estão a desafiar esta noção e apelam à investigação da liderança partilhada e do seu impacto nos resultados da equipa (Pearce & Conger, 2003). Tendo em conta os desafios das EV, os líderes precisam de criar uma autogestão da equipa distribuindo funções de liderança à equipa e criando estruturas e rotinas que melhoram a autorregulação dos membros da equipa (Bell & Kozlowski, 2002).

A liderança partilhada representa o grau em que um membro da equipa desempenha funções e responsabilidades de liderança em nome da equipa (Robert & You, 2018). De acordo com o atual estado da investigação, conceitos de liderança partilhada tem o seu foco na autonomia, participação e autocontrolo e são recomendados para trabalho de uma EV (Efimov *et al.*, 2020). A liderança partilhada demonstrou ter um claro impacto sobre o desempenho da equipa, que é um elemento de sucesso da equipa (Eseryel *et al.*, 2021).

Ligado ao conceito de liderança partilhada, está também o conceito, explorado anteriormente neste estudo, de liderança virtual, que é definido como um processo de influência social mediado pela tecnologia para produzir uma mudança nas atitudes, sentimentos, pensamento, comportamentos e/ou desempenho do grupo (Avolio *et al.*, 2000). Isto deve-se ao facto de a liderança virtual poder vir de qualquer nível hierárquico e ser associado a um indivíduo ou partilhado por um grupo (Carte *et al.*, 2006).

Investigações em liderança sugerem que existem várias estruturas em EV, podendo haver líderes permanentes, rotativos, gestores, facilitadores ou coordenadores, assim como as equipas sem líderes (Nemiro *et al.*, 2008). Contudo, a literatura mais recente sugere que é mais provável que as EV sejam autogeridas, independentemente de se é, ou não, nomeado um líder

formal (Eseryel *et al.*, 2021). O trabalho centrado em equipas autogeridas⁷, fornece um apoio adicional para o conceito de liderança partilhada (Carte *et al.*, 2006).

Trabalhar em equipas autogeridas, com uma estrutura de liderança partilhada difere de uma gestão tradicional. A principal diferença torna-se clara na forma como a liderança em termos de controlo é organizada (Goodman *et al.*, 1988). Numa estrutura de gestão tradicional, o gestor executa tarefas como planeamento, organização, direção, pessoal e monitorização. A equipa executa as principais atividades de produção numa estrutura tradicional. No entanto, numa estrutura de autogestão as tarefas de gestão e as principais atividades de produção estão espalhadas por toda a equipa. Por outras palavras, os membros de uma equipa autogerida têm tarefas de liderança, assim como tarefas operacionais e de supervisão de si próprios e dos seus colegas (Goodman *et al.*, 1988). A redução da hierarquia implica a transferência da autoridade decisória de níveis organizacionais superiores para níveis organizacionais inferiores e assim, existe uma descentralização da autoridade decisória (Doblinger, 2022).

Um maior grau de autonomia de decisão, mais variedade de tarefas e uma mudança do papel de supervisão caracteriza uma equipa autogerida (Pearson, 1992). Magpili e Pazos (2018) definem que as equipas autogeridas são equipas com autonomia coletiva e responsabilidade para planear, gerir e executar tarefas interdependes para alcançar um objetivo partilhado. O papel anterior de um líder torna-se, assim, menos relevante, este papel é muitas vezes eliminado ou alterado para uma função mais de supervisão, incluindo tarefas de *coaching* (Weerheim *et al.*, 2019).

Num estudo de campo com 101 EV, realizado por Hoch e Kozlowski (2014), os autores apontaram que a liderança hierárquica estava menos associada ao desempenho da equipa à medida que o grau de virtualidade aumentava, enquanto a liderança partilhada da equipa estava significativamente relacionada. As equipas virtuais autogeridas⁸ são equipas que combinam características de dois tipos atípicos de equipas, equipas virtuais e equipas autogeridas, e combinam os benefícios de ambos os tipos de equipas, tornando-se, assim, cada vez mais abrangentes (Lim, 2018). As equipas autogeridas, as perspetivas de liderança partilhadas, e os resultados de investigações empíricas de liderança emergente em EV, baseadas na teoria da liderança comportamental funcional, sugerem que a liderança em equipas pode ser tanto

⁷ Termo em inglês *self-managing teams*.

⁸ Termo em inglês *self-managing virtual teams*.

partilhada como emergente, e que a liderança partilhada pode ser uma importante contribuinte para o sucesso da EV (Eseryel *et al.*, 2021).

No entanto, atualmente os investigadores desta temática parecem ainda expressar diferentes pontos de vista sobre a eficácia das equipas autogeridas. A nível organizacional, a implementação de equipas de autogestão pode ser interessante, pois diminui os custos e torna a equipa mais flexível, o que é necessário no mundo de hoje em constante mudança (Power & Waddell, 2004). A nível individual também gera oportunidades, porque um membro pode aprender novas habilidades e competências e as tarefas de liderança podem estimular a eficácia (Levi & Slem, 1995).

No entanto, para uma gestão superior, significa uma grande mudança da supervisão hierárquica para uma gestão colaborativa entre os membros (Barker, 1993), podendo trazer consequências negativas, tais como funções de liderança que são difíceis de gerir, ou membros mais fracos que podem perturbar a eficácia e provocar conflitos que podem ser negativos para o desempenho (Power & Waddell, 2004). Contudo, tudo depende da maneira como são implementadas, pois, segundo Salem *et al.* (1992), não se pode concluir que um sistema falhou, quando o problema pode não ser no sistema, mas na forma como foi implementado.

3. Metodologia

Neste capítulo apresentam-se o instrumento e etapas desenvolvidas na investigação de modo a responder aos objetivos do estudo.

Começa-se por apresentar a primeira parte que consiste na caracterização da população e processo de seleção dos entrevistados, seguindo-se a caracterização do instrumento de recolha de dados, onde é feita a descrição dos objetivos específicos e das perguntas realizadas nas entrevistas que pretendem responder a esses objetivos. Neste sentido foram realizadas cinco entrevistas a colaboradores de EV em empresas de diferentes setores. Por último, refere-se como foi analisado e transcrito o conteúdo das respostas dos entrevistados.

3.1 Caracterização da população e processo de seleção dos entrevistados

Sendo o objetivo caracterizar e examinar EV e sua liderança, de várias áreas profissionais, a população-alvo recaiu por EV e híbridas que respeitem os critérios de inclusão para participação no estudo, que incluíam: i) ser ou ter sido membro de uma equipa totalmente virtual por um período mínimo de um ano; ii) estar numa equipa composta por, pelo menos, dois membros; iii) estar na atual equipa, no mínimo, há um mês.

O processo de seleção dos entrevistados começou com uma pesquisa na Internet por especialistas que trabalham ou tenham trabalhado em EV, maioritariamente em empresas do ramo de IT, banca e consultoria. A amostra foi constituída por conveniência e os participantes foram contactados através do seu email profissional, onde foram mencionadas as características do estudo e os objetivos da entrevista, para verificar a sua disponibilidade em colaborar nesta investigação. Para a realização das entrevistas utilizou-se um guião de uma entrevista semiestruturada, onde os tópicos são previamente definidos, mas o entrevistado tem liberdade para utilizar o tempo e as palavras que desejar. Este tipo de entrevistas é utilizado quando o objetivo do investigador é compreender melhor a perspetiva única do participante, em vez de uma compreensão generalizada de um fenómeno (McGrath *et al.*, 2019).

Cinco indivíduos aceitaram colaborar, cumprindo todos os critérios de inclusão, tendo sido agendadas cinco entrevistas. As entrevistas foram realizadas no período de 1 de agosto de 2022 a 5 de outubro de 2022 e todas elas ocorreram de modo virtual, através da aplicação *Zoom*, tendo a gravação da entrevista sido autorizada por cada um dos entrevistados.

Infelizmente, não foi possível realizar um maior número de entrevistas devido à altura do ano em que estas ocorreram, no verão, e por isso houve indisponibilidades devido a férias o que tornou complicado a realização de um maior número de entrevistas.

As entrevistas tiveram durações diferentes, na sua maioria de vinte minutos, no entanto, houve uma entrevista que teve a duração de uma hora e trinta minutos (entrevistados RR e RV). O motivo para a diferença das durações deve-se ao facto de na entrevista de maior duração terem sido entrevistado dois participantes ao mesmo tempo, devido ao tempo que levou esta entrevista, posteriormente, decidiu-se realizar apenas entrevistas individuais para não ocupar tanto tempo a cada entrevistado.

A Tabela 3.1 apresenta uma breve caracterização dos entrevistados e das suas empresas. Em relação aos entrevistados, todos tem nacionalidade portuguesa e a maioria são do género masculino, no entanto, conta-se com dois membros do género feminino. As empresas dos entrevistados operam todas em Portugal.

Tabela 3.1 - Caraterização dos Entrevistados

ID Nome	Idade	Empresa	Setor da Empresa	Tempo na empresa (em anos)	Cargo/Função
NK	50	XPTO	IT	<1	<i>Consultant</i>
RR	45	ABCD	Software	14	<i>Marketing Intelligence Manager</i>
RV	38	ABCD	Software	11	<i>Senior Solution Architect</i>
FM	40	FTGX	Banca	3	<i>Senior Account Manager</i>
GR	28	FTGX	Banca	2	<i>Account Manager</i>

Fonte: Elaboração própria

3.2 Instrumento de recolha de dados

De acordo com o objetivo desta investigação e a população-alvo, optou-se por um método qualitativo sendo o instrumento de recolha de dados as entrevistas semiestruturadas. Importa referir que, os métodos qualitativos podem falhar por não reconhecerem que a verdade tem vários lados, e por não considerarem que os indivíduos são moldados pelas suas próprias e distintas visões da realidade cotidiana (Souza, 1989) e por isso, os dados não devem ser generalizados.

Para a construção do guião⁹ das entrevistas foi essencial analisar estudos anteriores sobre EV, onde tivessem sido realizados questionários ou entrevistas, para se poder analisar melhor que questões seriam pertinentes fazer. Na Tabela 3.2 estão apresentados os artigos onde o instrumento de recolha de dados foi também as entrevistas.

Tabela 3.2 - Estudos fonte de apoio à construção do guião da entrevista

Estudo	Fonte	Código Fonte
<i>Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies</i>	Batırlık et al. (2022)	F1
<i>Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: Na Exploratory Assessment</i>	Roman et al. (2018)	F2
<i>Virtual Team Experiences in an Emerging Economy: a Qualitative study</i>	Gupta e Pathak (2017)	F3
<i>Temas Emergentes sobre Equipas em Trabalho Remoto</i>	Questionário presente em Duarte (2021)	F4
<i>Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM</i>	Bhat et al. (2017)	F5

Fonte: Elaboração Própria

De forma a complementar o estudo, e após a análise realizada no capítulo da revisão de literatura, foi necessário adicionar perguntas com base nos estudos de alguns autores referentes nesse capítulo, mas que não contemplaram entrevistas na sua elaboração metodológica. Estas fontes são mencionadas nas Tabelas 3.3 a 3.9, com o formato “Adaptado de autor (data)”, de forma a serem diferenciadas das fontes com código presentes na Tabela 3.2. Além destas fontes, algumas perguntas foram elaboradas pelo investigador no decorrer das entrevistas, pelo seguimento das respostas dadas pelos participantes. E como se trata de entrevistas semiestruturadas, a sua inserção foi relevante. A fonte destas perguntas é referida como “Entrevistas”.

⁹ O guião da entrevista encontra-se no Anexo A.

As entrevistas permitiram, assim, recolher informação junto dos membros sobre como a equipa e a sua liderança normalmente funcionam, juntamente com informações sobre as suas experiências, e também vários aspetos organizacionais. As entrevistas encontram-se divididas em quatro blocos de questões que contempla um total de trinta e seis questões:

- Bloco A (Caracterização da EV e dos seus membros): foram elaboradas dezasseis questões para recolher informação sobre as equipas dos participantes, focando-se na caracterização e práticas da equipa virtual em que se insere. Todas as questões são de resposta aberta.
- No Bloco B (Opinião e perceção dos membros sobre EV): foram realizadas seis questões de resposta aberta para recolher informação sobre a perceção de cada entrevistado ao conceito e funcionamento das equipas virtuais para averiguar a autenticidade deste em discutir o tema em questão, bem como, para garantir uma comparação entre os conceitos encontrados na literatura. Além do anterior exposto, também é questionada a opinião pessoal sobre os desafios, vantagens e desvantagens em relação a trabalhar numa EV.
- No Bloco C (Liderança na EV): aborda-se a questão da liderança na EV, o estilo adotado, a satisfação com a atual liderança e as habilidades de gestão necessárias para gerir uma EV. Neste bloco foram elaboradas seis questões, contendo questões de resposta aberta e questões de classificação numa escala de concordância (escala tipo *Likert*).
- No Bloco D (Novos estilos de liderança em EV): constituído por oito questões de resposta aberta, que pretendem analisar a perceção e opinião sobre equipas autogeridas/autónomas e perceber a visão do entrevistado sobre o futuro de EV.

A elaboração das entrevistas foi fundamentada tendo em conta a pergunta de investigação e os objetivos específicos do estudo. Deste modo, é importante mapear as questões das entrevistas com os objetivos e estudos anteriores (Tabelas 3.3 a 3.9).

O primeiro objetivo específico, caracterizar EV e os seus membros, envolveu a definição das seguintes questões na entrevista, presentes no Bloco A, relativos à caracterização da EV e dos seus membros (Tabela 3.3)

Tabela 3.3 - Questões relacionadas com o primeiro objetivo específico

ID	Questão	Código Fonte
Q1	Qual a posição ocupada na equipa, membro ou líder da equipa?	F4
Q2	Há quanto tempo trabalha com a sua equipa atual?	F4 e F5
Q3	Trabalha apenas em uma equipa virtual?	Entrevistas
Q4	Há quanto tempo trabalha ou trabalhou em ambiente virtual?	F5
Q5	Já trabalhava de forma virtual antes da pandemia COVID-19?	F4
Q6	Qual o regime em que trabalha atualmente? Presencial, híbrido ou virtual?	Entrevistas
Q7	Qual a área/setor de atividade da sua equipa?	F4
Q8	Número de membros da sua equipa virtual	F5
Q9	Os membros da equipa trabalham todos a partir do mesmo país ou estão distribuídos globalmente?	F5
Q10	A sua equipa é temporária ou permanente?	Adaptado de Kauffmann (2015)
Q11	A sua equipa sempre trabalhou de forma virtual? Se não, porque se tornou virtual, quais as circunstâncias?	F4
Q12	Em relação à dinâmica da sua equipa: trabalham sempre de forma virtual ou existem circunstâncias em que ocorre contacto presencial? Se sim quais?	Entrevistas
Q13	Conhece pessoalmente os membros da sua equipa?	F4
Q14	Considera que as comunicações virtuais que estabelece com a sua equipa são suficientes ou gostava que houvesse mais contacto presencial?	Entrevistas
Q15	Qual a frequência com que comunica com a sua equipa, diária, mensal ou anual?	F4
Q16	Costumam comunicar mais por chamada, vídeo chamada, email, mensagens em plataformas digitais, outras?	F4

Fonte: Elaboração própria

O segundo objetivo específico, analisar a opinião pessoal sobre EV e o seu sucesso, visa perceber o conhecimento e opinião dos membros sobre vários aspetos de uma EV. As questões da entrevista presentes na Tabela 3.4 encontram-se presentes no Bloco B.

Tabela 3.4 - Questões relacionadas com o segundo objetivo específico

ID	Questão	Fonte
Q17	O que é para si uma equipa virtual? Como funcionam? Use a sua experiência na sua equipa virtual para descrever	F1 e F3
Q18	Na sua opinião, quais as <i>skills</i> /habilidades necessárias para ser membro de uma equipa virtual? Refira pelo menos 3.	F3
Q19	Para si, quais são as características necessárias para ser uma equipa virtual de sucesso?	F3
Q20	Na sua opinião, prefere trabalhar de forma virtual, híbrida ou presencial? Porquê?	Entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao terceiro e quarto objetivo específico, identificar os desafios nas EV e identificação das principais vantagens e desvantagens de uma EV, contemplam as questões da entrevista apresentadas na Tabela 3.5 e 3.6 relativas também ao Bloco B do guião.

Tabela 3.5 - Questão relacionada com o terceiro objetivo específico

ID	Questão	Fonte
Q21	Quais os principais desafios/obstáculos de uma equipa virtual? Refira pelo menos 3 desafios.	F3

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3.6 - Questão relacionada com o quarto objetivo específico

ID	Questão	Fonte
Q22	Indique 3 vantagens e 3 desvantagens de trabalhar numa equipa virtual.	F3 e F4

Fonte: Elaboração própria

O quinto objetivo específico, identificar as competências de liderança necessárias num ambiente virtual, contempla três questões, apresentadas na Tabela 3.7 e incluídas no Bloco C do guião de entrevista.

Tabela 3.7 - Questões relacionadas com quinto objetivo específico

ID	Questão	Fonte
Q23	Qual o estilo de liderança na sua equipa? Na sua equipa existe um líder ou a equipa trabalha de forma autónoma?	Adaptado de Eseryel <i>et al.</i> (2021)
Q24	Como deve ser um líder num ambiente virtual? Acha que um líder virtual necessita de ter características ou habilidades diferentes de um líder presencial? Se sim, quais?	F1
Q25	Como é que o líder da sua equipa virtual monitoriza o desempenho dos membros da equipa e o progresso para a conclusão de uma tarefa?	F1

Fonte: Elaboração própria

O sexto objetivo específico, analisar a satisfação global dos membros de EV em relação aos principais desafios de um líder de EV, conta com três conjuntos de questões (Q26, Q27, Q28) de classificação, numa escala de concordância de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), e são apresentadas na Tabela 3.8, correspondendo também ao Bloco C do guião.

Tabela 3.8 - Questões relacionadas com o sexto objetivo específico

ID	Questão	Fonte
Q26	Em relação à comunicação virtual: a) O líder é claro e bem organizado; b) O líder fornece um <i>feedback</i> conciso e relevante; c) O líder não transmite mensagens não intencionais que fazem com que eu ou outros membros se sintam insultados ou zangados;¹⁰ d) As escolhas dos métodos de comunicação virtual utilizados pelo líder melhoram a comunicação e a colaboração na equipa.	F1 e F2
Q27	Em relação à confiança: a) Dentro do ambiente virtual, o líder é capaz de criar um sentimento de confiança; b) O líder utiliza as comunicações virtuais de uma forma que apoia a honestidade, consistência, seguimento, justiça e integridade; c) O líder assegura que o apoio à diversidade está presente e bem monitorizado em cenários virtuais; d) O líder promove a confiança entre todos os membros e promove o bem-estar da equipa; e) O líder confia nos membros da equipa virtual e na sua autonomia.	
Q28	Em relação à motivação e desempenho: a) O líder demonstra que posso expressar as minhas opiniões e apresentar as minhas ideias e que estas são ouvidas; b) O líder é capaz de motivar equipas que operam principalmente em modo virtual; c) na construção da motivação dos membros da equipa virtual;¹¹ d) O líder apoia o meu desenvolvimento profissional e motiva-me a melhorar continuamente; e) O líder promove o desempenho e sucesso da equipa;¹² f) De forma geral, estou satisfeito com o líder da minha equipa e considero-o uma inspiração a seguir; g) Preferia ter mais autonomia, flexibilidade e liberdade.	

Fonte: Elaboração própria

O sétimo e último objetivo específico, avaliar o futuro das EV e identificar novos estilos de liderança, contempla as oito questões apresentadas na Tabela 3.9 relativas ao Bloco D do guião.

¹⁰ Questão alterada, inicialmente feita na negativa – “O líder transmite mensagens não intencionais ...” – após análise corrigida para fazer sentido com a escala de classificação.

¹¹ Questão alterada, inicialmente feita na negativa – “O líder é ineficaz...” – após análise corrigida para fazer sentido com a escala de classificação.

¹² Questão alterada, inicialmente feita na negativa – “O líder não promove...” – após análise corrigida para fazer sentido com a escala de classificação.

Tabela 3.9 - Questões relacionadas com o sétimo objetivo específico

ID	Questão	Fonte
Q29	Conhece o conceito de equipas autogeridas? Qual a sua opinião sobre estas equipas?	Adaptado de Eseryel <i>et al.</i> (2021)
Q30	Acredita que este estilo de liderança ajuda na sua produtividade e sucesso?	Adaptado de Eseryel <i>et al.</i> (2021)
Q31	Acredita que a sua equipa teria melhor desempenho e resultados caso fosse uma equipa autogerida? Porquê?	Entrevistas
Q32	Está satisfeito/a com a liderança na sua equipa e com as possibilidades que a sua empresa lhe oferece? Justifique.	F4
Q33	Em termos futuros, pensa que a retenção nas empresas será menor caso não haja a possibilidade de trabalho virtual/em casa?	Entrevistas
Q34	Caso não trabalhasse de forma virtual e a sua empresa não lhe desse essa opção, ponderaria mudar de emprego?	Entrevistas
Q35	Qual a sua perspetiva no que toca às equipas no futuro? Poderão ser 100% virtuais?	Entrevistas
Q36	A autogestão e autonomia de cada membro será o futuro ou haverá sempre um líder? Justifique.	Adaptado de Eseryel <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Elaboração própria

3.3 Análise do conteúdo das respostas dos entrevistados

Para apurar os resultados foi necessário transcrever as respostas dadas pelos entrevistados, de forma a facilitar a sua apresentação e compreensão. Posto isso, foi utilizada a ferramenta online *Google Docs*, onde existe a função *Transcrever*, esta função permite transcrever um ficheiro de áudio em texto. No entanto, a transcrição não foi totalmente perfeita e por isso, foi necessário a correção de alguns erros de sintaxe.

Posteriormente, o conteúdo das entrevistas de cada participante foi analisado com o objetivo de identificar e codificar potenciais padrões ou expressões similares nas respostas de questões abertas. Sendo assim, foi possível verificar que houve expressões similares mencionadas pelos participantes em algumas questões, tendo sido, no próximo capítulo, apresentada as referidas expressões e a codificação.

De referir, que também foi realizada uma análise descritiva, nas questões de concordância relativas ao sexto objetivo específico, onde foi calculada a média, desvio-padrão (DP) e coeficiente de variação (CV) para obter uma análise mais concisa em relação às informações que foram dadas nas entrevistas para mostrar o quão dispersos ou próximos se encontram os dados.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta e discute os resultados das entrevistas realizadas, com o objetivo de validar o conhecimento retratado na revisão de literatura e também complementar esse conhecimento com diferentes percepções. Procura-se, num primeiro momento, caracterizar o participante enquanto membro de uma EV e a sua equipa. A seguir, os dados permitem conhecer a percepção dos entrevistados em relação a diferentes aspetos das EV e são analisadas as competências requeridas para uma liderança virtual segundo a avaliação dos participantes. Finalmente procura-se obter uma visão mais global sobre o futuro das EV.

4.1 Caracterização das EV e dos seus membros

Após a análise inicial de caracterização do entrevistado, é importante caracterizar o seu trabalho em ambiente virtual, o tempo na equipa atual e a caracterização da equipa (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 - Caracterização da EV e do membro

Questões	NK	RR	RV	FM	GR
Q1: Posição na equipa	Membro	Membro	Membro	Membro	Membro
Q2: Tempo de trabalho na equipa atual	<1	5	1	3	2
Q3: Trabalha apenas numa equipa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Q4: Tempo de trabalho virtual (anos)	5	5	5	2	2
Q5: Trabalho virtual pré COVID-19	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Q6: Regime atual	Virtual	Virtual	Virtual	Híbrido	Híbrido
Q7: Área de atividade da equipa	IT	Desenvolvimento de produto	Pré-venda do produto	Mercados Financeiros	Mercados Financeiros
Q8: Número de membros da equipa	20	4	8	10	10
Q9: Membros todos num único país (Portugal)	Não, global	Não, global	Não, global	Sim	Sim
Q10: Equipa temporária ou permanente	Permanente	Permanente	Permanente	Permanente	Permanente
Q11: Equipa sempre foi virtual	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Q12: Há algum acontecimento de contacto presencial	Sim, alguns	Sim, alguns	Sim, algum	Nenhum	Nenhum
Q13: Conhecimento pessoal dos membros da equipa	Alguns	Todos	Todos	Todos	Todos
Q14: Comunicações virtuais são suficientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Q15: Frequência comunicação	Diária	Diária	Diária	Diária	Diária
Q16: Forma de comunicação	Videochamada	Chat	Chamada-voz	Chat	Chat

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados evidenciam que todos os participantes são membros de uma equipa e nenhum tem cargo de liderança. Adicionalmente, trabalham numa equipa virtual permanente e todos trabalham ou trabalharam de forma virtual durante, pelo menos, dois anos. Importa referir os participantes FM e GR, atualmente trabalham de forma híbrida, pelo que as questões colocadas a estes dois participantes apenas se referem ao período de dois anos em que ambos estiverem em trabalho virtual devido à pandemia COVID-19. Em contraste, os restantes participantes já trabalharam virtualmente antes da pandemia, sendo que esta oportunidade foi colocada pela empresa, RV justificou esta decisão referindo “*a equipa foi fundada há um ano e é virtual porque a empresa considerou ser mais estratégico*”.

Os participantes trabalham em equipas de diversas áreas profissionais e em relação à distribuição dos membros apenas FM e GR mencionaram que os membros da sua equipa se encontram todos no mesmo país. Isto pelo facto de trabalharem em equipas híbridas, em que existem dias que necessitam de ir ao escritório. Pelo contrário, os restantes participantes em regime virtual têm os membros distribuídos globalmente. Na sua maioria os participantes conhecem pessoalmente todos os membros da sua equipa, tirando a participante NK que conta com uma equipa de 20 pessoas distribuída globalmente e, por isso, menciona só conhecer alguns.

Quando questionados sobre a existência de algum contacto presencial, FM e GR mencionam que devido ao facto de terem estado no regime 100% virtual apenas durante a pandemia, o contacto presencial durante esse período não era possível. No entanto, os restantes participantes afirmam que existem algumas situações esporádicas de contacto presencial. Por exemplo, NK refere que “*existe algum contacto presencial, para reuniões com clientes ou reuniões de equipa*”, RR partilha que “*encontramo-nos presencialmente uma vez por ano para planeamento anual e temos eventos presenciais para fazer apresentações/ conferências, por isso diria que nos juntamos duas a três vezes por ano*” e RV menciona “*quando necessário também nos deslocamos ao cliente, mas são situações muito pontuais*”.

No que concerne à comunicação na equipa, os participantes referenciaram que as comunicações virtuais que estabelece com a sua equipa são suficientes e que não veem necessidade de haver mais contacto presencial ou para FM e GR não havia essa possibilidade. Ainda sobre a comunicação, todos os participantes estão diariamente em contacto com a sua equipa, tendo RR referido que no seu caso “*varia um pouco, pode haver dias que não falo com nenhum deles, mas por chat comunicamos diariamente e temos reuniões de equipa todas as semanas.*” A ferramenta de comunicação mais utilizada pelos participantes é o *chat* em plataformas internas, no entanto, NK utiliza preferencialmente videochamadas.

4.2 Análise das percepções dos membros sobre EV e o seu sucesso

Apesar de todos os participantes terem trabalho em ambiente virtual durante, pelo menos, dois anos, é importante entender o seu conhecimento sobre este tipo de EV para averiguar a fiabilidade das suas respostas. Este ponto contempla, assim, a análise das opiniões dos participantes em relação ao conceito de EV e às características de um membro destas equipas, estando os resultados apurados na Tabelas 4.2.

Inicialmente os participantes foram questionados sobre o conceito de EV, tendo sido mencionado como características, as comunicações tecnológicas ou realizadas pela internet identificadas por NK e GR, a pouca interação pessoal foi mencionada por todos os entrevistados e GR mencionou a distribuição global destas equipas *“Uma EV é uma equipa que não tem contacto pessoal, pode estar distribuída pelo mundo inteiro e funciona com base numa comunicação feita através da internet.”*

Posteriormente foram questionados sobre quais são as *skills* necessárias para ser membro de uma equipa virtual. Houve semelhanças nas opiniões, pois as mesmas *skills* foram mencionadas por mais do que um participante mas por outras expressões, tendo-se elaborado algumas codificações, como é o caso da necessidade de ter conhecimentos tecnológicos, em que NK utilizou a expressão *“skills tecnológicas”* e RR confirma ser necessário *ter “capacidades técnicas de gestão de informática também ajuda porque já não há um suporte físico de pessoas, como no escritório, que ajudem a resolver o problema, é preciso ter capacidade de lidar com esses imprevistos”*, ou seja, pelo facto de estarem em ambiente virtual, quando surgem problemas a nível informático, é necessário dispor destas competências tecnológicas para encontrar soluções que permitam continuar a trabalhar.

Houve também uma concordância sobre as capacidades de comunicação, FM menciona *“ter capacidades de comunicação, em ambiente virtual é muito importante pois é diferente e mais exigente”*, e GR refere *“ser bom comunicador”*, que acaba por ter o mesmo significado. A capacidade de autocontrolo foi mencionada como sendo uma característica importante pelos participantes RR e RV e a capacidade de isolamento foi apoiada por RR e FM. Segundo a opinião de NK também é necessário *“responsabilidade e dinamismo”*, RR ainda sugere *“a capacidade de foco”* e GR refere que *“um membro precisa de ter proatividade e facilidade em ouvir”*.

Tabela 4.2 - Questões (Q16, Q17) de opinião relativas às EV

Q16: O que é para si uma equipa virtual? Como funcionam? Use a sua experiência na sua equipa virtual para descrever.	
NK	“(…) uma EV trabalha essencialmente com comunicações tecnológicas e nessa comunicação há mais vantagens porque uma vez que estamos sempre ligados ao longo do dia de trabalho (..), virtualmente posso ter reunião com um cliente e naquele momento estou incontactável, mas logo que fico disponível posso pegar no telemóvel ou computador e sem perder tempo de deslocação posso devolver as chamadas que perdi enquanto estava na reunião (...), por isso a comunicação é muito mais fácil, rápida e eficaz na minha opinião.”
RR	“Uma EV é desafiante, eu nesta fase dificilmente voltaria a trabalhar em outro regime que não seja virtual, no entanto, acho que não é que não é viável para todo o tipo de pessoas/ todo o tipo de funções. No meu caso, dificilmente aceitaria um cargo que não fosse assim, para trabalhar virtualmente é preciso também ter algumas condições físicas e psicológicas para isso acontecer. É preciso ter capacidade para ter algum nível de isolamento, algum nível de equipamento em casa, mas de resto, acho que para mim, é a minha forma de trabalhar.”
RV	“Quando iniciei neste regime virtual achei um pouco estranho e tinha algum receio que houvesse aquela sensação de isolamento, mas neste período de pandemia as ferramentas de comunicação virtual têm vindo a ajudar, neste momento aquilo que se fazia presencialmente parece ficção científica, ter de fazer 300km para fazer <i>call</i> de 15 minutos é realmente desnecessário. E claro que em casa, as condições têm de conseguir acompanhar as configurações necessárias, mas eu prefiro de longe, trabalhar desta forma, contudo, acho que visitar a equipa de vez em quando também é importante porque senão aí pode se tornar demasiado virtual.”
FM	“Uma EV é uma equipa que trabalha maioritariamente em casa e que se pode encontrar, mas muito esporadicamente.”
GR	“Uma EV é uma equipa que não tem contacto pessoal, pode estar distribuída pelo mundo inteiro e funciona com base numa comunicação feita através da internet.”
Q17: Na sua opinião, quais as skills/habilidades necessárias para ser membro de uma equipa virtual?	
NK	“Responsabilidade, dinamismo e <i>skills</i> tecnológicas para se adaptar aos softwares.”
RR	“Acho que o autocontrole, a capacidade de foco e a capacidade de suportar algum isolamento são importantes, pessoas que precisem de muito contacto pessoal podem ter alguma dificuldade em viver o dia a dia de uma forma mais isolada. Ter capacidades técnicas de gestão da parte informática também ajuda porque (neste ambiente) já não há um suporte físico de pessoas, como no escritório, que ajudem a resolver o problema, é preciso ter capacidade de lidar com esses imprevistos.”
RV	“Talvez a questão do autocontrole, apesar de se estar em casa é preciso ter a noção de que não se está em casa apenas por uma questão de lazer e que efetivamente se está a trabalhar e não deixar tarefas para fazer mais tarde, porque a partir de aí torna-se uma bola de neve, no entanto, a partir do momento em que essa rotina esteja bem definida as coisas resultam.”
FM	“Ter capacidades de comunicação, em ambiente virtual é muito importante pois é diferente e mais exigente, e ter capacidade para se sentir um pouco isolado, eu por exemplo, senti a falta de contacto, senti falta na pandemia de ligarmos as camaras porque estávamos muito sozinhos e com isso houve falta de proximidade.”
GR	“Um membro precisa de ter proatividade, facilidade em ouvir e ser bom comunicador.”

Fonte: Elaboração própria

É, também, relevante avaliar quais as características necessárias para a EV, como um todo, ter sucesso, tendo sido referidas várias opiniões que estão presentes na Tabela 4.3. As características mencionadas pelos participantes como sendo essenciais para o sucesso foram: união, o empenho, a troca de experiências, em que NK frisa que essa troca “*vai beneficiar (..) no conhecimento e desempenho*”, a interação entre os colegas através da comunicação, onde NK apoia que através da interação “*(..) podemos manter a ligação constante e conseguimos ajudar e sermos ajudados*”. Adicionalmente, FM também afirma que “*esta interação natural vai ajudar a criar empatia dentro da equipa*” e RR comenta que para isso acontecer “*é preciso ter capacidade de não interromper e ouvir até ao fim para gerir melhor as expectativas*”.

Outras características foram mencionadas como sendo importantes, como a dedicação, compreensão, o estabelecimento de regras e limites e o conhecimento assertivo da função a desempenhar, tendo em consideração a capacidade de cada membro, sendo esta ideia justificada por RR ao referir que “*cada um [deve] conhecer relativamente bem as capacidades de cada um, é necessário em qualquer equipa (não só virtual), especialmente quando há uma sobreposição de funções*”.

Por fim, no seguimento das questões e respostas anteriores, torna-se importante medir a preferência dos participantes em relação ao estilo de trabalho que preferem desempenhar, onde o regime virtual foi apoiado por NK, RR e RV, o regime híbrido foi aceite por praticamente todos os participantes, especialmente por FM e GR, que afirmam que assim conseguem ter o melhor dos dois mundos. Conclui-se que o regime presencial foi excluído por todos os participantes e classificado como sendo o menos benéfico de todos.

Tabela 4.3 - Questões (Q18, Q19) de opinião relativas às EV

Q18: Para si, quais são as características necessárias para ser uma equipa virtual de sucesso?	
NK	“União, empenho, (...) ter reuniões diárias curtas é obrigatório, porque assim podemos manter a ligação constante e conseguimos ajudar e sermos ajudados. Além disso, assim os superiores têm noção do que estamos a fazer e conseguimos ter feedback. Outra questão importante para ser uma EV de sucesso é relacionada com a troca de experiências, ter umas sessões mesmo de troca de experiências porque um membro pode ter mais conhecimento num assunto e outro pode ser mais experiente noutra área e esta troca vai beneficiar ambos no conhecimento e desempenho.”
RR	“Eu diria que é cada um conhecer relativamente bem as capacidades de cada um, acho que isto é necessário em qualquer equipa (não só virtual), especialmente quando há uma sobreposição de funções, nós temos de ter capacidade de conseguir ouvir porque as comunicações virtuais são mais difíceis que as presenciais, é preciso ter capacidade de não interromper e ouvir até ao fim para gerir melhor as expectativas.”
RV	“(..) Garantir que existe interação com os colegas de equipa, nem que seja fazer uma chamada rápida porque esta interação natural vai ajudar a criar empatia dentro da equipa.”
FM	“Comunicar uns com os outros, dar o seu melhor, saber bem o que é exigido com a nossa função para podermos fazer um bom trabalho e ter noção do que cada um esta a desenvolver.”
GR	“Dedicação, compreensão e estabelecimento de limites e regras.”
Q21: Na sua opinião, prefere trabalhar de forma virtual, híbrida ou presencial? Porquê?	
NK	“Presencial está fora de questão, híbrido de vez em quando, não vejo nada de mal em ter algum contacto presencial porque as pessoas precisam também de interagir, conhecer as outras pessoas.”
RR	“Virtual, ou híbrido com ligeiros encontros esporádicos.”
RV	“Virtual”
FM	“Híbrida, porque assim tenho as duas coisas, tenho aqueles dias que assim que saio posso fazer as minhas coisas mais rápidas ou posso ir logo descansar e não é tão cansativo, mas também gosto muito de ter parte da vida normal de estar com os meus colegas, assim consigo ter o sentimento de pertença a um grupo.”
GR	“Híbrida, estando com os meus colegas 1x por semana, porque gosto mais da forma virtual de trabalhar, mas ao mesmo tempo tenho um dia para estar com os meu colegas e não ser um total estranho.”

Fonte: Elaboração própria

4.3 Identificação dos desafios nas EV

Para se analisar como é que os entrevistados encaram o trabalho virtual, primeiramente é necessário perceber quais os principais desafios que advêm do mesmo (Tabela 4.4). Aqui, é necessário ter em consideração que as entrevistadas NK e FM apenas partilharem os desafios pessoais que enfrentaram no seu trabalho virtual, não tendo referido desafios gerais. No entanto, estes desafios podem ser considerados, pois podem ser partilhados por outros membros de EV. A opinião dos entrevistados sobre a existência de desafios nas EV é bastante semelhante, à exceção da NK, tendo em conta que mencionou que não considera que as EV passem por muitos desafios.

Tabela 4.4 - Principais desafios nas EV propostos pelos entrevistados

Q19: Quais os principais desafios/obstáculos de uma equipa virtual? Refira pelo menos 3 desafios.	
NK	“Acho que não há muitos desafios, o único que tive mais dificuldade em lidar foi quando na altura da pandemia estava toda a gente em casa e os vizinhos faziam muito barulho e isso fez com que as condições de trabalho fossem difíceis.”
RR	“(..) A questão da desconfiança é um desafio, outra questão é o desafio tecnológico porque é preciso garantir boas comunicações e garantir que as pessoas trabalham num ambiente seguro, não só em relação aos dados da empresa, mas também do ponto de vista da segurança dos próprios funcionários, é preciso ter alguma garantia que as pessoas em casa têm essas condições. Uma pessoa até pode querer trabalhar em casa, mas pode não ter condições, por exemplo, trabalhar todos os dias numa cadeira desconfortável, na mesa da sala não é algo que dê uma garantia de sucesso a longo prazo, além disso tem de haver internet em boas condições e depois há o desafio de quem paga essas despesas. Outro desafio é as pessoas gerirem bem o seu tempo, saberem separar o seu tempo de trabalho do tempo de lazer, tem de haver uma boa separação desse espaço mesmo com as devidas interrupções ao longo do dia, tem de haver um bom equilíbrio. Também há aqueles desafios da questão do sedentarismo, é algo que ainda tento combater.”
RV	“Realmente termos uma bolha segura, ter um bom espaço para trabalhar, sentirmo-nos bem é um ponto muito importante. Em casa conseguirmos ter uma separação de lazer/trabalho/ hobby, porque podemos estar no mesmo local a fazer duas coisas distintas e por vezes podemos nos fartar desse local, é importante arranjarmos uma defesa para combater isso para nos sentirmos sempre bem nesse local.”
FM	“Para mim foi o isolamento e falta de contacto, foi muito negativo, devido a questões familiares psicologicamente ficar em casa não foi positivo até porque na altura não tinha condições que favorecessem a aprendizagem e a solidão foi um grande desafio.”
GR	“O facto de as pessoas não se conhecerem, só se conhecem a nível profissional, lidar com pessoas que na realidade não conhecemos, não temos uma imagem da pessoa pode levar à criação de conflitos se não soubermos como é a pessoa na realidade, além disso, na altura da pandemia as comunicações virtuais eram más porque não havia o hábito de comunicar virtualmente, portanto, muitas vezes o tom ou a forma como as coisas eram ditas não eram recebidas da mesma forma para a pessoa que estava a receber em comparação com pessoalmente, as pessoas ainda não sabiam expressar-se virtualmente”

Fonte: Elaboração própria

Assim, é possível enumerar os seguintes desafios mencionados pelos participantes: garantir de que existe confiança na equipa, ou que não existe desconfiança, foi um desafio mencionado por RR e GR, tendo GR constatado que “*o facto de as pessoas não se conhecerem (..) pode levar à criação de conflitos se não soubermos como é a pessoa na realidade*”. Garantir que existe eficácia na comunicação, devido ao facto de virtualmente a comunicação ser mais

desafiante, foi justificado pela experiência de GR no início da pandemia“(...) *não havia o hábito de comunicar virtualmente, portanto, muitas vezes o tom ou a forma como as coisas eram ditas não eram recebidas da mesma forma para a pessoa que estava a receber em comparação com pessoalmente (...)*”.

Haver condições nas infraestruturas técnicas e físicas do trabalho foi um desafio mencionado por todos os entrevistados, exceto GR. RR comentou a necessidade de haver um ambiente seguro e com boas condições no local onde trabalha, RV reforça esta ideia “*realmente termos uma bolha segura, ter um bom espaço para trabalhar, sentirmo-nos bem é um ponto muito importante.*” Já FM descreve que por não ter tido as condições necessárias na altura da pandemia, isso criou dificuldades na sua aprendizagem, tal como, NK que menciona que também teve dificuldades nesse mesmo período ao afirmar que “*(...) na altura da pandemia estava toda a gente em casa e os vizinhos faziam muito barulho e isso fez com que as condições de trabalho fossem difíceis.*”

A dificuldade na gestão do tempo de trabalho foi identificada por RR ao expor que “*outro desafio é as pessoas gerirem bem o seu tempo, saberem separar o seu tempo de trabalho do tempo de lazer, (...), tem de haver um bom equilíbrio.*” e apoiada por RV ao afirmar “*em casa conseguirmos ter uma separação de lazer/trabalho/ hobby, (...), é importante arranjarmos uma defesa para combater isso para nos sentirmos sempre bem nesse local*”.

O receio do isolamento foi o maior desafio para FM durante o seu trabalho virtual, como se depreende das suas palavras: “*para mim foi o isolamento e falta de contacto, foi muito negativo (...)*”. Por sua vez, RR afirma que após cinco anos de trabalho virtual ainda sofre com o desafio do sedentarismo ao referir “*também há aqueles desafios da questão do sedentarismo, é algo que ainda tento combater*”.

4.4 Identificação das principais vantagens e desvantagens das EV

Após a analisar os desafios e tendo se percebido que são desafios difíceis de superar, torna-se relevante perceber quais as vantagens e desvantagens das EV. Desta forma, é possível entender melhor as motivações dos entrevistados na preferência pelo trabalho virtual.

Tabela 4.5 - Vantagens e desvantagens das EV propostas pelos entrevistados

Q20: Indique três vantagens e três desvantagens de trabalhar numa equipa virtual.	
NK	“Em relação às vantagens a troca de experiências, comunicação mais rápida e eficaz, poder dedicar mais horas ao trabalho sem perder tempo de deslocação casa-escritório , o tempo que poupo posso dedicar a mais horas de trabalho ou alguma coisa que tenha para acabar, também consigo gerir a minha vida com mais equilíbrio, porque depois do trabalho posso fazer outras tarefas de casa, dedicar um pouco de tempo ao meu animal ou familiares se for preciso, isto é muito importante (...), de desvantagens no meu entender, só tem uma coisa, é, por exemplo, como trabalhamos a partir de casa, é necessário ter um espaço dedicado ao trabalho e não conseguimos ter influência em fatores externos como uma vizinhança em obras.”
RR	“Em termos de vantagens temos o ganho do tempo de deslocação, ganho de produtividade, porque mesmo nos escritórios existe muitas distrações e interrupções, e ganho de melhor equilíbrio familiar ou tempo para nós, as desvantagens é uma menor interação com as pessoas, a socialização sofre um bocadinho se não tivermos o devido cuidado, há um maior aumento dos custos de casa, mesmo que a empresa pague alguns, há sempre custos indiretos que aumentam, e apesar de não fazer deslocações ser uma vantagem sinto falta de ouvir os meus <i>podcasts</i> no carro.”
RV	“Vantagens são a poupança no tempo de deslocação, haver mais flexibilidade pois trabalhamos com a entrega do trabalho feito e não por cumprir o horário e se precisar de ir tratar de algo ocasional também o posso fazer, além disso posso trabalhar de forma mais confortável (..) as desvantagens é que facilita o isolamento e às vezes demasiada liberdade também pode não ser benéfico.”
FM	“Estar em casa é ótimo, não temos que nos preocupar com o tempo de deslocação, temos mais tempo para tratar de coisas de casa, para descansar, relaxar e no meu caso, é mais fácil ajudar o meu filho com a escola, mas tem como desvantagens o pouco convívio social e isolamento/solidão.”
GR	“Vantagens é ter disponibilidade para resolver problemas pessoais, existe maior bem-estar e equilíbrio, a pessoa tem mais disponibilidade para trabalhar, estar no conforto de casa ou do sítio onde escolhemos trabalhar, pessoalmente em ambiente virtual, sou mais produtivo, consigo realizar melhor os meus objetivos e estou mais satisfeito a nível geral com a minha vida, tenho mais tempo para mim. Desvantagens podemos não conhecer as pessoas com que trabalhamos, a pessoa pode não se sentir inserida e isolada.”

Fonte: Elaboração própria

Em relação às vantagens, a questão da poupança do tempo de deslocação casa-escritório que deixa de existir devido ao trabalho virtual, foi a mais mencionada, tendo sido referida por todos os entrevistados como uma vantagem que permite usar o tempo poupado para inúmeras ocasiões. Por exemplo, NK refere “*poder dedicar mais horas ao trabalho, (...) ou alguma coisa que tenha para acabar*”, e FM afirma que devido a isso “*temos mais tempo para tratar de coisas de casa, para descansar, relaxar, e no meu caso, é mais fácil ajudar o meu filho com a escola*”.

Uma vantagem também muito partilhada pela maioria é haver um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Este equilíbrio existe principalmente devido à associação com o tempo poupado nas deslocações, como partilha NK ao referir “*também consigo gerir a minha*

vida com mais equilíbrio, porque depois do trabalho posso fazer outras tarefas de casa, dedicar um pouco de tempo ao meu animal ou familiares se for preciso, isto é muito importante” ou como GK menciona que *“(...) existe maior bem-estar e equilíbrio, a pessoa tem mais disponibilidade para trabalhar”*.

Outro ponto positivo para NK é a troca de experiências, pelo que já tinha referido ser essencial para uma EV de sucesso, e a comunicação ser mais rápida e eficaz. Para RR e GR existe um ganho na produtividade, tal como sugere RR ao considerar que *“(...) mesmo nos escritórios existe muitas distrações e interrupções”*. Além disso, RV e GR mencionam o conforto que se ganha por trabalhar em casa.

Por fim, RV expõe uma vantagem diferenciada considerando a existência de maior flexibilidade devido a trabalhar tal como sugere a sua afirmação *“(...) com a entrega do trabalho feito e não por cumprir o horário e se precisar de ir tratar de algo ocasional também o posso fazer”*.

Por comparação, as desvantagens mencionadas não foram muitas, realçando novamente uma menor interação pessoal que pode levar ao isolamento e *“a pessoa pode não se sentir inserida e isolada”*, como refere GK.

Já para NK só existe uma desvantagem e essa está associada às condições do local e espaço de trabalho, justificando ao referir *“por exemplo, como trabalhamos a partir de casa, é necessário ter um espaço dedicado ao trabalho e não conseguimos ter influência em fatores externos(..)”*. Também RR refere nesse contexto que *“há um maior aumento dos custos de casa, mesmo que a empresa pague alguns, há sempre custos indiretos que aumentam”*.

4.5 Identificação das competências de liderança necessárias num ambiente virtual

Os entrevistados foram interrogados sobre qual o estilo de liderança na sua equipa, as características que um líder deve ter para gerir uma EV e como é que o líder da equipa monitoriza o desempenho dos entrevistados, estando os resultados apresentados na Tabela 4.6.

Em relação à liderança na equipa, todos os entrevistados referiram que existe um líder na sua equipa, no entanto, a maioria trabalha de forma autónoma, pelo que se entende que o líder apenas avalia o trabalho entregue pelos membros e é responsável por uma gestão superior.

Os entrevistados consideram que um líder virtual deve possuir conhecimentos técnicos e “(..) *conhecimentos necessários para o cargo, em termos de gestão de equipas e de stress*” refere NK. O líder também deve garantir que há um reforço na confiança, ou seja, o líder tem de confiar no trabalho desenvolvido pelos membros e para isso também é necessário que os membros deem confiança ao líder. Também associada à questão da confiança, RR apoia que o líder deve ser flexível ao referir que “*tem de haver aqui uma flexibilidade, (...) o líder também tem de ter em conta certas exceções, por exemplo, se eu precisar de ir buscar os meus filhos a meio da tarde, portanto tem de haver também essa gestão de tempo e ter confiança que as pessoas o façam*”.

Uma característica que os entrevistados consideram essencial é que o líder deve garantir que existe uma boa comunicação dentro da equipa. Para isso, o líder necessita de ser um bom comunicador, tal como sugere FM ao dizer que para isso “*assuntos importantes tentar falar em chamada porque assim todos recebem a informação ao mesmo tempo para evitar desentendimentos na informação*”.

A entrevistada NK ainda sugere que o líder deve conhecer bem os membros da sua equipa para tirar partido dos seus atributos, mas que este também deve garantir que a equipa é homogénea em termos de aptidões e conhecimentos para facilitar o desempenho.

De forma geral, os entrevistados consideram que um líder virtual deve ter competências diferentes de um líder presencial, especialmente no que toca à comunicação, pois neste ambiente é necessário diferentes formas e ferramentas de comunicação.

Por fim, no que diz respeito à monitorização e avaliação do trabalho, os entrevistados NK, RR e RV trabalham e são avaliados com a entrega do trabalho concluído. O entrevistado RR também refere que considera que esta maneira de trabalhar é a correta em EV e que a questão horária é menos relevante, evidenciando “*(...) se a pessoa for avaliada com base no que entregou, se entregou no tempo, com a qualidade que era suposto é menos relevante o*

tempo que essa pessoa passa no computador." Já os entrevistados FM e GR contam com monitorizações e avaliações anuais e diárias.

Tabela 4.6 - Competências de um líder no ambiente virtual

Q22: Qual o estilo de liderança na sua equipa? Na sua equipa existe um líder ou a equipa trabalha de forma autónoma?	
NK	"Existe um responsável que distribui as tarefas e faz o controlo, mas de resto trabalhamos de forma autónoma, sem supervisão constante."
RR	"Existe um líder, mas estou completamente autónomo nas minhas tarefas."
RV	"Sim tenho um líder, mas sou autónomo nas minhas tarefas."
FM	"Existe um líder"
GR	"Existe um líder"
Q23: Como deve ser um líder num ambiente virtual? Acha que um líder virtual necessita de ter características ou habilidades diferentes de um líder presencial? Se sim, quais?	
NK	"Tem de possuir conhecimentos necessários para o cargo, em termos de gestão de equipas, de stress, também tem de ter conhecimentos técnicos mínimos obrigatórios, de preferência mais do que os colaboradores, tem de conhecer as pessoas com quem trabalha para tirar o máximo proveito de cada um para a empresa, e segundo a minha experiência, o líder tem de escolher pessoas que tenham um nível igual /homogéneo, pode não ser logo quando entram mas depois ao longo do tempo convém a equipa se adaptar e tornar-se homogénea senão é bastante complicado."
RR	"Reforçar a confiança é a única característica mais importante no virtual, o resto é igual, (...) quem gere a equipa precisa de ter um alto grau de confiança nas pessoas, do que elas são capazes de desenvolver porque se não houver essa confiança e houver demasiada micro gestão as coisas não vão funcionar. Tem de haver aqui uma flexibilidade para se perceber que as pessoas a trabalharem em casa tem as suas rotinas, mas por outro lado o líder também tem de ter em conta certas exceções, por exemplo, se eu precisar de ir buscar os meus filhos a meio da tarde, portanto tem de haver também essa gestão de tempo e ter confiança que as pessoas o façam e por um lado a pessoa que o faz tem de ter noção que tem de cumprir com as expectativas de entrega. As funções que são idealmente feitas por EV são aquelas em que são avaliadas pelo que se entrega e não tanto pelas horas que se está a trabalhar, não é que não funcione, mas se a pessoa for avaliada com base no que entregou, se entregou no tempo, com a qualidade que era suposto é menos relevante o tempo que essa pessoa passa no computador."
RV	"Sem dúvida transmitir que tem confiança nos membros e promover uma boa comunicação."
FM	"As características têm de ser um pouco diferentes, os líderes que inicialmente apenas trabalharam de forma presencial e que se tiveram de se adaptar ao virtual devido a pandemia, tiveram de criar novas formas de comunicar, por exemplo sempre que são assuntos importantes tentar falar em chamada porque assim todos recebem a informação ao mesmo tempo para evitar desentendimentos na informação."
GR	"Diria que é mais difícil ser líder virtual e que são precisas competências diferentes, acho que o líder virtual tem de confiar mais nas pessoas, e os membros também tem de dar mais confiança ao líder, a nível de comunicação também é diferente porque enquanto um líder presencial está com a equipa toda pode simplesmente dizer algo naquele momento a todos, o líder virtual sempre que tem de dizer alguma coisa, as coisas tem de ser programadas e tem de estar toda a gente presente, é um pouco mais difícil gerir a comunicação mas pode ser mais eficaz porque as pessoas estão mais confortáveis a trabalhar neste ambiente."
Q24: Como é que o líder da sua equipa virtual monitoriza o desempenho dos membros da equipa e o progresso para a conclusão de uma tarefa?	
NK	"Na nossa equipa usamos um <i>planner</i> que tem as tarefas para executar e assim conseguimos dar feedback, e o líder consegue ver o que está feito."
RR	"Nós apenas temos de entregar os projetos no prazo estipulado e com a qualidade pretendida."
RV	"Apenas temos de entregar o trabalho feito e o líder avalia o trabalho posteriormente."
FM	"Na nossa área normalmente existem avaliações anuais e o líder também nos avalia com base nas tarefas feitas."
GR	"Existe uma avaliação que é continua durante um ano de trabalho, onde para além das nossas tarefas diárias, e nos dando um objetivo extraordinário, e esse objetivo é devido acompanhado pelo líder (...)"

Fonte: Elaboração própria

4.6 Satisfação dos membros de EV em relação aos principais desafios de um líder

Neste ponto os entrevistados foram questionados sobre a sua satisfação em relação ao desempenho que o líder teve em relação aos principais desafios que são inerentes ao ambiente virtual: comunicação, confiança, motivação e desempenho. Para avaliar esta satisfação foi pedido aos entrevistados que classificassem, numa escala de concordância de cinco pontos, onde 1 é “Discordo totalmente”, 2 é “Discordo parcialmente”, 3 é “Nem discordo e nem concordo”, 4 é “Concordo” e 5 é “Concordo totalmente”, a sua concordância com diversas afirmações. Na Tabela 4.7, para além de se apresentarem os resultados, também se apresenta a média, o desvio padrão (DP) e o coeficiente de variação (CV)¹³ das respostas, por entrevistado e por questão. Esta análise permite obter uma melhor perceção dos resultados.

Em relação à comunicação, de forma geral, os entrevistados demonstram estar satisfeitos com a comunicação virtual efetuada pelo líder, tendo sido a avaliação baseada em 4 e 5, exceto em relação à Q26 alínea c), onde RR, RV e GR classificaram com um 3, significando que não discordam nem concordam com a questão relacionada com mensagens não intencionadas do líder que provoquem potenciais conflitos na equipa. Assim, em média a comunicação foi avaliada como boa (média = 4,1 pontos) e a dispersão das perceções é baixa (DP = 0,2 pontos).

Os resultados em relação à confiança indicam que existe um alto nível de confiança praticado pelo líder, tendo em conta que as classificações atribuídas pelos entrevistados foram bastante similares entre eles, 4 ou 5 em todas as afirmações. Assim, em média a confiança foi de 4,6 pontos não tendo havido dispersão em torno da média (CV = 0%).

No que concerne, à motivação e ao desempenho, verifica-se novamente que os entrevistados demonstram estar satisfeitos com o desempenho do líder em relação a estes dois fatores com médias muito perto da classificação 5 (média = 4,6 pontos), em duas das sete afirmações, tendo havido pouca dispersão entre as perceções (DP = 0,3 pontos). Importa referir que existe uma exceção em relação à alínea g) da questão Q28 (preferia ter mais autonomia, flexibilidade e liberdade), em que a entrevistada FM discorda com a afirmação.

Para finalizar, os resultados obtidos em relação a cada entrevistado demonstram que todos parecem estar, no global, satisfeitos com a liderança do seu líder, tendo a média da concordância com as afirmações variar entre 4,1 pontos, entrevistada FM, e 4,8 pontos, entrevistados RR e RV.

¹³ O CV é uma medida que expressa a variação dos dados em relação à sua média, na variável em estudo é considerado que se o CV for superior a 25% existe uma grande variação nos dados.

Tabela 4.7 - Questões relativas à satisfação em relação ao líder

	NK	RR	RV	FM	GR	Média	DP	CV
Q26: Em relação à comunicação virtual:						4,1	0,2	5%
a) O líder é claro e bem organizado	4	5	5	4	4	4,4	0,5	11%
b) O líder fornece um <i>feedback</i> conciso e relevante	4	5	5	4	4	4,4	0,5	11%
c) O líder não transmite mensagens não intencionais que fazem com que eu ou outros membros se sintam insultados ou zangados	4	3	3	4	3	3,4	0,5	14%
d) As escolhas dos métodos de comunicação virtual utilizados pelo líder melhoram a comunicação e a colaboração na equipa	4	4	4	4	4	4,0	0,0	0%
Q27: Em relação à confiança:						4,6	0,0	0%
a) Dentro do ambiente virtual, o líder é capaz de criar um sentimento de confiança	4	5	5	4	5	4,6	0,5	11%
b) O líder utiliza as comunicações virtuais de uma forma que apoia a honestidade, consistência, seguimento, justiça e integridade	4	5	5	4	5	4,6	0,5	11%
c) O líder assegura que o apoio à diversidade está presente e bem monitorizado em cenários virtuais	4	5	5	4	5	4,6	0,5	11%
d) O líder promove a confiança entre todos os membros e promove o bem-estar da equipa	4	5	5	4	5	4,6	0,5	11%
e) O líder confia nos membros da equipa virtual e na sua autonomia	4	5	5	4	5	4,6	0,5	11%
Q28: Em relação à motivação e desempenho:						4,6	0,3	6%
a) O líder demonstra que posso expressar as minhas opiniões e apresentar as minhas ideias e que estas são ouvidas	5	5	5	4	5	4,8	0,4	8%
b) O líder é capaz de motivar equipas que operam principalmente em modo virtual	4	5	5	4	4	4,4	0,5	11%
c) O líder é eficaz na construção da motivação dos membros da equipa virtual	5	5	5	5	5	5,0	0,0	0%
d) O líder apoia o meu desenvolvimento profissional e motiva-me a melhorar continuamente	5	5	5	5	4	4,8	0,4	8%
e) O líder promove o desempenho e sucesso da equipa	5	5	5	5	5	5,0	0,0	0%
f) Estou satisfeito com o líder da minha equipa e considero-o uma inspiração a seguir	5	5	5	5	4	4,8	0,4	8%
g) Preferia ter mais autonomia, flexibilidade e liberdade	4	4	4	2	4	3,6	0,8	22%
Média	4,3	4,8	4,8	4,1	4,4			
DP	0,5	0,6	0,6	0,7	0,6			
CV	11%	12%	12%	17%	14%			

Fonte: Elaboração própria

4.7 Avaliação do futuro das EV e identificação de novos estilos de liderança

Para finalizar as entrevistas, os participantes foram questionados sobre novos estilos de liderança e quais as perspectivas futuras no que diz respeito às EV, estando os resultados apresentados na Tabela 4.8.

Quando questionados sobre o conceito de equipas autogeridas, quatro entrevistados (NK, RR, RV e GR) responderam que conheciam o conceito. No entanto, as opiniões sobre estas equipas demonstram que apesar de autogeridas deve sempre existir um líder *“para organizar e garantir que os aspetos de liderança são feitos realmente em conjunto e para o mesmo destino”*, tal como comenta RV. Já RR é da opinião de que estas equipas podem funcionar, mas dependendo das pessoas que nela estão inseridas.

Em relação ao sucesso que estas equipas podem ter, os entrevistados mostraram pouca confiança, devido ao facto de ser um conceito recente e ainda pouco explorado. Este resultado pode dever-se ao facto de não conhecerem ou conhecerem poucas equipas que adotem este estilo de liderança e ainda existirem poucos estudos que relatem o seu sucesso ou a sua implementação. Devido a este fator, os entrevistados também acreditam que na sua equipa este estilo de liderança não é o mais apropriado, devido a variadas razões e, provavelmente, porque se mostram satisfeitos com a liderança que opera neste momento nas suas equipas.

Quando foram questionados se poderiam deixar o seu trabalho caso a empresa não disponibilizasse o trabalho em ambiente virtual, todos acordaram que sim e também concordam que a retenção nas empresas será menor se não houver esta disponibilização.

Por fim, em relação ao futuro das equipas, os entrevistados acreditam que praticamente todas as equipas, sempre que haja essa possibilidade, irão ser virtuais e as equipas autogeridas poderão fazer parte do futuro, mas deverá existir sempre um responsável, mas não necessariamente um líder, mas talvez alguém mais superior *“(.) só para dar motivação e tratar de assuntos de gestão”* como refere FM.

Tabela 4.8 - Questões sobre o futuro das EV

Q28: Conhece o conceito de equipas autogeridas? Qual a sua opinião sobre estas equipas?	
NK	“Sim, (...) no entanto, para lidar com certos aspetos da equipa tem de haver mesmo um líder pelo menos que é melhor.”
RR	“Sim, mas depende do tipo de pessoas que estão na equipa, não consigo formalizar uma opinião sem conhecer as pessoas.”
RV	“Sim, mas estando habituado ao estilo "normal" acho melhor ter uma pessoa para organizar e garantir que os aspetos de liderança são feitos realmente em conjunto e para o mesmo destino.”
FM	“Não conheço, nem sei muito bem como funcionam.”
GR	“Não conheço nenhuma equipa com este estilo, mas conheço o conceito.”
Q29: Acredita que este estilo de liderança ajuda na sua produtividade e sucesso?	
NK	“Talvez, mas acho que ainda existe pouco conhecimento sobre este estilo de liderança.”
RR	“Acho difícil ter uma certeza, são conceitos recentes ainda pouco explorados.”
RV	“Talvez, mas acredito que com um líder fixo seja melhor.”
FM	“Talvez.”
GR	“É ambíguo, pode ajudar ou não, depende das pessoas, da empresa.”
Q30: Acredita que a sua equipa teria melhor desempenho e resultados caso fosse uma equipa autogerida? Porquê?	
NK	“Penso que não, na nossa área uma equipa autogerida tem de ser formada com bastante tempo e até lá tem de haver uma pessoa que faz a gestão dos projetos da equipa.”
RR	“Acredito que não.”
RV	“Seria improvável.”
FM	“Poderia resultar, mas teria de haver alguém responsável para resolver assuntos mais específicos de gestão porque na realidade já somos um pouco autónomos, sabemos o que temos de fazer e fazemos.”
GR	“Na minha equipa acho que não, porque existem muitas pessoas sem motivação, e se não houvesse um líder haveria um desleixo muito maior e não tinham a quem responder.”
Q31: Está satisfeito/a com a liderança na sua equipa e com as possibilidades que a sua empresa lhe oferece?	
NK, RR, RV, FM e GK “Sim”	
Q32: Em termos futuros, pensa que a retenção nas empresas será menor caso não haja a possibilidade de trabalho virtual/em casa?	
NK, RR, RV e GK “Sim”	
FM	“Sim, eu acho que as pessoas vão querer este modelo híbrido, e se uma empresa se adaptou ao virtual, mas nesta fase após pandemia mudou de ideias acho que irão ter dificuldades na retenção.”
Q33: Caso, não trabalhasse de forma virtual e a sua empresa não lhe desse essa opção, ponderaria mudar de emprego?	
NK, RR, RV e FM “Sim”	
GR	“Sim, 100% porque neste momento o trabalho virtual já mostrou que é um método que torna as pessoas mais felizes e temos mais tempo para nós (...).”
Q34: Qual a sua perspetiva no que toca às equipas no futuro? Poderão ser 100% virtuais?	
RR, RV, FM e GR “Sim”	
NK	“Penso que seja tudo virtual, menos aqueles empregos em que é impossível.”
Q35: A autogestão e autonomia de cada membro será o futuro ou haverá sempre um líder? Justifique.	
NK	“Mesmo numa equipa autogerida tem de haver alguém que vai juntar as peças, vai sempre haver um responsável.”
RR	“Depende da função, das equipas, da altura, tem de ser visto caso a caso.”
RV	“Penso que haverá sempre um líder, nem que seja só para dar motivação e tratar de assuntos de gestão.”
FM	“Eu acho que vai sempre haver alguém que tenha uma função definida para tratar de coisas especificadas, não necessariamente um líder.”
GR	“Eu acho que pode deixar de haver um líder em muitas áreas, mas não todas, as equipas vão ficar mais autónomas e é provável que sejam todas híbridas senão virtuais.”

Fonte: Elaboração própria

4.8 Discussão dos resultados

Os resultados obtidos mostraram algumas semelhanças e diferenças entre a literatura apresentada anteriormente e as cinco entrevistas realizadas.

Assim, para o primeiro objetivo específico, a caracterização das EV e dos seus membros, verificou-se que algumas equipas já trabalhavam de forma virtual antes da pandemia. No entanto, tal como é referido na literatura (Beland *et al.*, 2020; Spurk & Straub, 2020; Varhelahti *et al.*, 2021) e comprovado nos resultados, a chegada da pandemia COVID-19 também fez com que outras equipas anteriormente presenciais fossem forçadas a passar para o digital. Também foi possível verificar, como na literatura (Abarca *et al.*, 2021), que as equipas de áreas de *software* e tecnologias foram as primeiras a adotar o modelo virtual, pois já tinham várias características que levaram a essa disponibilidade. A literatura (Carboni *et al.*, 2021) também apoia que atualmente as equipas têm maiores dimensões, algo verificado na maioria dos resultados apresentados. Verificou-se nos resultados, e tal como explicado na revisão de literatura (Davidavičienė *et al.* 2020), que os membros das EV estão maioritariamente geograficamente dispersos e que podem fazer parte de equipas permanentes, como apoiado por Kauffmann (2015).

Relativamente ao segundo objetivo específico, onde se analisou a opinião pessoal sobre EV, estas questões foram importantes para avaliar o seu conhecimento geral sobre estas equipas. Maioritariamente todos os participantes foram capazes de identificar pelo menos uma das principais características destas equipas, que tal como explicado na revisão de literatura (Hambley *et al.*, 2007; Charteris *et al.*, 2021; Eseryel *et al.*, 2021), os membros das EV estão geograficamente dispersos, conectados eletronicamente, e existe pouca interação interpessoal nas EV (Hoch & Kozlowski, 2014). Apesar de na literatura (Davidavičienė *et al.*, 2020) se referir que as EV são culturalmente diversas, esta característica não foi identificada nos resultados, no entanto, sendo as EV globalmente dispersas, indiretamente está implícito que os membros possam pertencer a diferentes culturas.

No que concerne às *skills* requeridas para ser membro de uma EV, entendeu-se que os entrevistados têm uma perceção bastante similar. Assim, indo ao encontro do enquadramento teórico (Martins *et al.*, 2004), percebem que as competências e capacidades individuais mais requeridas para o ser membro de uma EV são o conhecimento tecnológico, a capacidade de autogestão, a autonomia, a capacidade para o isolamento e comunicação, a capacidade para trabalhar sob pressão e a orientação para os objetivos.

Como demonstrado nos resultados e apoiado pela revisão de literatura, as características necessárias para ser um EV de sucesso são a união (Mathieu *et al.*, 2019), empenho (Sohmen, 2013), a partilha de experiências/informação (Schmidtke & Cummings, 2017), a interação através de uma comunicação clara, a coesão e altos níveis de confiança (Abarca *et al.*, 2020; Bergiel *et al.*, 2008).

Quanto à identificação dos desafios inerentes às EV, o terceiro objetivo específico, na generalidade, todos os entrevistados consideram que existem vários desafios nas EV, sendo esses desafios apoiados pela literatura encontrada. A Tabela 4.9 apresenta os desafios referidos nos resultados e as fontes que apoiam a sua existência.

De referir, que quando questionados sobre os desafios, os membros das equipas híbridas (FM e GR), mencionaram que a comunicação foi um grande desafio no início da pandemia, pois não estavam habituados a ter de comunicar regularmente online, e que isso levou a que certas mensagens não fossem entendidas da mesma maneira do que quando ditas presencialmente, algo referido também pela literatura (Van Wart *et al.*, 2019). Pelo contrário, os restantes entrevistados das EV, apesar de considerarem a comunicação importante, NK até considera a comunicação em ambiente virtual uma vantagem por mais eficaz e rápida, provavelmente devido à sua experiência ser mais alargada.

Tabela 4.9 - Resumo dos desafios das EV

Desafios	Resultados	Identificado na literatura	Fonte
Garantia de confiança	RR e GR	✓	Pearlson <i>et al.</i> (2016)
Garantia de eficácia na comunicação	GR	✓	Pearlson <i>et al.</i> (2016)
Garantia de condições nas infraestruturas técnicas e físicas do trabalho	NK, RR, RV e FM	✓	Peifer <i>et al.</i> (2021)
Dificuldade na gestão do tempo de trabalho	RR e RV	✓	Zander <i>et al.</i> (2013)
Receio do isolamento	FM e RR	✓	Hoch e Kozlowski (2014)

Fonte: Elaboração própria

O quarto objetivo específico, relativo às vantagens e desvantagens das EV (Tabelas 4.10 e 4.11), a maioria dos resultados apresentados também são apoiados pela literatura, sendo esta um pouco mais completa. No entanto, tendo como exceção nas vantagens, o conforto que não foi identificado como uma vantagem na literatura, e nas desvantagens, as condições (ou a falta delas) do local e espaço de trabalho que também não foi identificado como uma desvantagem, pois segundo a literatura (Peifer *et al.*, 2021) este aspeto deve ser visto como um desafio.

Também nas vantagens, importa destacar que os entrevistados mais velhos (NK, RR e FM) partilham que a maior vantagem da poupança de tempo de deslocação é puderem passar

mais tempo com os seus filhos e familiares, por contraste os mais novos (GR e RV), referem que esta poupança faz com que tenham mais flexibilidade e disponibilidade para trabalhar, bem como, tratar de assuntos pessoais.

Tabela 4.10 - Resumos das vantagens das EV

Vantagens	Resultados	Identificado na literatura	Fonte
Poupança do tempo de deslocação	NK, RR, RV, FM e GR	✓	Bergiel <i>et al.</i> (2008); Dulebohn e Hoch (2017); Liao (2017); Davidavičienė <i>et al.</i> (2020)
Maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	NK, RR e GR	✓	Liao (2017)
Troca de experiências	NK	✓	Purvanova (2014)
Comunicação mais rápida e eficaz	NK	✓	Purvanova (2014)
Ganho na produtividade	RR e GR	✓	Dulebohn e Hoch (2017)
Conforto	RV e GR	✗	-
Maior flexibilidade	RV	✓	Liao (2017)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.11 - Resumo das desvantagens nas EV

Desvantagens	Resultados	Identificado na literatura	Fonte
Menor interação pessoal	RR, FM e GR	✓	Dulebohn e Hoch (2017)
Isolamento	RV, FM e GR	✓	Dulebohn e Hoch (2017)
Condições do local e espaço de trabalho	NK e RR	✗	Peifer <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Elaboração própria

Para o quinto objetivo específico, identificar as competências de liderança necessárias num ambiente virtual, conclui-se que as equipas ainda são maioritariamente lideradas por um líder e que a monitorização e avaliação do trabalho dos membros, são geralmente feitas através da entrega do trabalho concluído.

No que diz respeito às características de um líder virtual, este deve ter conhecimentos tecnológicos, garantir um reforço na confiança, deve ser flexível, garantir que existe uma boa comunicação na equipa, deve conhecer os membros da sua equipa para tirar partido dos seus atributos e deve garantir a homogeneidade dos membros. Assim, confirma-se a ideia já defendida na literatura pelo estudo efetuado por Van Wart *et al.* (2019), ou seja, o líder deve ter seis e-competências, nomeadamente, competências de comunicação, competências sociais, competências de fortalecimento de equipa, competências de gestão da mudança, competências tecnológicas e competências de confiança.

No sexto objetivo específico, foi realizada uma análise da satisfação global dos membros de EV em relação aos principais desafios de um líder de EV. Como fundamenta a

literatura os principais desafios são a comunicação (Vătămănescu *et al.*, 2022), a confiança (Kashive *et al.*, 2022) e a motivação e satisfação (Aziri, 2011), que inerentemente estão associados à colaboração (Kauffmann, 2015). Os resultados demonstraram que os entrevistados estão de acordo na gestão que tem sido efetuada pelo líder em relação a estes desafios, e é visível que estão satisfeitos com a sua liderança.

Por fim, o sétimo objetivo específico teve o intuito de avaliar o futuro das EV e identificar novos estilos de liderança. Após a análise dos resultados é possível verificar que, de acordo com a literatura (Huang *et al.*, 2010), as equipas dos entrevistados FM e GR ainda contam com uma liderança transacional que está ligada a uma liderança hierárquica, mais comum em equipas presenciais, devendo-se principalmente ao facto de adotarem o regime híbrido, apesar de estes considerarem que atualmente têm mais autonomia nas suas tarefas.

Já os restantes entrevistados, que adotam o regime 100% virtual, podem ser caracterizados por uma liderança transformacional que está associada ao conceito de liderança partilhada, pois, segundo a literatura (Efimov *et al.*, 2020), esta liderança tem o seu foco na autonomia, participação e autocontrolo, fatores que os entrevistados NK, RR e RV consideram ter. Apesar de estes entrevistados não considerarem ser uma equipa autogerida e estarem pouco céticos em relação ao seu sucesso, já contam com vários aspetos que caracterizam estas equipas, como sejam um maior grau de autonomia de decisão e mais variedade de tarefas (Pearson, 1992), uma autonomia coletiva e responsabilidade para planear, gerir e executar tarefas interdependentes para alcançar um objetivo partilhado (Magpili & Pazos, 2018).

É notório que o papel do líder das equipas destes entrevistados é agora menos relevante, visto que estes fazem o seu trabalho de forma autónoma e o líder apenas intervém após a entrega do trabalho feito, ou em situações ocasionais que envolvam a gestão de topo tendo assim um papel mais de supervisor ou *coach*, como retrata a literatura (Weerheim *et al.*, 2019). No entanto, não é possível afirmar que sejam realmente membros de uma equipa autogerida, por ainda existir um líder (apesar de na literatura (Eseryel *et al.*, 2021) ser referido que estas equipas podem ou não ter um líder formal) e porque as tarefas de liderança não são partilhadas e não existe uma grande mudança da supervisão hierárquica para uma gestão colaborativa entre os membros (Barker, 1993), que são características destas equipas.

Por sua vez os resultados também demonstram que os entrevistas acreditam fielmente que no futuro as equipas, sempre que possível, serão virtuais e que a autonomia dos membros será cada vez maior.

5. Conclusão

5.1 Síntese da investigação e contributos

Esta investigação apresenta um contributo teórico para o campo de estudo das EV e da liderança e o seu desenvolvimento teve como objetivo colmatar o *gap* existente na literatura, que demonstra que existem lacunas na compreensão da eficácia da liderança virtual em EV e sobre novos estilos de liderança. Do ponto de vista prático, esta dissertação fornece um ponto de referência às empresas e aos líderes das EV para poderem orientar e melhorar as suas práticas.

Primeiramente, tendo em consideração a questão da investigação formulada, que visava caracterizar as EV e o seu estilo de liderança no panorama pós COVID-19, identificou-se e analisou-se conceitos, características, principais problemáticas e desvantagens e vantagens destas equipas. Num segundo momento, procurou-se também identificar o estilo, as características e os desafios da liderança destas equipas, fundamentando com estudos e modelos provenientes de outros autores. Em termos práticos, foi desenvolvida uma metodologia qualitativa com a realização de cinco entrevistas a membros de EV para obter resultados que possibilitassem alcançar conclusões pertinentes sobre a temática em estudo.

Tal como constatado nas entrevistas realizadas existe uma perceção generalizada no que concerne à visão e opinião dos entrevistados de que o trabalho virtual é algo inovador e que contribuí positivamente para o sucesso e desempenho de uma organização.

Após análise e discussão dos resultados, é possível elaborar algumas conclusões. Conclui-se que, em relação às características necessárias para ser membro de uma EV, estes devem ter conhecimento tecnológico, capacidade de autogestão, capacidade para o isolamento e comunicação, capacidade para trabalhar sob pressão e orientação para os objetivos. E que união, empenho, partilha de experiências, comunicação clara, coesão e altos níveis de confiança podem fazer uma EV de sucesso.

Averigua-se que a principal vantagem que leva o colaborador a preferir este estilo de trabalho está relacionada com a busca por um maior equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida pessoal, significando uma melhor qualidade de vida e bem-estar, com horários flexíveis que se ajustam melhor às suas necessidades diárias, possibilitando, assim, mais tempo para sua rotina e convívio social. E que a maior desvantagem passa pelo pouco contacto presencial destas equipas, que pode levar ao isolamento e/ou solidão.

Entende-se também, que o trabalho virtual traz grandes desafios, percebido tanto pelos membros, como pelos líderes, sendo estes a comunicação, a confiança e a satisfação. De notar, que o mais desafiante é a comunicação, pois, se esta não for bem gerida, prejudica o desempenho e a satisfação dos membros de uma EV. A comunicação deve ser estimulada constantemente, para que os membros se mantenham comprometidos e motivados com o seu trabalho e alcancem os seus objetivos e resultados comuns.

Em relação à liderança nestas equipas, conclui-se que as equipas que eram virtuais antes da pandemia, já contavam com um estilo de liderança partilhado adaptado ao virtual, onde os membros são autónomos no seu trabalho e têm mais flexibilidade em termos de gestão do seu tempo. Sendo assim, o líder destas equipas consegue corresponder às necessidades dos membros, supervisionando o seu trabalho final e respeitando a sua autonomia.

Pelo contrário, o estilo de liderança nas equipas presenciais sofreu grandes alterações com a chegada da pandemia, onde o líder foi obrigado a ter práticas inovadoras no que toca a vários fatores, com realce na confiança e comunicação. Também é possível verificar que após o período de isolamento da pandemia, algumas empresas e chefias optaram por praticar nas suas equipas um estilo híbrido, que tem mais em conta as necessidades dos colaboradores, dando um pouco mais de liberdade e autogestão a estas equipas.

Pode concluir-se assim que o estilo de liderança das EV é maioritariamente transformacional, associado ao conceito de liderança partilhada e autonomia e que este deve ser o estilo de liderança mais apropriado para estas equipas, pois consegue melhorar o desempenho, devido ao facto de os membros se sentirem mais confiantes e confortáveis a desempenhar o seu trabalho neste estilo de liderança, provocando assim uma maior satisfação.

Todavia, os estudos recentes acreditam que as EV estão a caminhar rapidamente para um estilo de liderança autónomo, onde pode ou não existir um líder, no entanto, o papel desempenhado por este deverá ser de supervisão, motivação ou *coaching*.

Face ao exposto, pode constatar-se que os objetivos desta investigação foram concluídos com sucesso, e torna-se agora possível responder à questão de investigação do estudo: Como se caracterizam as equipas virtuais e o seu estilo de liderança no panorama pós COVID-19?

Respondendo à questão de investigação, as EV são caracterizadas por estarem conectadas eletronicamente através das TIC, serem globalmente distribuídas, culturalmente diversas e efetuarem pouco contacto interpessoal, sendo maioritariamente, num período pós COVID-19, caracterizadas por uma liderança transformacional em estilo híbrido ou virtual, que promove a autonomia dos membros e a capacidade de autogestão das suas tarefas e do seu tempo promovendo a flexibilidade e a confiança.

Espera-se que a presente investigação, possa promover uma mentalidade aberta para a implementação de EV nas organizações, através do auxílio com alguns elementos-chave para garantir o seu sucesso. As práticas de trabalho virtual têm a capacidade de aumentar o potencial económico das organizações, bem como aumentar e melhorar a produtividade e desempenho, para além do facto de trazerem satisfação e bem-estar aos colaboradores.

Contudo, ainda existem muitas dúvidas em relação ao cenário futuro pós COVID 19, mas é garantido que este novo paradigma veio alertar as organizações em relação à importância das tecnologias e da digitalização para a sobrevivência e competitividade no mercado global, o que faz com que seja dado cada vez mais valor às práticas das EV.

Tendo em conta que esta investigação também contribui para os estudos de comportamento organizacional, recomenda-se às organizações que promovam um comportamento de adaptação urgente à digitalização e que forneçam a disponibilidade de práticas de trabalho virtual, sempre que as funções o permitam. Além disso, estas necessitam de ter em consideração que, com a mudança de paradigma provocado pela pandemia, as necessidades dos colaboradores tornaram-se ainda mais exigentes e que, caso essas necessidades não sejam respeitadas nem ouvidas, isso irá ser prejudicial no desenvolvimento da organização.

As próprias equipas precisam de ter diferentes capacidades, que antes deste paradigma não eram tão relevantes, e a homogeneidade entre os membros deve ser promovida de forma constante para que todos consigam ter os mesmos conhecimentos e capacidades.

Tudo isto comprova que ainda há muito por descobrir sobre estas novas temáticas e novas tipologias de trabalho. No futuro, é importante que as empresas entendam que se querem manter-se competitivas devem refletir e implementar planos de ação que garantam que as equipas têm as condições necessárias para trabalhar virtualmente, e que a opção do trabalho virtual não deve ser uma obrigação, mas deve estar disponível em qualquer empresa em que o trabalho o permite, dando o poder de escolha ao colaborador.

5.2 Limitações do estudo

Importa referir que a investigação contou com algumas limitações que podem ter influenciado os resultados. Inicialmente, considera-se que o método qualitativo utilizado permite que seja possível uma avaliação detalhada dos temas em estudo, mas, no entanto, este método apresenta lacunas no que toca à representatividade da amostra. Devido a isso, os resultados apresentados não devem ser generalizados, uma vez que a amostra tem uma

dimensão reduzida, bem como, apenas estão presentes algumas áreas profissionais, e por isso, pode não representar a totalidade da realidade, tratando-se, assim, de uma limitação ao estudo.

Ainda se pode considerar como limitação, a dificuldade encontrada no mapeamento e desenvolvimento do quadro teórico, pois devido à existência de inúmeros estudos sobre a temática das EV e da liderança, tornou-se difícil escolher que fatores ou temas específicos seria importante mencionar na presente investigação. Por contraste, apesar da existência de vários estudos sobre estas temáticas, o mesmo não se verificou para a parte prática da investigação, visto que foram poucos os autores que utilizaram as entrevistas para fundamentar a sua pesquisa, o que também limitou a criação das questões do guião das entrevistas.

Torna-se também importante considerar que devido ao facto de os estudos sobre o panorama COVID-19 serem ainda muito recentes, não é possível considerar ou garantir certezas, que a longo prazo, certos aspetos apresentados nesta investigação, sejam realmente verificados.

5.3 Recomendações para futuras investigações

Em termos de recomendações futuras, os conceitos abordados que mostram ser fundamentais ao trabalho virtual devem ser aprofundados, para haver uma mitigação de falhas que possam comprometer o sucesso das EV. Mais especificamente, deveria ser mais explorado os conceitos das equipas autoogeridas. Foi possível comprovar que esta ideologia já esteve mais longe de se realizar, contudo, ainda existe muitos estudos a realizar para que seja possível comprovar a eficácia destas equipas autoogeridas, só após se concretizarem mais estudos na área da liderança partilhada e existiram provas mais concretas do seu sucesso se pode acreditar que as empresas irão caminhar para este destino.

O presente estudo apresenta consistência nos resultados e pode ser considerado como um referencial para futuros estudos, com um maior número de entrevistados, tanto de EV, como de equipas híbridas, procurando obter uma amostra representativa. Também seria interessante, conseguir reunir mais resultados do período antes e após a pandemia, para que se consiga tirar resultados mais concretos.

Recomenda-se, também, um estudo de comparação entre os estilos de liderança de EV, equipas presenciais e híbridas para averiguar as mudanças provocadas pela pandemia, ou uma análise à situação das EV em Portugal, como esta se tem desenvolvido ao longo dos anos e fazer uma comparação com o contexto europeu, por exemplo.

Referências Bibliográficas

- Abarca, V. M. G., Sanchez, P. R., & Arias, E. R. (2020). Working in virtual teams: a systematic literature review and a bibliometric analysis. *IEEE Access*, 8, 168923–168940. <https://doi.org/10.1109/access.2020.3023546>
- Abarca, V. M. G., Sanchez, P. R., & Camacho, M. A. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in psychology*, 12, Article 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Afflerbach, T. (2020). *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem* (1st ed.). Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-34300-2>
- Avolio, B., Kahai, S.S., & Dodge, G.E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3 (4), 77-86. <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 408-437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17, 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Batırlık, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies. *Sustainability*, 14(2), 1038. <https://doi.org/10.3390/su14021038>
- Beland, L.P., Brodeur, A., & Wright, T. (2020). COVID-19, Stay-At-Home Orders and Employment: Evidence from CPS Data. *GLO Discussion Paper Series* 559, Global Labor Organization (GLO).
- Bell, B. S., & Kozlowski, S.W.J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2019). Leading from a distance: Advancements in virtual leadership research. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 387–418). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.016>
- Bergiel, B.J., Bergiel, E.B., & Balsmeier, P.W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821>

- Bhat, S., Pande, N., & Ahuja, V. (2017). Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM. *Procedia Computer Science*, 122, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.338>
- Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital Disruption and the Future of Leadership: An Interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438–446. <https://doi.org/10.1177/1056492616638173>
- Carboni, I., Cross, R., & Edmondson, A.C. (2021). No Team is an Island: How Leaders Shape Networked Ecosystems for Team Success. *California Management Review*, 64(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/00081256211041784>
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams: A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviors. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323–343. <https://doi.org/10.1007/s10726-006-9045-7>
- Chamakiotis P. (2020). Virtual Teams as Creative and Agile Work Environments. In C. Grant, E. Russell (Eds.), *Agile Working and Well-Being in the Digital Age* (pp. 3–17). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60283-3_10
- Charteris, J., Berman, J., & Page, A. (2021). Virtual team professional learning and development for practitioners in education. *Professional Development in Education*, 47(4), 638 - 650. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1879215>
- Davidavičienė, V., Majzoub, K. A., & Kavaliauskiene, I. M. (2020). Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability*, 12(17), 6917. <https://doi.org/10.3390/su12176917>
- Dias, V.M. (2021) *Smart KPI-ORIENTED decision support Dashboard for measuring the Digital Transformation success* [Master dissertation, University of Twente]. University of Twente Student Theses. <https://purl.utwente.nl/essays/88663>
- Doblinger, M. (2022). Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small Group Research*, 53(1), 128–180. <https://doi.org/10.1177/10464964211041114>
- Duarte, P. (2021) *Temas Emergentes sobre Equipas em Trabalho Remoto* [Master dissertation, ISCAP PORTO]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19962/1/Pedro_Duarte_MGO_2021.pdf
- Dulebohn, J.H., & Hoch, J.E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27, 569-574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Edsall, D.L., & Conrad, K.A. (2021). Virtual team member perspectives on personal development: A sequential explanatory study. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(3), 3-27. <https://doi.org/10.1002/nha3.20340>
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. *International journal of environmental research and public health*, 17(18), 6519. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186519>

- Eseryel, U. Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 46(2), 424–460. <https://doi.org/10.1177/1059601120955034>
- Fleming, K., Millar, C. (2019). Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-492>
- Francisco, C.D., & Nuqui, A.V. (2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(10), 15-19. <https://eric.ed.gov/?id=ED608560>
- Goodman, P.S., Devadas, R., & Hughson, T.L.G. (1988). *Groups and productivity; analyzing the effectiveness of self-managing teams*, in Campbell, J.P. and Campbell, R.J. (Eds). *Productivity in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Grab, B., Olaru, M., & Gavril, R. (2019, March 7-8). *Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management* [Conference presentation]. The 11th International conference on ecological performance in a competitive economy, Bucharest, Romania.
- Gupta, S., & Pathak, G.S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 778-794. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>
- Hahm, S. (2018). Cohesiveness of Internet Based Virtual Teams in the e-business: Roles of Various Types of Leadership. *Journal of Internet Computing and Services*, 19(5), 123–131. <https://doi.org/10.7472/JKSII.2018.19.5.123>
- Hambley, A. L., O'Neill, A. T., Kline, J.B.T. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098–1110. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving digital maturity* (Report No.15329194). Massachusetts Institute of Technology, 1-32. <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
- Kashive, N., Khanna, V.T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277-300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Kauffmann, D. (2015). How Team Leaders Can Improve Virtual Team Collaboration Through Trust and ICT: a Conceptual Model Proposition. *Economics and Business Review*, 1(15), 52-75. <https://doi.org/10.18559/ebr.2015.2.3>

- Kneisel, E. (2020). Team reflections, team mental models and team performance over time. *Team Performance Management*, 26 (1/2), 143-168. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2018-0061>
- Knights, D., & Willmott, H. (2007). *Introducing Organizational Behavior and Management* (1st ed.). London: Thomson Learning.
- Levi, D., & Slem, C. (1995). Team work in research and development organisations: the characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16 (1), 29-42. [https://doi.org/10.1016/0169-8141\(94\)00076-F](https://doi.org/10.1016/0169-8141(94)00076-F)
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Lim, J.Y. (2018). IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams. *Inf. Organ.*, 28, 71-88. Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113-128. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.001>
- Lim, J.Y., & Cromartie, F. (2001). Transformational Leadership, organizational culture, and organizational effectiveness in sport organizations. *The Sport Journal*, 4(2), 111-169. <https://thesportjournal.org/article/transformational-leadership-organizational-culture/>
- Long, P. H., & Schoenberg, R. (2002). Does e-Business Require Different Leadership Characteristics?: an Empirical Investigation. *European Management Journal*, 20, 611-619. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mathieu, J.E., Gallagher, P.T., Domingo, M.A. & Klock, E.A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-040-5>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). Digital Transformation Leadership Characteristics: a Literature Analysis. *Journal of Decision Systems*, 1-30. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934>
- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical teacher*, 41(9), 1002-1006. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work., *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861-875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>

- Nemiro, J., Beyerlein, M. M., Bradley, L., & Beyerlein, S. (2008). *The Handbook of High Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries* (1st. ed.). Jossey-Bass Inc., Publishers, USA.
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.) (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452229539>
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2016). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach* (6th ed.). New York: Wiley
- Pearson, C. (1992). Autonomous work groups: an evaluation at an industrial site. *Human Relations*, 45 (9), 905-936. <https://doi.org/10.1177/001872679204500903>
- Peifer, C., Pollak, A., Flak, O., Pyszka, A., Nisar, M. A., Irshad, M. T., Grzegorzec, M., Kordyaka, B., & Kożusznik, B. (2021). The Symphony of Team Flow in Virtual Teams. Using Artificial Intelligence for Its Recognition and Promotion. *Frontiers in psychology*, 12, 697093. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697093>
- Power, J., & Waddell, D. (2004). The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators. *The Learning Organisation*, 11 (3), 244-259. <https://doi.org/10.1108/09696470410533003>
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2–29. <https://doi.org/10.1037/mgr0000009>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Robert, L., & You, S. (2018). Are You Satisfied Yet? Shared Leadership, Individual Trust, Autonomy, and Satisfaction in Virtual Teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 69. 503-513. <https://doi.org/10.1002/asi.23983>
- Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853 - 866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Saari, L. M., & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Salem, M., Lazarus, H., & Cullen, J. (1992). Developing Self-managing Teams: Structure and Performance. *Journal of Management Development*, 11, 24-32. <https://doi.org/10.1108/02621719210009956>
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., Passos, A. M., Marques-Quinteiro, P., & Maynard, M. T. (2021). The Effect of a Concept Mapping Intervention on Shared Cognition and Adaptive Team Performance Over Time. *Group & Organization Management*, 46(6), 984–1026. <https://doi.org/10.1177/1059601120981623>
- Sarti, D., & Torre, T. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence from the Field. *Frontiers in Psychology*. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>

- Schmidtke, M.J., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*, 27(4), 660-677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.011>
- Siebdrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50, 63-68. <https://sloanreview.mit.edu/files/2009/06/8412f42034.pdf>
- Sohmen, V. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4, 1-18. https://www.researchgate.net/publication/302496350_Leadership_and_teamwork_Two_sides_of_the_same_coin
- Souza, C. L. M. V. (1989). A problemática dos métodos quantitativos e qualitativos em biblioteconomia e documentação: uma revisão de literatura. *Ciência Da Informação*, 18(2). <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v18i2.312>
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of vocational behavior*, 119, 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- Subramaniam, R., Singh, S. P., Padmanabhan, P., Gulyás, B., Palakkeel, P., & Sreedharan, R. (2021). Positive and Negative Impacts of COVID-19 in Digital Transformation. *Sustainability*, 13(16), 9470. <https://doi.org/10.3390/su13169470>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Varhelahti, M., & Turnquist, T. (2021). Diversity and Communication in Virtual Project Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 201-214. <https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3064404>
- Vătămănescu, E.M., Dinu, E., Stratone, M. E., Stăneiu, R. M., & Vintilă, F. (2022). Adding Knowledge to Virtual Teams in the New Normal: From Leader-Team Communication towards the Satisfaction with Teamwork. *Sustainability*, 14(11), 6424. <https://doi.org/10.3390/su14116424>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weerheim, W., Rossum, L. V., & Have, W.D.T. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113-128. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>
- Westerman, G., Calmégane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1–68. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>

- World Health Organization (2021, May 13). Coronavirus disease (COVID-19) [Web page]. Retrieved from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Yang, C., Flak, O., & Grzegorzec, M. (2018). Representation and Matching of Team Managers: An Experimental Research. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 5(2), 311-323. <https://doi.org/10.1109/TCSS.2018.2812825>
- Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42(3), 228-237. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.008>.

ANEXOS

Anexo A - Guião Entrevista

1 – Introdução e caracterização do entrevistado

Em primeiro lugar, obrigada por participar neste estudo.

- Importa-se que grave a entrevista?
- Posso identificá-lo (a) na minha dissertação?
- Nome
- Idade
- Nacionalidade
- Nome da empresa onde trabalha
- Setor de atividade da sua empresa
- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
- Qual o seu cargo nesta empresa?

2- Questões Bloco A: “Caracterização da EV e dos seus membros”

Q1: Posição ocupada na equipa:

☐ Membro da equipa

☐ Responsável/Líder da equipa

Q2: Há quanto tempo trabalha com a sua equipa atual? (indique em anos e/ou meses, conforme o mais adequado)

Q3: Trabalha apenas numa equipa virtual?

Q4: Há quanto tempo trabalha ou trabalhou em ambiente virtual?

Q5: Já trabalhava de forma virtual antes da pandemia COVID-19?

Q6: Qual o regime em que trabalha atualmente? Presencial, Híbrido ou Virtual?

Q7: Qual a área/setor de atividade da sua equipa?

Q8: Número de membros da sua equipa virtual

Q9: Os membros da equipa trabalham todos a partir do mesmo país ou estão distribuídos globalmente?

- Q10:** A sua equipa é temporária ou permanente?
- Q11:** A sua equipa sempre trabalhou de forma virtual? Se não, porque se tornou virtual, quais as circunstâncias?
- Q12:** Em relação à dinâmica da sua equipa: trabalham sempre de forma virtual ou existem circunstâncias em que ocorre contacto presencial? Se sim quais?
- Q13:** Conhece pessoalmente os membros da sua equipa?
- Q14:** Considera que as comunicações virtuais que estabelece com a sua equipa são suficientes ou gostava que houvesse mais contacto presencial?
- Q15:** Qual a frequência com que comunica com a sua equipa, diária, mensal ou anual?
- Q16:** Costumam comunicar mais por chamada, vídeo chamada, email, mensagens em plataformas digitais, outras?

3 – Bloco B: “Opinião e percepção dos membros sobre EV”

- Q17:** O que é para si uma equipa virtual? Como funcionam? Use a sua experiência na sua equipa virtual para descrever.
- Q18:** Na sua opinião, quais as *skills*/habilidades necessárias para ser membro de uma equipa virtual? Refira pelo menos 3.
- Q19:** Para si, quais são as características necessárias para ser uma equipa virtual de sucesso?
- Q20:** Quais os principais desafios/obstáculos de uma equipa virtual? Refira pelo menos 3 desafios.
- Q21:** Indique 3 vantagens e 3 desvantagens de trabalhar numa equipa virtual.
- Q22:** Na sua opinião, prefere trabalhar de forma virtual, híbrida ou presencial? Porquê?

4- Bloco C: “Liderança na EV”

- Q23:** Qual o estilo de liderança na sua equipa? Na sua equipa existe um líder ou a equipa trabalha de forma autónoma?
- Q24:** Como deve ser um líder num ambiente virtual? Acha que um líder virtual necessita de ter características ou habilidades diferentes de um líder presencial? Se sim, quais?
- Q25:** Como é que o líder da sua equipa virtual monitoriza o desempenho dos membros da equipa e o progresso para a conclusão de uma tarefa?

Nas seguintes perguntas, classifique numa escala de 0 a 5, onde 0 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente:

Q26: Em relação à comunicação virtual:

- a) O líder é claro e bem organizado;
- b) O líder fornece um feedback conciso e relevante;
- c) O líder não transmite mensagens não intencionais que fazem com que eu ou outros membros se sintam insultados ou zangados;
- d) As escolhas dos métodos de comunicação virtual utilizados pelo líder melhoram a comunicação e a colaboração na equipa.

Q27: Em relação à confiança:

- a) Dentro do ambiente virtual, o líder é capaz de criar um sentimento de confiança;
- b) O líder utiliza as comunicações virtuais de uma forma que apoia a honestidade, consistência, seguimento, justiça e integridade;
- c) O líder assegura que o apoio à diversidade está presente e bem monitorizado em cenários virtuais;
- d) O líder promove a confiança entre todos os membros e promove o bem-estar da equipa;
- e) O líder confia nos membros da equipa virtual e na sua autonomia.

Q28: Em relação à motivação e desempenho:

- a) O líder demonstra que posso expressar as minhas opiniões e apresentar as minhas ideias e que estas são ouvidas;
- b) O líder é capaz de motivar equipas que operam principalmente em modo virtual;
- c) O líder é eficaz na construção da motivação dos membros da equipa virtual;
- d) O líder apoia o meu desenvolvimento profissional e motiva-me a melhorar continuamente;
- e) O líder promove o desempenho e sucesso da equipa;
- f) De forma geral, estou satisfeito com o líder da minha equipa e considero-o uma inspiração a seguir;
- g) Preferia ter mais autonomia, flexibilidade e liberdade.

5 – Bloco D: “Novos estilos de liderança em EV”

- Q29:** Conhece o conceito de equipas autogeridas? Qual a sua opinião sobre estas equipas?
- Q30:** Acredita que este estilo de liderança ajuda na sua produtividade e sucesso?
- Q31:** Acredita que a sua equipa teria melhor desempenho e resultados caso fosse uma equipa autogerida? Porquê?
- Q32:** Está satisfeito/a com a liderança na sua equipa e com as possibilidades que a sua empresa lhe oferece? Justifique.
- Q33:** Em termos futuros, pensa que a retenção nas empresas será menor caso não haja a possibilidade de trabalho virtual/em casa?
- Q34:** Caso, não trabalhasse de forma virtual e a sua empresa não lhe desse essa opção, ponderaria mudar de emprego?
- Q35:** Qual a sua perspetiva no que toca às equipas no futuro? Poderão ser 100% virtuais?
- Q36:** A autogestão e autonomia de cada membro será o futuro ou haverá sempre um líder? Justifique.