



Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Liderança em Contexto de Teletrabalho

Carla Margarida de Oliveira Neves

Docentes Orientadores:
Professora Doutora Maria Elisete Martins
Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira

Leiria

agosto 2022

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Elisete Martins e coorientação do Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.

Resumo

Esta pesquisa tem como principal objetivo analisar a Liderança em contexto de Teletrabalho através de uma revisão da literatura e estudo empírico. É uma temática pertinente e com crescente interesse no contexto organizacional, sobretudo após a pandemia Covid-19 que alterou as estruturas organizacionais, colocando imensos colaboradores em trabalho à distância e consequente e-Liderança.

Tendo o teletrabalho, ganho uma proporção gigantesca com a pandemia Covid-19, é indispensável o estudo da temática do Teletrabalho e da Liderança, para apurar as competências e comportamentos dos Líderes, por forma a proporcionar o bem-estar profissional dos colaboradores bem como alcançar os esperados resultados organizacionais.

No que se refere ao estudo empírico, trata-se de um estudo quantitativo, com realização de 142 questionários eletrónicos a 142 indivíduos em contexto de Teletrabalho, 45 do género masculino e 97 do género feminino. Esta pesquisa aprofunda a perceção dos colaboradores em teletrabalho durante a pandemia Covid 19 relativamente aos seus líderes. Os principais resultados alcançados evidenciam a vontade dos colaboradores em manterem-se no futuro, pós pandemia, em teletrabalho em regime parcial.

Palavras-chave: Características do e-Líder, e-Liderança, Liderança, Teletrabalho.

Abstract

The main objective of this research is to analyze Leadership in the context of Telework, through a literature review. It is a topic of growing interest in the organizational context, hence its relevance, even more so, after the Covid-19 pandemic that changed organizational structures, putting many employees in remote work and consequent e-Leadership.

With telework taking on a gigantic proportion with the Covid-19 pandemic, it is essential to study the topic of Telework and Leadership, to determine the skills and behaviors of Leaders, in order to provide the professional well-being of employees as well as achieve the expected organizational results.

Regarding the empirical study, it is a quantitative study, with 142 electronic questionnaires to 142 individuals in a telework context, 45 male and 97 female. This research deepens the perception of teleworking employees during the Covid 19 pandemic in relation to their leaders. The main results achieved show the willingness of employees to remain in the future, after the pandemic, in part-time telework.

Key words: Characteristics of the e-Leader, e-Leadership, Leadership, Telework

Agradecimentos

É imperativo referir e agradecer de forma pública aos que me auxiliaram neste trabalho.

Agradeço à professora Doutora Maria Elisete Martins e ao professor Doutor Carlos Miguel Oliveira, orientadores desta investigação, pela dedicação, paciência, pela motivação transmitida ao longo desde percurso, por vezes árduo.

Agradeço sobretudo pela partilha de conhecimento e experiência, sem dúvida uma alavancagem, que me permitiu ir mais além. Pela orientação para o caminho certo. Pelo profissionalismo e respeito acompanhados por um toque de carinho.

Aos meus colegas de Mestrado, pela troca de ideias, pelas partilhas. Pelo alento nos momentos de dificuldade, pelas gargalhadas nos momentos de alegria

Índice Geral

LISTA DE ABREVIATURAS.....	XII
INTRODUÇÃO	2
1. LIDERANÇA.....	4
1.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	4
1.2 TIPOS DE LIDERANÇA DE LIKERT	5
1.3 TEORIA DE X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR	7
1.4 ABORDAGENS DE LIDERANÇA	9
1.5 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	10
2. COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES E EQUIPAS	14
3. E-LIDERANÇA.....	18
3.1 CONCEITO E-LIDERANÇA	18
3.2 CARACTERÍSTICAS DA E- LIDERANÇA	19
3.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA E- LIDERANÇA	21
3.4 CARACTERÍSTICAS DO E-LÍDER	22
4. TELETRABALHO.....	28
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TELETRABALHO	28
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO ATUAL DO TELETRABALHO FACE À PANDEMIA COVID_19	30
4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO.....	34
4.3.1 Vantagens do teletrabalho	34
4.3.2 Desvantagens do teletrabalho.....	37
5. OBJETIVOS E HIPÓTESES	40
6. MÉTODO.....	42
6.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	42
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA	46
6.2 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	46
6.3 PROCEDIMENTOS.....	48
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	50
7.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ÍTENS DO TELETRABALHO.....	50
7.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ÍTENS DA LIDERANÇA	56

7.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA DA LIDERANÇA E DO TELETRABALHO	57
7.4 ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA	58
8. TESTE DE HIPÓTESES	60
HIPÓTESE 1- O AMBIENTE DE TELETRABALHO AFETA POSITIVAMENTE AS PRÁTICAS LABORAIS	60
HIPÓTESE 2 – A PRÁTICA DE TELETRABALHO AFETA NEGATIVAMENTE A PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES.....	60
HIPÓTESE 3 – A PRÁTICA DE TELETRABALHO POSSUI UM IMPACTO POSITIVO NA VIDA FINANCEIRA DOS COLABORADORES.....	60
HIPÓTESE 4 – A PRÁTICA DE TELETRABALHO REPRESENTA UMA MODALIDADE DE TRABALHO PREFERENCIAL PARA OS COLABORADORES.....	61
HIPÓTESE 5 - O GÊNERO FEMININO POSSUI MAIOR PREFERÊNCIA PELO REGIME LABORAL DE TELETRABALHO.....	61
HIPÓTESE 6 – A PRÁTICA DE TELETRABALHO POSSUI UM EFEITO NEGATIVO NOS NÍVEIS DE STRESS DOS COLABORADORES.....	62
HIPÓTESE 7 - AS GRANDES EMPRESAS DISPONIBILIZAM MELHORES CONDIÇÕES E RECURSOS PARA A PRÁTICA DE TELETRABALHO;.....	62
HIPÓTESE 8 – OS COLABORADORES DAS GRANDES EMPRESAS TÊM MAIOR PREFERÊNCIA PELO REGIME LABORAL DE TELETRABALHO.	62
HIPÓTESE 9 – A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL ESTÁ POSITIVA E SIGNIFICATIVAMENTE ASSOCIADA À PRODUTIVIDADE NUM CONTEXTO DE TELETRABALHO.....	63
HIPÓTESE 10 – OS COLABORADORES, EM CONTEXTO DE TELETRABALHO TIVERAM DIFICULDADE EM TIRAR DÚVIDAS E OBTER ESCLARECIMENTOS DE COLEGAS E CHEFIAS EM CONTEXTO DE TELETRABALHO.....	64
HIPÓTESE 11 - OS LÍDERES EM REGIME DE TELETRABALHO CONSEGUEM TRANSMITIR E PROMOVER A CONFIANÇA, O ENVOLVIMENTO E A COOPERAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA EQUIPA	64
9. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	66
10. CONCLUSÃO.....	70
10.1 LIMITAÇÕES E TRABALHO FUTURO.....	71
REFERÊNCIAS.....	74
ANEXO A.....	82

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quatro estilos de Liderança de Likert.....	6
Tabela 2 - Abordagens de Liderança	9
Tabela 3 - Paradoxos e dilemas na liderança em virtude da evolução das tecnologias	20
Tabela 4 - Competências exigidas aos e-líderes	25
Tabela 5 - Desafios causados pela crise pandémica	33
Tabela 6 - Vantagens verificadas e seus autores.....	36
Tabela 7 - Desvantagens verificadas e seus autores	38
Tabela 8 - Contagem quanto ao género (%)	43
Tabela 9 - Contagem do estado civil.....	43
Tabela 10 - Contagem das Habilitações Académicas	44
Tabela 11 - Caracterização sociodemográfica (N = 142)	44
Tabela 12 - Contagem relativamente à natureza da organização.....	45
Tabela 13 - Contagem relativamente a dimensão da organização	45
Tabela 14 - Contagem relativamente ao setor de atividade da organização	46
Tabela 15 - Contagem relativamente à função	46
Tabela 16 – Situação face ao Teletrabalho antes da Pandemia Covid 19.....	50
Tabela 17 – Situação face ao Teletrabalho durante pandemia Covid 19	51
Tabela 18 – Duração Regime Teletrabalho durante a Pandemia Covid 19	51
Tabela 19 – Opção pelo Regime de Teletrabalho	51
Tabela 20 - Motivo de opção de Teletrabalho no contexto de Pandemia Covid-19.....	52
Tabela 21 - Análise Descritiva dos Itens da Escala de Teletrabalho	53
Tabela 22 - Análise Descritiva dos Itens da Escala de Liderança	57
Tabela 23 - Medidas Descritivas das Dimensões das Escala de Teletrabalho.....	57
Tabela 24 - Medidas Descritivas das Dimensões da Escala de Liderança	58
Tabela 25 - Medidas descritivas das dimensões de impacto no Teletrabalho	58
Tabela 26 - Consistência interna.....	59
Tabela 27 - Condições de trabalho.....	60
Tabela 28 - Produtividade	60
Tabela 29 – Vida Financeira	61
Tabela 30 – Opção teletrabalho	61
Tabela 31 - Regime laboral e género	61
Tabela 32 - Stress.....	62
Tabela 33 - Dimensão da empresa e condições	62
Tabela 34 - Dimensão da empresa e teletrabalho	63
Tabela 35 - Liderança e Produtividade	63
Tabela 36 - Dificuldade em tirar dúvidas e obter esclarecimentos de colegas e chefias.....	64
Tabela 37 - Promoção de confiança, envolvimento e cooperação entre membros de equipa	64

Índice de Figuras

Figura 1 - Os quatro sistemas de liderança de Likert e as teorias X e Y de MCGregor.....	8
Figura 2 - Carisma	11
Figura 3 - Proposta de modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão	26
Figura 4 - Colaboradores a trabalhar de casa usualmente, 2010-2019	30

Índice de Gráficos:

Gráfico 1 -Contagem de idade	43
Gráfico 2 - Contagem do item teletrabalho antes da pandemia	54
Gráfico 3 - Contagem do item está ou esteve em regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19.	54
Gráfico 4 - Contagem do item quantidade de tempo que se encontra/encontrou em regime de teletrabalho.....	55
Gráfico 5 - Contagem do item motivo pela qual esteve em teletrabalho durante a pandemia Covid-19	55
Gráfico 6 - Contagem do item possibilidade de realizar teletrabalho no futuro pós-pandemia	56

Lista de Abreviaturas

EUA - Estados Unidos da América

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GTL - Global Transformational Leadership

IBM - International Business Machines Corporation

LPI – Leadership Practices Inventory

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

NASA - National Aeronautics and Space Administration

SBC – Stress By Corona

TLQ – Transformational Leadership Questionnaire

Introdução

A Liderança tem um papel preponderante em qualquer organização, uma vez que do seu posicionamento estratégico, poderá impulsionar o sucesso organizacional. Na literatura existem inúmeros estudos sobre a liderança, comportamentos e competências esperados pelos líderes.

Tendo os líderes um papel primordial, e estando as organizações expostas a constantes mudanças e reestruturações, como ainda agora se constatou com a pandemia Covid-19, que veio alterar substancialmente a estrutura organizacional de praticamente todas as empresas do mundo, este é um tema que carece de ser estudado sob esta nova perspetiva.

A liderança é composta por inúmeras experiências e particularidades, pelo que uma só teoria de liderança não seria suficiente para compreender o fenómeno (McGuire, 2014, citado por Figueiredo 2018). Por este motivo, é tempo de pegar nos tradicionais conceitos de modelos de liderança e aliá-los a conceitos de e-Liderança, e adicionar esta nova realidade a que todos fomos sujeitos. De um dia para outro, líderes e liderados foram confrontados com uma situação que todos desconheciam.

Todos sabíamos que em virtude da cada vez mais essencial flexibilidade e pelo avanço exponencial da tecnologia, o mundo do trabalho à distância estaria para breve, mas agora impulsionado de forma drástica, sem que houvesse tempo de adaptação. Apesar disso, já tivemos o anúncio de algumas organizações, de que, após a pandemia iriam manter os seus colaboradores em regime de teletrabalho. Mas este contexto exige a análise de vários aspetos, com destaque para o papel do líder. De acordo com Samartinho (2013, p.56) “É consensual que ao novo Líder (e-Líder) será exigido um maior esforço, mudança de atitude, a capacidade de atuar em ambientes complexos”.

Este estudo visa identificar competências, desafios e oportunidades da e-Liderança exigidas ao líder, conhecimento essencial para os departamentos de recursos humanos das organizações definirem programas de desenvolvimento das competências necessárias aos líderes, perante esta nova realidade.

Tendo por base o cenário apresentado, bem como o novo paradigma do trabalho e liderança à distância, acredito que este trabalho poderá ser uma referência, ainda que numa fase inicial, para melhor compreender, melhorar e ajustar as competências dos líderes, até porque em Portugal este é um tema muito pouco aprofundado, uma vez que existem poucos estudos na área da e-Liderança.

Também este estudo sumariza e contextualiza o teletrabalho, desde o seu aparecimento, passando depois para as evidências já estudadas do seu contexto durante a pandemia Covid-19, concluindo que existe matéria significativa para levantar questões e inquietações.

Tem vindo a verificar-se que um dos desafios da gestão de pessoas tem sido as mudanças a ocorrer no modelo tradicional de trabalho nas organizações. E nesse contexto, constata-se que a flexibilidade de trabalho se amplia como uma realidade no mercado, tanto como parte da estratégia organizacional, quanto como promessa de desafios, autonomia e versatilidade para o colaborador (Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; Lima, A. C. 2017).

Mas, sem prévio aviso, chegou o Covid-19, que de um dia para o outro fez mudanças drásticas a praticamente todos os níveis numa escala planetária. Tudo o que se tinha estudado sobre o Teletrabalho, questiona-se de novo, tendo em conta o contexto de pandemia, uma vez que tudo o que era expetável em contexto normal de teletrabalho, poderá não o ser agora nesta “nova realidade”.

1. Liderança

1.1 Conceito de Liderança

A Liderança é um tema que a muitos fascina. O conceito liderança não é um construto novo, e ao longo dos anos tem vindo a ser estudado e definido por vários autores de formas diferentes. Portanto, cada autor ou pesquisador explica o conceito conforme o seu ponto de vista, consequentemente, possui diversas interpretações.

Segundo Gumus, Bellibas, Esen, & Gumus (2018) na literatura no que se refere à liderança, existem inúmeras definições e dimensões relativamente a esta temática, no entanto a maioria dos investigadores concordam com alguns traços comuns, importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Segundo Perez-nadales *et al.*, (2014), liderança trata-se de um tema de difícil definição, sendo geralmente mais fácil indicar que determinada pessoa é líder, do que definir o conceito, dado que são vários os fatores que influenciam a liderança, desde o tipo grupo ou equipa até às características do próprio líder.

Para Chiavenato (2006) a liderança trata-se de um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Esta é definida como uma influência interpessoal exercida uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Na busca pela definição o autor considera que devem ser incluídos no conceito de liderança os termos: pessoas, poder e influência. Ou seja, a liderança envolve pessoas, que terão de ter predisposição para seguir as orientações de um líder, pelo que se conclui que tem de haver um reconhecimento entre ambas as partes. Tanto o líder como os liderados têm de desempenhar o seu papel.

Segundo Decuypere & Schaufeli (2020), a liderança deve ser analisada como um processo de vantagens competitivas para as empresas através da interação e trocas sociais. Desta forma, o líder é alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, promovendo o compromisso e a colaboração, dado que os membros liderados devolverão ao líder reconhecimento e aceitação, o que lhe confere autoridade para orientar pessoas.

O termo liderança, para alguns autores, surge associado à terminologia influência, Robbins (2005, p.258) que define a liderança como “a capacidade de influenciar um grupo

para alcançar metas”. Na sua perspectiva, essa influência só é possível quando as pessoas têm confiança no líder, uma vez que dificilmente alguém seguiria orientação de uma pessoa desonesta e capaz de prejudicar outrem.

Também Rego & Cunha (2010), definem liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar outros. Ainda assim, os mesmos autores reforçam que mais do que influenciar é motivar e dar ferramentas aos outros, para que estes contribuam para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Reforçam ainda que a liderança apenas ocorre se as pessoas são influenciadas para fazer o que é ético e benéfico para a organização e para elas próprias. Um bom líder, por definição, é aquele que cria, sustenta, eleva a confiança, o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera. Os líderes ajudam a que as pessoas se sintam com força, capazes, empenhadas, fortes. Dão espaço e permitem que os outros ajam e transmitam seu saber, a sua experiência, reforçam as suas capacidades. Fazem com que partilhem da visão da organização e dão espaço à inovação e à criação de coisas novas.

Apesar das inúmeras definições, a literatura revela que uma das definições mais completa provém da Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Globe)). Nesta definição, Gelei, Losonci, & Matyusz (2015) propõe que “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”

Na liderança eficaz é necessário que o líder influencie não apenas os seus liderados, mas também outros agentes externos. A capacidade de influência é a forma como o líder exerce o seu poder em torno de objetivos comuns a toda a equipa. Desta forma, é importante distinguir os conceitos poder e o de autoridade. O poder é entendido como a capacidade de exercer a influência, já a autoridade consiste da ocupação de determinada posição. Logo, aquele que possui autoridade detém o poder, todavia, os que detêm o poder não possuem, necessariamente, autoridade (Behrendt, Matz, & Göritz, 2017; Iqbal *et al.*, 2015).

Teixeira (2017) afirma que a liderança é a capacidade para influenciar um grupo e atuar no sentido de prossecução dos objetivos do grupo.

1.2 Tipos de Liderança de Likert

Por volta do ano 1945, de acordo com Teixeira (2017) um grupo de investigadores, da Universidade de Michigan, liderados por Rensis Likert iniciaram um estudo através de entrevistas e inquéritos a líderes e subordinados, a fim de investigar os comportamentos dos líderes em várias organizações. As conclusões do estudo foram muito semelhantes às de um outro grupo de investigadores que estavam na mesma altura a estudar o mesmo tema na

Universidade e Ohio, destes estudos resultou a classificação dos líderes em dois tipos de comportamento: o comportamento centrado nas preocupações com a tarefa e comportamento centrado nas relações pessoais.

Likert, continuou os seus estudos, por forma a obter uma abordagem mais refinada sobre o entendimento dos comportamentos de liderança, pelo que o autor propõe quatro tipos de liderança, conforme se observa na tabela (1) seguinte:

Tabela 1 - Quatro estilos de Liderança de Likert

Tipos Liderança	Características do líder
Autocrático - coercivo	O líder decide o que é para fazer, quem, quando, como e onde; Todas as decisões estão centradas na hierarquia de topo; <u>Aplicabilidade:</u> empresas indústrias que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia rudimentar, como por exemplo as empresas de construção civil.
Autocrático – benovolente	O líder é que toma as decisões, mas os seus subordinados, têm alguma flexibilidade e liberdade no desempenho das tarefas; Os processos de decisão também estão centralizados no topo, mas já se verifica alguma delegação de autoridade, principalmente nas tarefas do dia a dia. <u>Aplicabilidade:</u> empresas indústrias que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia já mais evoluída e com mão de obra especializada, como por exemplo as empresas com linhas de montagem.
Consultivo	O líder consulta os seus subordinados antes de definir objetivos e tomar decisões. <u>Aplicabilidade:</u> Bancos, Instituições, Financeiras.
Participativo	Aqui existe um envolvimento de todo os colaboradores, na definição de objetivos e na preparação da decisão. Este é o estilo de liderança recomendado por Likert, mas nos estudos que elaborou, pouca empresa encontrou na prática, com esta característica. <u>Aplicabilidade:</u> empresas que utilizam tecnologia altamente sofisticada e com colaboradores também altamente especializados de serviços de consultadoria em gestão ou engenharia.

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Teixeira (2017)

1.3 Teoria de X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, um psicólogo social americano, da década de 1950, apresentou-nos os seus famosos modelos da teoria X e da teoria Y através do livro “The Human Side Of Enterprise” (1960). O autor optou por chamar à sua teoria X e Y, para que desta forma não estar a dar conotações de valor de correto ou errado a cada uma delas, pois essa não era de forma alguma o seu objetivo. A ideia seria que as denominações fossem, o mais neutras possível, para evitar qualquer tipo de julgamento valorativo ou expressão de preferência, apenas quis criar grupos de pessoas de acordo com o que pensam e qual a base de pressupostos em que agem. A teoria X e Y, são opostas uma da outra, pois o autor quis apresentar duas visões totalmente diferentes, no que se refere aos comportamentos dos colaboradores, dentro das organizações.

A teoria X, é composta por um grupo de pessoas caracterizadas pela falta de gosto no trabalho, se possível até o evitam. Os indivíduos deste grupo, necessitam de ser controlados, dirigidos, e porque não gostam de trabalhar têm de ser coagidos. Não têm ambições e evitam assumir responsabilidades, procuram segurança nas responsabilidades, por forma, a que não surjam surpresas. Trabalham o menos possível, com o menor esforço possível, não têm capacidade criativa e são resistentes à mudança.

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria X representa o típico estilo de liderança de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em determinados pontos; como, a falta de iniciativa individual, ausência de criatividade e a acomodação ao trabalho associada a uma rotina com hábitos regulares e sem alterações. A Teoria X inclui as pessoas que executam as suas tarefas sem se pronunciarem com as suas opiniões ou os seus objetivos pessoais, ou seja fazem o que a organização pretende sem fazer perguntas.

A Teoria Y, é composta por um grupo de pessoas que encaram o trabalho como algo tão agradável quanto o descanso. Têm autonomia, não só aceitam responsabilidades como inclusive as procuram, são empenhados na prossecução dos seus objetivos. São indivíduos criativos e capazes de solucionar problemas. Não precisam de subordinação dos seus gestores para realizar o seu trabalho, pelo que implica uma visão diferente do ser humano e do seu potencial de desenvolvimento.

Na visão de McGregor, a ideia seria uma mudança processual, gradual, evolutiva, da teoria X para a teoria Y, direcionada para “uma boa sociedade” (Lawter, Kopelman, Prottas, Lawter, & Kopelman, 2015). Segundo Sorensen e Minahan (2011), a visão de McGregor é

fundamentalmente otimista com o futuro e a própria evolução da humanidade, mas os desafios são enormes para se avançar da teoria X para a teoria Y.

O sentido da Teoria Y, conduz-nos para uma gestão mais participativa, dando autonomia aos colaboradores, pedindo o seu envolvimento e participação; abandonando o rigoroso controlo de entradas e saídas, permitindo um horário flexível e com a introdução da gestão por objetivos.

McGregor, apresenta-nos assim, duas visões completamente distintas, que nos mostra a melhor forma de liderar a produtividade humana e relacional dentro das organizações. Enquanto, a Teoria X, tem por base o controlo e submissão dos colaboradores; a Teoria Y baseia-se no potencial e no desenvolvimento pessoal dos indivíduos nas organizações, pelo que segundo o autor num ambiente organizacional com condições favoráveis os resultados atingidos e desempenho serão maiores.

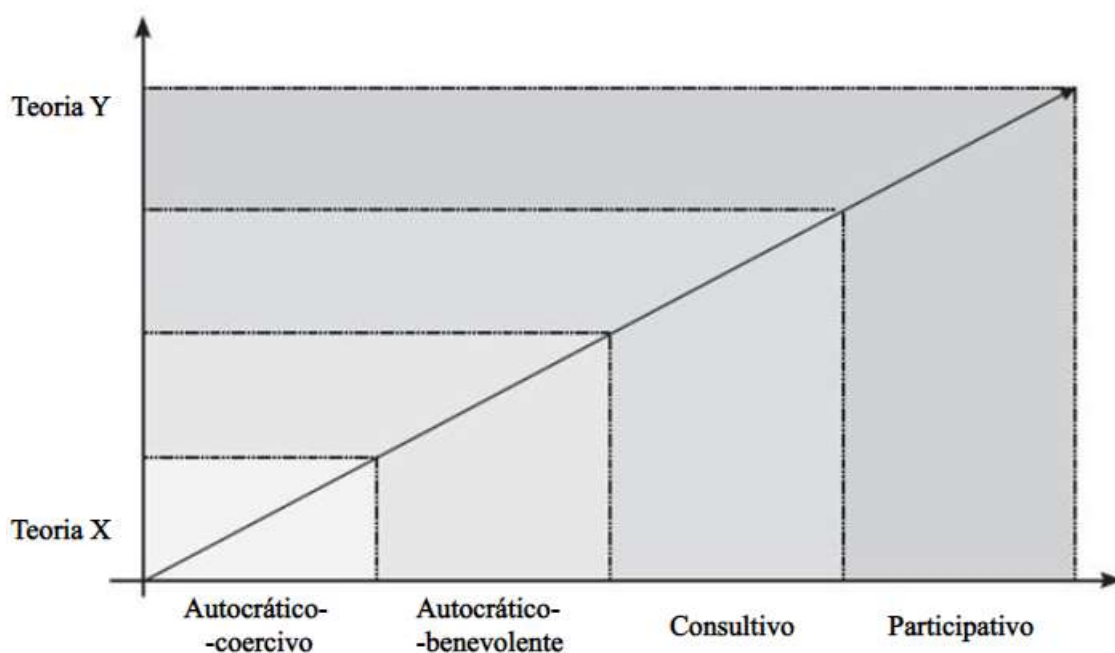


Figura 1 - Os quatro sistemas de liderança de Likert e as teorias X e Y de MCGregor

Fonte: Adaptado de Teixeira (2017)

Depois de estudado no ponto anterior os tipos de Liderança de Likert e a Teoria de X e Y de Douglas MCGregor, torna-se, pois, imprescindível apresentar a forma como se relacionam. O mesmo é ilustrado na figura 1.

Estamos, perante estudos da década de 50 e 60, que ainda que tenham sido alvo de críticas por outros estudiosos, traduziram a base do que se veio a desenvolver no âmbito do tema dos estilos de liderança e comportamentos dos indivíduos que compõem uma organização. Ainda que na atualidade o tema esteja bem mais desenvolvido, é incrível

verificar o quanto ainda se aplica aos dias de hoje, mas com uma analogia mais liberal pois de acordo com Robbins (2005) os líderes eficazes ajustam ao seu estilo de liderança de acordo com a situação, ou seja não usam um único tipo de liderança.

1.4 Abordagens de liderança

Ao longo de décadas foram desenvolvidas várias teorias e abordagens de liderança, sendo estudadas a personalidade, as competências, o comportamento, os valores. Estes construtos foram analisados com base na percepção do líder e do liderado, destacando-se na literatura atual, de acordo com Samartinho (2013), as seguintes abordagens quanto à sua natureza, representadas na tabela 2:

Tabela 2 - Abordagens de Liderança

<i>Abordagem Universal</i>	
O líder como elemento crucial	
Personalidade	<u>Traços</u> - é o resultado da combinação dos traços de personalidade e a inteligência do líder, centra-se na procura de rasgos universais da personalidade do líder, havendo diferenças nestes traços quando analisados com a demais população.
Comportamento	<u>Comportamental</u> - a liderança é baseada no comportamento do indivíduo, pelo que se centra no comportamento pessoal do líder associados à sua liderança. <u>Inteligência Emocional</u> - trata-se de uma abordagem mais recente, desenvolvida por teóricos da inteligência emocional, que considera que a maturidade emocional é um ingrediente fulcral para uma liderança de sucesso
<i>Abordagens Contingenciais Situacionais</i>	
Definem-se por fatores situacionais que moderam a relação entre o líder e os liderados	
Personalidade	<u>Especialista Situacional</u> - sustentada pela teoria de que as características de personalidade aplicadas em determinada situação, podem não o ser noutra circunstância (Cunha & Rego, 2005).
Comportamento	<u>Líder Camaleónico</u> – rege-se por uma conduta instrumental, partindo do princípio de que qualquer comportamento é apropriado desde que se ajuste àquela situação. Collins, (2007) afirma que esta conduta vai refletir em desadequação entre os valores individuais e os objetivos organizacionais, no que se refere à relação entre o líder e o liderado.
<i>Abordagens Valores Transformacionais</i>	
Exigência de um líder íntegro, ético, respeitador, com valores	
Personalidade	<u>Líder Íntegro</u> - a abordagem dos valores personifica o líder, como íntegro,

	ético, respeitador, alguém merecedor de ser seguido e respeitado.
Comportamento	<u>Líder Transformacional (Coach)</u> – passa a existir a necessidade do líder se comportar de forma autêntica, fomentando um conjunto de valores nos colaboradores, que os encaminham para o autodesenvolvimento, respeito e autonomia (Afonso, 2011, p.14). É aqui que incluímos a liderança carismática e a liderança transformacional. O líder, deve ter em conta as várias abordagens e adequá-las em função da especificidade da situação.

Fonte: Adaptado de Samartinho (2013)

Como já referido, são várias as correntes e teorias, mas na verdade todas elas se complementam, pois, o líder, na sua jornada diária, usa as várias abordagens, tendo a conta a sua própria personalidade, adaptando estrategicamente, com base na situação o nos colaboradores envolvidos, bem como o tipo de tarefa a ser executada. Neste sentido o líder pega nesta bagagem e aplica-a consoante a situação, contudo tem um grande desafio, que é decidir de forma eficaz e eficiente qual das abordagens a aplicar, pois tudo é diferente de caso para caso de pessoa para pessoa.

1.5 Liderança Transformacional

O conceito de Liderança transformacional é definido como um modelo em que líderes e liderados se ajudam de forma mútua em busca de objetivos comuns em prol da organização (Sun & Henderson, 2017). Considera-se, portanto, que esta ocorre em contexto de cooperação mútua quer dos colaboradores, quer dos líderes.

Os líderes transformacionais apelam à consciência, à moral de tal forma que os seus seguidores colocam os seus interesses pessoais depois dos interesses da organização (Pereira 2006).

Rego (1998), apresentou as funções pertinentes para uma liderança transformacional, dividindo-as em temas:

- Desenvolvimento de uma visão: orienta as energias coletivas dos membros da organização para o futuro; inspira os seus seguidores, dá significado ao seu trabalho, é útil, colaborativo, releva a sua importância na organização; facilita a sua iniciativa e decisões, ajuda na decisão do que é bom e mau do que é importante ou supérfluo.
- Desenvolvimento da confiança e empenhamento dos colaboradores: Incute persuasão e confiança e não coação; investe tudo na confiança, pois só desta forma existe dedicação por forma a implementar a visão.

- Facilitação da aprendizagem organizacional: não só permite como aproveita para efetuar melhoramentos no planeamento estratégico; facilita a adaptação às modificações e ainda possibilita direccionar a visão tendo em conta as oportunidades e ameaças encontradas.

Grabo, Spisak, & Van Vugt (2017) pressupõe o carisma como fator primordial. A Figura 2 retrata o carisma enquanto o encontro entre a “faísca” e a “matéria inflamável” e o “oxigénio”. O líder com os seus comportamentos carismáticos é representado pela faísca, o ambiente carismático desenvolvido é representado pelo oxigénio e a matéria inflamável são os seguidores. A combustão concretiza-se no momento da conjugação dos três elementos e ocorre nos momentos de crise ou desencanto dos seguidores e é nesta situação que o líder põe em ação as suas capacidades e todo o trabalho desenvolvido passado, presente e futuro neste ambiente inflamável.

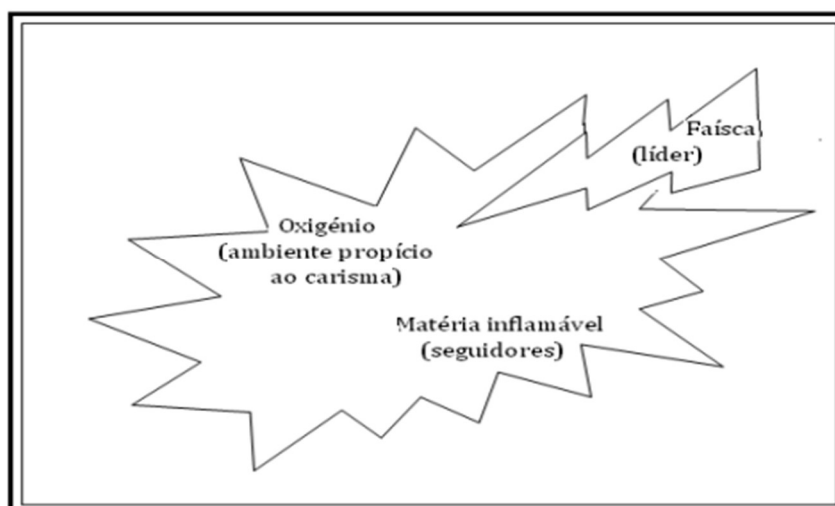


Figura 2 - Carisma

Fonte: Adaptado de Kleine e House (1995)

Outros autores (Bass citado em Batista e Costa 2007), referem, porém, que o carisma não será o único fator necessário na liderança transformacional. Cunha (2008), apresenta os componentes que considera necessários na liderança transformacional:

- Influência idealizada (carisma): o líder alia-se a comportamentos que irão ativar fortes emoções nos seguidores, que suscitam nestes a confiança e identificação com ele, influenciando os seus ideais e valores.
- Motivação inspiracional: o líder ativa um modelo de comportamento, comunicando uma visão apelativa e otimista, socorre-se de símbolos que promovem o esforço dos seguidores.
- Estimulação intelectual: o líder aguça nos seguidores o pensamento criativo que fomente inovação, questiona-os sobre as suas próprias escolhas, dá-lhes tomada de consciência dos

seus problemas, pensamentos e imaginação, ajudando-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores.

- Consideração individualizada: O líder delega responsabilidade, mas também atende às suas necessidades de desenvolvimento, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback.

É consensual entre vários autores e investigadores a importância da liderança transformacional, por exemplo durante um processo de mudança, pois em vários estudos se comprova que existe uma relação positiva direta entre a liderança transformacional e o compromisso para a mudança (Garcia 2013; Chou, 2013; Liu, 2009; May-Chiun, Ramayahb & Runa, 2010). Conclui-se, portanto, que a liderança transformacional, dadas as suas características é, um modelo que pode ser eficaz em momentos de fundação organizacional e de mudança.

2. Comportamentos dos Líderes e Equipas

De forma geral, muitos acreditam que um bom líder nasce com estas características, mas a verdade é que um líder não nasce pronto, é necessário desenvolver e trabalhar as competências para liderar. Além disso é preciso ter foco, com vista a alcançar os objetivos, quer os seus, quer os da sua equipa. Um líder tem que ter competências que lhe permitam enfrentar desafios, mudanças e adaptar-se a diferentes situações o melhor possível (Seijts, Gandz, Crossan, & Reno, 2015).

Um líder tem que ser ético e justo e é seu dever manter a sua equipa informada, sobre o que se passa na organização, tem que mostrar qual a visão, a missão, os valores e os objetivos da organização. Só desta forma poderá atingir as metas definidas. Tem que conseguir a união e a adesão de todos (Reis, 2015).

Desde muito cedo se percebeu a necessidade das competências nos líderes, David McClelland da Universidade de Harvard em 1973, no seu artigo “Testing for competence rather than intelligence”, propôs a substituição dos testes de inteligência por análises de competências, pelo que foi a partir daqui que se iniciaram os estudos sobre as competências.

Existe uma diversidade de conceitos associados às competências dos líderes, mas é também necessário enquadrar os grupos a serem liderados e o tipo de trabalho que desempenham e a própria cultura organizacional. Segundo Gholipour Soleimani & Einolahzadeh (2017) a liderança de uma equipa deve considerar a vontade e intenção do próprio líder em assumir a sua responsabilidade, acompanhada de boas competências técnicas e humanas. Em suma vontade, conhecimento técnico e competências humanas e sociais.

De acordo com Zaccaro, Dubrow, & Kolze (2020) um líder deve ter os seguintes comportamentos:

- Abertura - informar todos os seus subordinados (e garantir que os colaboradores afetados por determinada decisão, tenham conhecimento do que vai acontecer);
- Inteligência Emocional - fazer esforço pessoal para tratar todos de forma justa, sem preconceitos ou preferências, identificando expressões emotivas da sua equipa;
- Criatividade - usar estratégias para promover a moral da equipa e a produtividade;
- Capacidades sociais - garantir que todas as necessidades básicas e práticas do grupo sejam garantidas;

- Capacidade de Resolução de Problemas - assegurar que os seus liderados acreditam e fazem refletir no seu trabalho a missão, objetivos, planeamento, clima e políticas organizacionais.

Segundo Tata & Prasad (2004), a base fundamental para expressar objetivos claros, reside na forma como o líder está envolvido com a visão da organização e pela clareza com esses objetivos que são explicados aos liderados. Não basta indicar os objetivos e as tarefas a eles associadas, é necessário apresentar todas as fases de planeamento, desde a sua fase inicial até à sua concretização, passando pelos vários encadeamentos do processo. Desta forma será possível a distribuição do trabalho e coordenação de tarefas com uma configuração mais harmoniosa, os autores sugerem desta maneira que o líder use a autoridade informal.

Não subsistem dúvidas de que a comunicação é um fator crucial, pelo que o líder, deve assegurar-se de que transmitiu a sua mensagem corretamente e que esta foi devidamente recebida e percebida, paralelamente tem que estar desperto e recetivo a sugestões e a novas adaptações. Segundo Jiang *et al.*, (2015) a informação crítica tem que ser “comunicada de uma forma clara, simples e consistente”, dado que a transmissão objetiva de ideias e pensamentos constitui a base para apresentação de sugestões, recomendações, entre as diversas sensibilidades e culturas quer individuais quer organizacionais, por forma a chegar a bom porto no que se refere a consenso. Um líder que não saiba comunicar claramente, também não saberá supervisionar, aconselhar e capitanear a sua equipa logo não conseguirá levar o seu “barco” a bom porto.

Os líderes devem procurar desempenhar a sua liderança de cariz participativo, colocando-se a todo o momento do papel do liderado e estando ao mesmo nível da sua equipa, promovendo diariamente a escuta ativa e a empatia. Numa equipa que trabalha em conjunto, segundo Spencer & Spencer (1993) devem predominar as seguintes características:

- solicitar opiniões e ideias, que serão um contributo precioso na tomada de decisões;
- manter todos os elementos da equipa atualizados sobre os processos do grupo;
- partilhar toda a informação útil e relevante sobre o trabalho e processos em curso;
- expressar expectativas positivas aos outros;
- valorizar publicamente os seus colaboradores em virtude das suas contribuições e desempenho profissional;
- reforçar e encorajar os outros de forma a que estes se sintam importantes e fortes.

Mas a missão do líder não fica por aqui, de acordo com os mesmos autores, para levar os liderados a cumprir os objetivos organizacionais, existe uma clara influência e impacto

gerado pelo líder com a expressa intenção de persuasão, influência, convencimento para impressionar os outros.

É também determinante que o líder seja fonte de inspiração e motivação, uma vez que, são estes os fatores que acionam a força motriz que converge no cumprimento dos objetivos. O nível de entusiasmo e a motivação são a razão que nos levam a fazer algo, por isso o líder tem que conhecer bem a sua equipa, para ir ao encontro dos seus objetivos individuais, realçando neste contexto que uma das características do líder também passa pela sua capacidade de perceber, entender compreender e abarcar as expectativas, medos e desejos dos seus colaboradores (Judge, Spector & Cooper, 2004).

3. E-Liderança

3.1 Conceito e-Liderança

O conceito e-Liderança, surgiu mais recentemente e após o tradicional conceito de Liderança. Nas últimas duas décadas, fruto do novo paradigma organizacional, empurrado pelas necessidades da evolução tecnológica, criaram-se postos de trabalho móveis, ou em outros locais que não o estabelecimento da organização, e esta situação trouxe consigo a necessidade de ajustar e conceitualizar o tema da liderança. Uma das primeiras definições do termo e-Liderança, indica que esta surge para incorporar o novo contexto emergente de liderança (Siew Pei & Yan Piaw, 2018).

Este conceito emerge, assim, fruto da evolução das tecnologias de informação. O mundo das tecnologias trouxe-nos mudanças, não só tecnológicas, mas também de comportamentos, atitudes, sentimentos, pensamentos e consecutivamente no desempenho individual e organizacional. Sendo esta questão é transversal a qualquer nível hierárquico, dentro da organização, trará interações entre vários níveis hierárquicos ou no mesmo, em grandes ou pequenas organizações (Dulebohn & Hoch, 2017 ;Siew Pei & Yan Piaw, 2018).

Assim, não restam dúvidas que a e-Liderança e as tecnologias são termos que estão articulados e que não se podem desassociar a “Liderança virtual envolve liderar pessoas de diferentes departamentos, organizações, países, e algumas vezes até organizações concorrentes”, (Avolio et al., 2009 p.439). Quer isto dizer que a liderança virtual se define como uma forma de liderança em que os colaboradores ou equipas estão dispersos geograficamente e interagem mediante mecanismos de tecnologia. Por este motivo os líderes organizacionais devem ter uma preocupação acrescida em providenciar estruturas de apoio, que promovam a confiança das equipas virtuais (Dulebohn & Hoch, 2017).

Segundo Hoegl & Muethel (2016), estamos perante equipas virtuais sempre que os seus elementos constituintes estejam geograficamente separados no espaço ou no tempo e que comunicam por meios eletrónicos telefones e computadores, sendo que os colaboradores realizam o seu trabalho de uma forma independente, mas são coletivamente responsáveis junto com a sua equipa por esse trabalho.

Uma outra definição também enquadrável no contexto de equipas virtuais é o teletrabalho, definido pela Organização Internacional do Trabalho como “uma forma de trabalho efetuada através de um lugar distante do escritório central e/ou centro de produção

que permite a separação física e implica uso de tecnologia facilitadora da comunicação” (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Em virtude de todas estas mudanças, os investigadores e cientistas organizacionais passaram a utilizar o termo «e-Liderança» sempre que pretendem referenciar a liderança através de canais eletrónicos.

Torna-se assim imprescindível o aprofundamento de novos estudos da área da e-Liderança, uma vez que, com a pandemia de Covid-19, a evolução expetável nesta área foi claramente acelerada, e se até agora havia necessidade de reavaliar as condições de líderes e liderados nesta área, atualmente passou a ser iminente e indispensável tomar medidas.

Samartinho (2013), já anunciava a carência de estudos na área, indicando que as teorias de liderança tinham que ser analisadas face a este novo paradigma das equipas virtuais e sua liderança, pois em seu torno muitas questões se levantam.

De acordo com Van Wart, Roman, Wang, & Liu (2017) o elevado crescimento das tecnologias digitais e a sua abrangência, a e-Liderança passará a ser rotina e não exceção, no que se refere à liderança organizacional, sendo que os seus líderes precisam de aprender a lidar com grupos dispersos geograficamente, dado que se irão deparar-se com duas forças inter-relacionadas: a dispersão global (divisões de unidades, clientes, *stakeholders*) e a explosão exponencial das tecnologias de informação.

3.2 Características da e- Liderança

O novo conceito de e-Liderança, não veio de forma alguma extinguir os tradicionais conceitos e características da liderança tradicional, muito antes pelo contrário, apenas se verifica a necessidade de ajustar ou desenvolver novas competências e características adequadas ao novo paradigma das tecnologias de informação. A utilização das tecnologias cria desafios que obrigam a pensar e refazer os tradicionais modelos de liderança, adaptados às novas circunstâncias.

Samartinho e Faria (2012), afirmam que o e-líder garante os objetivos associados à liderança tradicional, mas o seu foco está na visão, direção, motivação, inspiração, confiança que terá de implementar num ambiente virtual da organização. Mas esta concretização tem que ser apoiada e assegurada por um sistema informático que possibilite a implementação e potencie estas energias na sua equipa.

De acordo com Samartinho (2013) os maiores desafios associados à e-Liderança, residem na criação de uma cultura de equipa virtual, fomentando a partilha de conhecimento entre todos os seus membros, a sua participação e partilha de ideias e opiniões, apresentando

os cinco maiores dilemas na liderança em virtude da evolução das tecnologias, conforme Tabela 3. A e-liderança tem que ter como base o relacionamento interpessoal, a motivação e participação na definição de estratégias a seguir, com determinados objetivos a alcançar, assentes em compromissos e desafios a assumir. Por isso a juntar ao desafio de ser líder em ambiente tradicional, existem ainda um acréscimo de desafios e dilemas, para o e-líder.

Tabela 3 - Paradoxos e dilemas na liderança em virtude da evolução das tecnologias

<i>“Swift and mindful”</i>	
Caracterização	A resposta mais comum que ouvimos quando falamos do impacto da tecnologia, é rapidez, logo a este contexto está aliada uma tomada de decisão rápida, o que poderá inviabilizar uma decisão mais cuidada, por não se ter tempo para refletir convenientemente.
Dilema	Como conseguir equilibrar decisões eficientes com ideias novas e inovação?
<i>“Individual and community”</i>	
Caracterização	A tecnologia proporciona ferramentas que permitem a cada indivíduo uma grande autonomia.
Dilema	Como conseguir esta autonomia sem estar isolado dos restantes elementos da equipa?
<i>“Top-down and grass-roots”</i>	
Caracterização	Em regra, as organizações têm uma estrutura hierárquica de topo que toma as decisões, mas as tecnologias são agora facilitadoras e permitem a tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos o que significa a alteração da estrutura organizacional.
Dilema	O dilema é, estabelecer o nível em que deve ser tomada a decisão? A pessoa que está no topo, por não conhecer os pormenores e aspetos básicos do projeto pode tomar a decisão errada. Mas, a tecnologia é facilitadora e permite a consulta, partilha e debate em tempo real com toda a equipe envolvida num projeto, permitindo uma tomada de decisão com redução do grau de incerteza.
<i>“Details and big picture”</i>	
Caracterização	A elevada quantidade de informação que atualmente estão à disposição das pessoas e organizações, obrigam a uma seleção rigorosa dos dados, para que apenas fiquem os dados que realmente importam, por forma a possibilitar a tomada de decisão.
Dilema	O dilema que aqui se coloca é como conseguir a triagem necessária e a seleção dos dados realmente importantes, para que possam ser incorporados e

“Flexible and steady”

Caracterização	A constante evolução tecnológica e alteração das condições económicas obriga as organizações a identificar as suas necessidades e oportunidades, mas também a adaptar-se às mudanças, a ter que improvisar soluções perante as incertezas. As constantes fusões, alianças, aquisições ou reduções das organizações, obrigam à necessidade constante de mudanças em equipas de trabalho, de reformulações de projetos e de adaptação das equipas às novas características organizacionais.
Dilema	O dilema é, como manter o foco, a orientação, numa direção comum e, ao mesmo tempo, reajustá-la face às constantes mudanças a que a organização está sujeita.

Fonte: Adaptado de Pulley & Sessa (2001:228-229) cit. por Samartinho (2013)

3.3 Desafios e Oportunidades da e- Liderança

DasGupta (2011) afirma a e-Liderança como: “o novo paradigma proporciona uma grande variedade de novas possibilidades, bem como uma série de desafios.”

Não restam dúvidas de que os líderes têm de estar preparados para as novas oportunidades e desafios e para isso têm que adquirir novas competências. Os e-Líderes, podem e devem tirar proveito das potencialidades destes ambientes globais e virtuais, mas para isso têm que estar capacitados, pelo que tanto os líderes como liderados têm que investir em formação, prática e treino, para adquirir estas necessárias competências, DasGupta (2011).

O mesmo autor aponta como novas oportunidades da e-Liderança:

- Capacidade de comunicar em tempo real.
- Aptidão de utilizar “talentos” que poderiam estar fisicamente noutra local.
- Oportunidade de melhorar o desempenho organizacional através da formação de equipas multifuncionais.
- Capacidade de oferecer uma melhor prestação de serviço ao cliente.
- Oportunidade de reduzir os custos.
- Possibilidade de melhor gestão do conhecimento dentro da organização.

E como desafios apresenta-nos:

- Comunicar de forma eficaz através dos meios eletrónicos, transmitindo entusiasmo digital.

- Dificuldade na edificação de confiança com alguém que pode nunca ter conhecido fisicamente e criação de alternativas viáveis de meios eletrônicos através da escolha dos meios e ferramentas mais adequados.
- Gerir o orientar as suas equipas, conseguindo inspirar e promover motivação à distância aos seus membros.
- Acompanhamento e monitorização da componente social do grupo e fazer, igualmente, sentir a sua presença no seio do ambiente virtual.
- Falta de competência técnica o que pode vir a afetar o seu desempenho.
- Capacidade de comunicação escrita, relacionamento social, mentalidade aberta ao mundo multicultural e uma grande aptidão e sensibilidade para manter a equipa motivada.

3.4 Características do e-Líder

Perante tamanhas oportunidades e desafios o e-líder terá de ser portador de determinadas características, para poder vingar como líder no seio das novas tecnologias e conseguir levar a sua equipa ao sucesso.

Segundo Samartinho (2013) a liderança virtual representa, “per se”, tratar o conceito de espaço e de tempo num modelo de liderança, onde o entendimento das características e competências do e-Líder, se estende a ambientes virtuais complexos, muitas vezes multiculturais, com exploração de plataformas ou espaços virtuais e partilha de conhecimento entre membros da equipa de trabalho. A relação entre líder e liderado, ou seja, e-Líder e e-*Team*, é sustentada na confiança e caracterizada pela partilha de informação e conhecimento através da utilização de redes de comunicação.

Para Sopa *et al.*, (2020) as competências atribuem-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho de um indivíduo, classificando-as em:

- *Hard* - competências, onde se incluem os conhecimentos e habilidades que o indivíduo tem para o desenvolvimento do seu trabalho e que se adquirem pela formação académica, profissional, etc.
- *Softs* - competências, que envolvem comportamentos, traços de personalidade, formas de reagir. Competências estas que podem ser preciosas em determinados trabalhos.

Por outro lado Johnson (2010), apresenta as competências que devem caracterizar os líderes em ambientes de liderança virtual. Com base na literatura, refere que, em

organizações tradicionais, prevalece a comunicação “face to face” como forma de interação entre líderes e membros da equipa o que não acontece de forma natural na liderança à distância, pelo que compete ao líder garantir a distribuição de trabalho adequado pelos membros da sua equipa que deverá ter capacidades de autogestão, mas com espírito de unidade. O e-líder tem que orientar a sua equipa, através de fatores motivacionais por forma a conseguir que a equipa trabalhe com entusiasmo e positivamente para um objetivo comum. Depois e segundo Hunsaker & Hunsaker (2008), após a criação deste ambiente de envolvimento, há duas funções primordiais de liderança, a gestão do desempenho do grupo virtual e o desenvolvimento das equipas.

Johnson (2010), apresenta-nos as sete competências identificadas a partir das responsabilidades e desafios reconhecidos num líder virtual, que apesar de identificadas neste contexto são importantes para qualquer modelo de liderança:

- *Capacidade de comunicar de forma eficaz* – esta é uma competência essencial a todos os líderes, mas, particularmente para um e-Líder que comunica através de tecnologia, sistema que lhe poderá trazer algumas “barreiras”.

- *Frequência de comunicação* – comporta a necessária rapidez de resposta que o líder terá de dar a questões e problemas colocados pelos membros da equipa à distância bem como a rápida divulgação da informação com a garantia que esta é recebida e entendida.

- *Facultar a visão e objetivos gerais da equipa de forma clara e estabelecer metas e objetivos individuais* - O líder, além de transmitir os objetivos gerais e a visão da organização, de forma clara aos elementos da sua equipa à distância tem que garantir que estes a compreendem, assim como as metas e objetivos individuais.

- *Capacidade do e-líder para ouvir, e para escutar e ver o que não pode ser visto, no seio dos ambientes organizacionais à distância.* Apelo à consciência de equipa, a sua missão global, os seus pontos fortes e as suas fraquezas e a dinâmica de grupo. O autor refere quatro tipos de consciência necessária para potenciar a sinergia da equipa, Hunsaker & Hunsaker (2008):

- “*consciencialização*” – atividade que inclui a consciencialização dos membros da equipa virtual sobre os seus projetos;
- “*consciência de disponibilidade*” – os membros da equipa virtual devem estar disponíveis (no caso seria em qualquer hora do dia) para os projetos;
- “*consciência do processo*” – cada membro da equipa à distância deve compreender a sequência do projeto e as suas tarefas individuais bem como a forma como estas se ajustam ao projeto global;

- “*conhecimento*” – cada membro da equipa deve ter conhecimento sobre os restantes membros da equipa e dos seus ambientes sociais.
- *Criar consciência de equipa*. A carência de “criar consciência de equipa”, é fundamental para a sinergia do grupo, Hunsaker & Hunsaker (2008) afirma que os líderes virtuais devem ser capazes de avaliar cuidadosamente as dinâmicas de grupo e fazer os necessários ajustes, com base na observação e avaliação regular da dinâmica do grupo.
- *Capacidade de o líder utilizar a tecnologia disponível* - É condição para a comunicação eficaz, (Darics, 2020) e tem implícito instruir e formar a sua equipa à distância a utilização adequada das ferramentas tecnológicas, pelo que compete ao e-Líder decidir quais as ferramentas que melhor se aliam ao desenvolvimento e comunicação da equipa virtual com vista à potenciação do desempenho, e alcance dos objetivos.
- *Atributos pessoais e capacidade do e-Líder construir confiança no grupo virtual*. O e-líder deverá possuir algumas qualidades necessárias para a liderança em ambiente à distância, nomeadamente: abertura de espírito, flexibilidade, interesse, sensibilidade para lidar com a multiculturalidade, capacidade de lidar com a complexidade, a postura otimista, honestidade e energia, de acordo com Kramer (2005). Um e-Líder deve também ter capacidade para aprender a lidar com a “complexidade logística”, com a “coordenação interorganizacional” entre a sua organização e eventuais organizações parceiras, com a “coordenação dentro da organização em ambientes multiculturais” e/ou membros localizados em países diferentes.

Johnson (2010), refere ainda mais algumas competências que considera fulcrais, e que associa à complexidade: mente aberta e flexível, para escutar novas ideias; interesse e sensibilidade em novas culturas, fundamental para que se integre nesta nova realidade; saber lidar com a complexidade pois terão de tomar decisões complexas; ser resiliente, engenhoso, otimista e enérgico, fomentando a criatividade, a atitude positiva e a energia física e emocional, para promover o caminho do sucesso; manter a honestidade e integridade; ter uma vida pessoal estável e possuir habilidades técnicas e/ou de negócios, por forma a conseguir o posicionamento adequado.

Bucater (2016), como base na análise em vários estudos de outros autores apresenta as competências consideradas essenciais para um e-líder, descritas abaixo na tabela 4.

Tabela 4 - Competências exigidas aos e-líderes

Competências exigidas aos e-líderes	
Capacidade de aceitação e adaptação a mudanças	Agilidade e rapidez nas decisões e nas ações
Boa capacidade de comunicação oral e escrita	Capacidade de criar confiança
Controlo	Direcionado para a satisfação do cliente
Empatia	Capacidade para enfrentar situações complexas
Flexibilidade	Inovação
Capacidade para inspirar a sua equipa	Integridade
Mentalidade Multicultural, global	Capacidade de Negociação
Agir por antecipação/ pensamento proativo	Relacionamento Interpessoal
Resiliência	Visão Sistémica
Capacidade de utilizar as TIC's com segurança	

Fonte: Adaptado de Bucater (2016) com base em Avolio et al., (2001); Leite (2008); DasGupta (2011); Mello (2011), Gil et al., (2011); Nogueira e Patini (2012); Samartinho (2013).

De acordo com um estudo de Figueiredo (2018), e com base na literatura identificam-se quatro dimensões de competências: intelectuais, emocionais, sociais e de gestão, conforme modelos apresentados ao longo dos anos, por vários autores (Goleman, Boyatzis, McKee, 2001; Dulewicz, Higgs, 2003; Hogan & Warrenfeltz, 2003; Tubbs, 2005; Boyatzis, 2006b; Mumford et al., 2007; Boyatzis, 2009, 2011 e Burns, Smith, & Ulrich, 2012). Com o dimensionamento e concílio dos vários modelos apresentados é possível agrupar e identificar um maior número de competências em cada uma das dimensões, pelo que foi proposto um modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão, com base na integração dos vários modelos de competências apresentados pelos autores anteriormente mencionados. Este modelo permite ter uma ideia clara de como interagem as várias competências, sendo simultaneamente sucinto e abrangente, conforme se verifica na figura 2, permitindo inclusive a própria auto-avaliação do líder no que se refere à sua eficácia.

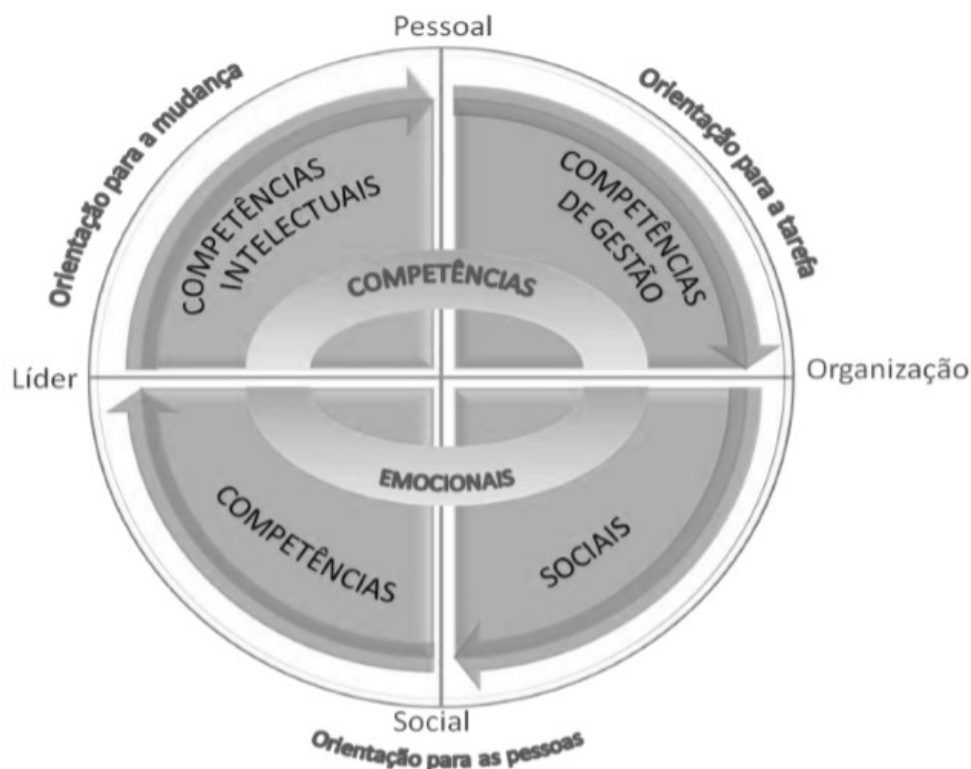


Figura 3 - Proposta de modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão

Fonte: Figueiredo (2018)

Existem várias abordagens e interpretações sobre as competências, o que contribuiu para que haja um melhor entendimento sobre a forma de gestão dos colaboradores. Mas não restam dúvidas de que o papel do líder exige inúmeras competências. O líder tem que ser multifacetado, e estar apto para enormes responsabilidades, mudanças e desafios. Tem que respeitar e ser respeitado, tem que alcançar objetivos e saber gerir percas e conflitos, tem que ensinar, repreender e enaltecer. Tem de sorrir. Tem de dar *feedfack*, saber comunicar, perceber o motivo de não atingir os resultados esperados e celebrar, sempre que os atinge, com a sua equipa. É necessário o equilíbrio entre vários interesses e interessados, e este desafio torna-se ainda mais exigente quanto estamos em regime de e-liderança.

4. Teletrabalho

4.1 Contextualização do Teletrabalho

Segundo Rocha & Amador (2018), o trabalho à distância remonta à década de 1950, quando determinadas etapas do processo de produção eram realizadas nas casas dos trabalhadores e depois eram levadas para serem finalizadas nas fábricas (Rocha & Amador, 2018).

No decénio de 60, Hook, Court, Sovacool & Sorrell (2020) destacam a existência de um clima de mudança, dado que, em plena era da produção industrial, surge a oportunidade para explorar novas formas e modalidades de trabalho, através do uso da tecnologia da informação e comunicação.

Mas foi na década de 70, que ocorreu a “viragem”, pelo que Sroka (2018) refere que os colaboradores da empresa International Business Machines Corporation (IBM), quando esta iniciou um novo projeto, necessitavam de melhorar a sua comunicação, bem como partilha de experiências e informação entre colaboradores. Neste sentido, os escritórios deixaram de ter paredes e os postos de trabalho deixaram de ser fixos, o que gerou grandes mudanças e transformação dentro da empresa. Segundo o mesmo autor, a IBM inquiriu os colaboradores no início do processo, identificando que existiam opiniões divergentes à cerca desta mudança, mas no final quando os voltou a questionar a opinião já era unanime e ninguém queria voltar a trabalhar no formato anterior.

Com a experiência da empresa IBM, em 1973, Jack Nilles com o auxílio da *National Science Foundation*, iniciou um estudo de viabilidade para uma empresa que estava situada em Los Angeles, aferindo a possibilidade dos seus colaboradores trabalharem em escritórios em casa ou escritórios satélites, Meel (2011). Deste estudo de viabilidade, Jack Nilles, concluiu haver algumas vantagens como a redução de custos, como a diminuição da poluição ambiental, aumento de produtividade, contudo coligavam-se também desvantagens, das quais destacou duas, a resistência dos gestores a este novo formato de trabalho e o isolamento social dos colaboradores, uma vez que o local de trabalho é sinónimo de convívio e amizades.

Jack Nilles, considerado o “pai do teletrabalho” era um cientista aeroespacial, que desenhava aviões para a Força Aérea Norte Americana e para a National Aeronautics and Space Administration (NASA), e é no contexto da crise petrolífera, com a necessidade de diminuir o consumo de combustíveis que este inicia estudos que evitassem deslocações diárias, que se concretizariam na redução do consumo de combustível e redução de

problemas de trânsito. Ele avaliava constantemente de que forma poderiam as tecnologias auxiliar na resolução destes problemas quotidianos. Numa célebre conversa com o diretor da NASA, ele questiona-o de como é que conseguiam colocar um homem na Lua e não conseguiam resolver os problemas de trânsito, colocando as pessoas a trabalhar em casa. É por volta de 1972 que Jack Nilles, deixa de trabalhar nesta empresa e começa a trabalhar nesta ideia, apoiado também pela National Science Foundation, com a investigação: “Permuta entre transportes e telecomunicações”.

Alicerçado na possibilidade de “levar o trabalho ao trabalhador em vez do trabalhador ao trabalho” surgiu o fenómeno *telecommuting*, para designar o teletrabalho, ou seja, o teletrabalho teve a sua origem no trabalho domiciliário, tendo posteriormente surgido várias modalidades de teletrabalho.

Contudo, não é consensual que esta terminologia seja atribuída a Jack Niles, pois Margrethe H. Olson refere que foi “Alan Kiron, quem criou o termo *dominetics* em 1969, num artigo publicado pelo Washing Post” e que em 1971 “Frank Schiff começou a falar sobre “flexiplace”, atribuindo uma nova definição ao conceito de trabalho remoto (Sako, 2021).

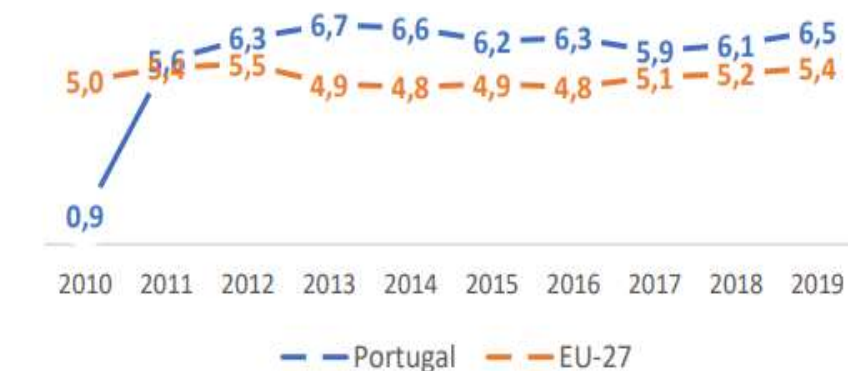
Ainda assim, nos Estados Unidos da América e na Europa, o teletrabalho teve muitos seguidores, na altura da crise petrolífera, verificando-se depois um período de estagnação, voltando de novo na década de 90 a despertar interesses (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016). Contudo, segundo os mesmos autores, na Europa, verificou-se alguma resistência, quanto ao teletrabalho, mas a partir dos anos 90, dizia-se que a difusão do teletrabalho seria “mais evolucionária do que revolucionária”. Foi a partir desta altura que se verificou a sua adoção crescente, mas também acompanhada de preocupações. O teletrabalho esteve também relacionado com os avanços tecnológicos e a crescente competitividade. Começaram a surgir preocupações sobre a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, mas ao mesmo tempo com uma visão idílica de que o teletrabalhador poderia prestar os seus deveres profissionais entre dois mergulhos, pois poderia estar na praia com o seu computador portátil, conforme nos indica Gomes (2007).

A partir desta altura assistimos a um paradoxo de contextos. Enquanto umas organizações não conferiram relevância ao teletrabalho, para outras, porém, o teletrabalho consistiu um *modus operandi*, com a facilidade de aquisição de equipamentos informáticos, pelas vantagens económicas, associadas a uma maior produtividade do colaborador, traduzindo-se até numa vantagem competitiva. A Xerox, Dell, American Express e Apple são alguns dos exemplos de empresas cuja estratégia empresarial passam pelo teletrabalho.

A prática do teletrabalho passou assim a ser adotada por muitas organizações ao longo dos anos, e hoje tem um papel fundamental como um instrumento utilizado nas organizações que possuem a metodologia de inovação nos seus processos (Karia & Asaari, 2016).

Atualmente, estimar a quantidade de teletrabalhadores no mundo se mostra uma empreitada difícil; os números disponíveis na literatura são consideravelmente divergentes, contudo, é unânime a constatação da tendência de forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho bem como seu acelerado crescimento (Rocha; Amador 2018).

Já em Portugal, de acordo com a Eurostat, o número de pessoas a trabalhar em casa tem vindo a aumentar lentamente ao longo dos anos. No final de 2019, apenas 5.4 % dos trabalhadores na EU-27 geralmente trabalhava em casa. Pelo gráfico verifica-se que, Portugal, regista um número acima da média europeia com 6.5% dos colaboradores a trabalhar em casa.



Fonte: Eurostat

Figura 4 - Colaboradores a trabalhar de casa usualmente, 2010-2019

4.2 Contextualização Atual do Teletrabalho Face à Pandemia Covid_19

A pandemia veio mostrar às organizações que devem manter-se preparadas e sempre em alerta para eventuais crises que podem surgir sem prévio aviso.

É pois, crucial um ajuste ao bem estar dos colaboradores, neste tempo de Covid-19, que traz múltiplos desafios para a gestão de recursos humanos.

Talvez um dos desafios mais proeminentes das organizações, decorrentes da pandemia Covid-19, esteja relacionado com o necessário ajuste de funcionários novos e atuais a condições de trabalho drasticamente alteradas, com modificação para ambientes de trabalho remotos e implementação de novas políticas e procedimentos no local de trabalho, (Carneval, Hatak. 2020).

Hixton (2020) e outros especialistas da área, já anunciaram que os efeitos da atual pandemia estão muito longe do fim, espera-se como garantido risco de sérias crises de saúde. Esta nova realidade a que chamamos o “novo normal”, acentuam as desigualdades, por exemplo, entre colaboradores com filhos e colaboradores solteiros e sem filhos. Se por um lado o desempenho profissional poderá ser diferente tendo em conta a circunstância familiar atendendo à maior ou menor disponibilidade, por outro, os solteiros sem filhos poderão estar mais expostos a um potencial isolamento, sentimentos de solidão e exclusão social.

Será necessário analisar estes fatores e outros, levá-los para o campo do empreendedorismo, que se concentra na descoberta, avaliação e exploração de oportunidades que ocorrem em ambientes ambíguos e dinâmicos e procurar novas formas, criando soluções de acompanhamento, minimizando desigualdades nos colaboradores, mantendo uma vida organizacional e pessoal, (Carneval, Hatak. 2020).

Um estudo de Eraso e Garcés (2020), que analisou a implementação do teletrabalho como prática decorrente da crise da doença Covid-19, concluiu que em muitas empresas nos Estados Unidos, onde o teletrabalho era já prática recorrente, não possuíam planos adequados à pandemia.

Também segundo Eraso e Garcés (2020), conclui-se que as empresas europeias e, em particular, as espanholas (onde se realizou o estudo), carecem de planos de contingência para fazer face a ameaças derivadas de situações de risco biológico. À exceção do setor de saúde, as restantes organizações não planearam respostas para uma emergência resultante de uma pandemia, o que também se explica devido à sua rara probabilidade de ocorrência, apesar das evidências internacionais que foram ocorrendo, mostrarem o contrário.

Um outro estudo denominado *The Impact of COVID-19 on Gender Equality*, nos Estados Unidos da América (EUA), demonstra não só uma desaceleração económica causada pelo atual surto de Covid-19, mas também implicações substanciais para a desigualdade de género, tanto durante a crise quanto na recuperação da mesma. Este impacto verifica-se nos setores de elevada percentagem de empregos femininos, apontando o encerramento de escolas e creches com impacto particularmente negativo e elevado nas mães que trabalham, como indicam os autores Alon, T.M., Doepke M, Olmstead-Rumsey J, Tertilt M (2020).

Opatha (2020), identificou através do seu estudo o: *Stress By Corona (SBC)*, resultante do forte impacto negativo do Coronavírus nos colaboradores em geral, mas com incidência mais forte nos profissionais que estão em maior risco da área da saúde, forças de segurança e policiais.

Foram identificados quinze medos, que consubstanciam o eventual SBC:

- 1 - Medo de ser infectado;
- 2 - Medo de ficar em isolamento profilático, após ser contagiado;
- 3 - Medo de ser estigmatizado, pela família, amigos e colegas de trabalho após contágio;
- 4 - Medo de ficar infectado pelos seus familiares diretos: conjugue, filhos, pais, por e outros membros familiares;
- 5 - Medo de ser infectado pelos seus superiores, subordinados, clientes, fornecedores, outros;
- 6 – Medo de se tornar (ele próprio) a causa da propagação da epidemia, por ficar infectado;
- 7 – Medo de ir trabalhar (em contexto de pandemia);
- 8 – Medo de sanções disciplinares (por faltas ao trabalho em virtude da pandemia);
- 9 – Medo da pressão dos colegas de trabalho (por faltas ao trabalho, ou atrasos em virtude da pandemia);
- 10 – Medo de retaliações do cliente (por faltas ao trabalho, ou atrasos em virtude da pandemia);
- 11 – Medo de perder o emprego (por faltas ao trabalho, ou atrasos em virtude da pandemia);
- 12 – Medo de que a continuidade da pandemia, leve à dissolução de negócios, encerramento da empresa, cortes de salários, não atribuição de recompensas;
- 13 – Medo de incapacidade de implementação dos novos planos desenvolvidos em virtude da pandemia;
- 14 – Medo da incapacidade de formular novos planos para o futuro, quer para a organização, quer para a carreira (perante as distrações e distúrbios causados pela pandemia);
- 15 – Medo de perder o sentido do prazer (em virtude de não conseguir “aproveitar a vida”, devido à quarentena, com recolher obrigatório, encerramento de empresas e espaços de especial interesse para si).

Gigauri, (2020), no seu artigo intitulado *Influence of Covid-19 crisis on Human Resource Management and Companies*, elenca os desafios para os colaboradores e para a Gestão de Recursos Humanos, apresentando-se de seguida as principais conclusões sobre os desafios quer da organização quer dos colaboradores:

Tabela 5 - Desafios causados pela crise pandémica

Áreas desafiadoras para as organizações	Desafios para os colaboradores	Desafios para a GRH
▪ Marca / Imagem Corporativa ▪ Cultura Organizacional / Valores ▪ Gestão de incerteza / crise ▪ Encerramento de negócios / operações suspensas ▪ Regulamentos / Multas Impostas ▪ Dificuldades financeiras ▪ Flexibilidade ▪ Digitalização	▪ Stress ▪ Desemprego ▪ Licenças sem vencimento ▪ Adaptabilidade para trabalho remoto ▪ Falta de conhecimento em ferramentas online	▪ Gestão do stress e do pânico ▪ Evitando demissões ▪ Reter funcionários ▪ Gestão remoto / online ▪ Falta de conhecimento em tecnologias ▪ Falta de habilidades e conhecimento de gerenciamento de crises ▪ Novos regulamentos de segurança

Fonte: Gigauri, (2020)

Por outro lado, Vnoučková, L. (2020), apresenta-nos a visão do impacto da pandemia, na gestão de recursos humanos, reconhecendo a necessidade de mudanças nas práticas de Recursos humanos com as seguintes considerações:

Diferentes condições de trabalho - escritórios domésticos e novas condições para definição e controlo de tarefas, separação de funcionários, necessidade de usar equipamentos de proteção, divisão de equipas em micro equipas, possível perda de conexões e relações entre colegas, possível perda de hábitos de trabalho, desigualdades entre funcionários em casa e aqueles que trabalham no local.

Gestão à distância e novas competências dos gestores - motivação, *coaching* e *mentoring*, resolução de problemas e conflitos, apoio ao desempenho dos funcionários, gestão de processos e desenvolvimento de funcionários, gestão de riscos, controlo de horas de trabalho. As ferramentas digitais são consideradas muito úteis (Blatch-Jones et al., 2020).

Gestão de crise – criação de equipas de crise, planeamento, reflexão e ajustamento do plano e ações para a situação atual (diariamente, às vezes de hora a hora).

Diferenças no trabalho de equipa e uso de tecnologias modernas - comunicação e cooperação à distância, partilha de informações por meio de tecnologias, reuniões periódicas

online, exigência de novos sistemas de informação ou *software*, e de *hardware* adequado a todos os membros da equipa.

Novas formas de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) - recrutamento à distância (*online* ou telefone), adaptação, avaliação, retenção e formação. Atualmente, as organizações estão a explorar cada vez mais o uso de ferramentas digitais para identificar, recrutar e reter funcionários (Blatch-Jones et al., 2020).

Abordagem diferente em relação às gerações - cada geração reage de forma diferente às mudanças, prefere diferentes condições, têm diferentes níveis de uso de tecnologias ou conhecimentos de informática e têm diferentes níveis de disposição para trabalhar em novas condições.

Segurança da informação e dos dados - o uso de tecnologias para partilha de informações confidenciais aumenta a procura por sistemas de informação e softwares seguros utilizados por organizações e funcionários.

4.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

A doutrina aqui representada, como em praticamente todas as outras, tem pontos fortes (vantagens) e pontos fracos (desvantagens), quer na perspetiva do colaborador quer do empregador, ou até mesmo da sociedade em geral.

4.3.1 Vantagens do teletrabalho

Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, o conceito de trabalho em “posto de trabalho na organização” começa a ser repensado, não só pelo colaborador, mas também pelo empregador e é aqui que o conceito de teletrabalho aliado às vantagens que daí advém que, ganha uma grande expressão. Pelo que De Macêdo *et al.*, (2020) afirmam que o contexto de teletrabalho gera um sentimento de profissionalismo, responsabilidade e de autonomia no colaborador.

Este estímulo de crescimento do nível de responsabilidade individual do teletrabalhador, segundo alguns autores (Chung, 2017; Buomprisco, Ricci, Perri, & De Sio, 2021) deve-se ao facto do teletrabalhador apresentar uma maior capacidade de concentração, flexibilidade e maior autonomia, devido à menor pressão durante o desenvolvimento das suas tarefas sem que seja supervisionado diretamente.

No que concerne ao trabalhador, este vai aparentemente ter mais vantagens, segundo Buomprisco *et al.*, (2021):

- a. autonomia na organização do seu trabalho e a execução de tarefas de acordo com objetivos;
- b. Trabalha de acordo com o seu biorritmo, segundo métodos e preferências pessoais, logo torna-se mais fácil alcançar objetivos pessoais e organizacionais;
- c. Redução no tempo despendido na deslocação da sua residência até ao local de trabalho, o que vai levar a uma diminuição do stress devido ao trânsito;
- d. Redução das despesas efetuadas nos transportes públicos ou particulares e liberdade geográfica de residência;
- e. Maior convivência com a família, devido ao aumento de tempo;
- f. Possibilidade de aumento dos rendimentos mensais, caso possa trabalhar mais de uma empresa.

Comparativamente, segundo os mesmos autores as empresas vão ter mais vantagens, são elas:

- a. redução de custos (imobiliário, de transportes, de pessoal, etc.);
- b. Aumento da produtividade;
- c. Aumento da motivação de colaboradores;
- d. Maior facilidade de recrutamento de pessoal (independentemente do seu local de residência).

No que diz respeito à sociedade, Hynes (2014) destaca bastantes vantagens fazendo referência às seguintes:

- a. Preservação do espaço rural;
- b. Desenvolvimento de área menos favorecidas (nomeadamente rurais);
- c. “Desconcentração” do centro das cidades;
- d. Criação de empregos;
- e. Aumento da produtividade;
- f. Descongestionamento do tráfego urbano;
- g. Economia em combustíveis;
- h. Redução da poluição;
- i. Integração, no mercado de trabalho – combatendo a exclusão social – de pessoas que não podem sair de casa (idosos, portadores de deficiência, donas de casa, etc.)

Vantagens elencadas por vários autores ao longo dos anos, sendo que muitas delas são referenciadas consecutivamente ano após ano, conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 6 - Vantagens verificadas e seus autores

Vantagens verificadas	Autores
Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho desenvolvido Flexibilidade de horário Manter-se mais próximo da família Redução do tempo referente a deslocações	Tavares (2017)
Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho desenvolvido Autonomia na realização das tarefas Economia de custos e espaço Flexibilidade nas relações de trabalho e de horário Menor absentismo Oportunidades para deficientes	Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)
Melhor qualidade de vida Autonomia para organizar tarefas Maior interação com a família Menos stress, nomeadamente com as deslocações e o tempo aliado às mesmas	Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010)
Autonomia para organizar as suas tarefas Flexibilidade de horários Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal Melhor qualidade de vida Redução no tempo de deslocação	Costa (2013)
Autonomia para organizar as suas tarefas Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal Flexibilidade de horários	Hislop, Axtell, Collins et al. (2015)
Amadurecimento profissional dos jovens	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)

Fonte: Elaboração própria

4.3.2 Desvantagens do teletrabalho

No que se refere às desvantagens, aliam-se também os desafios dos líderes e gestores que têm de controlar a produtividade, acompanhar e observar à distância o desempenho e comportamentos dos colaboradores e conferir equidade e justiça na liderança (Ruth & Chaudhry, 2008).

Por outro lado, trabalhar sozinho não é propriamente fácil, e o sucesso deste método dependerá de condições e características pessoais. Para colaboradores extrovertidos, o teletrabalho pode provocar sentimentos de solidão relacionados com as interações sociais reduzidas (Hazan & Morato, 2018). Uma das outras desvantagens é o isolamento profissional que pode ser provocado nos teletrabalhadores, que poderá não só afetar a sua vida pessoal como também a o seu desempenho profissional. O isolamento profissional leva em regra a que os teletrabalhadores demonstrem inseguranças nas suas competências e conhecimentos no desempenho das suas funções, o que levará à diminuição da qualidade do seu trabalho (Beauregard et al., 2019).

Como já foi referenciado anteriormente, também existem várias desvantagens para todas as partes.

Segundo Tavares (2017) o trabalhador é aquele que potencialmente vai ter mais desvantagens:

- a. Isolamento social;
- b. O afastamento dos colegas de trabalho e da hierarquia;
- c. Possibilidade de condições de emprego menos favoráveis, em termos de regalias económico-sociais;
- d. Degradação da vida familiar, devida à intrusão do trabalho no lar;
- e. Apagamento da diferenciação entre trabalho e lazer;
- f. Maiores possibilidades de conflitos familiares no alojamento (quando o teletrabalho aí é realizado);
- g. Maior dificuldade de defesa dos seus interesses laborais e profissionais (o contrato de trabalho tende a ser individual, dificultando ou impedindo as reivindicações coletivas);
- h. Maiores dificuldades na promoção do emprego.

Relativamente às desvantagens para a empresa, segundo Buomprisco *et al.* (2021) são:

- a. Dificuldade em conseguir a presença do trabalhador no local de trabalho, mesmo quando necessitada;
- b. Aumento de custos em equipamentos extra, energia e telecomunicações;
- c. Distribuição da unidade da empresa e do coletivo de trabalho;
- d. Aumento dos custos de formação do trabalhador.

Comparativamente também vão existir vantagens na sociedade, Tavares (2017) refere as seguintes desvantagens:

- a. Desaparecimento das formas coletivas de trabalho e dispersão da mão de obra;
- b. Exploração de trabalhadores em situação mais vulnerável (mulheres, crianças, pessoas com deficiência, membros de minorias étnicas, etc.);

Também, se enumera de seguida as desvantagens elencadas por vários autores ao longo dos anos, sendo que muitas delas são referenciadas consecutivamente ano após ano:

Tabela 7 - Desvantagens verificadas e seus autores

Desvantagens verificadas	Autores
Baixo desenvolvimento e de motivação Conflito trabalho e vida familiar Falta de formação específica Isolamento social Mais trabalho Falhas na tecnologia	Tavares (2017)
Dificuldade de desenvolvimento e motivação organizacionais Custos de equipamentos Erros de seleção de tarefa Isolamento Profissional Perceção de perda de status e problemas psicológicos	Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)
Conflito trabalho e vida familiar Dificuldade de autodisciplina Falta de reconhecimento dos colegas de trabalho e dos supervisores Isolamento Mais trabalho	Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010)

Conflito trabalho e vida familiar Dificuldades desenvolvimento Falta de supervisão Mais controle/falta de confiança pelos supervisores Isolamento social Montar toda a estrutura em casa	Costa (2013)
Isolamento social	Hislop, Axtell, Collins et al. (2015)
Precarização e descontrolo da carga laboral	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)

Fonte: Elaboração própria

Feita a análise às vantagens e desvantagens face ao teletrabalho, verifica-se que a sua implementação deve ser cautelosa e devidamente ponderada, colaborador a colaborador; pois se as vantagens são inúmeras as desvantagens também o são; com a agravante de que podem trazer consequências pessoais, profissionais e sociais.

Segundo Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova (2016) as grandes desvantagens do teletrabalho para a sociedade passam pela desconexão dos indivíduos da própria sociedade. Com o significativo aumento de teletrabalhadores, os indivíduos tendem a ficar cada vez mais isolados uns dos outros, das próprias instituições quer privadas quer publicas, começarão a perder as suas capacidades de comunicação nas relações pessoais e profissionais, correndo o risco de “criar” uma sociedade autista. O Autismo é um Distúrbio Abrangente do Desenvolvimento conhecido pela sociedade que consiste na quebra definitiva na interação social, na sua comunicação, aliados a padrões limitados ou estereotipados de comportamentos e interesses (Klin, 2006).

5. Objetivos e Hipóteses

O principal objetivo do presente estudo centra-se na análise da Liderança em Contexto de Teletrabalho. O mesmo foi desenvolvido com base na seguinte questão de investigação: Qual o impacto da liderança na prática de teletrabalho em contexto de pandemia?

Contudo é também intuito da investigação, verificar se existe relação entre ambas as variáveis e finalmente observar as ligações entre as variáveis da Liderança e do Teletrabalho com os dados sociodemográficos e profissionais. Assim, de acordo com a revisão de literatura e com os objetivos propostos formularam-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: O ambiente de teletrabalho afeta positivamente as práticas laborais.
- Hipótese 2: A prática de teletrabalho afeta negativamente a produtividade dos colaboradores.
- Hipótese 3: A prática de teletrabalho possui um impacto positivo na vida financeira dos colaboradores.
- Hipótese 4: A prática de teletrabalho representa uma modalidade de trabalho preferencial para os colaboradores.
- Hipótese 5: O género feminino possui maior preferência pelo regime de teletrabalho.
- Hipótese 6: A prática de teletrabalho possui um impacto negativo nos níveis de stress do colaborador.
- Hipótese 7: As grandes empresas disponibilizam melhores condições e recursos para a prática de teletrabalho.
- Hipótese 8: Os colaboradores das grandes empresas têm maior preferência pelo regime laboral de teletrabalho.
- Hipótese 9: A liderança transformacional está positiva e significativamente associada à produtividade num contexto de teletrabalho
- Hipótese 10: Os colaboradores, em contexto de teletrabalho tiveram dificuldade em tirar dúvidas e obter esclarecimentos de colegas e chefias em contexto de teletrabalho;
- Hipótese 11: Os líderes em regime de Teletrabalho conseguem transmitir e promover a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.

6. Método

Neste capítulo vai ser retratado qual o tipo de instrumento que foi utilizado para a recolha de informação e quais os procedimentos aplicados para a aquisição dos dados, bem como a descrição da amostra em estudo.

6.1 População e Amostra

Segundo Hill e Hill (2008), ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de universo ou população, sendo a amostra considerada uma parte desse universo, uma vez que não seria possível analisar todos os casos do universo por ser demasiado demorado e dispendioso. No presente estudo, a amostra é composta por 142 indivíduos sendo a população alvo um conjunto dos indivíduos portugueses que se encontram ou encontraram em contexto de trabalho.

Para efetuar a recolha de dados recorreu-se ao método não aleatório de amostragem por conveniência - Snowball. No método não aleatório ou não probabilístico, por conveniência, pode levantar-se a questão, sobre se, o tipo de amostras é ou não representativo da população em estudo, contudo em virtude de limitações de tempo e custos terá de se optar por este método, conforme justifica Maroco (2018). Para melhor expressão da amostra optou-se pelo método Snowball, também conhecido por efeito bola de neve, uma vez que um indivíduo recomenda a outro e assim sucessivamente, tornando mais fácil o processo de recolha de dados.

Relativamente a idade dos inquiridos esta varia entre os 18 anos e os mais de 65 anos, sendo que o grupo com a faixa etária que mais respondeu ao inquérito foi dos 35-44 com cerca de 64 respostas, de seguida temos o grupo do 45-54 com 34 inquiridos e o terceiro grupo que mais respondeu a este questionário foi o dos 25-34 com cerca de 30 inquéritos respondidos, os outros 14 inquiridos estão entre os mais 55 anos e os menores de 24 anos. Estes resultados ocorrem, pois, a estas são as idades normais em que os indivíduos estão no mercado de trabalho, como podemos ver no gráfico 1.

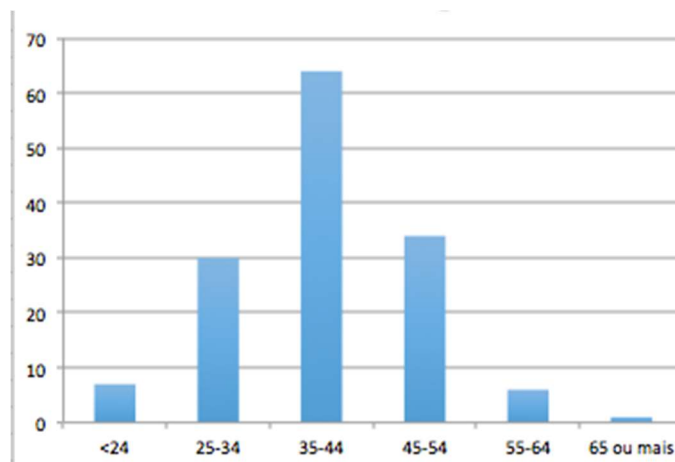


Gráfico 1 -Contagem de idade

Como podemos observar na Tabela 8, a maioria dos inquiridos são do género feminino com cerca de 68% (97 inquiridos) contra 32% (45 inquiridos) do género masculino.

Tabela 8 - Contagem quanto ao género (%)

Género	%	n
<i>Feminino</i>	68%	97
<i>Masculino</i>	32%	45

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao estado civil a grande maioria dos inquiridos é casado(a)/união de facto (60%), pelo contrário a minoria dos inquiridos é divorciada (8%).

Tabela 9 - Contagem do estado civil

Estado civil	%	n
<i>Casado(a) / união de facto</i>	60%	85
<i>Divorciado (a)</i>	8%	12
<i>Solteiro(a)</i>	32%	45

Fonte: Elaboração Própria

Quanto às habilitações literárias, o nível de escolaridade mais frequente é a licenciatura (48%), seguindo-se o mestrado e o 10º - 12º ano com a mesma percentagem de

inquiridos (21%), com menor percentagem é de doutoramento com apenas 4% como podemos observar na tabela 10.

Tabela 10 - Contagem das Habilitações Académicas

Habilitações académicas	%	n
<i>10º - 12º Ano</i>	21%	30
<i>Até ao 9º ano</i>	6%	8
<i>Doutoramento</i>	4%	6
<i>Licenciatura</i>	48%	68
<i>Mestrado</i>	21%	30

Fonte: Elaboração Própria

Em súmula dos 142 inquiridos a maioria era do género feminino (68.3%), do escalão etário 35-44 anos (45.1%), casada (59.9%) e licenciada (47.9%). Cerca de 13% já tinha um curso superior.

Tabela 11 - Caracterização sociodemográfica (N = 142)

	%	N
Género		
Feminino	68,3	97
Masculino	31,7	45
Idade		
Até 24	4,9	7
25-34	21,1	30
35-44	45,1	64
45-54	23,9	34
55-64	4,2	6
65 ou mais	,7	1
Estado civil		
Solteiro	31,7	45
Casado	59,9	85
Divorciado	8,5	12
Habilitações		
Até ao 9º ano	5,6	8
10º - 12º ano	21,1	30
Licenciatura	47,9	68
Mestrado	21,1	30
Doutoramento	4,2	6

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à natureza da organização onde trabalha, a maioria dos inquiridos indicou o setor privado com 115 (81%) inquiridos a darem essa resposta, enquanto 24 (17%) no setor público, como dá para ser observado na tabela 12.

Tabela 12 - Contagem relativamente à natureza da organização

Natureza da organização onde trabalha	%	n
<i>Outra</i>	2%	3
<i>Privada</i>	81%	115
<i>Pública</i>	17%	24

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 13 retiramos os dados relativamente a dimensão da empresa onde os inquiridos laboram, sendo que, podemos observar que a grande maioria trabalha em médias (41%) ou grandes empresas (38%), com um total de 112 (79%) inquiridos a darem tais opções como resposta, por outro lado as micro (13%) e pequenas (8%) empresas apenas 30 (21%) indivíduos trabalham nesse tipo de organizações.

Tabela 13 - Contagem relativamente a dimensão da organização

Dimensão da organização	%	n
<i>Até 9 trabalhadores</i> Micro-Empresa	13%	19
<i>Entre 10 e 49 trabalhadores</i> - Pequena Empresa	8%	11
<i>Entre 50 e 249 trabalhadores</i> - Média Empresa	41%	58
<i>Mais de 250 trabalhadores</i> - Grande Empresa	38%	54

Fonte: Elaboração Própria

No setor de atividade, podemos observar na tabela 14 que, o setor onde os inquiridos laboram é referente ao setor secundário (60%) e onde estão menos presentes é no primário, sendo apenas um único inquirido a responder tal setor de atividade (1%).

Tabela 14 - Contagem relativamente ao setor de atividade da organização

<i>Setor de atividade da organização</i>	<i>%</i>	<i>n</i>
<i>Setor Primário</i>	1%	1
<i>Setor Secundário</i>	60%	86
<i>Setor Terciário</i>	39%	55

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 15 podemos observar que a função profissional dos inquiridos é referente a áreas funcionais com cerca de 98 (69%) inquiridos a responder área funcional. Apenas 13 (9%) indivíduos são diretores.

Tabela 15 - Contagem relativamente à função

<i>Função</i>	<i>%</i>	<i>n</i>
<i>Área Funcional</i>	69%	98
<i>Diretor</i>	9%	13
<i>Gestor Intermédio</i>	22%	31

Fonte: Elaboração Própria

6.2 Instrumento de Recolha de Dados

Com base nos objetivos de investigação e na revisão da literatura, optou-se por realizar um estudo de cariz descritivo, de forma quantitativa. Para a recolha de dados utilizou-se um instrumento baseado num inquérito por questionário, que se encontra disponibilizada no Anexo A, constituído por cinco partes: uma escala de medida sobre o Teletrabalho; uma escala de medida sobre a Liderança; dados Sociodemográficos e dados Profissionais.

A primeira parte do questionário inclui um bloco de quatro questões que estão ligadas aos dados sociodemográficos, são pedidas indicações sobre o género, o estado civil, a idade e as habilitações académicas.

Na segunda parte do inquérito estão incluídos dados direcionados para a vertente profissional com um bloco de quatro questões, onde são pedidas informações sobre a natureza da organização onde trabalha; a dimensão da organização; o setor de atividade da organização e função.

A terceira parte incide no teletrabalho, sendo que, neste bloco de questões relacionados com a temática referida, temos dois tipos de questões, o primeiro conjunto de questões são meramente estatísticas onde são dadas informações sobre se antes da pandemia Covid-19 já tinha trabalhado em regime de teletrabalho; está ou esteve em regime de

teletrabalho durante a pandemia Covid-19; há quanto tempo se encontra/esteve em regime de teletrabalho; por que motivo esteve/está em regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19; se lhe fosse dada a possibilidade de optar pelo regime de teletrabalho no futuro (pós pandemia) qual seria a sua escolha. No segundo grupo de questões, um grupo com 8 alíneas e um segundo grupo com 16 alíneas, relacionadas com o teletrabalho utilizamos a escala de Likert no que diz respeito a concordância da questão, com cinco opções de resposta: 1 = *Discordo totalmente*, 2 = *Discordo*, 3 = *Nem concordo nem discordo*, 4 = *Concordo* e 5 = *Concordo totalmente*, à qual os indivíduos responderam a cada item, conforme o grau em que sentiam enquadrar-se. Este questionário foi desenvolvido por Brandão (2021), tendo sido feito um pré-teste que lhe conferiu a viabilidade necessária.

O questionário finaliza com a quarta e última parte em que o foco principal é a Liderança, nesta parte temos apenas um bloco de sete alíneas que têm cinco opções de resposta: 1 = Nunca, 2 = Uma vez por outra, 3 = Por vezes, 4 = Com alguma frequência e 5 = Frequentemente se não sempre, estamos perante uma escala de Likert só que este bloco de questões o que se quer avaliar é a frequência com que ocorre.

Existe uma enorme variedade de medidas da liderança transformacional, tais como o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); Avolio et al., 1995), a escala Conger-Kanungo (Conger & Kanungo, 1994), o Leadership Practices Inventory (LPI); Kouzes & Posner, 1990) e o Transformational Leadership Questionnaire (TLQ); Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2000), contudo todas estas escalas são extensas e com muitos itens, pelo que o seu preenchimento consome demasiado tempo (Carless et al., 2000). Muitos são os estudos que sugerem que o MLQ, que constitui o instrumento mais amplamente validado e utilizado para avaliar a liderança transformacional, é demasiado longo pelo que se recomendada a sua redução (Tejeda et al., 2001).

Como medida da Liderança Transformacional foi utilizada a escala Global Transformational Leadership (GTL), de Carless et al., (2000), traduzida por Dimas et al., (2016). Esta escala tem ainda a vantagem de se poder aplicar a líderes e liderados/as.

Este instrumento de medida mensura a liderança transformacional como um constructo único (Carless et al., 2000). A base da GTL, deveu-se a uma extensa revisão de literatura da liderança transformacional que dirigiu Carless et al., (2000) ao desenvolvimento de um questionário com sete comportamentos caracterizadores do líder nomeadamente: (1) comunica uma visão clara e positiva do futuro, (2) trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento, (3) encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores, (4) promove a confiança, o envolvimento e a

cooperação entre os membros da equipa, (5) estimula os membros a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias feitas, (6) é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende e (7) incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores por ser altamente competente. Estes comportamentos constituem assim os 7 itens da escala, trata-se de afirmações amplas, mas ao mesmo tempo consistentes que representam comportamentos bastante complexos, mas que permitem desta forma desenvolver uma medida breve, mas ao mesmo tempo consistente com as conceptualizações teóricas da liderança.

6.3 Procedimentos

O presente estudo foi efetuado em território português, durante o dia 20 de março até ao dia 20 abril de 2022. Numa primeira fase definiram-se as escalas a utilizar e fez-se a criação do questionário no *Forms Office*. De seguida, foram enviados diversos *emails* com o *link* do questionário a colaboradores de diferentes organizações, simultaneamente, com a comunicação dos objetivos e ainda, com a indicação de total disponibilidade, para esclarecimento de dúvidas e elucidações, sobre qualquer ponto do questionário ou do objetivo em estudo/ apelo ao preenchimento foi feita junto de amigos e conhecidos num processo bola de neve, através da partilha de *links* anónimos, reutilizáveis, de acesso ao questionário. Adicionalmente, realizaram-se publicações de pedido de participação no estudo nas redes sociais Facebook. Também foi garantida a confidencialidade e anonimato do questionário. Dada a pertinência e a atualidade dos temas em estudo, os participantes, voluntariam-se para responder ao questionário.

Após ter terminado o processo de recolha de dados, estes foram introduzidos e tratados no *software* Excel.

Para o tratamento dos resultados, no que se refere à caracterização da amostra, os dados sociodemográficos e profissionais foram tratados estatisticamente sendo apuradas as percentagens correspondentes à respetiva quantidade de indivíduos. Na análise descritiva dos itens do teletrabalho e da liderança analisou-se a média aritmética e o desvio padrão para cada um dos itens. A consistência interna foi analisada e apurada através do coeficiente alfa de Cronbach. As medidas descritivas das dimensões das escalas do teletrabalho e da liderança, foram tratadas estatisticamente através da média aritmética e do desvio padrão.

Para testar as hipóteses, foram analisados todos os pressupostos para aplicação dos testes permitindo a sua aplicação com confiança. Para análise da relação entre variáveis foram usadas a correlação de Pearson e de Spearman. Foram efetuadas estatísticas de grupo,

o teste de amostras independentes através do teste de Levene para igualdade de variâncias e o teste-t Student para igualdade de Médias. Também aplicamos o teste de amostras emparelhadas aplicando as diferenças emparelhadas para apurar os níveis das várias dimensões. O teste de hipóteses da aplicação ANOVA para verificar diferenças estatísticas nos dados Profissionais.

7. Resultados e Discussão

7.1 Análise Descritiva dos Itens do Teletrabalho

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, o teste de Fisher, o teste do Qui-quadrado de independência, o teste de Wilcoxon, o teste Binomial e o teste de Kruskal-Wallis. A normalidade de distribuição foi analisada com o teste de Shapiro-Wilk e a homogeneidade de variâncias com o teste de Levene. O pressuposto do Qui-quadrado de que não deve haver mais do que 20% das células com frequências esperadas inferiores a 5 foi analisado. Nas situações em que este pressuposto não estava satisfeito, usou-se o teste do Qui-quadrado por simulação de Monte Carlo. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$.

A análise estatística foi efectuada com o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 28.0 para Windows.

Tabela 16 – Situação face ao Teletrabalho antes da Pandemia Covid 19

	N	%
Antes da Pandemia Covid 19 já tinha trabalhado em regime de Teletrabalho?		
Não	120	84,5
Sim, em regime integral	3	2,1
Sim, em regime parcial	19	13,4

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com análise da Tabela 16, é possível verificar que o contacto dos inquiridos com a modalidade de teletrabalho se revela significativamente reduzida, na qual apenas uma pequena parcela já teria experienciado laborar sob este regime de forma parcial, enquanto apenas 2,1% já possui uma experiência fundamentada na prática da modalidade.

Tabela 17 – Situação face ao Teletrabalho durante pandemia Covid 19

	N	%
<i>Está ou esteve em regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19?</i>		
Estive em regime de teletrabalho, mas já não estou	52	36,6
Não, nunca estive em regime teletrabalho	7	4,9
Sim, em ambos os regimes (parcial e integral)	50	35,2
Sim, sempre em regime integral	17	12,0
Sim, sempre em regime parcial	16	11,3

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da Tabela 17, é possível analisar que grande parte dos inquiridos se encontra ou já experienciou a prática de teletrabalho, sendo que pode ou não ainda estar sob a prática desta modalidade.

Tabela 18 – Duração Regime Teletrabalho durante a Pandemia Covid 19

<i>Há quanto tempo se encontra/estive em regime de teletrabalho?</i>		
Menos de 6 meses	46	32,4
Entre 6 meses e 1 ano	30	21,1
Entre 1 ano e 2 anos	37	26,1
Mais de 2 anos	28	19,7

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, através da Tabela 18, observa-se que grande parte dos inquiridos esteve um período superior a 6 meses sob a prática de teletrabalho, demonstrando que esta modalidade foi amplamente aplicada nas empresas durante a crise pandémica.

Tabela 19 – Opção pelo Regime de Teletrabalho

<i>Se lhe fosse dada a possibilidade de optar pelo regime de teletrabalho no futuro (pós pandemia), qual seria a sua escolha?</i>		
Não optaria pelo regime de teletrabalho	32	22,5
Sim, optaria pelo teletrabalho em regime integral	21	14,8
Sim, optaria pelo teletrabalho em regime parcial	89	62,7

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com análise da Tabela 19, é possível verificar que os inquiridos estariam dispostos a laborar sob um regime misto, no qual poderiam laborar nos seus locais de trabalho habituais como também na modalidade de teletrabalho.

Tabela 20 - Motivo de opção de Teletrabalho no contexto de Pandemia Covid-19

Porque motivo esteve/está em regime de Teletrabalho		
Por exigência da empresa	86	60,6
Por opção pessoal	15	10,6
Por questões de saúde de segurança	36	25,4
Porque sou teletrabalhador habitual	3	2,1

Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, pela da Tabela 20, é possível verificar o motivo pelo qual os inquiridos estiveram em teletrabalho. A maioria (86), responderam por exigência da empresa, 36 indicaram que se deveu a questões de saúde e segurança, 15 por opção pessoal e apenas 3 apontaram que o motivo desta opção se deveu ao facto de já serem teletrabalhador habitual.

Conforme se verifica na Tabela 21, no que respeita ao Teletrabalho, os itens que apresentam maiores níveis de concordância são “Contribuo para diminuir o risco de contrair e/ou propagar o vírus Covid-19” ($M= 4,44$; $DP= 0,99$), “gosto de usar o meu tempo de forma construtiva, tanto no trabalho como fora dele” ($M= 4,36$; $DP= 0,67$) e “Poupo tempo em viagens” ($M= 4,62$; $DP= 0,84$). Os itens que apresentam menores níveis de concordância são “A minha empresa forneceu-me apoio financeiro necessário para trabalhar a partir de casa” ($M= 2,06$; $DP= 1,30$), “A minha casa não proporciona boas condições de trabalho (mesa e cadeira ajustável, iluminação suficiente, bom monitor, ausência de ruído, espaço adequado etc.)” ($M= 2,57$; $DP= 1,40$) e “A minha chefia tem menos confiança no meu trabalho quando o faço a partir de casa” ($M= 2,67$; $DP= 1,45$).

Tabela 21 - Análise Descritiva dos Itens da Escala de Teletrabalho

	<i>M</i>	<i>D P</i>
1. A formação que obtive da empresa para trabalhar a partir de casa foi adequada	3,05	1,52
2. Em regime de teletrabalho, o meu trabalho ficou mais complexo/exigente porque não tenho acesso a toda a informação e/ou documentos dos quais necessito	2,69	1,46
3. O controlo feito pela minha chefia é menor quando trabalho a partir de casa	2,68	1,41
4. A minha empresa deu-me todos os esclarecimentos/informação necessários para me preparar para trabalhar a partir de casa	3,23	1,46
5. A minha empresa forneceu-me apoio financeiro necessário para trabalhar a partir de casa	2,06	1,30
6. A minha empresa forneceu-me os equipamentos necessários para trabalhar a partir de casa	3,56	1,51
7. A minha chefia tem menos confiança no meu trabalho quando o faço a partir de casa	2,67	1,45
8. A minha casa não proporciona boas condições de trabalho (mesa e cadeira ajustável, iluminação suficiente, bom monitor, ausência de ruído, espaço adequado etc.)	2,57	1,40
	<i>M</i>	<i>D P</i>
1. Contribuo para diminuir o risco de contrair e/ou propagar o vírus Covid-19	4,44	0,99
2. Tenho menos interrupções	3,80	1,24
3. Consigo fazer um uso mais eficiente do tempo	3,86	1,25
4. A minha produtividade é maior	3,70	1,29
5. Sinto maior isolamento e falta da partilha das experiências de trabalho com os meus colegas	3,72	1,34
6. Tenho um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal	3,67	1,28
7. Tenho mais dificuldade em “desligar do trabalho”	3,44	1,37
8. Poupo tempo em viagens	4,62	0,84
9. Trabalho mais horas do que na empresa	3,62	1,35
10. Gosto mais do ambiente da minha casa para trabalhar	3,42	1,30
11. Tenho mais autonomia	3,58	1,18
12. Poupo dinheiro em refeições e/ou transporte	4,24	1,01
13. Sinto menos stress a trabalhar em casa	3,55	1,37
14. Não consigo abstrair-me dos meus problemas pessoais/familiares	2,93	1,44
15. Tenho custos acrescidos com despesas domésticas (eletricidade, água, internet)	4,00	1,02
16. É mais difícil tirar dúvidas e/ou obter esclarecimentos de colegas e/ou chefias.	3,20	1,35

Fonte: Elaboração Própria

No gráfico 2 observa-se que o teletrabalho era uma realidade que antes da pandemia aparecer era praticamente inexistente para a grande maioria dos inquiridos, dos 142 inquiridos apenas 22 já realizavam teletrabalho (19 em regime parcial e 3 em regime integral).

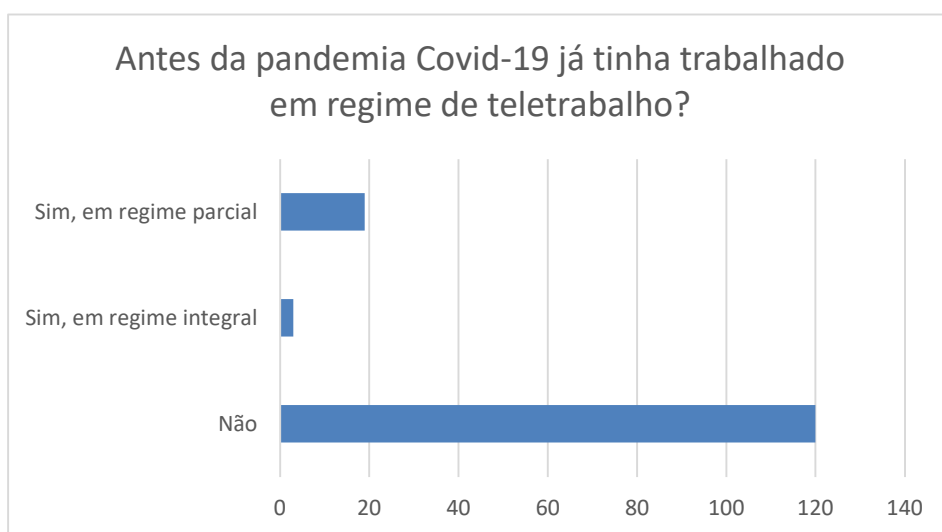


Gráfico 2 - Contagem do item teletrabalho antes da pandemia

Como se pode ver no gráfico 3, praticamente todos os participantes estiveram em teletrabalho apenas quando a pandemia apareceu no nosso país, seja ele em regime parcial ou integral, ou o misto. É evidente a partir do mesmo gráfico que a maioria da amostra esteve nos dois tipos de teletrabalho (cerca de 50 inquiridos), mas a resposta mais dada foi que já esteve em teletrabalho mas atualmente já não estão (52 inquiridos). No que diz respeito a quem nunca realizou teletrabalho foram apenas 7 os inquiridos que deram essa resposta.

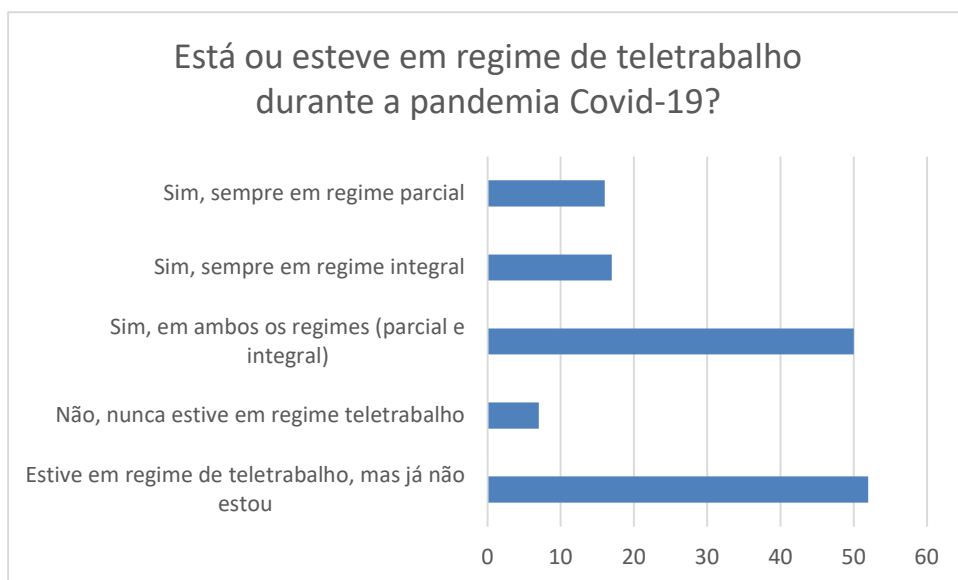


Gráfico 3 - Contagem do item está ou esteve em regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19.

No gráfico 4 é possível retirar as seguintes conclusões relativamente ao tempo que os indivíduos estão ou estiveram em teletrabalho, cerca de 46 indivíduos (a maioria) esteve menos de 6 meses em teletrabalho, 38 indivíduos estiveram entre 1 ano e 2 anos e apenas 28

participantes estiveram ou estão a mais de 2 anos a realizar teletrabalho, seja ele parcial ou a tempo inteiro.

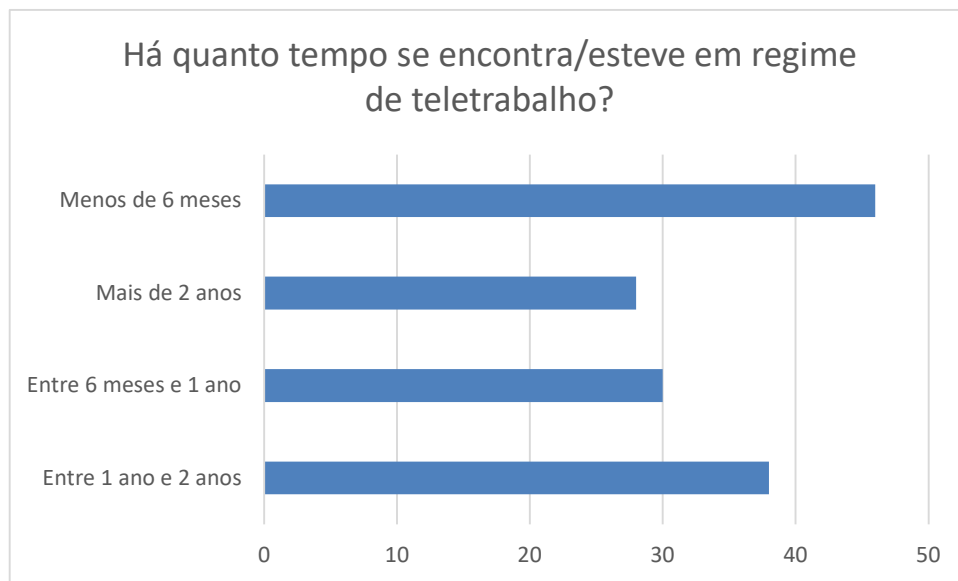


Gráfico 4 - Contagem do item quantidade de tempo que se encontra/encontrou em regime de teletrabalho

O gráfico 5 mostra que o motivo que levou os participantes do estudo a realizarem teletrabalho foi o de a empresa assim o exigir, com cerca de 88 participantes a darem tal como resposta. Por sua vez apenas 3 indivíduos responderam que são colaboradores que fazem teletrabalho normalmente sem que a empresa assim o exija. A exigência das empresas, está associada a motivos de segurança da saúde publica visto que se viviam tempos de pandemia e o mais importante era estancar os contágios, daí as pessoas terem ido para suas casas e fazerem teletrabalho.

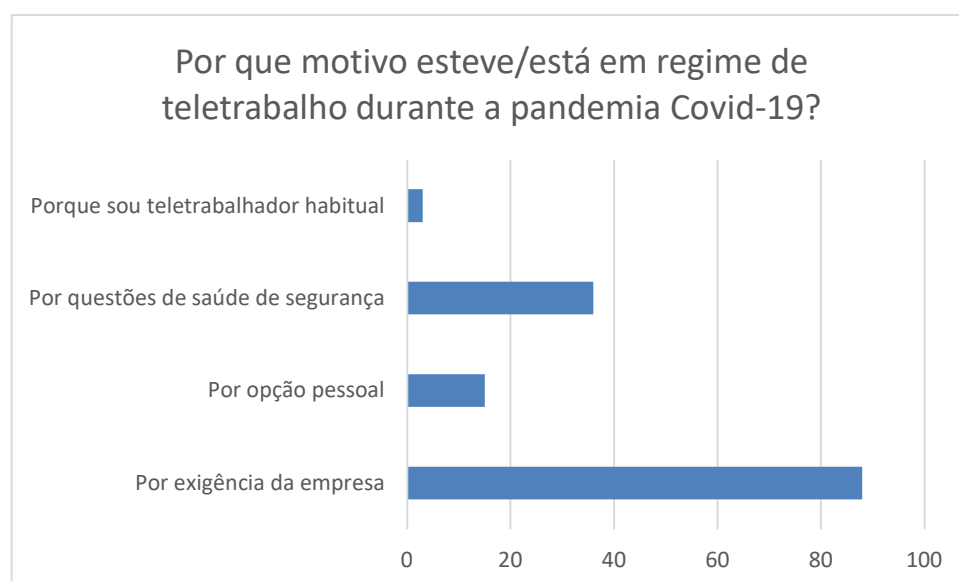


Gráfico 5 - Contagem do item motivo pela qual esteve em teletrabalho durante a pandemia Covid-19

Por fim temos o gráfico 6 que retrata o item relativo a possibilidade de se poder optar pelo regime de teletrabalho no futuro, ou seja, nos pós-pandemia, e como podemos ver pelo gráfico a esmagadora maioria optaria por teletrabalho parcial (cerca de 89 participantes), por outro lado apenas 21 dos inquiridos disse que gostava de fazer teletrabalho em regime integral. Mas não nos podemos esquecer dos 32 inquiridos que responderam que não gostavam de fazer teletrabalho, daqui podemos concluir que provavelmente tiveram uma má experiência quando o realizaram.

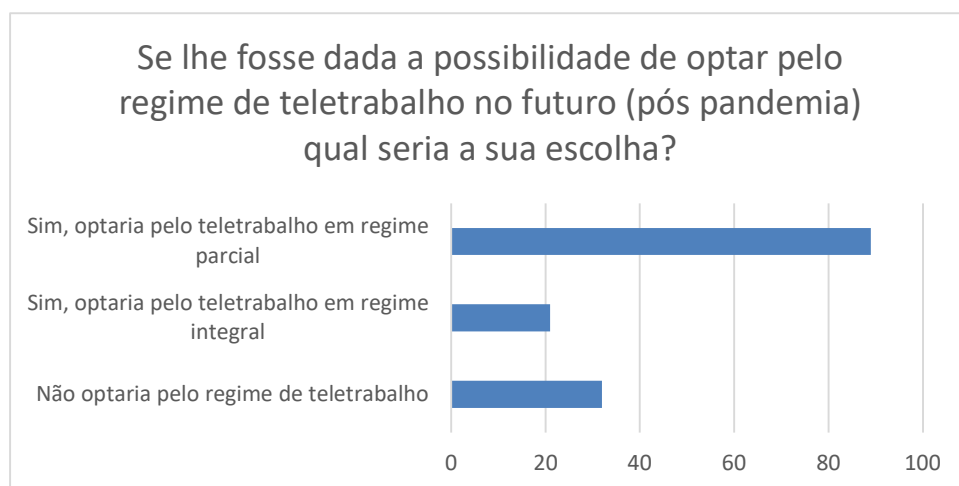


Gráfico 6 - Contagem do item possibilidade de realizar teletrabalho no futuro pós-pandemia

7.2 Análise Descritiva dos Itens da Liderança

Conforme se verifica na Tabela 22, no que respeita a Liderança, existe um meio termo em todas as respostas, mas o item que apresenta maior nível de concordância é “É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.” ($M= 3.21$; $DP= 1,29$). Os itens que apresentam menores níveis de concordância são “Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.” ($M= 3,02$; $DP= 1,25$) e “Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.” ($M= 3,03$; $DP= 1,26$).

Tabela 22 - Análise Descritiva dos Itens da Escala de Liderança

	<i>M</i>	<i>D P</i>
1. Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	3,08	1,10
2. Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	3,03	1,26
3. Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	3,02	1,25
4. Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	3,07	1,30
5. Estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	3,14	1,24
6. É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	3,21	1,29
7. Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	3,06	1,34

Fonte: Elaboração Própria

7.3 Análise Estatística da Liderança e do Teletrabalho

Da análise da Escala de Teletrabalho, e com o intuito de obter as variáveis representativas de cada uma das dimensões, efetuou-se a média aritmética dos valores dos vários itens que compõem cada uma das três dimensões do Teletrabalho.

No que se refere às dimensões do Teletrabalho (Tabela 23), verifica-se que os indivíduos em geral, têm níveis médios de Operacionalização do Teletrabalho, na sua atividade profissional ($M=3,12$; $DP=1,37$), uma vez que se verifica que as pontuações obtidas para os diferentes fatores superam em umas décimas o valor 3, posição intermédia da escala.

Da análise das dimensões, apura-se por ordem crescente, dos níveis de Teletrabalho, conforme se discrimina: Desempenho do colaborador na prática de teletrabalho ($M=3,05$; $DP=1,37$), seguindo-se a Operacionalização do teletrabalho ($M=3,12$; $DP=1,37$) e por fim o *Worklife Balance* com o nível mais elevado ($M=3,80$; $DP=1,20$).

Tabela 23 - Medidas Descritivas das Dimensões das Escala de Teletrabalho

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Operacionalização do teletrabalho	3,12	1,37
Desempenho do colaborador na prática de teletrabalho	3,05	1,38
<i>Worklife Balance</i>	3,80	1,20

Fonte: Elaboração Própria

No que alude, à escala de Liderança, para a obtenção dos valores representativos de cada uma das dimensões, procedeu-se também ao cálculo da média aritmética, referente aos itens que constituem cada uma das cinco dimensões da Escala de Liderança

Da análise da Tabela 24, advém que, genericamente, os indivíduos apresentam uma perceção tolerável tanto no *Engagement* ($M=3,07$; $DP=1,28$) como na Comunicação Organizacional ($M=3,10$; $DP=1,21$), embora não sejam valores muito elevados daí se dizer que os colaboradores acham tolerável.

Tabela 24 - Medidas Descritivas das Dimensões da Escala de Liderança

	<i>M</i>	<i>DP</i>
<i>Engagement</i>	3,07	1,28
Comunicação Organizacional	3,10	1,21

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere às características referentes aos impactos do teletrabalho no funcionário, verifica-se que os indivíduos em geral, têm níveis médios de Condições de Teletrabalho na sua atividade profissional ($M=3,08,12$; $DP=0,66$), bem como no caso da Produtividade ($M=3,89,12$; $DP=0,94$). Por outro lado, da análise das restantes dimensões, apura-se por ordem decrescente, dos níveis de Poupança ($M=3,64$; $DP=0,90$), seguindo-se a Autonomia ($M=3,63$; $DP=0,91$), Isolamento ($M=3,61$; $DP=0,90$), Sobreposição ($M=3,19$; $DP=0,66$) e por fim, Liderança Transformacional ($M=3,08$; $DP=1,14$).

Tabela 25 - Medidas descritivas das dimensões de impacto no Teletrabalho

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Condições para o teletrabalho	3,08	0,66
Produtividade	3,89	0,94
Isolamento	3,61	0,90
Sobreposição	3,19	0,66
Autonomia	3,63	0,91
Poupança	3,64	0,48
Liderança transformacional	3,08	1,14

Fonte: Elaboração Própria

7.4 Análise de consistência interna

A consistência interna das escalas usadas, foi analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, variou entre um mínimo de .653 (fraco, mas

aceitável), na subescala de Isolamento, a um máximo de .962 (excelente) na escala de liderança transformacional. A categorização dos valores de Alfa segue o referenciado em Hill (2014).

Tabela 26 - Consistência interna

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
<i>Condições para o teletrabalho</i>	.706	8
Produtividade	.853	3
Isolamento	.653	2
Sobreposição	.730	4
Autonomia	.785	3
Poupança	.822	3
<i>Liderança transformacional</i>	.962	7

Fonte: Elaboração Própria

8. Teste de Hipóteses

Hipótese 1- O ambiente de teletrabalho afeta positivamente as práticas laborais

A média obtida na escala condições para o ambiente de teletrabalho foi de 3,08, o que não é significativamente diferente do ponto médio da escala de avaliação (3), $t(141) = 1.462$, $p = .146$. Assim, os sujeitos não consideram que o ambiente de teletrabalho seja adequado à prática laboral, mas também não o reprovam.

Tabela 27 - Condições de trabalho

	Média	Desvio padrão	Sig
<i>Condições para o teletrabalho</i>	3,08	,66	,146

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 2 – A prática de teletrabalho afeta negativamente a produtividade dos colaboradores.

A média obtida na escala de avaliação da produtividade foi de 3,89 o que é significativamente superior ao ponto médio da escala de avaliação (3), $t(141) = 11.268$, $p = .001$. Assim, os sujeitos não consideram que o ambiente de teletrabalho afete negativamente a produtividade.

Tabela 28 - Produtividade

	Média	Desvio padrão	Sig
<i>Produtividade</i>	3,89	0,94	,001***

* $p \leq .001$

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 3 – A prática de teletrabalho possui um impacto positivo na vida financeira dos colaboradores.

A média obtida na escala de avaliação das condições financeiras foi de 3.64, o que é significativamente superior ao ponto médio da escala de avaliação (3), $t(141) = 15.728$, $p = .001$. Assim, os sujeitos consideram que o teletrabalho teve impacto positivo na sua vida financeira.

Tabela 29 – Vida Financeira

	Média	Desvio padrão	Sig
<i>Vida financeira</i>	3,64	0,48	.001***

* $p \leq .001$

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 4 – A prática de teletrabalho representa uma modalidade de trabalho preferencial para os colaboradores.

A proporção de inquiridos que optaria pelo regime em teletrabalho é de 77.5%, sendo esta proporção significativamente mais elevada do que a que não optaria, teste Binomial, $p = .001$.

Tabela 30 – Opção teletrabalho

	N	%
Não	32	22,5
Sim	110	77,5
Total	142	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 5 - O género feminino possui maior preferência pelo regime laboral de teletrabalho.

Há uma proporção mais elevada de mulheres a preferir o regime de teletrabalho (79.4% vs 73.3% dos homens), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, teste de Fisher, $p = .518$.

Tabela 31 - Regime laboral e género

		Género		
Optar Regime		Feminino	Masculino	Total
Não	N	20	12	32
	% Género	20,6%	26,7%	22,5%
Sim	N	77	33	110
	% Género	79,4%	73,3%	77,5%
Total	N	97	45	142
	% Género	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 6 – A prática de teletrabalho possui um efeito negativo nos níveis de stress dos colaboradores.

A média obtida na escala de avaliação dos níveis de stress foi de 3,67, o que é significativamente superior ao ponto médio da escala de avaliação (3), $Z = 6,351$, $p = ,001$. Assim, os sujeitos consideram que sentem menos stress a trabalhar em casa.

Tabela 32 - Stress

	Média	Desvio padrão	Sig
Níveis de stress	3.67	1.17	.001**

* $p \leq .001$

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 7 - As grandes empresas disponibilizam melhores condições e recursos para a prática de teletrabalho;

A percepção das condições dadas pelas empresas para o exercício do teletrabalho é mais positiva nas médias empresas e menos positiva nas pequenas empresas, embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2_{KW} (3)$, $p = 1.732$, $p = ,630$.

Tabela 33 - Dimensão da empresa e condições

	Média	Desvio padrão	Sig
Micro	3,23	,76	.630
Pequena	2,98	,75	
Média	3,10	,62	
Grande	3,02	,66	
Total	3,08	,66	

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 8 – Os colaboradores das grandes empresas têm maior preferência pelo regime laboral de teletrabalho.

A proporção de trabalhadores que opta pelo regime de teletrabalho é relativamente constante independentemente da dimensão da empresa, $\chi^2 (3)$, $p = 1,054$, $p = ,882$.

Tabela 34 - Dimensão da empresa e teletrabalho

Dimensão		Optar Regime		Total
		Não	Sim	
Micro	N	5	14	19
	% Optar Regime	26,3%	73,7%	100,0%
Pequena	N	2	9	11
	% Optar Regime	18,2%	81,8%	100,0%
Média	N	11	47	58
	% Optar Regime	19,0%	81,0%	100,0%
Grande	N	14	40	54
	% Optar Regime	25,9%	74,1%	100,0%
Total	N	32	110	142
	% Optar Regime	22,5%	77,5%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 9 – A liderança transformacional está positiva e significativamente associada à produtividade num contexto de teletrabalho

De acordo com os dados da tabela 35, o coeficiente de correlação entre a liderança transformacional e a produtividade, apesar de ser positivo, não é estatisticamente significativo ($r = .096$, $p = .258$) nem revela força na associação linear entre as variáveis. Assim, com recurso à nossa amostra, a liderança transformacional não está relacionada com a produtividade num contexto de teletrabalho.

Tabela 35 - Liderança e Produtividade

	Produtividade
<i>Liderança transformacional</i>	.096

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 10 – Os colaboradores, em contexto de teletrabalho tiveram dificuldade em tirar dúvidas e obter esclarecimentos de colegas e chefias em contexto de teletrabalho

A média das respostas à questão “É mais difícil tirar dúvidas e/ou obter esclarecimentos de colegas e/ou chefias” foi de 3.37, que está significativamente acima do ponto médio da escala de avaliação (Não concordo nem discordo), aproximando-se do ponto 4 (concordo), $t(141) = 3.963$, $p = .001$.

Tabela 36 - Dificuldade em tirar dúvidas e obter esclarecimentos de colegas e chefias

	Média	Desvio padrão	Sig
Dificuldade em tirar dúvidas	3.37	1.10	.001***

*** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 11 - Os líderes em regime de Teletrabalho conseguem transmitir e promover a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa

A média das respostas à questão “Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.” foi de 3.06, que não se diferencia significativamente do ponto médio da escala de avaliação (Não concordo nem discordo), $t(141) = 1.923$, $p = .056$.

Tabela 37 - Promoção de confiança, envolvimento e cooperação entre membros de equipa

	Média	Desvio padrão	Sig
Os líderes conseguem promover confiança	3.06	1.31	.056

Fonte: Elaboração Própria

9. Discussão de resultados

Através da presente investigação, foi possível analisar a relação existente entre os elementos referentes ao contexto de liderança na modalidade de teletrabalho. Após a análise dos resultados obtidos pela aplicação do questionário aos inquiridos, foi possível analisar as medidas de correlação obtidas através do coeficiente de Pearson. Neste sentido, esta medida analisa os resultados que variam entre 0 e 1, sendo que sempre que os valores obtidos são superiores a 0,7 é considerada a existência de uma correlação forte, entre 0,3 e 0,7 uma correlação moderada e entre 0 e 0,3 uma correlação fraca.

De acordo com os dados descritos anteriormente, a H1 não foi validada uma vez que, os inquiridos consideram que a modalidade de teletrabalho não afeta positivamente as práticas laborais. Desta forma, é possível observar que os inquiridos tiveram algumas dificuldades de adaptação a uma nova modalidade laboral, cujas implicações operacionais não permitiram a execução de funções e responsabilidades na íntegra, dificultando a obtenção do seu melhor desempenho tanto por falta de recursos como pela adversidade de comunicação remota. Da mesma forma, de acordo com a análise da H2, não foi possível validar a hipótese. Esta análise permite concluir que a adversidade a que os colaboradores foram sujeitos não provocou um efeito adverso na *performance* dos mesmos durante o período laboral, pelo que o impacto na produtividade do funcionário não limitou a sua capacidade de resposta às necessidades laborais da sua organização.

Os resultados obtidos na validação da H3 permitiram concluir que a prática da modalidade de teletrabalho teve um impacto positivo no equilíbrio financeiro dos inquiridos. Desta forma, é possível analisar que a aplicação de uma realidade laboral remota permitiu reduzir tanto as necessidades de mobilidade dos inquiridos, como também reduzir o montante de despesas familiares gerais numa base mensal. Adicionalmente, o facto de as entidades governamentais limitarem as deslocações da população em geral devido ao crescente número de episódios pandémicos, limitou a procura dos inquiridos relativamente a diversos setores de atividade, o que, contribuiu positivamente para a vida financeira das famílias. Desta forma, pela análise da H4, foi possível verificar que os inquiridos possuem uma preferência significativa pela modalidade de teletrabalho, uma vez que a relação com as hipóteses anteriores, permite observar que a flexibilidade do colaborador em termos de horário laboral, o equilíbrio da sua vida financeira, a redução das deslocações e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, resultam na preferência por esta modalidade.

Contudo, pela análise da H5 relativa à preferência da modalidade de teletrabalho de acordo com o gênero, foi possível verificar que existe uma maior tendência ao sexo feminino possuir preferência por este regime laboral. Este fenômeno pode ser resultante das características benéficas do teletrabalho, mencionadas anteriormente, cuja importância pode possuir maior significância para o sexo feminino quando comparado com o sexo masculino. Ainda assim, a fraca significância estatística não permite validar a hipótese.

De acordo com a análise da H6, foi possível observar que os inquiridos consideram que existiu uma redução dos níveis de *stress*, sendo que este fenômeno pode ser resultante da existência de uma distanciação geográfica face ao seu local e envolvimento de trabalho. Este tipo de modalidade laboral, permite uma maior capacidade de reflexão e de relaxe ao colaborador, ao mesmo tempo que o mesmo não se sente sob uma pressão constante de obter resultados imediatos, resultando na redução dos níveis de *stress*, permitindo validar a hipótese.

Por outro lado, pela análise da H7, permite verificar-se a existência de uma correlação moderada, dado que se observa que as condições laborais de teletrabalho variam de acordo com a dimensão das empresas. Neste sentido, a relação verificada permite concluir que as grandes e médias empresas possuem uma maior capacidade financeira, o que permite disponibilizar um conjunto de recursos superior de forma a assegurar a existência de um ambiente laboral remoto propício ao melhor desempenho dos colaboradores. Por outro lado, no caso das pequenas empresas, dado que a disponibilidade financeira é inferior, o conjunto de condições criadas para que o colaborador possa laborar na modalidade de teletrabalho são diminutas em comparação com os recursos disponibilizados pelas grandes organizações. Ainda assim, pela análise da H8, foi possível verificar que a dimensão da empresa não interfere na preferência pela modalidade laboral, uma vez que em qualquer um dos casos, os inquiridos demonstraram preferência, independentemente da capacidade da empresa em disponibilizar meios e recursos para a operacionalização deste regime laboral, não permitindo a validação da hipótese.

Pela análise da H9, foi possível verificar que existe uma relação fraca, sendo que a liderança transformacional não possui um impacto significativo na produtividade do colaborador quando este se encontra em regime de teletrabalho. De acordo com a H10 foi possível verificar uma relação fraca, dado que os colaboradores manifestaram maior dificuldade em retirar dúvidas ou obter esclarecimentos junto dos colegas/chefias, em virtude das dificuldades de comunicação, tanto por distanciamento geográfico como indisponibilidade dos colegas para dar uma resposta célere. Finalmente, pela análise da H11

foi possível verificar uma correlação moderada, uma vez que a capacidade de orientação, definição de objetivos, alinhamento e cooperação foi, manifestamente superior no contexto de teletrabalho entre as equipas, devido ao compromisso das mesmas em assegurar o desempenho na realização de tarefas.

Por outro lado, pela análise da abordagem de liderança da gestão de topo às necessidades das organizações em adotar as modalidades de teletrabalho, observou-se que as orientações dadas aos inquiridos nas suas funções foram objetivas, com o propósito de defender os valores e ética laborais, bem como a saúde dos colaboradores. Adicionalmente, observou-se que existiu um grande reconhecimento do esforço e compromisso efetuado por todos os funcionários na procura adoção de alternativas laborais que privilegiassem o seu bem-estar e saúde, bem como as atividades económicas das organizações, no qual a comunicação organizacional estruturada possui um impacto positivo. Neste sentido, foi possível verificar que existiu uma grande aceitação por parte dos inquiridos em adotar regimes de teletrabalho, promovendo o *worklife balance* dos funcionários sem afetar o seu compromisso profissional.

Ainda assim, de acordo com os resultados obtidos, verificou-se que a prática da modalidade de teletrabalho constituiu uma mudança significativa, dado que, grande parte dos inquiridos não possuía qualquer experiência de teletrabalho, e nos casos em que existia, teria sido apenas em regime parcial. Desta forma, destaca-se a grande capacidade de adaptação dos funcionários a um novo regime laborar uma vez que observou que, grande parte das empresas, optou pela adoção das modalidades de teletrabalho. Nesta abordagem, verificou-se a existência de uma modalidade mista, em regime parcial, ou seja, o colaborador exerce funções em trabalho remoto e no seu local de trabalho, contudo, em alguns casos, as empresas promoveram a adoção do regime integral. Durante o período de crise pandémica, verificou-se que a maioria dos inquiridos esteve em regime parcial ou integral durante um período superior a 6 meses e inferior a 2 anos, em virtude dos diversos surtos pandémicos, bem como os picos de infeção registados.

Desta forma, as organizações manifestaram um grande apoio aos funcionários, bem como a disponibilização de meios para a execução das suas funções profissionais. Como tal, observou-se que, pelas implicações positivas no quotidiano dos colaboradores, a adoção perpétua destas modalidades de trabalho remoto teriam uma grande aceitação por parte dos colaboradores, uma vez que promovem melhores condições financeiras, flexibilidade, redução do stress laboral, bem como a maior satisfação dos mesmos no exercício das suas funções. Por outro lado, esta abordagem promove a revisão dos modelos de negócio

organizacionais, uma vez que, após a disponibilização de condições laborais remotas, os líderes organizacionais podem repensar as necessidades de dimensões ao nível das infraestruturas empresariais, bem como rever as necessidades dos seus custos fixos. Assim, esta relação de parceria “*win-win*” entre os funcionários e as empresas pode dinamizar a competitividade organizacional, de forma a elevar a sustentabilidade e viabilidade económica das organizações.

10. Conclusão

Atualmente, os líderes anseiam ser bons líderes e os colaboradores bem liderados. Neste sentido, a Liderança apresenta-se como um processo relacional, capaz de produzir resultados organizacionais válidos e de sucesso.

Através deste estudo pretendeu-se compreender de forma breve, através de uma revisão da literatura, alguns conceitos e abordagens da liderança presencial e liderança à distância, finalizando com as competências necessárias para o e-Líder. Pela análise da literatura foi possível observar que a e-Liderança deve alavancar-se, nos conceitos tradicionais de liderança, mas acrescentando os recentes modelos de e-Liderança, uma vez que se trata de uma realidade diferente, com particularidades específicas. Como tal, para o sucesso da liderança, é necessário entusiasmo, auto-estima e novas ideias, inovação, no seio da equipa de trabalho, estímulo para a comunicação entre os colaboradores, integrando a sua contribuição e opinião. O líder, precisa de carisma e um conjunto de competências para orientar a sua equipa, na qual deve apostar em características como a comunicação, a confiança, sem nunca deixar de ser verdadeiro, transparente e justo nas suas atitudes e decisões. O líder é um ser humano que participa em grupo e no grupo, para a descoberta de valores que motivam as pessoas a serem criativas, singulares, comunicativas, felizes. Porque quem é feliz no seu trabalho, obtém melhores resultados.

Desta forma, a liderança trata-se de um tema complexo, dada a abrangência de competências que um líder deve possuir. Em termos organizacionais é necessário desenvolver ferramentas, por forma a dotar os e-líderes com as competências adequadas ao seu perfil e tendo em conta os objetivos e a equipa que lidera, através de formação de desenvolvimento de liderança.

Perante a revisão de literatura efetuada, da contextualização do teletrabalho desde o seu aparecimento até aos tempos de hoje, estamos no centro desta pandemia epidemiológica, cujas alterações provocaram um conjunto de desafios nas modalidades de teletrabalho completamente diferentes. Por outro lado, também a saúde física e mental dos colaboradores mudou, bem como as estratégias das organizações. Assim, é possível observar que a competitividade dos mercados exige uma capacidade de adaptação constante por parte das organizações, em virtude dos contextos sociais, políticos e económicos voláteis. Como tal, a utilização das modalidades de trabalho alternativas em parceria com as tecnologias de

comunicação existentes, revela a resiliência dos líderes e colaboradores organizacionais para a transformação digital e revisão dos modelos de negócio dos diversos setores de atividade.

No atual contexto pandémico, a necessidade de alterar as atividades organizacionais, exigiu a coordenação estruturada de múltiplas operações de forma a mitigar os efeitos pandémicos na performance das organizações e dos funcionários. Ainda assim, as adversidades resultantes da prática de teletrabalho, implicou uma organização dos colaboradores de forma a equilibrar o seu quotidiano pessoal e profissional, sem que este sofresse um aumento dos níveis de *stress* ou ansiedade, bem como afetasse a saúde e bem-estar familiar. Por outro lado, do ponto de vista das organizações, fatores como a comunicação estruturada, reconhecimento, disponibilização de recursos, acompanhamento, flexibilidade e persistência foram algumas das características críticas para a liderança das organizações em contexto de pandemia.

Como tal, de acordo com o estudo efetuado, o sucesso da implementação desta modalidade e regime laboral manifestou o interesse dos colaboradores em manter a prática do mesmo de forma parcial ou integral. Neste sentido, a possibilidade de equilibrar a vida profissional e familiar, a flexibilidade de horários de trabalho, o aumento da qualidade de vida e a maior autonomia financeira, permitem verificar a determinação dos colaboradores em manter esta prática laboral. Ainda assim, existem alguns riscos inerentes ao trabalho remoto para o colaborador e dinâmica das equipas, tais como as dificuldades de comunicação com as equipas de trabalho, as dificuldades de adaptação às novas tecnologias, a separação geográfica entre as equipas ou até mesmo a falta de equidade na prática das modalidades de trabalho, dado que existem funções em que esta modalidade não é aplicável. Da mesma forma, para as organizações, a modalidade de teletrabalho aumentou a exigência da organização das atividades, bem como a possibilidade de rever os modelos de negócio de forma a aumentar a competitividade das empresas.

10.1 Limitações e trabalho futuro

De acordo com o estudo efetuado, existem algumas considerações e investigações futuras passíveis de aprofundar o estudo das temáticas analisadas. Como tal, os inquiridos na sua maioria, encontram-se em regimes de teletrabalho integral ou parcial, pelo que faria sentido abordar uma amostra de funcionários com ausência de qualquer experiência de teletrabalho em tempos de pandemia. Da mesma forma, o presente estudo efetuou uma

análise a uma amostra de diversos setores de atividade, sendo que seria interessante explorar o mesmo estudo em setores de atividades específicos.

Ainda assim, a possibilidade de efetuar novas investigações relativamente às implicações do teletrabalho na vida pessoal e profissional dos funcionários, permitiriam aumentar a percepção relativa aos impactos adjacentes a estas práticas laborais. Adicionalmente, dado o contexto pandémico em que o teletrabalho foi adotado, a experiência do funcionário é marcada pela existência de uma pandemia cujos efeitos na saúde e bem-estar dos colaboradores podem ser influenciadores na experiência negativa/positiva do colaborador. Posto isto, a limitação identificada limita o tipo de questões na definição do questionário, podendo, de certa forma, influenciar os resultados do mesmo.

Finalmente, sugerimos a elaboração de um estudo com acesso a uma amostra alargada e específica, dado que a amostra do presente estudo pode ser limitativa, bem como a análise de outras vantagens e desvantagens relativas ao teletrabalho. Por outro lado, perante o contexto emergente surgem algumas questões relativas à continuidade do trabalho remoto, o os efeitos do clima organizacional perante a separação geográfica, quais os efeitos pandémicos nas economias globais, relações profissionais e o *networking* cuja investigação seria relevante para efeitos futuros.

Referências

- Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; Lima, A. C. (2017) Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 15, n. 3, p. 511-533.
- Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; Lima, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.15, n. esp., p. 511-533, 2017.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92(July 2018), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Alban-Metcalf, R. J. & Alimo-Metcalf, B. (2000). The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validity study. *Leadership & Organisation Development Journal*, 21(5), 280-296.
- Alon, T.M., Doepke M, Olmstead-Rumsey J, Tertilt M; (2020). The Impact os Covid-19 on Gender Equality. *EUA*.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (1), 421-449.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: made/born*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1990). *The Full Range of Leadership Development: Basic/advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass/Avolio and Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Palo Alto, CA: Mind garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441–462.
- Bass, B. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.

- Batista, B. & Costa, J. (2007). Lideranças transformacional, transaccional, laissez-faire e resultados da liderança: um estudo sobre a liderança feminina nos cargos de gestão escolar. Em Pedro, A., Martins, A. & Fernandes, C. (Ed.), Congresso Educação e Democracia – Representações Sociais, Práticas Educativas e Cidadania. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Beauregard, T. Alexandra and Basile, K.A. and Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. In: Landers, R.N. (ed.) The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543. ISBN 9781108649636.
- Belzunegui, Eraso, A.; Erro-Garcés (2020) A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. Sustainability 2020, 12, 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>.
- Brandão, A. S. R. (2021). O Teletrabalho no contexto da pandemia Covi-19: vantagens e desvantagens na perspectiva dos trabalhadores. Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa.
- Brumma, F. (2016). Telework is work: Navigating the new normal. Cornell HR Review.
- Bucater A. (2016). Liderança à distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes num contexto de trabalho remoto. Dissertação de Pós- Graduação em Administração. Universidade Metodista. São Paulo
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. European Journal of Environment and Public Health, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Carnevale, Joel B. Hatak, Isabella (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management May, Journal of Business Research. 14 Maio de 2020.
- Carless, S. A. (1995). Transformational leadership and Australian bank managers. Unpublished doctoral dissertation, University of Melbourne, Australia.
- Carless, S., Mann, L., & Wearing, A. (1995). An empirical test of the transformational leadership model. Symposium conducted at the Inaugural Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Sydney, Australia.
- Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. Journal of Business and Psychology, 14(3), 389-405.
- Chiavenato, I. (2006). Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro:
- Chiavenato, Idalberto (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chung, D. H. (2017). Work Autonomy, Flexibility And Work-Life Balance.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Costa, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.
- Cunha, D. (2008) A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas – percepções dos professores. Em Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Ed.), *Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*.
- De Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Silva Castro, W. R., De Souza Junior, C. C., Da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., ... Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777–788. <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Human Resource Management Review Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Elsevier Costa, J. J. P. G. (2014). A percepção dos funcionários de organizações familiares.
- Figueiredo, Paula Cristina Nunes. (2018) Competências para uma Liderança Percebida como Eficaz. Tese de Doutorado em Gestão. Universidade Europeia. Lisboa
- Garcia, C. (2015). Liderança Transformacional numa Organização em mudança: Um estudo de Caso no exército Português (Escola das Armas). *Revista de Ciências Militares*, Vol. II, N.º 2. Pag. 341-367.
- Gelei, A., Losonci, D., & Matyusz, Z. (2015). Lean production and leadership attributes - the case of Hungarian production managers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), 477–500. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2013-0059>

- Gigauri, Iza (2020). "Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies Response: The Expert Study," *International Journal of Management Science and Business Administration*, Inovatus Services Ltd., vol. 6(6), pages 15-24, September.
- Gholipour Soleimani, A., & Einolahzadeh, H. (2017). The mediating effect of leader-member exchange in relationship with emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention. *Cogent Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1419795>
- Gomes, Júlio Vieira. (2007). *Direito do Trabalho*. Coimbra: Coimbra Editora. Volume I, Relações individuais de Trabalho.
- Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 28(4), 473–485. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Hill, M.M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Edições Síbaló, Cidade, Portugal.
- Hazan, B. F.; Morato, A. D. P. (2018). Teleworking in Brazilian law: grounds, perspectives and changes promoted by labor reform. *Lex Humana*, v. 10, n. 1, pp. 1-24.
- HISLOP, D. et al. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, v. 25, n. 4, p. 222-232, 2015.
- Hixon, T. (2020, 16 de março). Prepare-se para viver com o COVID-19. Recuperado em 23 de abril de 2020, em <https://www.forbes.com/sites/toddhixon/2020/03/12/get-ready-to-live-with-covid-19/#26f55d347824>.
- Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. *Project Management Journal*, 39, 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K., & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9). <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>

- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual Teams: A Leaders Guide. *Team Performance Management*, 14 (1/2), 86-101.
- Hynes, M. (2014). Telework Isn ' t Working : A Policy Review, 45(4), 579–602.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Jiang, J., Chen, C., Dai, B., Shi, G., Ding, G., Liu, L., ... Fiske, S. T. (2015). Leader emergence through interpersonal neural synchronization. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(14), 4274–4279. <https://doi.org/10.1073/pnas.1422930112>
- Johnson, K. (2010). *Virtual Leadership: Required Competencies for effective Leaders*. Ithaca: Cornell University – ILR School - Center for Advanced Human Resource Studies.
- Judge T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied Psychology*, 89, 36-51.
- Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2). doi:10.1504/ijtpm.2016.076318.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90034-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90034-9)
- Klin, A. (2006). Autismo e síndrome de Asperger: uma visão geral. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 3–11.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: JosseyBass.
- Lawter, L., Kopelman, R. J., Prottas, D. J., Lawter, L., & Kopelman, R. E. (2015). McGregor' s Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis Recommended Citation. *Journal of Managerial Issues*, 27(4), 84–101. Retrieved from https://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac
- Maroco, J., (2007). *Análise estatística com o SPSS*. Edições Sílabo, Cidade, Portugal.
- Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. Lisboa: ReportNumber, Lda.

- Mcgregor, D. (1960). Os aspectos humanos da empresa. Lisboa: Clássica.
- Meel, J. V. (2011). The origins of new ways of working office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367. doi:10.1108/02632771111146297.
- Nilles, Jack et al. (1976) - The telecommunications-transportation tradeoff. Options for tomorrow. New York: John Wiley & Sons.
- Nohara, J. J.; Acevedo, C. R.; Ribeiro, A. F.; Silva, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.
- Olson, Margrethe H. [et al.] (1985) - Office Workstations in the Home. Washington D.C. National Academies Press.
- Opatha, HHDNP, (2020). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10 (1), pp.37-49. DOI: <http://doi.org/10.4038/sljjhrm.v10i1.5649>.
- Ortiz Chaparro, Francisco. (1996) El Teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnologia. McGraw-Hill. Madrid.
- Pereira, H. (2006). Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico. Lisboa: DGIDC.
- Pérez, M. P.; Sánchez, A. M.; Luis Carnicer, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *New Technology, Work and Employment*, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.
- Perez-nadales, B. E., Pietro, A. Di, Antonio, P., Pietro, D., Ferreira, M. L., Pereira, L. S. M., ... Dawant, B. M. (2014). Toward A Framework Of Leader Character in Organizations. *The Laryngoscope*, 33(0), 2–31. <https://doi.org/10.1111/joms>.
- Pestana, M. H., & Gageiro J. N. (2014). Análise de dados em ciências sociais: A complementaridade do SPSS (6a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rego, A & Cunha, M. (2010). Liderança Positiva. (2ª. Ed.). Lisboa
- Reis, M.(2015). Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho - Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Robbins, S. P. (2005) Comportamento Organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, C. T. M. d., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 152-162.

- Romão, F. I. R. (2015). Responsabilidade social das organizações e envolvimento no trabalho: Poderá o líder e a satisfação no trabalho potenciar esta relação? (Dissertação de mestrado) Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). Telework: A productivity paradox? *IEEE Internet Computing*, 12(6), pp. 87–90. <https://doi.org/10.1109/MIC.2008.132>
- Sako, M. (2021). From remote work to working from anywhere. *Communications of the ACM*, 64(4), 20–22. <https://doi.org/10.1145/3451223>
- Samartinho (2013). E-Lidereança: Um Modelo de Competências e de Boas Práticas para os Líderes de Projetos em ambientes Learning Management System. Dissertação de Dourotamento. Universidade de Évora.
- Samartinho, J. , Faria, J & Silva, P. (2012b). e-Liderança: um processo de influência social mediado por tecnologia. O papel do e-Líder na transição das equipas face-to-face (f2f) para equipas virtuais (e-Teams). Atas da 12ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Guimarães: Universidade do Minho -Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho.
- Samartinho, J., Silva, P. & Faria, J. (2012a). E-Liderança : revisão de literatura, desafios e orientações futuras. Atas da 12ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Guimarães: Universidade do Minho - Departamento de Sistemas.
- Seijts, G., Gandz, J., Crossan, M., & Reno, M. (2015). Character matters: Character dimensions’ impact on leader performance and outcomes. *Organizational Dynamics*, 44(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.008>
- Siew Pei, O., & Yan Piaw, C. (2018). An Explorative Review of E-Leadership Studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 4–20.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., ... Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175.
- Sorensen, P.F. & Minahan, M. (2011). McGregor’s legacy: the evolution and current application of Theory Y management. *Journal of Management History*, v.17, n.2.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sroka, A. (2018). Is telecommuting the future of business. *VIII International Scientific Conference Analysis of International Relations*, 12(January), 147–153.

- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Teams self-management organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16, 248-265.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Teixeira, S. (2017) – *Gestão das Organizações*. 3ed. Lisboa. Escolar Editora.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31–52.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527–537. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>
- Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 3(1), 18-21. Recuperado a partir de <http://52.226.65.210/index.php/relais/article/view/2614>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>
- Zaccaro, S. J., Dubrow, S., & Kolze, M. (2020). Leader Traits and Attributes. *The Nature of Leadership*, (1960), 29–55. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n2>

Anexo A

Liderança em Contexto de Teletrabalho

Introdução

O presente questionário enquadra-se numa investigação sobre a temática Liderança em Contexto de Teletrabalho.

A população em estudo são os colaboradores que estão ou estiveram em regime de teletrabalho.

Para o efeito, solicitamos a Sua participação no preenchimento de um breve questionário, com uma duração total de aproximadamente 5 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é obter uma opinião objetiva, honesta e pessoal.

É importante que leia atentamente e responda a todas as questões. As informações dadas são confidenciais e apenas são utilizadas para fins estatísticos no âmbito de um projeto de investigação académico.

A participação neste estudo tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

O questionário foi desenvolvido de forma a não solicitar dados sensíveis, dando cumprimento ao previsto no regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte Carlos Miguel Oliveira pelo e-mail miguel.oliveira@islagaia.pt ou Carla Neves pelo email: carlamoliveiraneves@gmail.com.

Agradeço desde já a colaboração!.

Dados Sócio Demográficos

1. Género

Masculino

Feminino

Outro

2. Estado Civil

Solteiro (a)

Casado (a) /União de Facto

Divorciado

Viúvo

3. Idade

até 24

25 – 34

35 – 44

45 – 54

55 – 64

65 ou mais

4. Habilitações Académicas

Até ao 9º ano
10º - 12º ano
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento

Dados Profissionais

5. Natureza da organização onde trabalha

Pública
Privada
Outra

6. Dimensão da organização

Até 9 trabalhadores _ Micro Empresa
Entre 10 e 49 trabalhadores _ Pequena Empresa
Entre 50 e 249 trabalhadores _ Média Empresa
Mais de 250 trabalhadores _ Grande Empresa

7. Setor de atividade da organização

Setor Primário - compreende as atividades ligadas à natureza, como sejam a agricultura, a silvicultura, as pescas, a pecuária, a caça ou as indústrias extrativas
Setor Secundário - no qual são englobadas as atividades industriais transformadoras, a construção, a produção de energia
Setor Terciário (ou dos serviços) - que engloba o comércio, o turismo, os transportes e as atividades financeiras.

8. Função:

Diretor
Gestor Intermédio
Área Funcional

Teletrabalho

Nas questões seguintes, por favor escolha uma das opções:

9. Antes da pandemia Covid-19 já tinha trabalhado em regime de teletrabalho?

-Não
-Sim, em regime parcial
-Sim, em regime integral

10. Está ou esteve em regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19?

-Sim, sempre em regime parcial
-Sim, sempre em regime integral
-Sim, em ambos os regimes (parcial e integral)
-Estive em regime de teletrabalho, mas já não estou
-Não, nunca estive em regime teletrabalho

11. Há quanto tempo se encontra/esteve em regime de teletrabalho?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Mais de 2 anos

12. Por que motivo esteve/está em regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19?

- Por exigência da empresa
- Por opção pessoal
- Por questões de saúde de segurança
- Porque sou teletrabalhador habitual

13. Se lhe fosse dada a possibilidade de optar pelo regime de teletrabalho no futuro (pós pandemia) qual seria a sua escolha?

- Não optaria pelo regime de teletrabalho
- Sim, optaria pelo teletrabalho em regime parcial
- Sim, optaria pelo teletrabalho em regime integral

14. Condições de Implementação do Teletrabalho

Para cada uma das afirmações seguintes, relacionadas com a implementação do teletrabalho, indique o seu grau de concordância/discordância:

Discordo Totalmente/ Discordo em Parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo Totalmente

1. A formação que obtive da empresa para trabalhar a partir de casa foi adequada
2. Em regime de teletrabalho, o meu trabalho ficou mais complexo/exigente porque não tenho acesso a toda a informação e/ou documentos dos quais necessito
3. O controlo feito pela minha chefia é menor quando trabalho a partir de casa
4. A minha empresa deu-me todos os esclarecimentos/informação necessários para me preparar para trabalhar a partir de casa
5. A minha empresa forneceu-me apoio financeiro necessário para trabalhar a partir de casa
6. A minha empresa forneceu-me os equipamentos necessários para trabalhar a partir de casa
7. A minha chefia tem menos confiança no meu trabalho quando o faço a partir de casa
8. A minha casa não proporciona boas condições de trabalho (mesa e cadeira ajustável, iluminação suficiente, bom monitor, ausência de ruído, espaço adequado etc.)

15. Contributo do Teletrabalho no Desempenho do Colaborador

Comparativamente com a situação de trabalho presencial, indique qual o seu nível de concordância/discordância com as afirmações seguintes, relativas ao contexto de teletrabalho

Discordo Totalmente/ Discordo em Parte/ Não concordo nem discordo/ Concordo em parte/ Concordo Totalmente

1. Contribuo para diminuir o risco de contrair e/ou propagar o vírus Covid-19
2. Tenho menos interrupções
3. Consigo fazer um uso mais eficiente do tempo
4. A minha produtividade é maior
5. Sinto maior isolamento e falta da partilha das experiências de trabalho com os meus colegas
6. Tenho um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal
7. Tenho mais dificuldade em “desligar do trabalho”
8. Pouco tempo em viagens

9. Trabalho mais horas do que na empresa
10. Gosto mais do ambiente da minha casa para trabalhar
11. Tenho mais autonomia
12. Poupo dinheiro em refeições e/ou transporte
13. Sinto menos stress a trabalhar em casa
14. Não consigo abstrair-me dos meus problemas pessoais/familiares
15. Tenho custos acrescidos com despesas domésticas (eletricidade, água, internet)
16. É mais difícil tirar dúvidas e/ou obter esclarecimentos de colegas e/ou chefias.

Liderança

16. Apresentamos de seguida uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Pense no seu líder e refira a frequência com que ele adota os seguintes comportamentos durante o contexto de trabalho remoto/teletrabalho. Responda a cada uma das questões numa escala de 1 a 5.

(Nunca/Uma vez por Outra/ Por Vezes/ Com alguma frequência/Frequentemente se não sempre)

1. Comunica uma visão clara e positiva do futuro.
2. Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.
3. Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.
4. Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa
5. Estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.
6. É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.
7. Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.