

CAMILA GOMES LARANGEIRA

A MOTIVAÇÃO EM EQUIPAS VIRTUAIS

Estudo das teorias e fatores de estímulos

Orientadora:

Prof^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2019

CAMILA GOMES LARANGEIRA

A MOTIVAÇÃO EM EQUIPAS VIRTUAIS

Estudo das teorias e fatores de estímulos

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas no curso do Mestrado em Gestão de Empresas conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Defesa pública realizada no dia 13 de dezembro de 2019.

Elementos do Júri:

Presidente: Prof^o Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof^o Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmento Ferreira

Orientadora: Prof^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2019

*Innovation distinguishes between a leader and a follower. **

Steve Jobs

* A inovação distingue entre um líder e um seguidor. Steve Jobs
Tradução livre da autora.

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu marido, Márcio Santos, que desde sempre me estimulou a estudar e progredir e mais me apoiou durante todo este meu percurso académico, contribuindo com críticas, sugestões e dialética que me levaram a um constante processo de melhoria contínua.

À minha mãe, Elaine Larangeira, dedicada profissional de Educação que, desde a minha infância me despoletou o espírito crítico e proporcionou um primeiro contacto com as aprendizagens em ambiente escolar e académico, num esforço contínuo para me manter motivada e dedicada aos estudos.

À minha avó, Walda Larangeira, que sempre depositou em mim total confiança nas minhas capacidades e dirigindo-me palavras de apoio e de incentivo que me foram oferecendo um porto seguro para concretizar com sucesso mais esta etapa académica.

Ao meu saudoso avô Dozinho que desde sempre acreditou no meu potencial, quer pessoal, quer profissional, quer académico e a quem deixo uma especial dedicatória póstuma.

Agradecimentos

À Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, docente da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, minha orientadora, o meu agradecimento pela sua disponibilidade, motivação e inestimável orientação para a boa conclusão trabalho.

A todos os Professores que me acompanharam desde o início dos meus estudos. Do mais básico, apresentando-me às primeiras letras até aos que me conduziram à construção de um espírito crítico, contribuindo de forma vincada para os objetivos académicos a que sempre me propus e que me levaram à conclusão de mais esta importante etapa do meu percurso académico. A todos deixo o meu mais sincero e profundo agradecimento.

À Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, que me proporcionou as adequadas condições para uma importante aquisição e consolidação de conhecimentos, e uma experiência de vivência académica que se transpôs para a aplicação prática num cenário de real aplicação dos conhecimentos e aprendizagens.

Resumo

Uma equipa é um grupo de pessoas que se reúnem para atingir um objetivo comum. Portanto, equipas virtuais ou remotas podem ser definidas como grupos de profissionais geograficamente dispersos, interconectados por meio de plataformas de comunicação digital, com o objetivo de executar uma tarefa específica indicada pela organização. A motivação é um fator importante a considerar ao adotar o trabalho com equipas virtuais e este estudo apresenta correlações entre teorias motivacionais e trabalho virtual, a fim de identificar fatores de estímulo que podem ser aplicados em cenários de trabalho remoto.

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de uma revisão da literatura científica e do uso de ferramentas de pesquisa de campo desenvolvidas com base na análise de fatores motivacionais abordados no referencial teórico encontrado no Capítulo I. Um questionário foi aplicado a 700 inquiridos sendo os resultados e análises refletidos nos capítulos III e IV deste trabalho, que correlacionam as percepções dos profissionais com as teorias motivacionais no local de trabalho.

A dissertação conclui que métodos motivacionais retornam resultados semelhantes em equipas virtuais e presenciais, com os mesmos fatores de estímulo aplicados em ambos os cenários para obter resultados semelhantes.

Palavras-chave: Motivação; Equipas virtuais; Teorias motivacionais.

Abstract

A team is a group of people who come together to achieve a common goal. Therefore, virtual or remote teams can be defined as geographically dispersed groups of professionals, interconnected through digital communication platforms, in order to perform a specific task indicated by the organization. Motivation is an important factor to consider when adopting work with virtual teams and this study presents correlations between motivational theories and virtual work in order to identify stimulus factors that can be applied in remote work scenarios.

This research was developed from a review of the scientific literature and the use of field research tools developed based on the analysis of motivational factors addressed in the theoretical framework found in Chapter I. A questionnaire was applied to 700 respondents and the results and analyzes reflected in chapters III and IV of this paper, which correlate professionals' perceptions with motivational theories in the workplace.

The dissertation concludes that motivational methods return similar results in virtual and in-person teams, with the same stimulus factors applied in both scenarios to obtain similar results.

Keywords: Motivation; Virtual teams; Motivational theories.

Índice

Lista de figuras.....	x
Lista de tabelas.....	xi
Introdução	1
Motivação	4
Definição do problema	6
Objetivos.....	8
Âmbito	8
Capítulo I – Enquadramento teórico	9
1. Conceitos gerais	9
1.1. Perfis de liderança	11
1.2. Motivação.....	14
1.3. Teorias motivacionais	15
1.3.1. Teorias de conteúdo	17
1.3.2. Teorias relativas a processos.....	19
1.4. Trabalho virtual.....	20
1.5. Abordagens práticas	21
1.5.1. Administração por objetivos.....	21
1.5.2. Programas de reconhecimento	22
1.5.3. Programas de envolvimento.....	23
1.5.4. Programas de remuneração variável.....	23
1.5.5. Planos de remuneração por habilidades e benefícios flexíveis	24
Capítulo II - Metodologia de Investigação	25
2. Fases da investigação	25
2.1. Esquema conceitual	25
2.2. Tipo de estudo	27
2.3. Hipóteses	28
Capítulo III – Instrumento de recolha de dados	30
3. Público alvo	30
3.1. Questionário.....	30
3.1.1. Pergunta eliminatória	31
3.1.2. Dados demográficos	31
3.1.3. Questões gerais.....	32
3.1.4. Integração no trabalho.....	34

3.1.5.	Qualidade de vida	35
3.1.6.	Motivação	36
3.2.	Resultados	37
3.2.1.	Pergunta eliminatória	39
3.2.2.	Dados demográficos	40
3.2.3.	Questões gerais	43
3.2.4.	Integração.....	47
3.2.5.	Qualidade de vida	56
3.2.6.	Motivação	60
Capítulo IV - Análise		70
4.	Enquadramento das teorias.....	70
4.1.	Administração por objetivos	70
4.2.	Perceção dos objetivos da organização	70
4.3.	Possuem metas e são monitorizados	71
4.4.	Percebem a importância do seu trabalho.....	71
4.5.	Programas de reconhecimento	72
4.6.	O fator salarial.....	72
4.7.	A teoria das necessidades de Maslow	73
4.8.	Gestão do tempo	74
4.9.	Qualidade de vida	74
4.10.	Hipóteses	75
4.11.	Questão de investigação	78
Conclusão		80
Considerações finais.....		80
Contribuições		82
Limitações do estudo		83
Trabalhos futuros.....		83
Bibliografia.....		85
Apêndice I		I

Lista de figuras

Figura 1 - Liderança participativa.....	12
Figura 2 - Liderança diretiva	13
Figura 3 - Motivação e desmotivação	17
Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow. Adaptado de (Gawel, 1997).	18
Figura 5 - X e Y	19
Figura 6 - Modelo de recompensas	22
Figura 7 - Esquema conceitual	27
Figura 8 - Questão eliminatória.	40
Figura 9 - Distribuição etária.....	41
Figura 10 - Contagem por sexo	42
Figura 11 - Formação académica.....	43
Figura 12 - Trabalho presencial.....	44
Figura 13 - Experiência em equipas virtuais	45
Figura 14 - Trabalho e responsabilidade	46
Figura 15 - Integração à empresa.....	48
Figura 16 - Exigência dos superiores	49
Figura 17 - Contribuição para a empresa	51
Figura 18 - Encontros presenciais.....	52
Figura 19 - Comunicação com a equipa.....	54
Figura 20 - Contribuição na equipa	55
Figura 21 - Gestão do tempo	57
Figura 22 - Retenção de mão de obra.....	58
Figura 23 - Qualidade de vida	60
Figura 24 - Responsabilidade e resultados	61
Figura 25 - Feedbacks	63
Figura 26 - Isolamento	64
Figura 27 - Salários e benefícios.....	66
Figura 28 - Motivação.....	67
Figura 29 - Rendimento no trabalho	68

Lista de tabelas

Tabela 1 - Distribuição por faixa etária.....	40
Tabela 2 - Integração	48

Introdução

Empresas, projetos, empreitadas, sejam quais forem os esforços desprendidos no meio empresarial, frequentemente são realizados por equipas. Raramente temos tarefas que sejam desempenhadas de forma isolada e que não dependam ou sejam caracterizadas como uma dependência para outras atividades. Neste contexto a figura da liderança tem o papel essencial para a organização, para a coordenação geral do trabalho, para a criação de elos de interação entre atividades e pessoas, para monitorizar o desenvolvimento das tarefas e ainda mais importante, para garantir a manutenção da motivação do capital humano com vista à prossecução dos melhores resultados.

A motivação encontra-se assim como um dos principais temas de constante reflexão quer por parte de profissionais da área dos recursos humanos, quer por parte dos líderes de equipas, sejam elas de que natureza forem. Se a questão por si só adquire uma complexidade que lhe é própria e autossustentada, a sua abordagem ganha maior complexidade se na mesma inserirmos fatores externos e internos passíveis de afetar a interatividade destas equipas. Assim, propiciar estímulos eficazes pode revelar-se como uma tarefa de elevado grau de dificuldade na implementação, exponencialmente aumentado quando a caracterização das equipas envolve uma componente de natureza virtual.

Neste contexto, o papel do líder é essencial como pilar para a eficiência das tarefas realizadas por equipas, não obstante a sua natureza mais ou menos tradicional. Pelo que abordagens contemporâneas apresentam vários estilos para o exercício do papel de liderança, como seja a liderança de índoles carismáticas, participativas, transacionais e transformacionais (Nalin & Cassandre, 2016) que permitem acrescentar uma componente motivacional ao ambiente que lideram. As lideranças devem ser, assim, observadas com atenção para evitar que um determinado estilo interfira de forma negativa no âmbito motivacional da equipa. Sobretudo quando o contexto reporta a um ambiente de natureza virtual.

Para além do estilo do líder, no exemplo do trabalho assente numa estrutura de equipa virtual, há ainda um conjunto de teorias motivacionais que devem ser tidas em conta face às características e vicissitudes do exercício e cumprimento de tarefas neste

tipo de contexto laboral. A motivação é um conceito difícil de descrever, mas é usado em toda a teoria organizacional e na gestão de recursos humanos. Uma definição pode ser extraída da interpretação de Silva, Ribeiro & Vargas (2018), que entendem a motivação como “o impulso de exercer esforço para o alcance de objetos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer a alguma necessidade individual” e é esta a definição de motivação que será usada para entendimento do termo durante todo este trabalho.

Adicionalmente para além da definição de motivação, nos termos acima descritos, também os indivíduos integrantes de equipas virtuais serão referenciados como: a) colaboradores, na qualidade de elementos integrantes de equipas; b) funcionários, quando identificados como parte de uma empresa; c) entrevistados quando sinalizados como inquiridos pelo questionário; ou simplesmente d) pessoas, no contexto mais íntimo, quando tratar-se da motivação ao nível pessoal.

Para acompanhar o desenvolvimento do trabalho virtual, nasce a figura do *e-líder*. Segundo Martins, Araújo & Simões (2016), a *e-liderança* é um movimento com abordagem pelas tecnologias para fomentar estímulos e desencadear um estado de motivação em indivíduos, grupos ou organizações.

Silveira & Bahia (2017: pág. 3 e 4) definem equipa virtual como [...] *modelo de equipe composta por pessoas [...] que trabalharam de forma independente e fisicamente separadas [...] utilizando a tecnologia para se comunicar*.

Assim, podemos considerar que o trabalho virtual é aquele realizado em ambientes como a Internet ou outra plataforma de trabalho abstrata, como sejam o dos profissionais da área das tecnologias da informação, de desenvolvimento de produtos de softwares, escritores, gestores de projeto e muitos outros que têm como objetivo a entrega de resultados de natureza e índole digital.

O trabalho remoto poderá ser assim definido como aquele realizado a distância como o controlo de dispositivos e máquinas que podem ser feitos fora do ambiente empresarial e com o uso de ferramentas de comunicação para a troca de informações das equipas. Neste cenário destacam-se os pilotos de aviões, controladores e mecânicos de voo que integram uma única equipa remota para assegurar as movimentações das aeronaves e seu correto funcionamento; engenheiros de operações industriais que atuam na gestão de uma ou várias indústrias através do controlo remoto de sensores e outros

dispositivos; operações de logística que exigem a integração de funcionários em diferentes localidades atuarem como equipas para a execução da tarefa de expedição e entrega.

Em todo o texto as expressões trabalho virtual e trabalho remoto serão apresentadas para identificar um modelo de trabalho onde o profissional está distante da sua base empresarial e os resultados do seu trabalho são entregues, igualmente, por ferramentas do trabalho à distância, comumente integrados em ambientes virtualizados como o da Internet. Fora deste conceito de trabalho à distância encontra-se o modelo de exercício de funções que não tendo as características de um trabalho onde a presença física do trabalhador é obrigatória no local físico onde é exercida a atividade principal, como sejam aquelas em que a tarefa e/ou serviço atribuído é realizado em outras instalações, como sejam as dos próprios clientes.

Há uma lista crescente de outras atividades profissionais que estão a usar ou apresentam-se ainda numa fase de migração do modelo de trabalho tradicional para o modelo de trabalho virtual e remoto, mas este tema é proposto para um diferente estudo.

Com base nos conceitos de trabalho virtual, equipas virtuais, liderança e motivação, procura-se refletir sobre o enquadramento teórico dos fatores de estímulo já documentados nos estudos científicos de referência e a realização de uma análise da aplicação destes estímulos num ambiente aplicado ao contexto de equipas virtuais.

Uma análise conceitual será apresentada ao longo desta investigação científica, abordando-se os conceitos de liderança e teorias motivacionais, os quais servirão de base para uma avaliação da perceção obtida numa amostra de 434 profissionais inseridos em trabalhos e/ou projetos desenvolvidos e executados por equipas virtuais com o propósito de validar a hipótese central sobre a qual se desenvolve esta investigação, ou seja, avaliar a importância da aplicabilidade das teorias motivacionais nos cenários de trabalho desenvolvido em contexto de equipas virtuais.

Com esta investigação ambiciona-se, deste modo, classificar os estímulos definidos pelas teorias motivacionais e validar a sua aplicação em equipas virtuais.

O estudo está estruturado em 4 capítulos precedidos por uma etapa introdutória onde estes parágrafos estão presentes e utiliza a tipologia de documento e referências

bibliográficas publicadas no *Manual of the American Psychological Association – Sixth Edition* (APA 6th) e o software Zotero¹ para a gestão das referências.

Motivação

Não é recente o resultado da aplicação das tecnologias que permitiram a integração de negócios fisicamente distribuídos e conectados por meio do espaço de trabalho virtual, criando assim o conceito de corporação virtual (Filho, 2003). A corporação virtual atua da mesma forma que qualquer outra empresa, na entrega de produtos e serviços, diferenciando-se na estratégia de operação. Este conceito é igualmente revisitado em outras publicações que inserem novas variáveis na abordagem desta problemática e que surgem da necessidade de entrada da empresa num modelo de trabalho de espectro virtual, das características do profissional virtual e da própria conceção e gestão de uma equipa virtual. Assim, entende-se o profissional virtual como aquele que se encontra distante do ambiente físico da empresa e comumente integrante de um conjunto de profissionais que, tal como ele, trabalham à distancia compondo o que se designa por equipa virtual, a qual por sua vez, pode ser definida como um rol de colaboradores que executam um conjunto de tarefas com a finalidade de atingirem um objetivo comum (Gonçalves, 2016). Este modelo de trabalho tornou-se possível devido ao acelerado desenvolvimento tecnológico e à melhoria e diversidade dos atuais meios de comunicação permitindo, desta forma, às empresas captarem os melhores profissionais nas suas áreas específicas de atuação, sem restrições geográficas.

O cenário de crescente desenvolvimento demográfico da população, o aumento da escassez de recursos, as mudanças no balanço económico mundial e avanços tecnológicos do mercado de trabalho e da sociedade são alguns dos fatores que influenciam as mudanças nos modelos de trabalho tradicionais, fazendo recair para o âmbito da gestão dos recursos humanos a perceção sobre as mudanças e transformá-las em um capital útil para o crescimento (Assenção, Silva, & Pissolato, 2018). Paralelamente aos conceitos de profissional e equipa virtual surge ainda a necessidade de definir o conceito de líder

¹ Zotero instantly creates references and bibliographies for any text editor, and directly inside Word, LibreOffice, and Google Docs. With support for over 9,000 citation styles. Disponível em www.zotero.org. O Zotero cria instantaneamente referências e bibliografias para qualquer editor de texto, diretamente no Word, LibreOffice e Google Docs. Com suporte para mais de 9.000 estilos de citação. Tradução livre da autora.

virtual ou *e-líder*, ao qual cabe a responsabilidade pela gestão dos trabalhos das equipas virtuais. A este líder cabe, igualmente, a tarefa de conseguir influenciar a sua equipa à distância, utilizando os meios tecnológicos que se estabeleçam como os mais eficazes na missão de informar, atualizar e estabelecer formas de comunicação minimamente sólidas no processo de consolidação dos objetivos de trabalho das equipas virtuais (Braga, Perestrelo, & Ribeiro, 2015). Segundo Goulart (2016), para liderar uma equipa virtual deve-se adotar um modelo de liderança transacional, que se baseia em formas de inspirar os colaboradores comunicando de forma clara os seus objetivos e contributos para que se sintam plenamente integrados e motivados. Deve ter-se ainda em consideração o fato de uma equipa virtual poder conter elementos de diferentes regiões, pelo que o choque cultural, as diferenças nos comportamentos e nas formas de comunicação, podem representar um desafio adicional à gestão. A comunicação torna-se assim numa ferramenta essencial para manutenção de uma equipa virtual consistente e produtiva. Neste sentido, a comunicação é um fator crítico para a manutenção da produtividade das equipas virtuais (Campos, 2019).

Estudos anteriores, que apontam para um entendimento não recente e afirmam existirem diversos benefícios intangíveis associados aos trabalhos. A flexibilidade de horário, autonomia e responsabilidade, de acordo com Hackman & Oldham (1976), são fatores motivacionais relevantes enquanto estímulos para os colaboradores. As equipas virtuais possuem a mesma estrutura das equipas presenciais tradicionais (Campos, 2019). Com base nestes conceitos, podemos estabelecer uma relação entre o trabalho presencial e remoto e identificar que alguns tópicos apresentam pontos em comum quando observamos fatores de estímulo. Contudo, não há um estudo direcionado para uma análise destes estímulos nas equipas virtuais e ainda não se verificou uma disponibilidade por parte do mundo académico para uma reflexão profunda e de carácter científico da problemática das novas formas de trabalho, nomeadamente no que respeita ao trabalho à distância e às equipas de natureza, totalmente, virtual.

A realização desta investigação científica é centrada na procura de uma definição do que consiste um cenário de trabalho desenvolvido por equipas virtuais e de trabalho por via remota, utilizando-se para tal o recurso à pesquisa bibliográfica e à análise dos resultados do trabalho de campo, com vista a identificar os fatores motivacionais com

maior impacto e os métodos mais eficazes para que a liderança possa estimular, continuamente, os colaboradores em busca da motivação para o trabalho.

Destaca-se, igualmente, o facto desta investigação procurar abordar as mudanças nas relações de trabalho e o advento recente do trabalho virtual enquanto uma relação laboral legítima e vinculativa. Adicionalmente, dada a escassez da abordagem científica a este tema, no panorama científico português, este trabalho de investigação mostra-se, particularmente relevante, como forma de uma crescente reflexão sobre a temática do trabalho desenvolvido por equipas virtuais e proporcionar o desenvolvimento de práticas motivacionais direccionadas à aplicação em cenários de trabalhos virtuais.

Definição do problema

Segundo Silveira & Bahia (2017), o recurso aos trabalhos e equipas de natureza virtual são cada vez mais usados com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a qualidade dos resultados. Manter uma equipa virtual, heterogênea, com competências e conhecimentos variados e ainda proporcionar uma redução de custos com qualidade, é o grande desafio que se coloca aos atuais gestores.

Apesar de, tal como referenciado em parágrafos anteriores, ainda existir insuficiente investigação científica sobre a motivação em equipas virtuais, muitos dos trabalhos já realizados são unânimes ao concluírem que as introduções de elementos motivacionais potenciam a produtividade dos colaboradores em contexto virtual, destacando, inequivocamente, a importância que representa o líder enquanto gestor e organizador do trabalho que a equipa executa.

Confirma esta percepção Gonçalves (2015), quando indica que funcionários desmotivados tendem a ter resultados menos eficientes e aumentam o risco de executarem tarefas erroneamente.

Líderes são peças essenciais que atuam como agentes facilitadores e suportam as equipas na resolução de problemas. Desta forma, é exigida do líder, a capacidade de atuar, tendo sempre presente a perspetiva do grupo e identificar as deficiências e os pontos fortes de cada liderado, ajustando a equipa para obter o melhor rendimento. No âmbito do desenvolvimento das suas funções, um líder deve ser ainda capaz de observar e de ter em conta as necessidades que se venham a revelar em cada colaborador, sabendo como

comunicar, estando atento para a perceção dos membros da sua equipa quanto ao modo como o trabalho tem vindo a ser desenvolvido e delegando a sua autoridade sempre que considere necessário para a obtenção dos melhores resultados (Silva et al., 2018). Na mesma linha, os *e-líderes* tornam-se, assim, as peças essenciais nestes novos modelos de organização do trabalho assentes em ambientes virtuais, executando as funções que lhes cabem incluindo o contexto motivacional dos seus liderados.

Um líder deve, portanto, ser reconhecido pelos seus liderados e para isso, deve mostrar aos colaboradores o quanto é capaz de exercer a função. Contudo, deve ter consciência de que depende dos seus liderados para alcançar objetivos estratégicos que lhe são propostos pela organização (Silva et al., 2018).

Contudo, e como já referido nos parágrafos anteriores, existe pouca produção científica que inclua na abordagem às teorias motivacionais e ao papel do líder, cenários de equipas e projetos que se desenvolvam de forma remota e em ambientes virtuais. Destacando a importância deste trabalho, o ambiente virtualizado agora deve ser observado, analisado e comparado ao contexto de trabalho remoto e uma abordagem de investigação alavancada para obter um entendimento da eficácia das teorias de motivação e liderança aplicadas às equipas virtuais.

Segundo Neto & Mescua (2014), apesar de não existirem aparentes diferenças significativas no desempenho quando comparado entre equipas virtuais e presenciais, os índices de eficiência tendem a apontar um resultado superior nas equipas virtuais. O mesmo autor aponta resultados quanto ao desempenho em função da distribuição da equipa e conclui que equipas dispersas tendem a ter melhores resultados do que aqueles obtidos por equipas aglomeradas. Contudo, o uso de diferentes tecnologias para aproximar as pessoas tende a ser um fator negativo na produtividade. Pelo que, liderar equipas à distância adiciona complexidade à tarefa do líder, que merece uma aprofundada e renovada atenção do mundo académico.

Têm sido desenvolvidas diversas teorias na área da motivação de equipas e grupos às quais poderão ser inseridas alterações por forma a que incorporem o modelo de trabalho à distância. Com tal alteração poder-se-ia encontrar resposta à questão principal desta investigação: no âmbito das teorias motivacionais, quais são os aspetos com maior nível de impacto na gestão e desenvolvimento do trabalho em equipas virtuais?

A questão principal desta investigação será desenvolvida ao longo deste trabalho e, em especial no capítulo dedicado ao tratamento e análise dos resultados da amostra do questionário aplicado a profissionais integrados em equipas virtuais ou em área de trabalho remoto. Pretende-se assim, segmentar a questão central desta investigação em subtópicos que permitam validar a hipótese inicial e permitir a formulação de uma conclusão de base teórica, mas, ainda assim, integrando uma componente direcionada à prática, decorrentes da análise das respostas do questionário aplicado à amostra de profissionais, já anteriormente referenciada.

Objetivos

O objetivo principal desta investigação centra-se na identificação dos fatores de estímulo a serem aplicados em equipas virtuais, comparando-os aos fatores de estímulo identificados na pesquisa bibliográfica, nomeadamente na área das teorias motivacionais já, extensivamente, estudados e comprovados no modelo de trabalho presencial. Adicionalmente, acresce a este objetivo geral, uma tentativa de aferir sobre a perceção dos profissionais que executam atividades de natureza virtual e de trabalho remoto a fim de se apurar informação qualitativa acerca dos estímulos que estes recebem das suas empresas procurando traçar uma relação direta entre esses mesmos estímulos e o seu grau de motivação.

Espera-se com isto, chegar a uma conclusão que identifique os principais fatores de estímulo que devem ser oferecidos pelas empresas à plataforma de colaboradores virtuais bem como a integração do papel dos *e-líderes* no decorrer destes processos. Associando a esta componente de ordem teórica, as perceções dos profissionais inseridos em equipas virtuais e evidenciando de acordo com o ponto de vista daqueles com funções no terreno, os fatores mais predominantes que influenciam a aplicação dos aspetos motivacionais.

Âmbito

Identificar numa amostra composta por profissionais, os principais fatores de estímulo que os motiva; comparar os fatores de estímulo identificados pelos profissionais virtuais e remotos com os fatores identificados nas mais relevantes teorias motivacionais, efetuando uma análise comparativa dos dados e identificando as mais relevantes relações

entre os fatores de estímulo de maior sucesso com aquele mais comumente identificados pelos autores das teorias motivacionais.

Capítulo I – Enquadramento teórico

1. Conceitos gerais

Numa revisão bibliográfica pertinente para a área, foram identificados um conjunto de estudos que têm como principal objetivo a avaliação da viabilidade e dos fatores de eficiência em experiências laborais desenvolvidas em ambientes virtuais e remotos. Tendo-se verificado que existe uma consistência evolutiva do modelo de trabalho enquanto forma de subsistência sócio económica, sendo esta uma área de uma aparente fácil mutabilidade perante às novas exigências do desenvolvimento económico, social e tecnológico da nossa sociedade.

As publicações afirmam que projetos globais desenvolvidos com o uso de recursos de equipas virtuais proporcionam uma redução dos custos e do tempo de execução dos projetos, sem prejuízos sobre a qualidade e o âmbito, quando avaliados num contexto de paridade com os do trabalho em modelo tradicional (Levin & Rad, 2006). Concluem ainda que equipas virtuais apresentam diversos benefícios, mas também apresentam grandes desafios, nomeadamente no que respeita à formação de *e-líderes*, motivação dos elementos integrantes destas equipas, monitorização e medição do desempenho e produtividade e adequar os padrões de trabalho às diversas culturas envolvidas em cada equipa (Heller et al., 2010). Os referidos estudos apontam ainda para uma mudança do paradigma tradicional do trabalho, verificando-se um aumento da aposta dos gestores das empresas no modelo de equipas virtuais visando, por um lado, reduzir os custos associados a parcerias internacionais e globais, bem como combater a distância geográfica e garantir a eficiência dos processos (Braga et al., 2015). Apresentam a análise de que a vantagem competitiva é derivada da gestão de custos, diferenciação e foco. Assim, as organizações conseguem formar equipas de trabalho e projetos rapidamente, avançam para uma vantagem competitiva e as equipas virtuais despontam como uma estratégia ágil para galgar os objetivos (Serrat, 2017).

Silveira & Bahia (2017) afirmaram ainda que equipes virtuais, geograficamente dispersas, são alvo de gestores que buscam aumentar a produtividade. Contudo, este modelo de trabalho tornou-se um desafio, especialmente por problemas de comunicação.

“Problemas de comunicação podem acarretar um alto índice de atritos e frustrações nas relações com os stakeholders, além de provocar falhas na interpretação dos requisitos e dúvidas em solicitações de mudanças, que podem ocasionar em prejuízos.” (Silveira & Bahia: Pág 1).

Segundo Sacadura (2018), a comunicação tem um papel essencial, sendo o processo de comunicação o meio pelo qual a organização se constrói. Esclarece ainda que uma boa comunicação contribui para a motivação dos colaboradores, ao informá-los sobre suas tarefas, objetivos e proporcionar uma via de retorno da informação acerca das percepções dos trabalhadores sobre o ambiente e metodologias de trabalho.

Embora os estudos abordem os conceitos de produtividade, eficiência e custos, não se revelam conclusivos sobre o tema central desta investigação que é a aplicação prática dos conceitos das teorias motivacionais ao ambiente de trabalho virtual e remoto e como um líder deve aplicar os fatores de estímulo para que sua equipe virtual se sinta motivada.

Assume-se como conceito de líder, aquele indivíduo que dotado ou não de carisma, exerce influência ou dominação sobre outros indivíduos (Baesso, Lopes, Moraes, & Rodrigues, 2017).

Ribeiro (2018) disserta sobre a liderança afirmando que esta é a característica de uma pessoa em informar, orientar, guiar e motivar outras pessoas. O líder constrói seu espectro de influência e é o responsável pelos resultados de uma equipe. É o responsável pela motivação da sua equipe, podendo alterar atitudes através de uma mudança de comportamento e conduzir o grupo a alcançar um objetivo ou solucionar um problema.

O sociólogo Max Weber descreveu alguns tipos de influências e dominação exercidos pelas lideranças. Para Weber, é necessário que líderes entendam sobre a gestão de pessoas, pois os resultados são dependentes dos colaboradores e a eficiência tem forte relação com a motivação. Liderar é a capacidade de influenciar pessoas para atingir objetivos individuais ou coletivos (Nalin & Cassandre, 2016). Para além de orientar e influenciar, o líder deve ser capaz de conter e criar barreiras para evitar potenciais situações de conflito.

Com esta pesquisa bibliográfica, pretende-se aprofundar os conceitos das teorias motivacionais e buscar aliar aos métodos de gestão de equipas virtuais às práticas de estímulo ao trabalho para manter os colaboradores motivados e promover resultados cada vez melhores.

1.1. Perfis de liderança

Neste capítulo serão analisados os tipos de liderança de modo a permitir uma compreensão da adoção de estilos que permitam extração de resultados mais eficientes em equipas virtuais. Sacadura (2018) expõe em sua pesquisa os seguintes estilos de liderança:

- **Transacional**

É um tipo de liderança baseada em uma troca, escambo ou transação. Aqui, o papel do líder está centrado em satisfazer as necessidades dos seus liderados, enquanto os liderados esforçam-se para cumprir os objetivos propostos pelo líder.

A liderança transacional possui bases na autoridade de uma hierarquia definida dentro da organização. Possui ainda, claros padrões de trabalho e o líder define as tarefas com objetivos específicos. Medem o desempenho através de métricas de resultados e usam de recompensas para motivar a equipa (Dias & Borges, 2015).

- **Transformacional**

Este estilo de liderança que preza por estabelecer laços de proximidade entre o líder e a sua equipa de trabalho. Neste estilo de liderança os subordinados são cativados e inspirados pelo líder por suas qualidades.

Segundo Barbosa, Gambi & Gerolamo (2017), a liderança transformacional possui quatro componentes: carisma, inspiração, estímulo e atenção individual. O líder transformacional transborda carisma e consegue estabelecer uma relação de confiança com sua equipa, estabelece uma visão de futuro e é respeitado. Deve ainda ser inspirador, o que implica em ser capaz de comunicar a visão da empresa, da equipa e sua própria, destacadamente através de exemplos que ele mesmo introduz. O termo atenção individual refere-se a dar suporte e ser mentor da sua equipa por meio de interações individuais, fornecendo-lhes a sua percepção sobre seus desempenhos.

- **Participativa**

Na liderança participativa, todos os elementos que integram a equipa, inclusive aquele que assume o papel de líder, participam de forma ativa nas decisões. É um estilo que fomenta a partilha de informações e nivelamento de conhecimentos, colocando todos os indivíduos em total paridade.

O líder participativo, em outros termos conhecidamente como líder democrático, partilha as informações com a sua equipa, coleta ideias, sugestões e críticas, permitindo que cada um dos integrantes participe ativamente nos processos decisórios.



Figura 1 - Liderança participativa

Fonte: <https://www.emaze.com>

Para Guitierrez, Arruda, Sales, Mathias & Coelho (2017), este perfil de liderança permite aumentar a autoestima de cada membro da equipa, promovendo um ambiente de diálogo, com objetivo de trazer resultados positivos com o envolvimento profundo dos colaboradores em cada processo, tarefa e gestão. Um ponto a ser considerado neste estilo de liderança é que os resultados dependem diretamente do nível de prioridade dado por cada colaborador às tarefas que lhes são atribuídas, visto que lhes é facultado um certo grau de autonomia e independência.

- **Diretiva**

O líder assume a responsabilidade pela direção da equipa. Define objetivos e distribui tarefas. Os membros da equipa apenas executam as funções designadas pelo seu líder. O modelo de comunicação passa a ser centralizado.

Embora muitas vezes criticado por ser entendido equivocadamente como estilo de liderança autoritário, é um modelo usualmente aplicado em organizações com forte hierarquia, como por exemplo o meio militar e em ambientes com baixo grau de maturidade profissional que exige uma constante monitorização da execução das tarefas.

A liderança diretiva apresenta os objetivos que se pretendem atingir e indica o meio para que sejam alcançados numa postura de natureza controladora. O líder diretivo supervisiona as tarefas orientando como, quando e onde devem ser executadas. Para Martins (2017), este é um estilo de liderança adequado quando o resultado deve ser alcançado num curto período de tempo, sem que haja uma janela de comunicação para expor à equipa os detalhes da empreitada ou quando os objetivos, por motivos estratégicos ou de sigilo, não permitem que sejam partilhados à toda equipa.



Figura 2 - Liderança diretiva

Fonte: <http://inaciodantas.blogspot.com>

- **Situacional**

Autocrático, democrático ou liberal. As três definições podem caracterizar o líder situacional tendo em conta o cenário, os fatores ambientais, o tipo e o nível de atuação que os problemas exigirem. O comportamento do líder pode alternar entre os estados conforme a necessidade (Lopes & Leite, 2018), o tipo de projeto ou situações pontuais.

A liderança situacional tem como foco de ação a relação entre a capacidade do líder de orientar a equipa e o nível de maturidade dos integrantes para desempenhar uma tarefa e perceberem os objetivos específicos a serem alcançados.

Contudo, a maturidade vai além da capacidade técnica da equipa, mas inclui ainda, e não somente, a componente emocional que deve ser monitorizada pelo líder a fim de perceber os momentos de transição do seu estilo para uma abordagem mais liberal ou mais diretiva da sua liderança (Liberato & Matos, 2018). O líder deve ter como característica forte, a capacidade de observar e perceber o comportamento da equipa frente aos desafios para poder alternar entre os estilos no momento em que estes forem exigidos.

1.2. Motivação

De forma simplificada do entendimento inicial, a motivação segundo o dicionário da língua portuguesa é “o ato de despertar interesse para algo” (“Motivação”, 2003) e diz respeito ao comportamento ou impulso que um indivíduo exerce, com a finalidade de alcançar um objetivo. Tal comportamento, tem vindo a levantar questões que têm sido trabalhadas em estudos já há algum tempo, como por exemplo, o porquê dos indivíduos em determinadas circunstâncias ou situações adotarem diferentes ações (Bergamini, 1990). A motivação está relacionada com a forma de um indivíduo interagir com certa situação e o seu nível depende do contexto em que cada indivíduo se encontra (Hossain, 2017). Assim, entende-se que o conceito de motivação tem se mantido estático, mas o que leva ao estado de motivação é alvo de estudos em contínua evolução.

Para Silva et al. (2018), o ser humano possui constantes necessidades que variam conforme o cenário no qual está inserido. Podem ocorrer necessidades simultâneas, sucessivas ou dependentes, num ciclo contínuo e interminável. Cada fator de carência

molda o comportamento do indivíduo, motivando-o a perseguir o que for necessário para suprir a sua necessidade de momento. Em seu estudo, afirma ainda que o homem evolui por níveis de motivação e à medida em que amadurece, ultrapassa os níveis mais baixos e eleva o seu grau de necessidade e motivação. Contudo, cada indivíduo é único e uma série de fatores podem interferir para que a duração e intensidade das características motivadoras seja diferente para cada pessoa.

A motivação é um importante fator para o desenvolvimento das atividades humanas; é uma percepção ou sentimento que induz o ser humano a obter melhores resultados Silva et al. (2018). No âmbito das análises do trabalho em equipa, é essencial que o colaborador tenha a percepção da importância do seu trabalho e se sinta satisfeito com os resultados que alcança, para que a organização obtenha um maior grau de eficiência.

Segundo a pesquisa publicada no artigo “A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina” (Baesso et al., 2017), manter uma equipa motivada é considerado um dos maiores desafios para os líderes. Gerir a equipa de trabalho também é um ponto a considerar como desafio para as lideranças.

1.3. Teorias motivacionais

Há diversas teorias motivacionais que apontam para fatores estimulantes que induzem os colaboradores a um estado de motivação intenso e que permite extrair melhores resultados dos seus trabalhos. Estudos nas áreas de gestão e psicologia, não recentes, são frequentemente explorados e buscam responder a fatores ambientais tais como os desafios das comunicações e lideranças virtuais (Goulart, 2016).

Em pesquisa publicada por Oliveira, Santos, Carreira & Andrade (2018) e Ryan & Deci (2000), a motivação está relacionada com a forma de um indivíduo interagir com certa situação e o seu nível depende do contexto em que o próprio se encontra.

Ainda segundo o trabalho de Oliveira et al. (2018) e Ryan & Deci (2000), existem duas perspetivas de analisar a motivação dos indivíduos: Motivação baseada em impulsos e baseada em atração:

- **A motivação baseada nos impulsos**, está relacionada a uma necessidade interna que exige ser atendida quase de forma imediata, como por exemplo a fome, a mesma é atendida pelo comer;
- **A motivação baseada na atração**, é vista como uma força que atrai, por exemplo, a motivação por aprender determinada técnica ou tema, atrai o indivíduo a estudar ou ampliar os seus conhecimentos através do estudo.

Para realizar um estudo mais completo sobre a motivação dos indivíduos, consideram-se ainda as motivações intrínsecas e extrínsecas:

- **A motivação intrínseca**, é independente ao ambiente e está relacionada com as necessidades individuais, isto é, com os objetivos, metas e processos pessoais, aos quais os indivíduos estão expostos no dia-a-dia, para alcançar os referidos objetivos;
- **A motivação extrínseca**, está relacionada com o ambiente, e as situações e fatores externos ao indivíduo, como por exemplo, prémios, bonificações, progressão na carreira, entre outros. Este tipo de fatores, aumenta o interesse dos indivíduos por alcançar os objetivos não somente pessoais, como também os objetivos de uma organização, e indivíduos motivados, desempenham de forma eficaz as suas tarefas, resultando assim na otimização dos resultados.

Para Santos & Martins (2017), o comportamento humano frente ao mesmo estímulo, é diferente, visto que a motivação é um fenómeno individual. É plenamente dependente das necessidades, escolhas e perspetivas de cada indivíduo. Face a esta complexidade natural do ser humano, vários autores classificam as teorias motivacionais em grupos com diferentes arranjos de perfis profissionais, especialmente de acordo com a cultura e maturidade.

Há uma série de teorias motivacionais que podem suportar este estudo. Contudo, abordar integralmente todas as referências atuais sobre o tema, seria de um esforço acima do limitado ao tempo e dimensão desta dissertação. Assim, para delimitar o esforço e definir um paralelo a outras publicações científicas, considera-se a classificação exposta

por Morais (2014) e Silva (2007) como referências para a elaboração do agrupamento de teorias a seguir:

- **Teorias relativas a conteúdo**
 - A teoria de dois fatores formulada por Herzberg;
 - A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow;
 - Teoria X e Y de McGregor.
- **Teorias relativas a processos**
 - A teoria da equidade de Adams;
 - A teoria das expectativas de Vroom;
 - Teoria da Fixação de objetivo Locke e Latham.

1.3.1. Teorias de conteúdo

A **Teoria da motivação-higiene de Herzberg**, explica a razão ou motivo que faz com que os indivíduos se sintam bem ou mal no seu local de trabalho. O autor formulou dois fatores que explicam o nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos nas empresas, como fatores intrínsecos, indicou a satisfação dos mesmos nas atividades desempenhadas e como fatores extrínsecos, estão relacionados à insatisfação pelas políticas e administração da organização, pelo ambiente de trabalho, pela gestão ou supervisão da mesma, entre outros (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

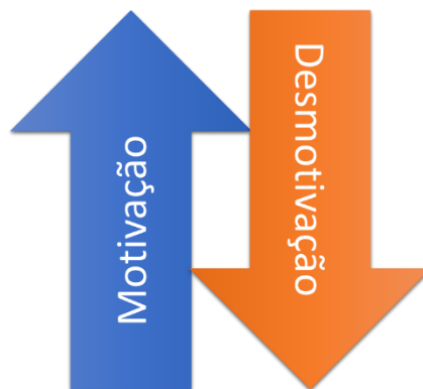


Figura 3 - Motivação e desmotivação

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A **Teoria das necessidades de Maslow**, explica a motivação dos indivíduos como necessidades que cada um tem e as ações a realizar, para as mesmas poderem ser satisfeitas, sendo a três primeiras (as necessidades básicas, as de segurança e as sociais) as necessidades de falta, que fazem com que os indivíduos se sintam seguros e protegidos. Ele organizou essas necessidades numa pirâmide (Maslow, 1954):

- Como **necessidades básicas**, encontram-se os alimentos, o abrigo e outras necessidades de sobrevivência;
- Como **necessidade de segurança**, encontram-se a proteção emocional e física, a segurança propriamente dita;
- Como **necessidades sociais**, encontram-se a companhia ou companheirismo, afeto, amizade;
- Como **necessidades de autoestima**, encontram-se o amor-próprio, realização, reconhecimento, entre outros; e
- Como **necessidades de autorrealização**, encontram-se a realização pessoal, moralidade, crescimento, resolução de problemas.

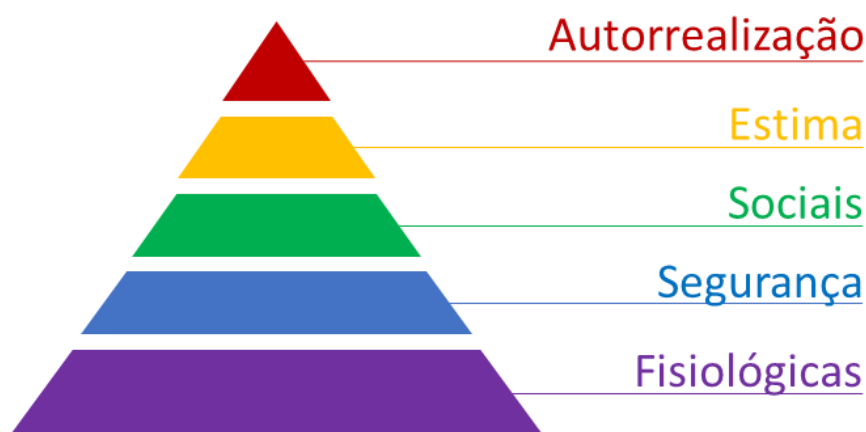


Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow. Adaptado de (Gawel, 1997).

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A **Teoria X e Y de McGregor**, diz respeito ao tipo de comportamento das pessoas perante o trabalho, dividido em duas teorias: X e Y (McGregor, 1960).

- A **Teoria X**, explica o comportamento do homem quando se encontra desmotivado, que não consegue trabalhar por si só, isto é, quando carece de um líder ou não é supervisionado para desenvolver as suas tarefas com eficácia, por exemplo, colaboradores que evitam o trabalho ou o fazem por obrigação.

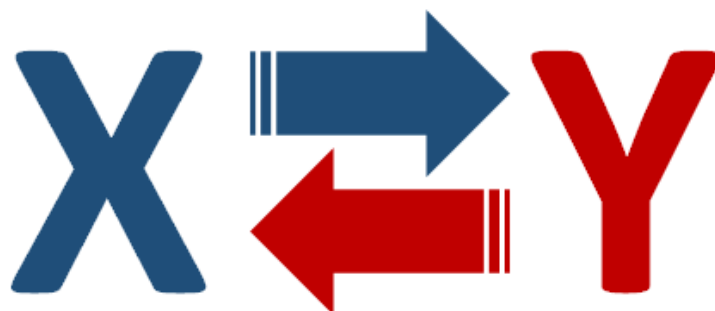


Figura 5 - X e Y

Fonte: Elaboração da autora (2019).

- A **Teoria Y**, em oposição à Teoria X, refere-se aos indivíduos que não precisam de um líder para desempenharem as suas tarefas, são indivíduos capazes de se desenvolverem e atingir os objetivos de forma eficaz e correta.

1.3.2. Teorias relativas a processos

A **Teoria de equidade** assume uma premissa de que as pessoas são motivadas ao receberem um tratamento igualitário e compensatório (Dias, 2017). Indica uma especial atenção às desigualdades salariais, de gênero e condições de trabalho.

As empresas representam um abrigo social para os funcionários e estes buscam a proteção do meio. As recompensas entre funcionários e empresas nem sempre se dão ao nível financeiro, mas há de se notar ainda a perceção de justiça nas relações que permite notar a sensação de equidade entre os membros de uma mesma equipa.

A **Teoria das expectativas de Vroom** parte da premissa de existir uma relação entre o esforço e o rendimento do trabalho, concentrando o estudo no processo de motivar o indivíduo ou grupo e não nos resultados (Vroom, 1964). A teoria apresenta conceitos básicos e dentre eles, destaca-se a *Valência*. A palavra designa, dentro da teoria, os valores que os trabalhadores atribuem aos resultados do trabalho, refletindo preferências

por certas atividades e interferentes na intensidade com que um colaborador se entrega à realização da tarefa. Em outras palavras, o quão motivado se faz ao realizar uma atividade. A valência total não é um vetor unidimensional, mas é a soma de todas as valências identificadas num único colaborador que pode indicar um perfil motivacional positivo ou negativo. A teoria apresenta ainda dois outros conceitos, a *Expectativa*, que é o grau de confiança que um resultado será alcançado e a *Força motivacional*, que é indica o esforço despendido por um elemento para manter-se motivado.

Teoria da Fixação de objetivo Locke e Latham propõe que os objetivos individuais confrontados com o grau de dificuldade na realização de uma tarefa determinam a motivação para a execução do trabalho. Segundo Pires (2017), o estudo de Locke e Latham identificou que a perceção do funcionário sobre os resultados dos seus esforços pode interferir na sua motivação quando a energia despendida facilita a obtenção dos seus próprios objetivos.

As teorias acima descritas e suas breves definições serão usadas como base para a elaboração de um questionário direcionado a trabalhadores integrantes de equipas virtuais e/ou remotas de forma a permitir estabelecer uma relação entre as suas perceções e as bases teóricas.

Importante ressaltar que as teorias não são objetos inquestionáveis, pois seus conceitos próprios por vezes se sobrepõem e se contrapõem. Contudo, constituem-se elemento teórico essencial para desencadear o raciocínio de natureza científica e as análises que se seguirão nesta dissertação.

1.4. Trabalho virtual

O estudo realizado por Filho (2003) apresenta o modelo de empresa virtual, onde o fluxo de informações e sistemas cobre uma vasta rede de fornecedores, parceiros e logística. Levanta questões sobre equipas virtuais e apresenta métodos de gestão para o cenário globalizado que estão inseridas as organizações. Este tema é revisitado num estudo mais recente de Braga et al. (2015) no qual se afirma a expansão da área de atuação, a procura por maior competitividade e a redução dos custos operacionais como sendo fatores impulsionadores para as organizações implementarem o modelo de trabalho virtual. O estudo afirma ainda que a nova liderança, nascida no ambiente virtualizado,

está inserida num ambiente com um fator acrescido de complexidade, pois deve desenvolver habilidades de comunicação mais eficientes para o cenário de comunicação remota. Tal qual o líder presencial, precisa influenciar a equipa virtual através de tecnologias de comunicação, o que exige o desenvolvimento de novas competências.

Independente do modelo de trabalho, a motivação dos colaboradores tem uma forte relação com os resultados da empresa (Al-Madi, Assal, & Shrafat, 2017) e os fatores motivacionais variam, sejam em função da cultura empresarial, do local, do momento económico, político e social.

1.5. Abordagens práticas

Na aplicação levada à prática é essencial assegurar que se estão a aplicar as teorias motivacionais e garantir a medição do seu grau de eficácia. Este trabalho permitirá aferir a perceção dos graus de motivação de trabalhadores inseridos em atividades virtuais e/ou remotas.

Segundo Robbins (2017), existem diversas técnicas para aplicar a teoria da motivação na prática, sendo elas:

- Administração por objetivos;
- Programas de reconhecimento;
- Programas de envolvimento;
- Programas de remuneração variável; e
- Planos de remuneração por habilidades e benefícios flexíveis.

1.5.1. Administração por objetivos

Indica um caminho para aproveitar os objetivos de uma organização, para motivar os indivíduos para o alcance destes, oferecendo-lhes metas exclusivas que os ajudem a atingir um elevado nível de desempenho. Neste modelo, não são observados processos de controlo dos elementos da equipa, mas oferece um método que permite a cada colaborador perceber a importância do seu trabalho para o grupo e os resultados alcançados.

Segundo Soares (2015), o conceito central desta abordagem é administrar por metas com descentralização da organização, oferecendo a liberdade para cada departamento, unidade organizacional ou equipa para determinar como contribuir com as metas estabelecidas nos objetivos estratégicos.

1.5.2. Programas de reconhecimento

Os programas de reconhecimento tendem a ser um elemento motivacional forte, pois os indivíduos quando reconhecidos pelo seu desenvolvimento e esforço, embora não possuam um nível profissional elevado, sentem-se entusiasmados o que resulta num desempenho superior e resultados otimizados.

As aplicações deste modelo geralmente auferem valores financeiros à companhia. Entretanto, nem sempre o funcionário é beneficiado com um bónus real na moeda corrente. Como exemplo, destaca-se a flexibilidade de horários e benefícios em folgas que são custos operacionais contabilizados nas equipas, mas não revertidos em finanças recebidas pelos funcionários.

Financeiras Salário base Bónus Distribuição dos lucros	Benefícios Aposentadoria Seguro saúde Flexibilidade
Formação Desenvolvimento de carreira Projetos internos Aprendizagem e desenvolvimento	Reconhecimento Equilíbrio: vida pessoal Valores da organização Ambiente

Figura 6 - Modelo de recompensas

Fonte: Armstrong & Stephens (2005); Nonaka, Neto & Togashi (2017)

Para Nonaka et al. (2017), recompensas são um conjunto de ações com resultados materiais ou imateriais oferecidos aos funcionários com base em seus resultados de forma

a reconhecer seus contributos e motivá-los para persistirem com uma postura contínua de eficiência.

1.5.3. Programas de envolvimento

Os programas de envolvimento estão relacionados com a participação dos indivíduos nos diversos projetos em estado ativo nas organizações, que lhes permitam estimular um comprometimento maior com o êxito da empresa. Este tipo de programa tem como característica principal a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão junto aos seus líderes. Contudo, este sistema não se adapta a todas as organizações, pois deve garantir que os indivíduos tenham as capacidades e competências suficientes que lhes permitam participar de forma consciente dos processos decisórios.

1.5.4. Programas de remuneração variável

Programas de remuneração variável podem ser caracterizados como as recompensas oferecidas aos indivíduos pelo seu desempenho e produtividade, estando diretamente relacionados também com os incentivos e prémios salariais. ao colaborador que apresente resultados que evidenciem um melhor desempenho no exercício das suas funções é atribuída uma remuneração superior. Neste tipo de programas devem estar estipuladas, de forma clara e objetiva, as métricas e indicadores que estarão na base da aferição do desempenho dos colaboradores, alinhando-as aos objetivos estratégicos da organização, de modo que todos os colaboradores e hierarquias tenham a visão exata sobre o que será medido e de que forma se assegurará o registo e tratamento dos dados resultantes dessa mesma medição.

Gonçalves, Corrêa, Santos & Machado (2016) e Neto (2004) apresentam os seguintes resultados acerca da perceção dos funcionários sobre os programas de remuneração variável:

- a) Os colaboradores que, em regra, avaliaram positivamente o Plano de Remuneração Variável são significativamente mais produtivos;
- b) Os mais estimulados são, em regra, os colaboradores que apresentam um melhor desempenho;

- c) Quando comparado com a remuneração fixa, a remuneração variável conduz, na maioria dos casos, a um melhor desempenho do colaborador, independentemente da motivação.

1.5.5. Planos de remuneração por habilidades e benefícios flexíveis

Como variante dos programas de remuneração variável, encontra-se o modelo dos planos de remuneração assente na avaliação das competências e dos benefícios, o qual permite que seja o próprio colaborador a escolher o tipo de prémio ou de incentivo que lhe deve ser atribuído, de acordo com as suas necessidades e a situação em que se encontre no momento específico da escolha.

Este tipo de plano apresenta o mesmo conceito teórico do modelo exposto no item 1.5.4, permitindo, em complemento, ainda a flexibilização do benefício de acordo com a necessidade individual do colaborador.

Capítulo II - Metodologia de Investigação

2. Fases da investigação

A metodologia de investigação proposta assenta, numa primeira etapa, na análise descritiva que tem como objetivo elencar as teorias motivacionais e confrontá-las com a perceção do universo dos profissionais que compõem a amostra do questionário aplicado. Questionário esse, especificamente construído com base em questões de carácter eliminatório e divididas por seções que contribuirão como componente de natureza prática aquando da formulação das conclusões que procuram dar resposta à hipótese formulada.

2.1. Esquema conceitual

O presente trabalho de investigação divide-se em seis partes.

Na primeira parte, a etapa introdutória, é apresentado o tema central da dissertação, bem como apresentados os principais conceitos que construíram a espinha dorsal desta investigação, tal como sejam os conceitos de liderança e de motivação. Também é nesta etapa da estruturação desta investigação que se apresentam a hipótese que dá sustentação à investigação e a pergunta de partida que se pretende ver respondida no capítulo dedicado às conclusões.

A segunda parte versa sobre o enquadramento teórico e consiste num apanhado de publicações científicas e de interesse que contem ideias, teorias, teses e estudos de caso sobre o trabalho virtual, remoto e equipas. Apresenta ainda, os conceitos e abordagens práticas executadas com referências nas teorias motivacionais que serão usadas como base comparativa para os cenários de trabalho presencial e remoto, os tipos de liderança e fatores de estímulo.

A terceira parte, onde este capítulo está inserido, apresenta a abordagem metodológica seguida pela autora como caminho para obter as bases para a formulação de uma resposta consistente à questão de investigação.

A quarta parte apresenta o instrumento de recolha de dados, que consiste num questionário aplicado um público de profissionais, segmentado por perfis de trabalho virtual e remoto que tem o objetivo de coletar dados e percepções acerca do modelo de trabalho, fatores de estímulo e motivacionais aplicados em seus ambientes reais.

Na quinta parte, são evidenciadas as respostas ao questionário e realizada uma análise dos resultados, que possibilita a correlação dos dados recolhidos com os dados com os conceitos propostos que entendemos serem, as principais teorias motivacionais aplicadas atualmente no mercado de trabalho global.

A sexta parte e final do trabalho concluirá a pesquisa com os resultados apurados que permitirá elaborar uma resposta objetiva, consistente, com base científica e estatística para a questão de investigação. Insere ainda trabalhos futuros que podem ser desencadeados a partir deste. Espera-se com isto, efetuar uma análise comparativa entre os cenários de trabalho presencial e virtual a considerar os fatores de estímulo mais valorizados nas equipas virtuais. A parte final deste trabalho deixa, ainda, como base para futuras pesquisas científicas outras hipóteses de importante reflexão científica, atendendo, aliás as profundas mutações socioeconómicas que o mundo atravessa, ao crescente desenvolvimento tecnológico e, também, ao fenómeno irreversível da globalização, onde as relações laborais são um particular e desafiante tema de reflexão.

As seis partes em que se divide esta investigação são complementares entre si, e no seu todo, permitirão a abordagem às referências bibliográficas pesquisadas, posicionar a problemática que se pretende ver abordada, entender a estruturação da pesquisa que foi adotada, recolher análises e dados que possibilitam a construção das conclusões, propondo uma resposta final à questão de investigação.

A Figura 7 - Esquema conceitual, esboça o diagrama conceitual desta dissertação e apresenta as seis partes nas quais este trabalho se estrutura, num contexto de dependência para o entendimento global da investigação.

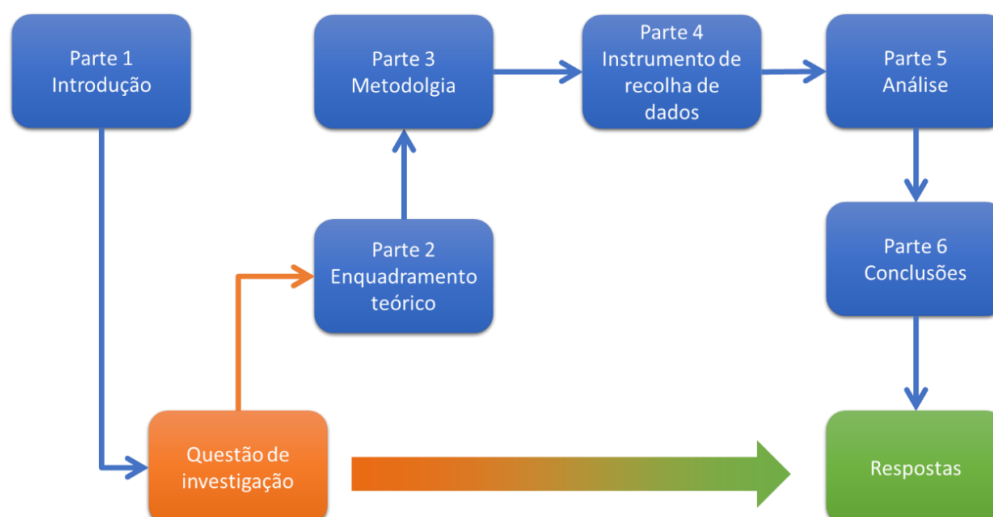


Figura 7 - Esquema conceitual

Fonte: Elaboração da autora (2019).

2.2. Tipo de estudo

Para cumprir com os objetivos, foi conduzida uma pesquisa descritiva que permitiu recolher as perceções dos profissionais sobre fatores de estímulo descritos nas teorias motivacionais. Isto associado á pesquisa bibliográfica em artigos científicos, estudos académicos e outras publicações de pertinente interesse para a questão central desta investigação e já descrita no **Capítulo I – Enquadramento teórico**, onde foi abordada a questão da motivação como tema central e a sua relação com os modelos de trabalho não tradicional, como sejam o virtual e remoto, a fim de estabelecer correlação entre a análise teórica e a aplicação em contexto de trabalho.

O questionário terá assim como principal objetivo identificar qual o nível de perceção dos profissionais que integram equipas virtuais ou equipas de trabalho à distância, sobre os impactos deste modelo de trabalho na sua qualidade de vida bem como aferir o seu nível de motivação, aquando da aplicação do questionário referenciado. A análise dos indicadores resultantes da aplicação deste questionário será trabalhada estatisticamente sobre cada uma das questões colocadas aos entrevistados. Com esta metodologia consideramos que será possível melhor traçar um paralelo entre o grau de motivação dos trabalhadores que se encontram integrados em modelos de trabalho baseado em equipas virtuais e aqueles integrados em modelos de trabalho de âmbito presencial. Uma vez analisados os resultados procederemos ao seu confronto com os

principais pressupostos subjacentes às teorias motivacionais o que, por sua vez, nos permitirá analisar quais devem ser, no entender da autora os métodos de estímulo mais adequados a serem propostos como abordagens de sucesso a serem implementadas pelos *e-líderes*, líderes e gestores na preparação, gestão e orientação de equipas de natureza virtual ou de trabalho à distância.

As questões apresentadas na estrutura do questionário aplicado foram desenvolvidas com base na Escala de Likert (Likert, 1932). Em resposta à dificuldade de medir traços de personalidade, Likert desenvolveu um procedimento para medir escalas de atitudes. A escala Likert, no seu modelo original, baseou-se na estipulação de um conjunto de questões às quais eram associadas:

- a) Concordar plenamente
- b) Concordar
- c) Indecisão
- d) Discordar
- e) Discordar plenamente

Temos, contudo, que ressaltar que enquanto Likert usou uma escala de cinco pontos, outras variações às suas hipóteses originais foram consideradas na literatura científica (Boone & Boone, 2012).

O público alvo foi definido com base numa amostra não probabilística que segmentou os profissionais e selecionou apenas os trabalhadores que desempenham suas tarefas num modelo de trabalho virtual ou remoto.

2.3. Hipóteses

A questão de investigação permite formular duas hipóteses antagónicas: a hipótese afirmativa e a hipótese nula. Contudo, não se deve descartar a possibilidade de que uma fusão entre os fatores de estímulo diferenciados, quando aplicados em contexto de modelo de trabalho presencial e virtual ou remoto não possam ser, identicamente, aplicados no modelo oposto e, desse modelo, obter, igualmente, um resultado, de natureza motivacional, mais sólido, formulando, por consequência, ainda uma outra hipótese alternativa.

Assim, considera-se como hipótese afirmativa aquela que introduz fatores de estímulo oriundos das teorias motivacionais conducentes a índices de motivação semelhantes em todos os funcionários e colaboradores, quer o modelo de trabalho adotado seja no âmbito de uma equipa de natureza virtual como numa equipa de gestão presencial. Contudo, as relações estabelecidas entre os diferentes interlocutores e agentes ganham diferentes dinâmicas conforme o modelo de trabalho da equipa e devem ser considerados pelos responsáveis pela gestão aquando da decisão sobre quais as medidas motivacionais a serem adotadas pelas empresas (Braga et al., 2015). Neste contexto, um líder deve atuar de forma a estimular a equipa com base nos fatores de estímulo dissertados nas teorias motivacionais, de modo a influenciar cada colaborador para obter um rendimento de trabalho mais eficiente e alinhado com os objetivos estratégicos da corporação.

Por oposição, considera-se hipótese nula aquela em que as teorias motivacionais evidenciam a necessidade de aplicação de fatores de estímulo aos colaboradores de equipas de natureza tradicional de forma distinta dos que são necessários aplicar no contexto de trabalhadores integrados em equipas de natureza virtual ou de trabalho remoto. Desse modo cabe às equipas que lideram os projetos (*e-líderes*, líderes e/ou gestores) encontrarem novos e diversificados incentivos e bem como políticas de gestão alternativa especificamente orientadas para o estímulo da motivação das equipas que colaboram à distância. No âmbito da hipótese nula considera-se ainda a resistência por parte dos colaboradores e gestores em explorar os fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam o uso das tecnologias de trabalho remoto, promovendo uma desaceleração na implementação do modelo de trabalho assente em modelos virtuais.

Por fim, e em alternativa, cumpre-nos ainda colocar à consideração uma outra hipótese. A de que alguns dos mesmos fatores de incremento motivacional podem ser aplicados em ambos os cenários de trabalho, o presencial e o virtual, ainda que a avaliação dos seus resultados específicos só poderá ser equacionada perante cada um dos ambientes de trabalho em concreto.

Capítulo III – Instrumento de recolha de dados

3. Público alvo

A partir da base conceitual descrita no **Capítulo I – Enquadramento teórico**, elaborou-se um questionário com o objetivo de recolher dados que nos permitam inferir da perceção dos trabalhadores integrados em equipas de natureza virtual ou que executam trabalhos remotos de modo a procurarmos analisar o seu grau de envolvimento e identificar elementos de motivação constantes das teorias motivacionais já referenciadas.

3.1. Questionário

O questionário do **Apêndice I** foi organizado em grupos de perguntas que têm o objetivo de identificar características dos entrevistados que permitam analisar o seu comportamento frente a fatores motivacionais, tal como se encontram descritos nas teorias da motivação. As questões dispostas em cada grupo foram elaboradas considerando os critérios apresentados por Reis (2018) que afirma a necessidade de ter a problemática da investigação claramente definida para que as elaborações das questões conduzam à resposta da questão principal.

Assim, o questionário aplicado dividiu-se em seis partes, de acordo com a seguinte estruturação:

- Pergunta eliminatória
- Dados demográficos
- Questões gerais
- Integração no trabalho
- Qualidade de vida
- Motivação

Os grupos de questões têm objetivos específicos que aglutinados, servirão de base para formular uma resposta à questão principal deste trabalho. Por sua vez, cada questão foi apresentada aos entrevistados no modelo de afirmação, com um grupo de possíveis respostas. Os grupos “Pergunta eliminatória”, “Dados demográficos” e “Questões gerais”

propõem respostas objetivas para classificação dos entrevistados com duas possibilidades, “SIM” ou “NÃO”. Os demais grupos apresentam opções numeradas de 0 a 5, onde o 0 indica total discordância com a afirmativa da questão e o 5 a total concordância com a afirmativa apresentada em cada questão. Valores intermédios permitem atribuir um grau quantitativo às perceções dos entrevistados.

A seguir, serão detalhados os grupos de questões com os seus objetivos específicos e listadas todas as perguntas e suas possíveis respostas. As perguntas são apresentadas com destaque em negrito, seguidas de uma breve explanação sobre o texto elaborado e seu objetivo específico.

3.1.1. Pergunta eliminatória

Uma questão de carácter eliminatório foi colocada para identificar se o entrevistado já havia participado em algum trabalho de natureza virtual ou remota. Sem uma resposta afirmativa a esta pergunta de controlo da amostra, não havia como prosseguir para as perguntas subsequentes, pois a experiência no âmbito do trabalho integrado em equipas virtuais ou modelos de trabalho remoto é essencial para a análise no âmbito da presente investigação.

- **Já atuou em equipas virtuais ou trabalhos remotos?**

Possíveis respostas:

Sim
Não

Com base nesta questão, as respostas foram segmentadas, os dados registados e normalizados.

3.1.2. Dados demográficos

Numa etapa preliminar e para fins estatísticos, questionou-se acerca da idade, sexo e nível educacional dos inquiridos. Embora estas informações não sejam fundamentais para a recolha de dados que colaborem para a elaboração da resposta à questão principal deste estudo, entendeu-se que podem ser importantes para estudos posteriores, futuras

análises, quando sendo este trabalho referenciado ou como mera informação complementar.

- **Idade**

Possíveis respostas:

Entre 18 e 23 anos
Entre 24 e 29 anos
Entre 30 e 35 anos
Entre 36 e 41 anos
Entre 42 e 47 anos
Entre 48 e 53 anos
Maior de 53 anos

- **Sexo**

Possíveis respostas:

Masculino
Feminino
Prefiro não dizer

- **Formação académica**

Possíveis respostas:

Até o 12º ano
Licenciatura / Bacharelado
Pós-graduação
Mestrado
Doutoramento

3.1.3. Questões gerais

Este grupo de questões teve o objetivo específico de contextualizar cada um dos entrevistados dentro do espectro geral desta investigação, bem como observar a sua experiência e perceção sobre o trabalho de natureza virtual e remoto. Este conjunto de questões permitem, ainda, segmentar as respostas a fim de evitar que entrevistados que não possuam a devida experiência profissional possam introduzir desvios nos resultados da pesquisa.

- **Já participou de trabalhos em equipas presenciais?**

Esta questão tem o intuito de identificar se há por parte dos entrevistados que compõem a amostra uma base comparativa com trabalhos presenciais. Esta informação é, particularmente, importante para estabelecer uma comparação entre a perceção daqueles que já integraram ambos os métodos de trabalho e os que têm experiência apenas num dos modelos.

Possíveis respostas:

Sim
Não

- **Quanto tempo de experiência acumulada em equipas virtuais?**

A questão teve como objetivo de identificar o nível de experiência laboral do entrevistado.

Possíveis respostas:

Menos de 1 ano
Entre 1 e 2 anos
Entre 3 e 5 anos
Mais de 5 anos

- **Sente-se apto e responsável para trabalhar numa equipa virtual?**

A questão teve o objetivo de aferir das convicções dos entrevistados quanto à sua maturidade para o trabalho em equipas virtuais e remotas. Embora por vezes o trabalho remoto, ou à distância, seja visto como trabalho pouco controlado, existem, de facto, métodos e indicadores que podem ser aplicados para a medição da eficiência dos colaboradores.

Possíveis respostas:

Sim
Não
Talvez
Não sei avaliar

3.1.4. Integração no trabalho

Este grupo de questões teve como objetivo específico, identificar a percepção de integração sentida por aqueles que desempenham funções em ambientes de natureza virtual. Com isto pretendeu-se perceber o quão integrados, e com sensação de pertencerem a uma equipa, é sentida pelos colaboradores situados em cotextos espaciais distantes dos seus colegas e do ambiente de trabalho que lhes é comum.

As questões que se seguem tiveram como possibilidades de respostas uma escala de 0 a 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada:

- **Sente-se plenamente integrado à empresa na qual trabalha?**

A questão procurou identificar a percepção dos entrevistados sobre a sua integração na empresa, nomeadamente no que respeita ao seu posicionamento perante o comprometimento com os objetivos e missão da empresa.

- **Percebe um nível maior de exigência por parte dos seus superiores?**

Já esta questão procurou identificar o nível de exigência dos *e-líderes* e das estruturas hierárquicas em geral, perante o colaborador inserido em equipas remotas e virtuais, sendo apenas considerada quando o entrevistado também revelou ter acumulado experiência laboral em equipas de natureza presencial.

- **Como membro de uma equipa virtual, tens plena percepção da sua contribuição para os objetivos estratégicos da empresa?**

Esta questão procurou registar a percepção dos entrevistados quanto aos objetivos estratégicos da empresa.

- **Sente necessidade de encontros presenciais com a sua equipa?**

O objetivo desta questão foi identificar se o trabalho à distância desenvolve a sensação de isolamento tornando-se a eventual possibilidade de interação presencial um fator predominante neste contexto de trabalho.

- **Comunica-se com frequência com os integrantes da sua equipa?**

Em complemento à questão anterior, o objetivo desta questão para além de identificar se o trabalho a distância desenvolve a sensação de isolamento, proporciona meios de comunicação eficazes e se promove o seu uso.

- **Como colaborador individual, tens plena perceção da sua contribuição dentro da sua equipa?**

Esta questão permitiu recolher as informações acerca da perceção de integração do colaborador na sua equipa.

3.1.5. Qualidade de vida

O grupo de questões a seguir teve o objetivo de identificar a perceção do nível de qualidade de vida observado pelos entrevistados. Este grupo apresenta questões subjetivas tendo-se procurado atribuir-lhes uma quantificação que permitisse estabelecer uma medida às perceções registadas.

As questões que se seguem tiveram como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada:

- **Consegues gerir seus horários de trabalho sem causar impactos nos seus resultados e nas suas atividades?**

A questão tem como objetivo identificar a relação do entrevistado com o seu trabalho e sua vida pessoal.

- **Nas mesmas condições salariais e pacotes de benefícios, trocaria o seu trabalho virtual por um emprego em uma equipa presencial?**

Esta questão é realizada para perceber o grau de satisfação com o modelo de trabalho virtual.

- **De modo geral, a sua qualidade de vida aumentou com o trabalho virtual?**

Esta questão tem como objetivo identificar o grau de satisfação dos entrevistados com a relação entre o trabalho e a qualidade de vida.

3.1.6. Motivação

O grupo de questões que incidiu sobre a motivação dos inquiridos teve como objetivo específico identificar o grau de envolvimento destes com a atividade, a equipa e a empresa. Este grupo foi, igualmente, aquele que serviu de base às questões utilizadas para confrontar os resultados obtidos com os indicadores fixados pelas teorias motivacionais, complementadas pelos resultados obtidos nos grupos de questões anteriormente já referidos e explicitados.

As questões que se seguem tiveram como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada:

- **No âmbito do trabalho a distância, sente-se mais responsável com a entrega dos seus resultados?**

Esta questão tem como objetivo identificar o nível de responsabilidade observada pelos entrevistados sob uma supervisão a distância.

- **Recebe *feedback* regulares de seus superiores?**

Esta questão tem como objetivo aferir a comunicação e frequência de eventos entre líderes e liderados.

- **Sente-se isolado por trabalhar numa equipa virtual?**

Observa a perceção de isolamento dos indivíduos face ao trabalho a distância.

- **O pacote salarial de benefícios é mais atraente que o ofertado nos empregos tradicionais?**

Identifica fatores de estímulo proporcionados pelas empresas para a prática do trabalho virtual.

- **Sente-se motivado ao trabalhar na sua equipa virtual?**

Coleta a perceção do entrevistado quanto aos fatores motivacionais para considerar um trabalho virtual.

- **Seu rendimento no trabalho é superior às experiências em equipas presenciais?**

Procurou estabelecer e definir indicadores passíveis de estabelecer um comparativo entre a perceção do entrevistado entre a produtividade das funções desenvolvidas em contexto de trabalho virtual e de trabalho presencial. Deve ser considerada apenas nos casos em que o entrevistado revelou ter experiência nos dois modelos de trabalho.

3.2. Resultados

Os dados recolhidos através do questionário foram tratados com uma análise univariada (Reis, 2018) e apresentados sob um método estatístico descritivo onde se espera definir a relevância de cada questão de forma individualizada.

As questões foram desenvolvidas após o desdobramento da questão de investigação e cada pergunta realizada complementa o seu grupo, de modo a permitir a elaboração de uma resposta que seja única e que responda à pergunta colocada no início desta investigação.

O questionário foi aplicado presencialmente a uma parcela dos entrevistados. Em adição, foi distribuído em meio digital, fazendo uso da plataforma *Google Forms*² que, para além de possibilitar a introdução das questões descritas nas secções acima, no exato molde em que as mesmas foram aplicadas aos entrevistados no modelo presencial, tendo como potencialidade adicional a possibilidade de recolha de elementos junto de trabalhadores de empresas localizadas em todo o mundo e organizando as respostas em instrumentos de recolha de dados que auxiliaram o processo de tratamento e análise dos resultados da amostra.

O inquérito foi enviado a profissionais residentes na Alemanha, Angola, Brasil, Canadá, Estados Unidos, México, Portugal e Suíça. O país de residência dos profissionais não indica a sede da empresa mãe, ou seja, da empresa com quem o trabalhador estabeleceu um vínculo contratual; pelo que o indicador do país de origem ou nacionalidade das entidades não foi considerado no âmbito desta investigação.

O recurso à opção de circunscrever a grande maioria dos entrevistados (95%) de acordo com o modelo de entrevista à distância com recurso às plataformas virtuais, prende-se como dois aspetos predominantes. O primeiro com o facto deste modelo de trabalho não encontrar, ainda, expressão significativa dentro do território português, dificultando a obtenção de dados estatisticamente relevantes. O segundo com a própria experiência registada pela autora no seu país de origem, onde este modelo se encontra estabelecido de forma consistente, tendo sido, por isso, mais fácil obter o contato de entidades da área apelando à sua participação pela distribuição do questionário a um conjunto controlado de funcionários integrantes e não integrantes em equipas de trabalho virtual ou à distância.

Assim, foram inquiridos 700 entrevistados, quer através do modelo virtual quer do modelo presencial, sendo que apenas 434 obtiveram resposta completa, o que se traduz numa percentagem na ordem dos 62%.

A amostra presencial foi realizada em Portugal, registando 32 entrevistados, o que correspondente a 5% do total dos inquéritos considerados válidos. O tratamento dos dados

² Google Forms é uma ferramenta online que permite a coleta e organização de informações em pequena ou grande quantidade. Fonte: <https://www.google.com.br/forms/about/>

recolhidos a partir das entrevistas presenciais foram trabalhados através do recurso às ferramentas de análise estatística existentes no programa *Microsoft Excel*³, onde permitiu-se realizar análises mais detalhadas sobre as repostas com os resultados apresentados nas secções seguintes.

As informações prestadas pelos entrevistados foram fornecidas anonimamente, sem recurso a qualquer identificação pessoal e autorizadas, de acordo com a legislação de proteção de dados existente na Europa para uso exclusivo no âmbito desta dissertação académica, não podendo ser divulgados para qualquer outra finalidade.

Todos os dados, gráficos e tabelas, apresentados neste capítulo resultam da recolha, tratamento e análise dos dados obtidos através do questionário aplicado aos profissionais dos contextos de trabalho virtual e remoto.

Os resultados serão disponibilizados em meio eletrónico anexados à esta dissertação para que estudos derivados desta investigação possam usufruir do levantamento de campo realizado durante esta fase da investigação.

3.2.1. Pergunta eliminatória

A questão eliminatória foi essencial para filtrar as respostas apenas de entrevistados com experiência em equipas virtuais e/ou trabalhos remotos. Há de se considerar a definição de trabalho remoto e virtual apresentada na **Introdução** deste estudo. Esta definição foi inserida aos respondentes do questionário de forma a terem a clara noção da natureza do trabalho em que se enquadraram.

Assim, tratados os dados verificou-se que num universo de 434 inquiridos, 18 entrevistados online responderam nunca terem trabalhado em equipas virtuais ou remotas. Sendo esta, uma questão eliminatória, os dados recolhidos deste grupo de entrevistados foram considerados nulos, e os dados a estes afetos, cerca de 4% do total de respostas válidos não foram considerados na amostra final a ser trabalhada, que se redimensionou para 416 respostas válidas.

³ Microsoft Excel é um programa de folha de cálculo para análise e visualização de dados. Fonte: <https://products.office.com/pt-pt/excel>

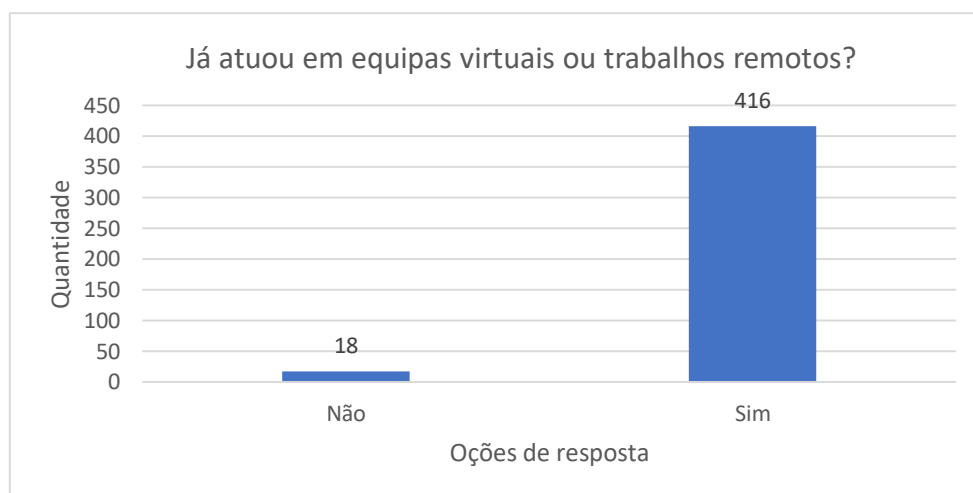


Figura 8 - Questão eliminatória.

Fonte: Elaboração da autora (2019).

3.2.2. Dados demográficos

Idade

A distribuição por faixa etária, apresentada na Tabela 1, exhibe uma presença maior de entrevistados com idades compreendidas entre os 30 e 41 anos de idade atuando no mercado de trabalho em equipas virtuais e remotas, o que remete para um universo de cerca de 58%.

Tabela 1 - Distribuição por faixa etária.

Idade	Contagem de Idade
Entre 18 e 23 anos	2
Entre 24 e 29 anos	44
Entre 30 e 35 anos	134
Entre 36 e 41 anos	102
Entre 42 e 47 anos	82
Entre 48 e 53 anos	40
Maiores de 53 anos	12

Fonte: Elaboração da autora (2019).

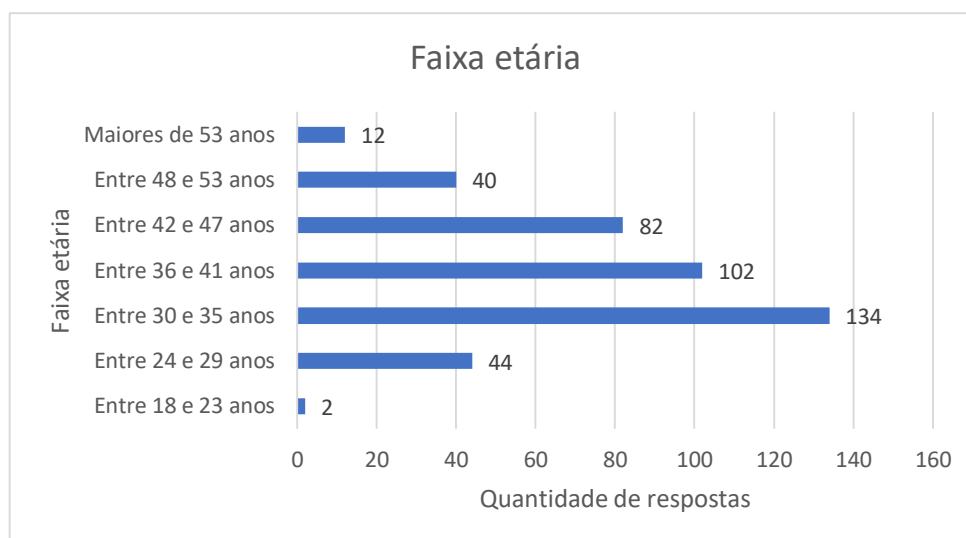


Figura 9 - Distribuição etária

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Sexo

O gráfico exibido na Figura 10 - Contagem por sexo, indica que das 416 respostas válidas, 62,02% afirmaram ser do sexo masculino e 37,98 % do sexo feminino.

Como informado no item 3.1.2, os dados demográficos não foram tidos em consideração no que respeita ao tratamento de dados com vista a dar resposta à questão de partida desta investigação. Contudo, estas informações não só são pertinentes para uma leitura fora do âmbito central desta investigação, nomeadamente no que respeita a estudos relacionais com a adequação por faixa etária e género a este tipo de novos modelos de trabalho como podem servir de eventual referência complementar aos estudos dos investigadores que possam vir a reconhecer nesta investigação o mérito de referência.

Embora dentro das possibilidades de resposta estivesse a opção “Prefiro não dizer”, não houve o recurso a essa opção por parte de qualquer um dos inquiridos, tendo todos os entrevistados indicado o seu género.

A distribuição por género apresenta um desequilíbrio favorável ao sexo masculino, o que pode vir a tornando objeto de um estudo específico, com vista a compreender as causas desta variação.

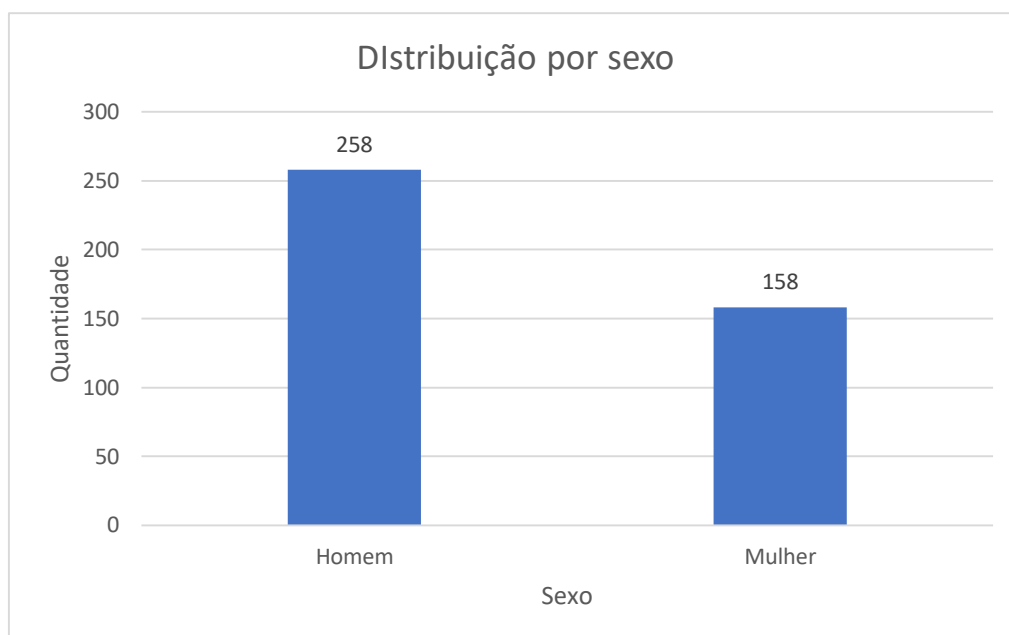


Figura 10 - Contagem por sexo

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Formação académica

A Figura 11 exibe um gráfico de dispersão dos entrevistados segmentados por formação académica. A informação apresenta dados que mostram que 74% dos profissionais entrevistados possuem qualificações entre a licenciatura e a pós-graduação. A este número acrescem os entrevistados com o nível académico de segundo grau, o mestrado, o que fez aumentar este universo de profissionais qualificados para cerca de 94% do universo de entrevistados com respostas válidas. Tal percentagem permite-nos inferir que o modelo de trabalho integrado em equipas virtuais ou à distância é, de acordo com a amostra, mais adequado a trabalhadores com formação de nível académico. E, de facto, apenas dois dos entrevistados afirmaram ter concluído os seus estudos no, equivalente, tendo em consideração os vários sistemas de ensino abordados na amostra o equivalente ao 12º ano de escolaridade em contexto do sistema de ensino português.

O grau académico e as competências adquiridas por via dessa qualificação não foram tidas em conta na análise final, no entanto dado o interesse da autora por estas matérias e a correlação direta que parece existir entre trabalho virtual e trabalhadores

academicamente mais desenvolvidos, servirão de objeto para trabalhos futuros a desenvolver.

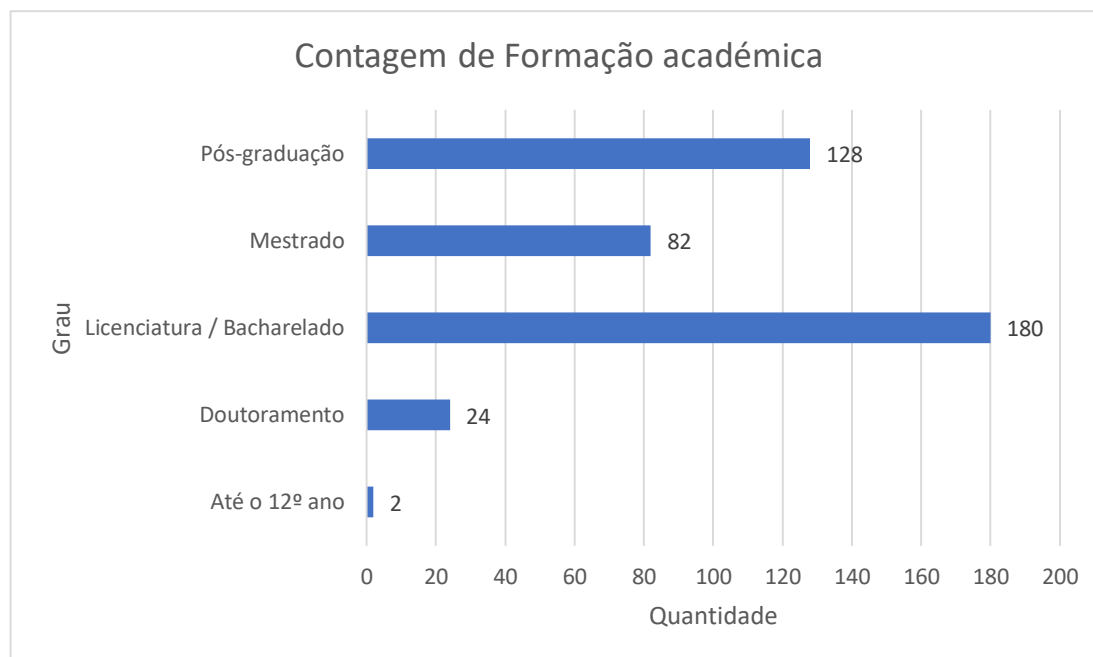


Figura 11 - Formação académica

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Tal como já referenciado não é pretensão nem foco deste trabalho de investigação analisar os perfis profissionais dos funcionários, ou as áreas de atuação e participação no mercado destas empresas, nem tampouco a identificação dos perfis académicos mais propensos ao trabalho virtual, contudo os registos destes dados não só foram entendidos como necessários a um enquadramento geral e caracterização da amostra, como revelam dados que podem impulsionar para futuras investigações nesta área.

3.2.3. Questões gerais

Algumas questões preliminares foram consideradas para definir o perfil dos entrevistados e permitirem a segmentação das respostas a fim de evitar que respostas de colaboradores com perfis incompatíveis pudessem introduzir um desvio aos resultados.

Participação em equipas presenciais e virtuais

É importante segmentar o grupo entrevistado para identificar quantos profissionais têm experiência nos dois modelos de trabalho discutidos nesta dissertação: o modelo virtual e o modelo presencial. Esta organização das respostas permitiu a realização de uma análise comparativa entre os dois modelos que servirá de base à formulação de resposta à questão principal desta investigação.

Atendendo que das 416 respostas consideradas válidas, apenas dois entrevistados afirmaram nunca ter trabalhado em equipas presenciais, para efeitos da análise do grupo de questões das secções que a seguir se identificam, considera-se como universo da amostra 414 respostas válidas, ou seja, cerca de 95% do universo inicial de respostas válidas.

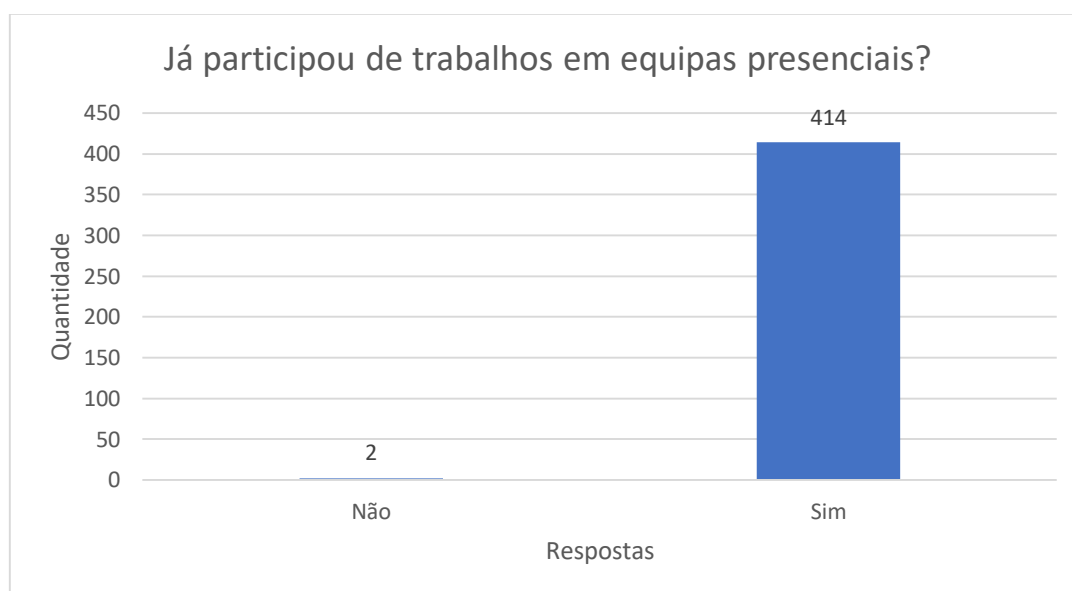


Figura 12 - Trabalho presencial

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Tempo de experiência em trabalho virtual

Da análise da amostra foi-nos possível aferir que 76% dos entrevistados, registou ter três ou mais anos de experiência em áreas de trabalho direcionadas para contextos de trabalho virtual ou à distância, dos quais 38% com registo de experiência superior a 5

anos. Os dados apurados apontam ainda para evidências de contratação de colaboradores com experiência neste tipo de trabalho, aliás apenas 20 indivíduos indicaram ter menos de 1 ano de experiência em contextos de trabalho virtual.

A experiência em equipas é fator essencial para a manutenção de um trabalho a distância com os desafios da comunicação. (Goulart, 2016) afirma que a comunicação é um desafio para a liderança e cita ainda a resolução de conflitos como um ponto crítico para a gestão à distância.

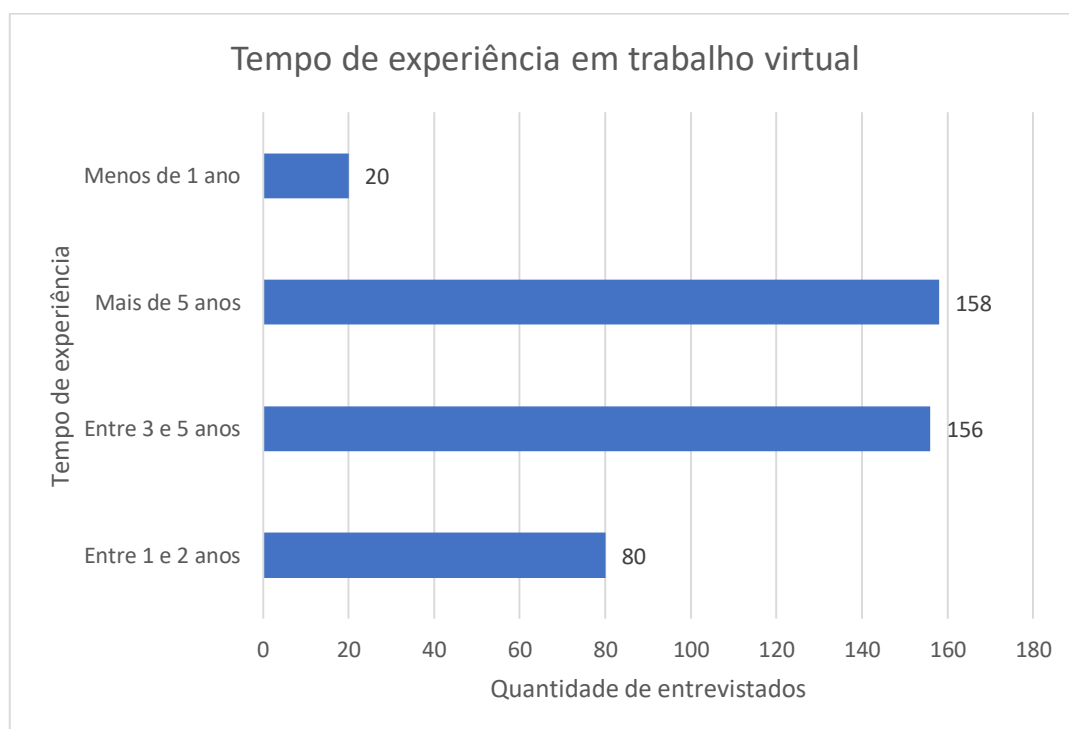


Figura 13 - Experiência em equipas virtuais

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Perceção da responsabilidade

Para responder à questão principal deste trabalho, “No âmbito das teorias motivacionais, quais aspetos são mais influentes nas equipas virtuais?”, foi necessário recolher a informação acerca da perceção do trabalhador virtual sobre a sua aptidão ao cenário específico do trabalho remoto.

A questão incluída no questionário e analisada criticamente nestes parágrafos parte da premissa de que cada entrevistado foi capaz de realizar um exercício de autoavaliação sincero e independente, de modo a lhe possibilitar o seu próprio grau de compromisso e de responsabilização para com um modelo de trabalho que não depende da proximidade física das chefias, sendo supervisionado de forma contínua, mas ainda assim à distância.

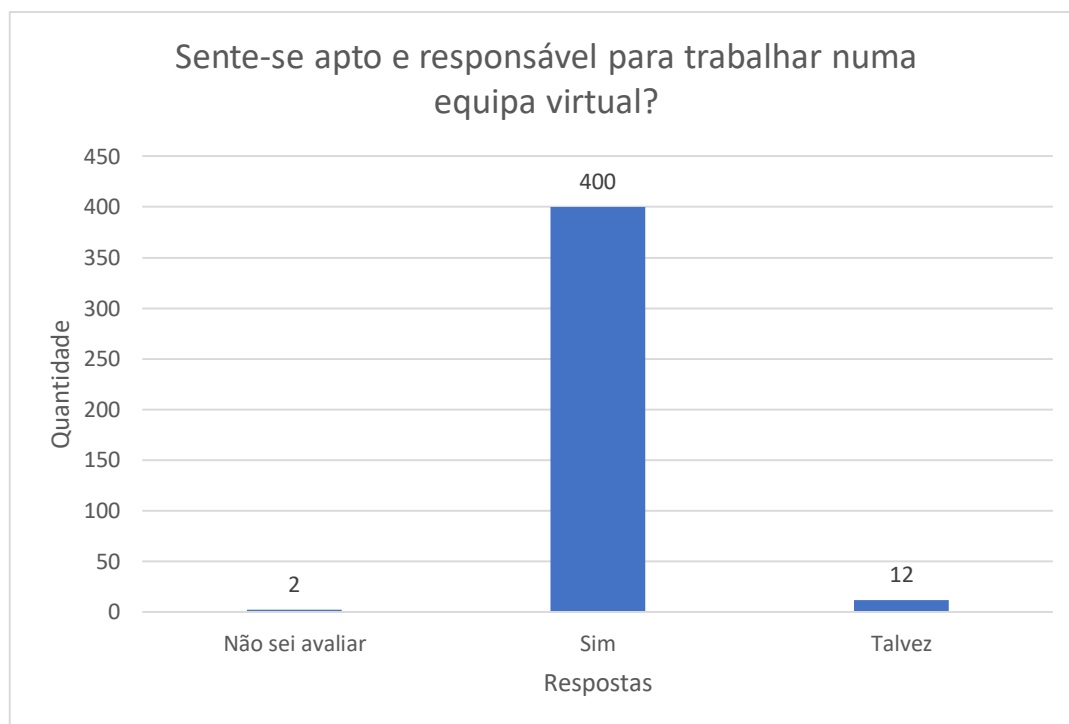


Figura 14 - Trabalho e responsabilidade

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A Figura 14 apresenta os resultados dos questionários aplicados ao universo de 414 inquiridos com respostas válidas, nos quais apenas 2, ou seja cerca de 0,5% da amostra total afirmaram não saber avaliar o seu próprio grau de comprometimento e de responsabilização e 400, ou seja cerca de 97% da amostra, revelaram sentir-se totalmente aptos para os desafios que o trabalho à distância coloca na gestão quotidiana das tarefas e plenamente conscientes das responsabilidades que a função desempenhada acarreta em termos de cumprimento das metas e objetivos fixados pelas empresas

Isto comparado ao Tempo de experiência em trabalho virtual, permite inferir que o grau de maturidade dos inquiridos encontra-se posicionado num nível de plena responsabilização,

3.2.4. Integração

As questões propostas no grupo de Integração têm como finalidade coletar a percepção dos entrevistados acerca do seu envolvimento nas tarefas, equipas e na empresa. É característica nata do ser humano, a integração social (Goulart, 2016) e como ferramenta para promoção da integração, têm-se a comunicação.

Segundo Gonçalves (2015), a integração da pessoa ao seu ambiente de trabalho é fator essencial para que esta se sinta feliz. Isto impulsiona o indivíduo e torna o colaborador mais motivado.

No âmbito da análise à componente de integração, pretendeu-se observar se os entrevistados identificavam, como fator distintivo e potenciador de uma maior integração, a comunicação de carácter regular com os restantes elementos que compõem a equipa, bem como os eventuais efeitos dos inputs decorrentes da presença ou ausência de avaliação do seu desempenho e do impacto desta nos resultados globais da equipa e da própria empresa.

Percepção da integração

A integração é um fator de nível psicológico apenas possível de se medir pelo quanto o profissional se sente à vontade com os processos, produtos e pessoas na empresa.

Com vista a recolher e quantificar o grau da percepção do nível de integração dos funcionários na empresa, foi solicitado aos inquiridos que traduzissem de forma quantitativa aquele que consideram ser o seu sentimento de integração no projeto em que se encontram a desempenhar funções. A questão que se segue teve como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

Com a aplicação desta métrica pretendeu-se quantificar um sentimento de natureza qualitativa, e daí recolher dados que nos permitam perceber o grau de integração sentida por estes funcionários no projeto e/ou organização.

Tabela 2 - Integração

Sente-se plenamente integrado à empresa na qual trabalha?	
Não concordo nem discordo	16
Concordo	116
Concordo plenamente	282
Total Geral	414

Fonte: Elaboração da autora (2019).

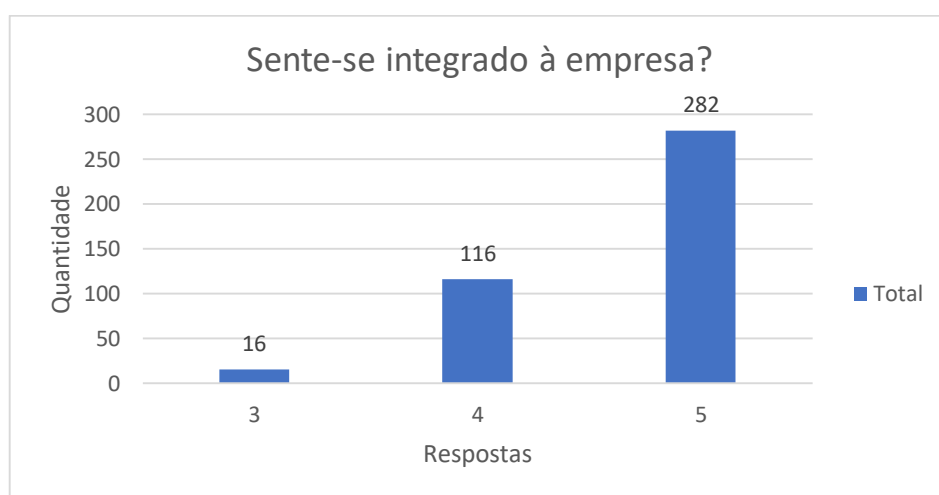


Figura 15 - Integração à empresa

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Dos dados recolhidos foi-nos possível aferir que do universo de 414 questionários completos, 96%, da amostra, classificou-se entre o nível 4 e 5 das opções de resposta, respetivamente opções de ‘Concordo’ e ‘Concordo Plenamente’, sendo a percentagem de funcionários situados no nível máximo da nossa grelha métrica na ordem dos 68%. Ou seja, a vasta maioria dos inquiridos revelaram terem uma perceção de total integração no projeto da empresa, não obstante a sua separação em termos físicos e as próprias adversidades de natureza cultural e organizacional.

Neste ponto, parece-nos igualmente importante ressaltar que nenhum dos inquiridos revelou ter uma perceção de ausência de integração, sendo que apenas 16, ou seja, apenas cerca de 4% do total, não ter sido capaz de identificar de forma positiva ou negativa o seu sentimento de integração com o projeto.

Exigência dos superiores

Em todo o trabalho e em especial quando se atua em equipa, há um determinado nível de exigência por parte dos superiores, clientes internos e colegas, com as expectativas de entrega das tarefas. No âmbito do trabalho remoto e virtual a exigência é uma perceção que o colaborador tem acerca do seu envolvimento, importância e necessidade dentro da equipa. Bucater (2016) destaca que há um receio por parte das lideranças no controlo do trabalho a distância, por estarem fora do alcance da visão. Este comportamento pode levar o líder a utilizar mecanismos de controlo mais rígidos e por consequência, o funcionário se sentir mais exigido em suas tarefas causando um desconforto na relação entre líderes e liderados.

Deste modo, pretendeu-se com a introdução de uma questão que procura aferir sobre a perceção dos entrevistados quanto ao grau de exigência aplicado pelos seus superiores hierárquicos ao momento de realização do presente estudo de investigação, recolher elementos que nos pudessem fornecer indicadores se, efetivamente, a sensação de aplicação de maior controlo é um dos mecanismos aplicados pelos *e-líderes* como forma de garantirem a coerência do projeto no seu todo.

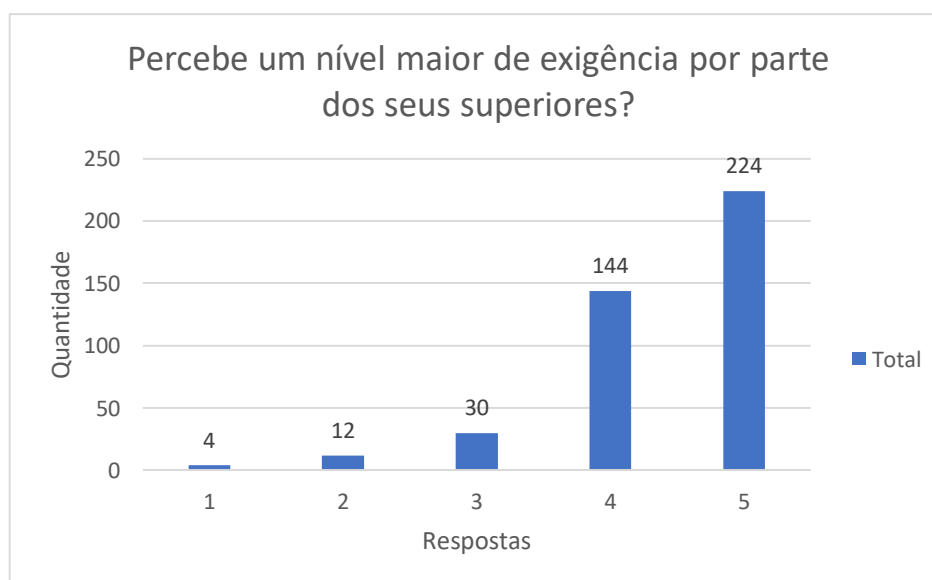


Figura 16 - Exigência dos superiores

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A questão teve como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

Da análise dos dados recolhidos através do questionário foi-nos possível inferir que a maioria dos entrevistados, cerca de 89% da totalidade da amostra classificou-se entre o nível 4 e 5 das opções de resposta, respetivamente opções de Concordo e Concordo Plenamente, sendo a percentagem de funcionários situados no nível máximo da grelha na ordem dos 54%. Ou seja, a grande maioria denota sentir que existem mecanismos de controlo mais exigentes a serem praticados pelos *e-líderes*, revalidando os dados da pesquisa de Bucater (2016). Apenas 16 entrevistados das 414 respostas válidas, sente um nível de cobrança reduzido.

Ainda no que respeita à análise dos dados recolhidos nesta questão cumpre-nos ressaltar que apenas 16 dos 414 entrevistados com respostas válidas, ou seja, apenas cerca de 4% revela não sentir evidências de um elevado controlo por parte dos superiores. Cumpre-nos, contudo e a bem do rigor desta investigação clarificar que a perceção manifestada por este reduzido grupo da amostra pode resultar da própria natureza do projeto em que se inserem, onde os objetivos e prazos são de natureza mais flexível, ou indicadores de uma fraca liderança. A análise destes dados poderá vir a ser alvo de uma nova abordagem metodológica em estudos que a autora venha a realizar no futuro.

Perceção da contribuição para a empresa

Uma forma de procurar aferir sobre o grau de integração do funcionário na empresa poderá ser feita através da medição da perceção que este tem dos objetivos estratégicos da companhia. Segundo Coltro e Pazzini (2017), a visão de uma organização é a maneira como os funcionários a veem e interpretam o seu sentido. Ou seja, a visão que a empresa procura transmitir ao mercado torna-se naquilo que os seus próprios colaboradores e funcionários percecionam e divulgam sobre o projeto e os valores desta. Em suma, os trabalhadores tornam-se elemento da própria entidade, funcionando eles próprios como veículo de progressão e implementação da mesma. Para tal, é, contudo, essencial garantir uma liderança empenhada e uma estratégia de comunicação interna que possibilite aos que trabalham no projeto terem plena consciência dos objetivos estratégicos que estão fixados, bem como assegurar que a Visão, a Missão e os Valores estão devida, e corretamente, entendidos pelo coletivo de colaboradores.

Assim, considerou-se relevante obter indicadores sobre a forma como os trabalhadores avaliam a sua própria perceção sobre a empresa em que se inserem. Para tal foi incluída, no questionário, uma pergunta que procura a apurar o grau de perceção dos entrevistados quanto à sua integração na empresa e o seu conhecimento acerca dos objetivos estratégicos da mesma.

A questão que se segue teve como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

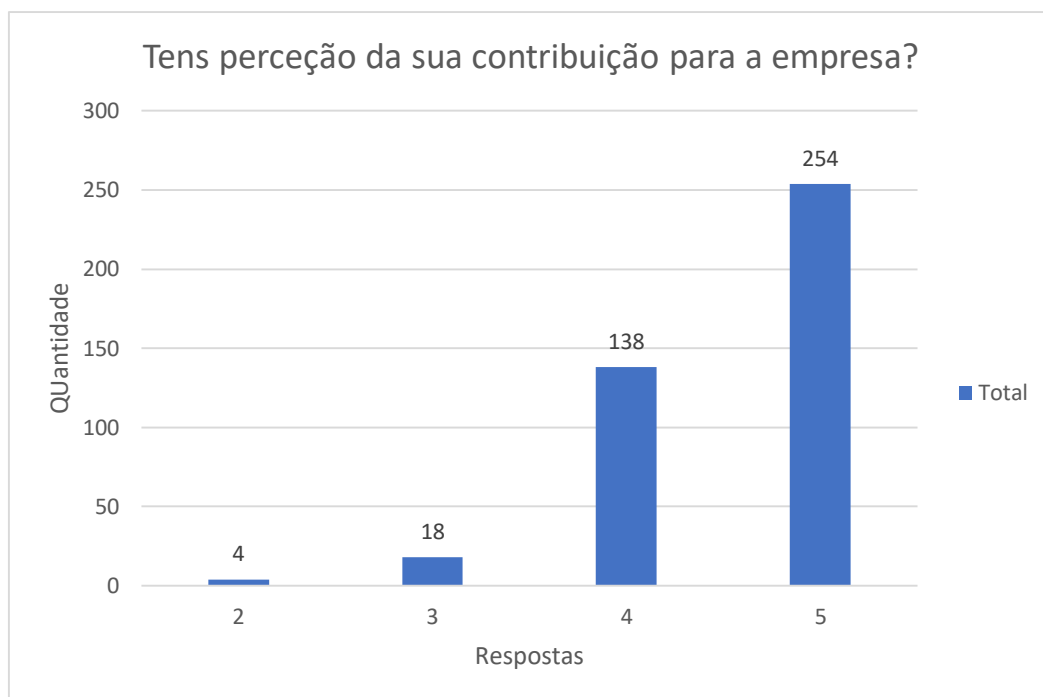


Figura 17 - Contribuição para a empresa

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Tal como poderá ser verificado na leitura os resultados acima, a maioria dos entrevistados, cerca de 95%, afirmam ter uma boa perceção sobre quais são os objetivos estratégicos fixados para o projeto da empresa, sendo que cerca de 61% optou pela hipótese máxima (concordo totalmente), ou seja, afirmam ter ótima perceção dos objetivos traçados sabendo, indiscutivelmente, qual é o seu papel e contribuição para que estes sejam, efetivamente, alcançados.

Encontros presenciais

Tratando-se de uma relação laboral que reside na colaboração através de plataformas virtuais e de trabalho à distância, com as suas características específicas já referenciadas em outros capítulo deste trabalho, tornava-se, igualmente importante para a autora, em sede desta investigação, procurar avaliar junto destes trabalhadores o seu sentimento quanto à necessidade de, em complemento, às atividades desenvolvidas à distância existirem momentos de interação presencial e um conhecimento real dos restantes membros que compõem a equipa, bem como do líder que garante a sua gestão.

Bucater (2016) concluiu que o líder deve promover encontros presenciais, sendo o contacto humano necessário para manter uma relação de confiança entre líderes e liderados.

No sentido de verificar a real necessidade que é sentida por este tipo de trabalhadores em terem encontros de equipa de natureza presencial, como forma de reforçar o seu compromisso com a equipa e com o projeto, foi incluída uma questão que procura, precisamente aferir a perceção dos entrevistados quanto à necessidade de realização de encontros presenciais.

A questão que se segue teve como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

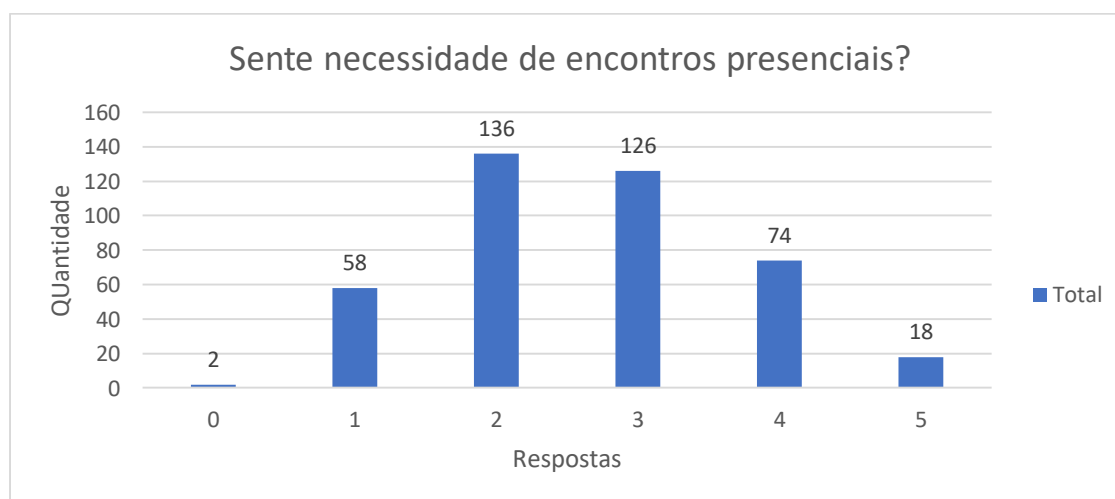


Figura 18 - Encontros presenciais

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A primeira conclusão a registar da análise dos dados recolhidos é que esta questão não apresentou o mesmo grau de concentração de respostas como se verificou nas questões anteriores. As pulverizações de respostas entre todas as opções disponíveis levam-nos a um entendimento empírico de que o tema não é consensual, nomeadamente para os próprios trabalhadores a desempenharem funções neste tipo de trabalho. As razões para este interessante registo poderão ter como base várias hipóteses, mas não estando diretamente conectadas com a questão central desta investigação, serão deixadas para futuros estudos, nomeadamente nas áreas da psicologia do trabalho e das organizações, da sociologia social e da gestão de recursos humanos.

Assim, e de acordo com os dados recolhidos, podemos aferir que a maioria dos entrevistados (ainda que apenas 52%) entende ser necessária a promoção de encontros presenciais com a equipa como forma de reforço das relações entre todos os intervenientes, em contraposição aos restantes 48% que não se revêm nesta afirmação.

Desta forma, podemos concluir que os resultados apurados reafirmam a conclusão de Bucater (2016) em que para estabelecer uma relação de confiança e a plena integração, deve existir encontros presenciais, ainda que numa percentagem de maioria menos significativa do que a registada nas anteriores questões colocadas.

Comunicação

A tarefa de saber como gerir a comunicação com a equipa é essencial para a coordenação das tarefas, planificação dos resultados e respetivos prazos para a sua conclusão. Para Campos (2019), a comunicação é um fator crítico para o sucesso de qualquer projeto. Esta afirmação do autor ganha relevância quando a ela se associa a problemática da gestão e interação com equipas que trabalham de forma remota. O mesmo estudo recomenda, ainda, a implementação de um plano de comunicação que permita a transmissão da informação de forma rápida, clara e continuada, por forma a garantir a constantes atualizações das informações relevantes. Assim, verifica-se que uma eficiente e eficaz gestão da comunicação e um controlo rígido da informação e dos moldes em que a mesma é transmitida é bastante relevante para o sucesso do projeto, pois ainda segundo Campos (2019: Pág. 53), “[...] *Um dos principais causadores do fracasso em projetos são as falhas na comunicação*”.

Assim, ao preparar as questões que seriam de pertinente análise para obter respostas que nos permitissem chegar à validação, ou não, da pergunta de partida a que nos propusemos responder, foi igualmente integrada no questionário aplicado, uma questão que procura aferir a periodicidade da comunicação estabelecida entre o entrevistado e os restantes membros que integram a equipa.

A questão que se segue teve como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

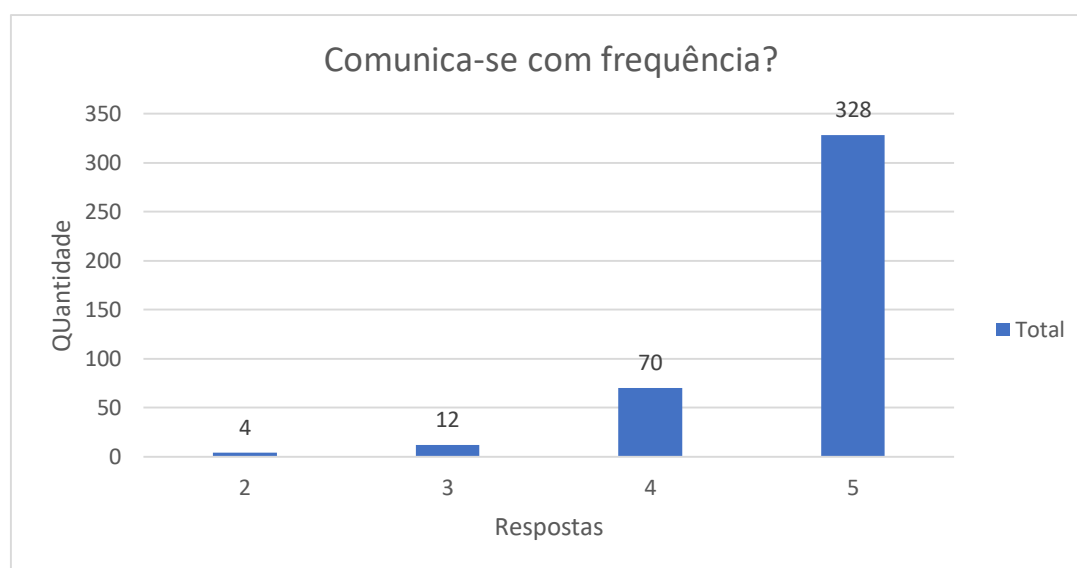


Figura 19 - Comunicação com a equipa

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Os resultados apurados são expressivos ao indicar a existência de uma frequência de comunicação constante para a maioria dos entrevistados, destacando-se nitidamente um enorme contraste entre os que optaram pela hipótese 4, ou seja, pela frequência ocasional de comunicações (cerca de 17%) e os 79% que manifestaram ter uma frequência contínua de comunicação com os restantes membros da equipa.

Teremos de clarificar que este resultado era já empiricamente esperado pela autora, pois não só a qualidade e eficiência do trabalho produzido nos contextos de trabalho à distância ou virtual, dependem, como já constatado em diferentes pontos desta investigação, da qualidade e frequência da informação que se gera entre o *e-líder* e a equipa, bem como entre os próprios elementos da equipa, como também as características específicas associadas a este tipo de trabalho assentam no recurso a ferramentas

tecnológicas de colaboração, elas próprias fomentadoras de comunicação, interação e entreaajuda entre colaboradores da mesma equipa.

Contribuição na equipa

Aliada à perceção dos objetivos estratégicos, também os fatores de integração que irão auxiliar a aferir o grau de integração do funcionário nas equipas de trabalho são elementos a ter em conta na análise desta problemática. Em adição ao entenderem o seu papel no âmbito da organização é essencial que o colaborador tenha, igualmente, uma noção muito clara sobre o papel que desempenha na equipa onde se integra. A esse propósito, destaca Goulart (2016) que as empresas organizam-se e desenvolvem-se fazendo uso de um processo comunicacional capaz de possibilitar a integração de todas as partes, ou seja, de todos os envolvidos, internos e externos, que contribuem para a concretização do negócio em todas as suas dimensões.

A questão que se segue teve como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

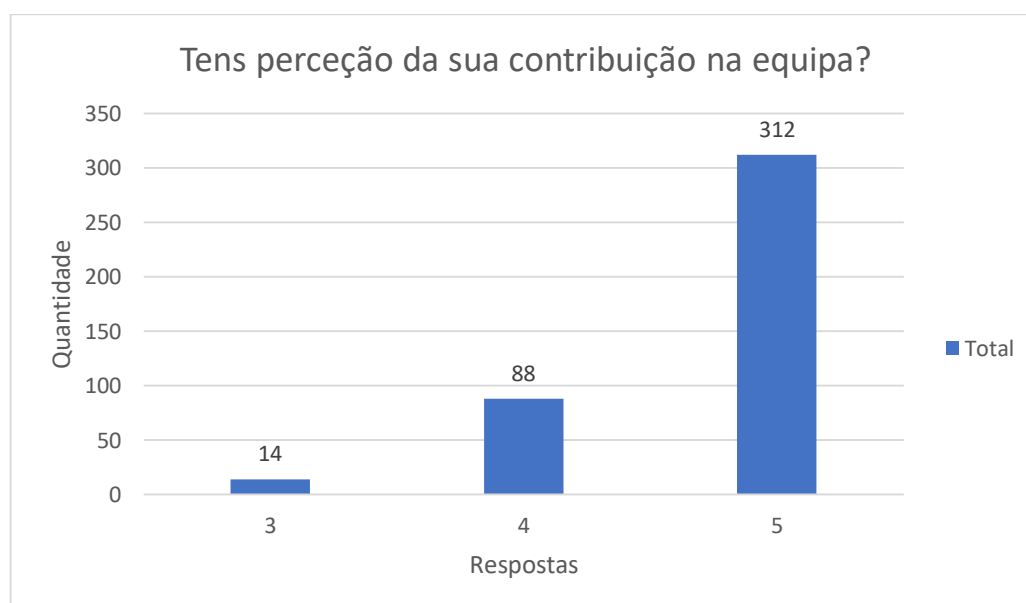


Figura 20 - Contribuição na equipa

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Da amostra de 414 entrevistados com respostas válidas, todos afirmaram ter perceção da contribuição que o seu trabalho representa para o coletivo da equipa que

integram. Existindo, contudo, uma variação no que respeita ao nível da convicção com que a resposta foi dada. Assim, 75% da amostra revelou não ter qualquer tipo de dúvida quanto à perceção desse contributo, tendo 21% revelado estar seguro de que o seu papel é de relevo para os resultados obtidos e apenas 4% ter registado não saber quantificar a importância do trabalho realizado. É, igualmente, de notar que nenhum entrevistado demonstrou desconhecer a importância do seu papel e seus contributos para o trabalho realizado e para os resultados obtidos.

3.2.5. Qualidade de vida

As empresas têm disponibilizados recursos para observar e contribuir com a qualidade de vida de seus funcionários. Os recursos humanos ganham cada vez mais relevância, sendo valorizados por se tratar de um bem essencial para a manutenção e crescimento dos negócios empresariais Silva et al. (2018). Compreender a qualidade de vida dos funcionários, benefícios e fatores de estímulo, são etapas vitais para a manutenção e retenção do capital humano.

Para Couto & Paschoal (2017), o estresse, fadiga e inclusive a depressão, são sintomas de funcionários expostos a longas jornadas de trabalho sem os adequados períodos de descanso. O estudo indica ainda que as empresas devem adotar medidas para melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários, o que permite melhorar o trabalho e seus rendimentos durante a execução das tarefas.

Como parte deste estudo pretende-se aferir o grau de qualidade de vida percebido pelos entrevistados e para isto, foram submetidas as questões apresentadas com capítulo 3.1.5 com os resultados a seguir.

Gestão do tempo

O trabalho remoto apresenta algumas características em que o profissional tem um certo nível de autonomia, causado pela distância da equipa e ausente dos fatores ambientais da empresa. A capacidade de cada funcionário em gerir o próprio tempo deve ser considerada para minimizar os impactos na produtividade advindos da adoção do trabalho virtual. Braga et al. (2015) afirmam que para uma empresa obter vantagens competitivas, deve utilizar recursos tecnológicos que permitam otimizar o tempo para

promover um fluxo ágil das informações por parte de equipas que estão geograficamente dispersas.

Com o propósito de confirmar estas afirmações, também foi incluída no inquérito aplicado uma questão relacionada com a gestão do tempo por parte dos funcionários deste tipo de trabalho. Também aqui, e por forma a facilitar a análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos foi seguido o modelo de apresentar como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

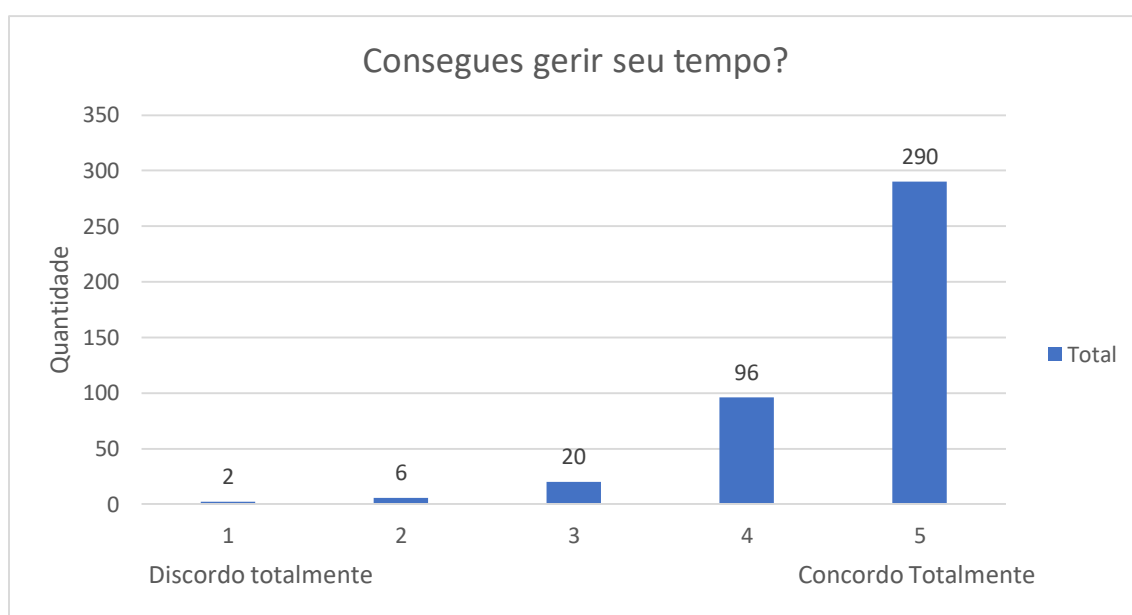


Figura 21 - Gestão do tempo

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A análise aos resultados indica-nos que uma massiva maioria dos entrevistados (cerca de 90%) considera ter capacidade de gerir bem o seu tempo. Desse grupo, e na continuidade dos resultados apresentados para as anteriores questões, cerca de 70% são inequívocos na sua análise de que asseguram a adequada gestão do seu tempo.

Neste sentido, quantificada a informação subjetiva fornecida pelos trabalhadores no que concerne à perceção que estes têm sobre a gestão individual que fazem do seu tempo e da forma como o tempo atribuído ao trabalho interfere, ou não, para o aumento ou decréscimo da qualidade de vida e desempenho no trabalho, os dados parecem indicar-nos que a opção por estes modelos traduzem-se numa perceção de elevada satisfação por

parte dos colaboradores e uma reconhecida melhoria na gestão equilibrada do seu quotidiano profissional e pessoal sem prejuízo da concretização bem sucedida das tarefas que lhes são atribuídas.

Mudança de emprego

São vários os fatores determinantes para uma política de retenção de mão de obra especializada. As transformações ocorridas nos modelos de trabalho, nas últimas décadas, têm tido um significativo impacto nas ações das organizações para a retenção de mão de obra e redução dos níveis de rotatividade. De entre as ações passíveis de implementação, destaca-se a de criação de programas motivacionais, iniciativas de reconhecimento e valorização dos funcionários e políticas de remuneração (Martins & Cunha, 2016).

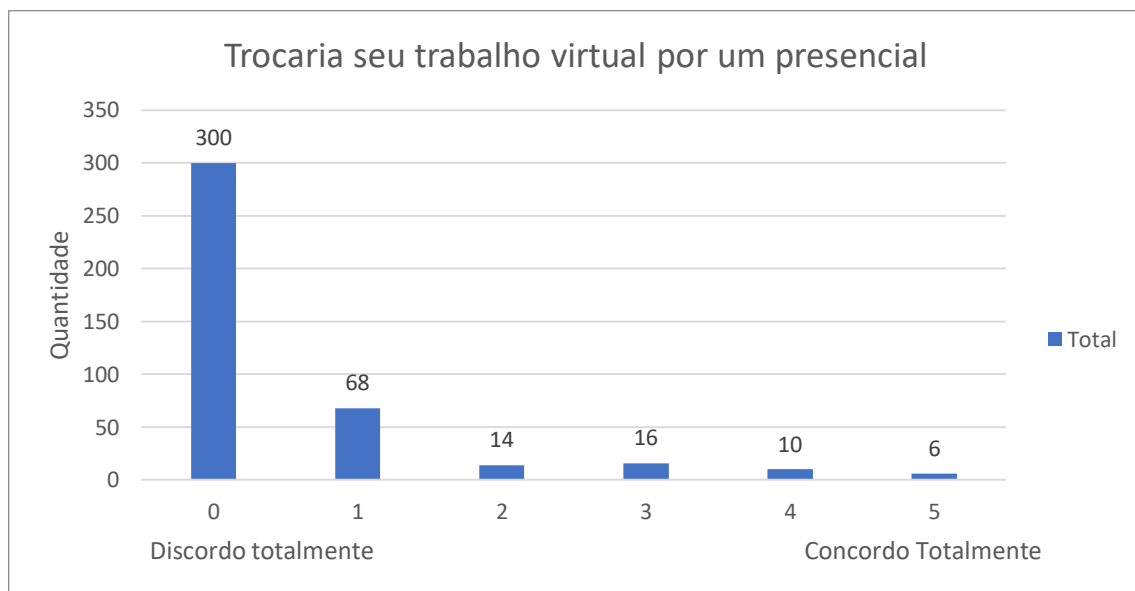


Figura 22 - Retenção de mão de obra

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Também a questão da perspetiva ou ambição pela mudança foi um dos elementos que considerámos de importante análise no âmbito desta investigação. Assim, foi incluída uma questão que pretendeu aferir sobre a disponibilidade dos trabalhadores que compõem a amostra em trocarem a sua atual posição de colaboração num projeto de características virtuais ou à distância por outras soluções mais próximas do modelo tradicional de trabalho. A avaliação desta questão decorreu do mesmo tipo de análise das anteriores m

que à possibilidade de resposta foi associada uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada

Na análise quantitativa dos dados é notória a uniformização do comportamento destes trabalhadores face à oportunidade de troca do seu atual trabalho por um que implicasse a presença física, tendo 89% manifestada a sua discordância (parcial ou completa) com a introdução dessa mudança ainda que o mesmo decorresse nas mesmas condições financeiras e com o mesmo sistema de benefícios.

Não podemos, contudo, apesar de resultarem em baixas percentagens, de referenciar que cerca de 4% dos profissionais desta amostra manifestaram sentir-se, parcial ou completamente disponíveis para essa mudança, tendo outros 4% sido incapazes de aferir sobre a sua disponibilidade ou não para a mudança.

Aumento da qualidade de vida

A percepção da qualidade de vida em relação ao trabalho é um fator de alto impacto na motivação dos funcionários. Esta percepção é suportada por fatores intrínsecos e extrínsecos, dos quais, estes últimos, podem ser regulados externamente (Oliveira et al., 2018) com ações de melhoria por parte da empresa.

Como iniciativa para quantificar os níveis de percepção dos trabalhadores para as efetivas melhorias ocorridas na sua vida após a integração em equipas de trabalho virtual ou remoto, foi incluída a seguinte questão: de modo geral, a sua qualidade de vida aumentou com o trabalho virtual? A escala de respostas adotada visando o posterior tratamento dos dados adota, novamente, a inclusão de uma escala métrica entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

A análise aos dados de resposta dos inquiridos permite-nos inferir que o conjunto de trabalhadores a desempenharem funções integrados em equipas virtuais ou de trabalho à distância têm uma elevada e concentrada percepção que este modelo lhes trouxe um visível aumento da qualidade de vida. Cerca de 97% dos entrevistados a reforçarem terem noção das melhorias, com uma diferença significativa entre as percentagens dos que se manifestaram parcialmente de acordo e as dos que se manifestaram totalmente de acordo (25% no primeiro grupo em contraste com os cerca de 71% do segundo).

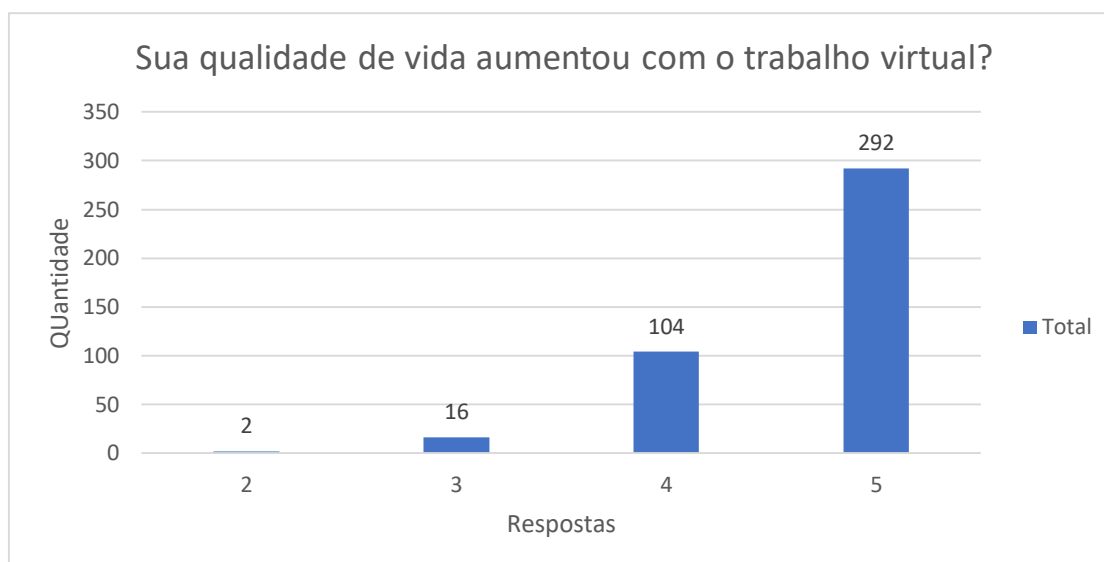


Figura 23 - Qualidade de vida

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A recolha de dados nesta questão torna-se particularmente interessante, sobretudo se constatada com a questão imediatamente anterior, onde uma percentagem de trabalhadores mostrou a sua possível disponibilidade para uma alteração do modelo de trabalho adotado, transferindo-se do modelo de trabalho virtual ou à distância para um modelo de modelo tradicional, ainda que alguns deles reconhecendo o aumento de qualidade de vida que este modelo lhes trouxe.

A leitura dos dados permite-nos assim inferir que poderão existir outras condicionantes, não incluídas nesta análise que terão levado uma percentagem, ainda que mínima de trabalhadores a se mostrarem disponíveis para uma mudança ainda que reconhecendo que o modelo em que se encontram integrados lhes trouxe melhorias significativas ao quotidiano. Também esta questão nos parece de pertinente e relevante interesse para outros estudos que a autora possa vir a preparar no âmbito geral desta temática.

3.2.6. Motivação

O tema central desta pesquisa gira em torno dos aspetos motivacionais, estando as principais questões por identificadas, e consideradas como passíveis de serem as que

melhor respondem à pergunta de partida desta investigação, as que mais profundamente são tratadas nas páginas seguintes.

Responsável pelos resultados

Um tema amplamente debatido no meio científico no que respeita à motivação, aponta para a adoção um método prático de habilitar o funcionário com as informações adequadas acerca importância da sua atividade profissional e a sua responsabilização para a obtenção dos objetivos fixados, quer seja a nível individual, de equipa ou estratégicos da empresa (Santos & Martins, 2017). A capacidade de sensibilizar os trabalhadores para esta realidade gera uma perceção do valor individual para o sucesso coletivo e fomenta a motivação de trabalho da colaboração para a obtenção de mais e melhores resultados.

Também nesta área era importante aferir a perceção dos trabalhadores integrados em equipas virtuais ou remotas e, assim, obter dados que possam suportar as afirmações acima referenciadas.

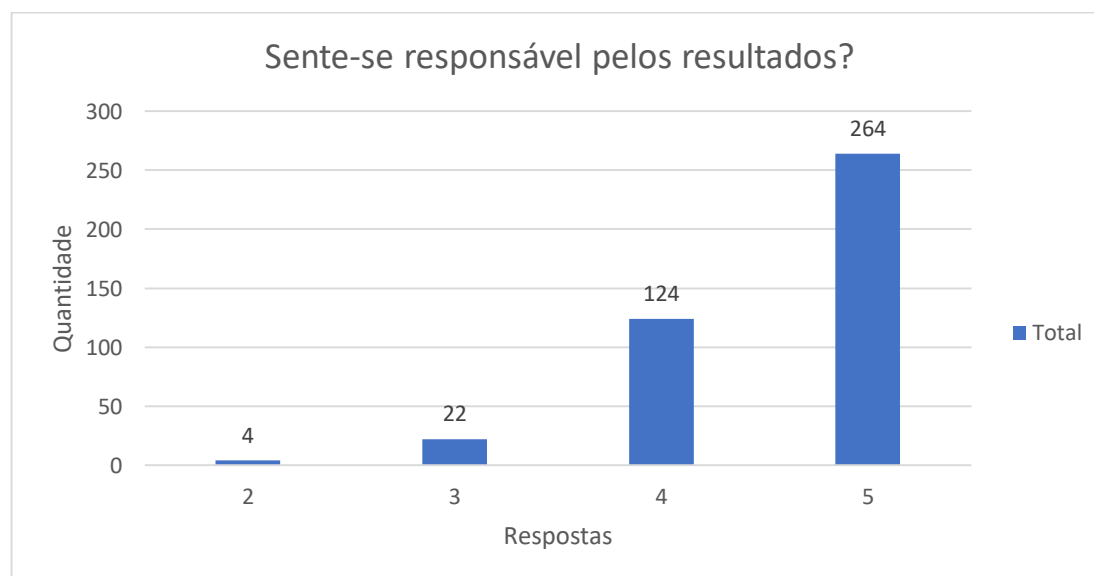


Figura 24 - Responsabilidade e resultados

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A questão que teve, uma vez mais, como possibilidade de resposta uma escala entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

Os dados recolhidos nesta questão permitem-nos, efetivamente, inferir que os trabalhadores que compuseram a amostra manifestam um elevado grau de responsabilização pelo trabalho que desenvolvem e pela forma com este é significativo para a obtenção de melhores e mais eficientes resultados por parte de toda a equipa. E os números não deixam margem para dúvidas na interpretação já que cerca de 94% dos inquiridos não mostraram hesitação ao manifestarem sentido de responsabilidade perante as tarefas, tendo cerca de 64% reforçado essa responsabilização de forma bastante elevada.

Comunicação e informação

Tal como já anteriormente referenciado também a comunicação se revela particularmente relevante para o sucesso deste modelo de funcionamento no mercado laboral. A comunicação entre os funcionários permite criar um clima de integração, a disseminação de ideias e o crescimento organizacional (Reis, Dias & Alves, 2015). Facilitar este processo é função das lideranças que devem estabelecer um ciclo constante de coleta e partilha de informação com os seus liderados.

Por sua vez, e também tal como já referimos em anteriores pontos desta investigação, o trabalho em equipas virtuais exige, dos *e-líderes*, uma maior capacidade de promoverem um estilo de comunicação mais eficiente e constante, pelo que se prevê natural que as respostas dos inquiridos a propósito deste tema tenham referenciado, em anteriores questões, um elevado nível de interação e comunicação nos seus ambientes de trabalho.

No sentido de reforçar a recolha de dados que certifiquem que as análises anteriores incluem a perceção da comunicação não somente como um veículo de transmissão, clara e eficaz, das tarefas a desempenhar mas também como forma de possibilitar ao trabalhador ir tendo elementos que lhe permitam produzir uma breve análise ao seu próprio desempenho, ou seja, que sejam capazes de identificar os pontos fortes e fracos da sua produção bem como os constrangimentos e as oportunidades que podem e devem trabalhar com vista a um ciclo de melhoria contínua, auto imposto, mas como resultados de sucesso quer a nível individual como para a organização ou projeto

onde se integram, foi colocada uma questão no questionário aplicado que, entendemos relevante para dar resposta à importância da comunicação no seu todo.

A escala de respostas adotada visando o posterior tratamento dos dados adota, novamente, a inclusão de uma escala métrica entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

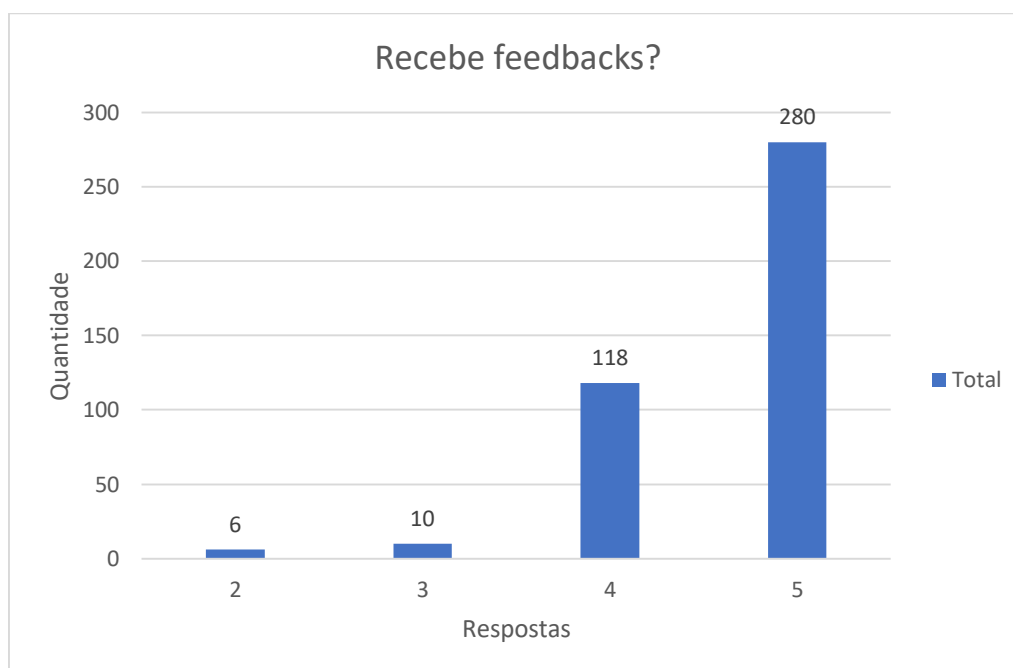


Figura 25 - Feedbacks

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Também a análise destes dados nos permite aferir que a comunicação, no seio destas equipas assume um carácter de circuito, servindo para transmitir informação bem como para dar retorno sobre o próprio desempenho do trabalhador enquanto integrado em determinada tarefa. E, de facto, a percentagem de inquiridos que manifestou receber essa informação, onde cerca de 96% emitiram o seu parecer que não deixou margem para outro tipo de interpretação.

Isolamento

Também o fenómeno de isolamento causado pela natureza do trabalho à distância, já mencionado ao longo desta investigação, tem sido alvo de observação por parte de outros estudos. Alves (2018) cita os pontos positivos e negativos do teletrabalho, de entre os quais destaca-se neste ponto, o isolamento social na perspetiva do trabalhador, a

difficuldade na monitorização presencial do trabalho desenvolvido na perspetiva da empresa e ainda um aumento do risco psicossocial na perspetiva da sociedade, com uma crescente perda de capacidade de interação social não filtradas por meio de equipamentos de natureza eletrónica.

Esta perceção da importância de análise deste fenómeno, só por isso alvo de um estudo específico, levou-nos a introduzir no questionário uma questão que nos permitisse aferir da perceção dos trabalhadores que compõem esta amostra quanto ao seu sentimento de isolamento.

A medição destes dados recorre como nas questões anteriores ao recurso à escala métrica entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

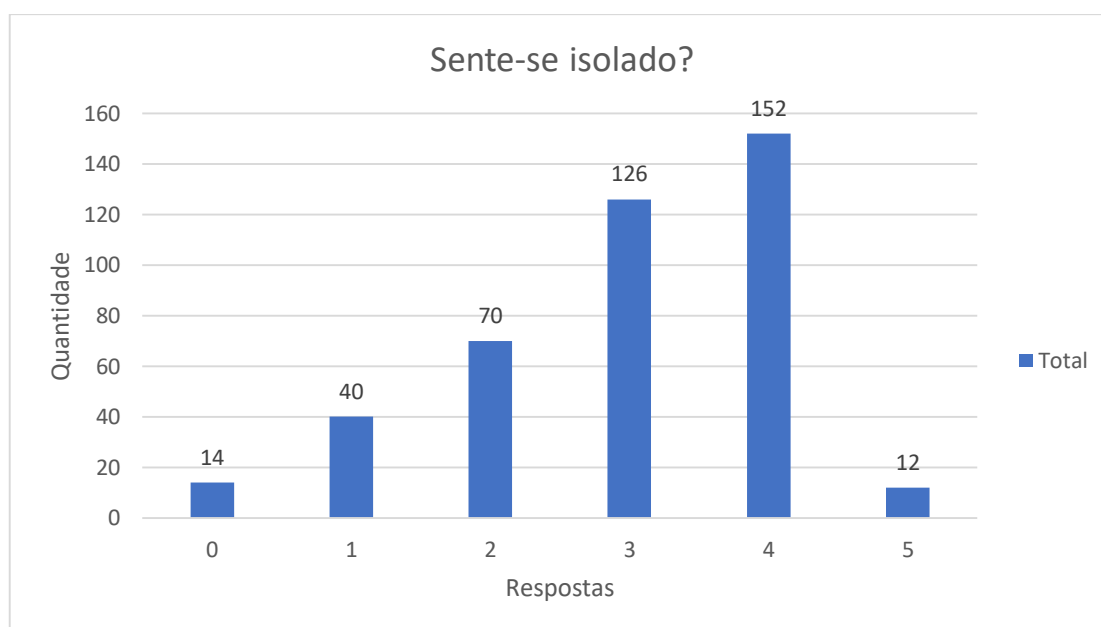


Figura 26 - Isolamento

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Perante os dados recolhidos podemos concluir que a maioria dos funcionários virtuais tem uma perceção de isolamento perante o modelo de trabalho em que se inserem, não nos sendo, contudo, possível avaliar se esse sentimento é constante ou intermitente ou até se revela como um aspeto positivo ou negativo. Ainda que o cruzamento dos dados até aqui apresentados nos permitam suportar a teoria de que o sentimento de isolamento

não é considerado nefasto, tendo inclusive produzido, segundo esta amostra uma evidente melhoria na sua qualidade de vida conforme apresentado na secção 3.2.5.

Também da análise quantitativa, mas, igualmente empírica dos resultados das anteriores questões os ambientes presenciais aparentam permitir um convívio social e os momentos de interação presencial necessários a colmatar aqueles que, decorrendo em ambiente virtual, não possibilitam este tipo de interação diária.

Os resultados indicados pela pesquisa de campo apontam para uma grande diversidade de dados que merecem particular atenção e um estudo mais profundo, o que se propõe nos capítulos seguintes.

Salários e benefícios

O pacote salarial e de benefícios é um dos vetores primários usados como elemento motivador extrínseco, presente na teoria motivacional de Herzberg, que reduz a geração do desconforto e promovem o bem estar do funcionário (Klein & Mascarenhas, 2016). O estudo promovido referenciado indica ainda que, segundo a teoria da equidade, as pessoas executam um processo constante de avaliação sobre os benefícios recebidos em relação aos esforços por elas despendidos. Cabendo a cada indivíduo estabelecer as bases que lhe servem de instrumento de medição. Contudo, há ainda que considerar as medidas comuns e igualitárias implementados no contexto laboral, frequentemente estabelecidas pela implementação do sistema de categorias, acordos sindicais e outros modelos de acordo laboral que possibilitam aos profissionais categorizar e balizar as suas perceções dentro dos limites financeiros e económicos típicos de cada mercado de trabalho, tanto ao nível nacional, como do próprio segmento em que a empresa se insere.

Empresas orientadas para uma estratégia de implementação globalizada e aderentes do modelo de trabalho virtual ou à distância podem determinar o estabelecimento de vencimentos auferidos que poderá favorecer a contratação de mão de obra especializada em territórios onde esta é, histórica e economicamente, mais baixa. Assim como podem constituir-se como oportunidades para que profissionais em zonas economicamente desfavoráveis possam auferir de valores superiores aos da média local, ao prestarem serviços para organizações inseridas em zonas com um nível de vencimento superior ao dos trabalhadores no seu país de origem.

A medição destes dados, igualmente, ao recurso à escala métrica entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

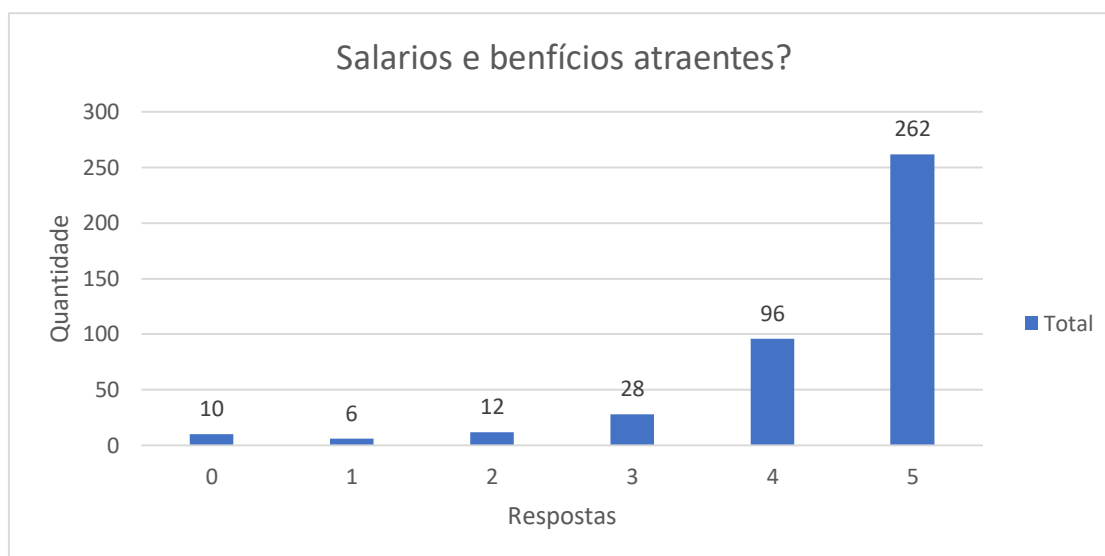


Figura 27 - Salários e benefícios

Fonte: Elaboração da autora (2019).

As análises dos dados recolhidos nesta questão denotam, mais um aparente elemento de motivação dos trabalhadores para este tipo de trabalho, já que a maioria, 86%, revela concordância parcial ou total quando confrontados com a avaliação da atratividade de salários e benefícios associados a este modelo, considerando uma larga maioria de 63%, a concordância total para com essa perceção. Daqui, sentimo-nos seguros, em induzir que os resultados apontam o trabalho em contexto virtual ou à distância como uma fonte de rendimentos superior àquela, habitualmente, formalizada em trabalhos de natureza presencial.

Motivação

O conceito - palavra, tema central deste trabalho não poderia deixar de figurar, igualmente, no conjunto de questões colocadas no questionário. A definição da expressão “Motivação”, já explicitada no capítulo inicial, como sendo “o impulso de exercer esforço para o alcance de objetos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer a alguma necessidade individual” (“Motivação”, 2003), foi tida em conta e devidamente explicitada aos respondentes para que estes pudessem contextualizar as suas respostas de

acordo com esta definição, a qual melhor se coaduna com os objetivos do questionário aplicado.

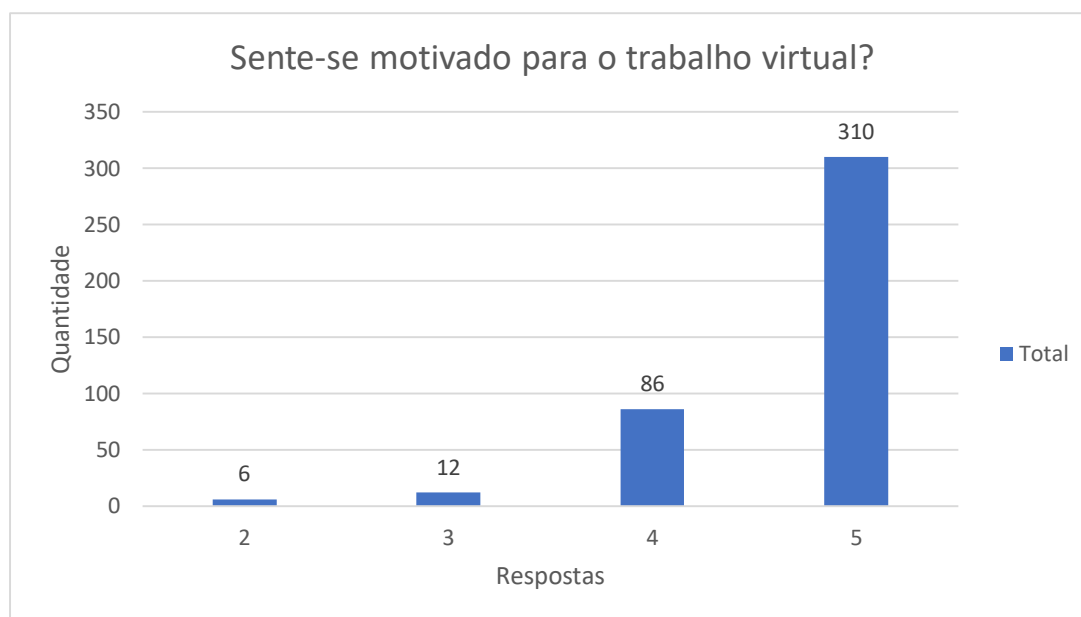


Figura 28 - Motivação

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Os dados são, mais uma vez, inequívocos ao darem-nos informação sobre os elevados índices de motivação que se encontram nos trabalhadores que compõem a amostra de suporte a esta investigação. Assim, podemos afirmar que, de modo geral, o modelo de trabalho virtual em que se inserem os inquiridos têm conseguido manter um elevado nível de motivação das equipas, sendo que cerca de 75% destes funcionários são inequívocos ao manifestarem a sua total concordância quando interrogados sobre o seu grau de motivação.

Rendimento no trabalho

Uma importante questão a ser considerada para ajudar a formular uma resposta final ao problema levantado nesta dissertação é quanto ao rendimento no trabalho dos profissionais virtuais. Ao menos a perceção dos próprios profissionais quantos o seu rendimento. Campos (2019) disserta sobre o modelo de Tuckman (1965) e em seu estudo e apresenta fases de desenvolvimento do trabalho em equipa, sendo a última fase,

a responsável pela medição do desempenho, com a equipa já preparada e amadurecida, com conflitos facilmente geridos.

Sendo este um tema de importância, não só para o tema, mas também uma preocupação evidenciada em vários estudos pelos próprios trabalhadores, consideramos ser oportuna a inclusão de uma questão que nos permitisse proceder à medição da perceção da amostra de trabalhadores quanto, precisamente, ao seu rendimento em contexto de trabalho.

Também aqui se adotou o modelo de medição praticado nas questões anteriores, ou seja, o recurso à escala métrica entre 0 e 5, onde 0 indica total discordância e 5 uma total concordância com a afirmação apresentada.

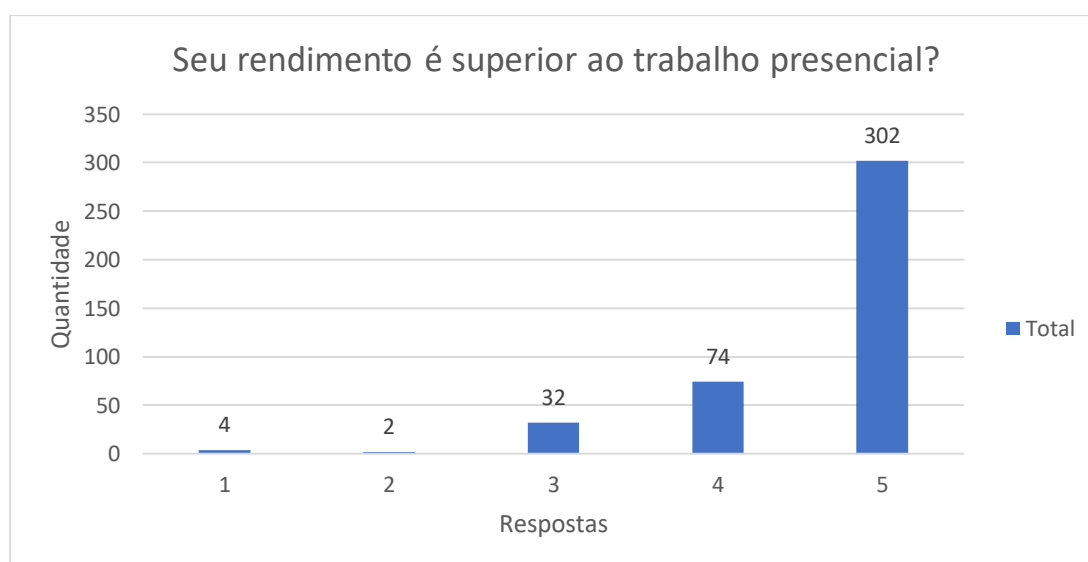


Figura 29 - Rendimento no trabalho

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Os dados recolhidos permitem-nos inferir que a grande maioria dos trabalhadores já estarão numa fase de amadurecimento profissional, no seio destes novos contextos de trabalho que lhes permite uma perceção inequívoca quanto ao seu rendimento face ao trabalho.

Voltamos a chamar atenção para a caracterização da amostra analisada na questão que levanta os dados acerca do tempo de experiência no trabalho virtual, nomeadamente no que respeito aos anos de trabalho neste tipo de ambiente tendo 76% revelado uma

experiência superior a 3 anos e 38% superior a 5 anos, denotando-se um enquadramento na última fase de desempenho do trabalho, tal como identificado por Tuckman.

Cumpre-nos, contudo, neste ponto clarificar que a análise de dados aqui produzida contempla apenas a aferição da perceção de rendimento tendo em conta a perspetiva dos trabalhadores que integraram a amostra e como o objetivo de revalidar as suas anteriores respostas face ao compromisso e motivação quanto às tarefas a desempenhar. Não nos sendo, por isso possível, inferir qualquer tipo de análise quanto à perceção do rendimento dos trabalhadores de equipas virtuais ou de trabalho à distância do ponto de vista das empresas que os contratam e dos indicadores que as mesmas estabelecem internamente para a aferição do desempenho dos seus colaboradores.

Capítulo IV - Análise

A interpretação dos resultados que se segue consiste numa análise descritiva dos dados apresentados na secção 3.2 procurarão validar uma das hipóteses apresentadas na secção 2.3. Este modelo de trabalho é exposto por Reis (2018) que propõe igualmente a aplicação de uma metodologia de análise que possibilite a organização e comparação dos dados com vista à formulação de uma resposta consistente e adequada a responder no seu todo à questão principal desta investigação.

4. Enquadramento das teorias

A secção 1.5, Abordagens práticas, identificou as diferentes abordagens aplicáveis aos fatores de estímulo relacionados às teorias motivacionais.

4.1. Administração por objetivos

A introdução da administração da motivação por objetivos permite a cada colaborador entender a importância do trabalho que desenvolve para o sucesso do grupo e dos resultados que se pretende ver alcançados. Com a inclusão, no questionário aplicado das questões de integração dispostas no capítulo 3.2.4, permitem aferir o grau de integração e a perceção dos entrevistados sobre as abordagens práticas propostas por (Robbins, 2017).

4.2. Perceção dos objetivos da organização

No que respeita à perceção dos objetivos fixados pela organização, foi a inclusão da questão “Como membro de uma equipa virtual, tens plena perceção da sua contribuição para os objetivos estratégicos da empresa?” que permitiu aferir sobre o grau de entendimento do grupo de profissionais que compuseram a amostra quanto ao seu contributo para que a empresa ou organização alcance os objetivos estratégicos a que se propôs e de que modo o seu trabalho é relevante para a concretização destes mesmos objetivos. E, de facto 392 dos 414 entrevistados, ou seja cerca de 95% da amostra, manifestou ter pleno entendimento da importância do seu trabalho como elemento motor deste processo organizacional, o que nos indica que a abordagem prática adotada pelas

organizações nas quais se inserem o grupo de inquiridos recorre a ações de comunicação cuja finalidade é a de habilitar cada um dos colaboradores para a importância do seu trabalho individual para os objetivos coletivos adotados no plano estratégico da empresa.

4.3. Possuem metas e são monitorizados

Embora a “Administração por objetivos” não preveja a inserção de mecanismos de controlo, conforme apresentado por Robbins (2017) e já indicado neste trabalho, no ponto 1.5.1, os entrevistados manifestaram ter a percepção de que o seu trabalho é monitorizado, de forma mais rígida e incisiva no modelo de trabalho em equipas virtuais ou de trabalho à distância do que nas suas anteriores experiências de trabalho presencial.

Neste sentido, é particularmente relevante a interpretação dos resultados da questão “Percebe um nível maior de exigência por parte dos seus superiores?” que nos indicaram para a percepção acima descrita, e cujos mecanismos de apertado controlo pode interferir na autogestão de cada colaborador e contribuirá, de forma negativa, para a capacidade deste em se motivar ou ser motivado para o sucesso do projeto.

4.4. Percebem a importância do seu trabalho

O trabalho identificou duas questões que, no entender da autora, permitem aferir a percepção dos colaboradores quanto à ao entendimento da importância do seu trabalho para a concretização dos objetivos globais.

A primeira questão já tratada no ponto 4.2 e a questão “Como colaborador individual, tens plena percepção da sua contribuição dentro da sua equipa?” procurou interpretar o entendimento dos entrevistados sobre a importância das funções por si realizadas no âmbito das tarefas atribuídas às suas equipas virtuais e/ou remotas onde se inserem. Nos dados apurados um total de 312 entrevistados, ou seja 75% da amostra, manifestaram terem total percepção da importância do trabalho, das funções e da relevância das suas contribuições no âmbito das equipas onde se inserem e dos objetivos por estas alcançados. E, se bem que a mera percepção da contribuição prestada não seja, por si só, suficiente como elemento de fomento da motivação, uma vez agregada a outros fatores de estímulo pode tornar-se um elemento relevante para a planificação de uma

estratégia de motivação a ser desenhada tendo por base as abordagens práticas propostas por Robbins (2017).

4.5. Programas de reconhecimento

A aplicação de programas de reconhecimento do mérito do trabalho desenvolvido pelos funcionários em geral, e no caso particular dos que integram equipas de natureza virtual ou de trabalho remoto, centra-se no reconhecimento do esforço que é desenvolvido a título individual ou enquanto equipa para premiar os participantes, pelo reconhecimento do seu mérito profissional. Quer esse reconhecimento se traduza em compensações monetárias ou outras que se entendam adequadas e estimulantes para os trabalhadores. No âmbito desta investigação não se promoveu a introdução de questões diretamente relacionadas com o tipo de pacotes de benefícios que eram disponibilizados aos trabalhadores da amostra, pelas empresas em que se inserem, aquando da concretização das metas fixadas, no entanto, algumas questões permitem uma análise objetiva sobre alguns tipos de recompensas disponibilizadas aos trabalhadores inseridos nestes modelos de trabalho.

4.6. O fator salarial

Ao grupo de inquiridos foi solicitado que avaliassem a temática salarial no contexto de trabalho em equipas virtuais e de trabalho à distância em contraposição com a sua experiência salarial enquanto trabalhadores inseridos em modelos de trabalho tradicionais. A questão que deu suporte a esta recolha de dados foi “O pacote salarial de benefícios é mais atraente que o ofertado nos empregos tradicionais?”. Klein & Mascarenhas (2016) afirmam que, de acordo com a Teoria de Herzberg, os funcionários atribuem, continuamente e de forma empírica, valores que consideram adequados ao trabalho por si desenvolvido, avaliando, em ato paralelo, as recompensas que lhes são disponibilizadas face a esses resultados. A temática salarial assume-se, neste contexto, um dos fatores, tidos pelos funcionários e colaboradores de qualquer organização ou empresa como evidência de recompensa e de reconhecimento do seu mérito não podendo ser descartado como um dos mais predominantes agentes no processo de motivação no contexto do mercado laboral.

A comprovar a importância que o fator salarial exerce sobre os funcionários em geral, e em particular no grupo específico sobre o qual incide esta investigação, recorda-se que dos 414 entrevistados, uma impressionante franja de 77% manifesta reconhecer a melhoria de remuneração quando a desempenhar funções em equipas de natureza virtual ou de trabalho à distância, sobretudo quando comparados com os valores auferidos quando desenvolviam trabalho em trabalhos de natureza presencial.

A análise dos dados permite-nos ainda concluir que, na sua grande maioria, os trabalhadores manifestam uma percepção bastante nítida sobre a melhoria de compensações, ou por outras palavras, pelo sistema de benefícios que se encontra associado e do qual beneficiam face aos esforços que são desenvolvidos, tanto enquanto agentes individuais, mas também, como elementos integrantes de uma equipa.

4.7. A teoria das necessidades de Maslow

A Teoria das Necessidades de Maslow (Maslow, 1964), inerentes ao ser humano que não podem deixar de atendidas. Categorizando-as desde as necessidades básicas, associadas à própria sobrevivência, às necessidades de um nível mais elevado, que não estando associadas à sobrevivência, são também relevantes para a satisfação e realização pessoal dos indivíduos, Maslow não esquece a importância do reconhecimento do trabalho como uma das necessidades de autorrealização inerentes ao Ser Humano

Tendo esta teoria por fundamento, procurou-se incluir no questionário aplicado uma questão que levasse os entrevistados a refletir sobre as suas percepções quanto à forma como sentem que as suas necessidades de autorrealização profissional se encontram a ser atendidas no exercício de funções no âmbito deste modelo de trabalho.

Assim, em adição às questões relacionadas com a componente salarial e pacote de benefícios que possibilitam a supressão das necessidades básicas tal como elas se encontram descritas no modelo da pirâmide de necessidades de Maslow e abordado no ponto 1.3.

4.8. Gestão do tempo

“Consegues gerir seus horários de trabalho sem causar impactos nos seus resultados e nas suas atividades?”, foi a forma como a questão foi introduzida e que permitiu recolher dados que sustentam a afirmação de que a natureza do trabalho à distância ou integrado em equipas virtuais exige de cada colaborador, de forma individual, uma eficaz gestão do tempo que dedica ao cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas e aquele que dedica para as atividades de natureza pessoal e familiar. Permitindo-nos, ainda, verificar que para o notável universo de 93% entrevistados considera ser capaz de assegurar essa eficaz gestão de tempo, conseguindo equilibrar uma excelente relação entre o tempo despendido para o trabalho e o dedicado às suas vidas pessoais. Ou seja, um elevado índice percentual da nossa amostra não teve dúvidas em avaliar que consegue fazer uma excelente gestão entre o trabalho e as suas necessidades básicas e profissionais, o que por si só responde a várias das etapas da pirâmide de Maslow, tal como acima referida, assim como nos possibilita deduzir, empiricamente, esta perceção como um dos mais importantes fatores motivacionais associados a estes trabalhadores.

4.9. Qualidade de vida

Com vista a entender se os funcionários consideraram ter existido uma alteração à sua qualidade de vida desde que integrados nestes novos modelos de trabalho, foi adicionada ao questionário aplicado uma pergunta de natureza objetiva e disponibilizada uma métrica de medição das repostas que nos permitiram proceder à quantificar da intensidade do impacto positivo desta mudança na vida destes trabalhadores. A questão colocada teve a seguinte redação: “De modo geral, a sua qualidade de vida aumentou com o trabalho virtual?”.

Os dados recolhidos possibilitam-nos afirmar que a integração destes profissionais em modelos de trabalho virtual e remoto proporcionou-lhes uma inegável perceção de aumento de qualidade de vida, visto que cerca de 95%, manifestaram concordância parcial ou total com a questão apresentada.

4.10. Hipóteses

Na parte inicial deste estudo, foram formuladas duas hipóteses, descritas em detalhe no ponto 2.3. As respostas obtidas através do questionário e as análises decorridas no ponto 4, permitiram validar:

A Teoria de Herzberg (Herzberg et al., 1959) verifica a existência de fatores intrínsecos e extrínsecos que causam um impacto direto sobre o grau de motivação dos indivíduos. A satisfação no trabalho, enquanto fator de natureza intrínseca foi medido com base em questões que nos permitiram aferir o sentimento dos funcionários, que compõem a amostra desta investigação, quanto a vários aspetos relacionados com a natureza específica do seu trabalho. A perceção da existência de canais de comunicação eficientes e bilaterais, com os restantes membros da equipa, mas sobretudo com os seus superiores revelou-se bastante positiva, o que nos leva a concordar com as teorias que identificam esta área com central para o sucesso destes modelos de trabalho. Em contraposição, apesar de reconhecerem as virtudes da comunicação enquanto fator de sucesso e de estímulo à realização das tarefas, os inquiridos revelaram, igualmente, que o modelo de trabalho em modelo virtual ou à distância reveste-se, igualmente, por uma maior necessidade de controlo por parte dos líderes das equipas, que na tentativa de superarem esta ‘fragilidade’ aparente resultante da ausência de proximidade física, acabam por inserir elementos de maior rigidez e pressão do que aqueles adotados nos modelos onde a presença física do colaborador permite um controlo de proximidade. De forma extrínseca, as inclusões destes fatores menos positivos podem, por excesso e no limite, produzir impactos de índole negativa sobre os elementos da equipa e na sua perceção e disponibilidade para a manutenção da motivação, levando a eventuais resultados menos positivos. Contudo, dos dados recolhidos podemos afirmar que, de forma geral, e a um nível acima da média, o fator de motivação encontra-se bem evidenciado nestes profissionais, pelo que os fatores de pressão adicional e a necessidade de controlo dos *e-líderes*, não tem, face aos aspetos positivos da integração no ambiente de trabalho virtual, provocado uma evidente ou preocupante redução da motivação, sendo mais percecionada como um elemento associado ao perfil da liderança do que ao modelo e trabalho *per si*.

Maslow (1954) traz para a discussão e reflexão académica e científica uma hierarquização das necessidades dos indivíduos que não podia deixar de estar contemplada no trabalho de campo que se insere nesta investigação. Assim, procurou-se aferir e identificar os fatores teóricos em abordagens práticas, inserindo no questionário um conjunto de questões orientadas para os aspetos da teoria do autor. E, os resultados, permitem-nos afirmar que de modo geral, as necessidades dos indivíduos integrados nestas equipas e modelos de trabalho remoto ou à distância são supridas e permitem ainda que cada funcionário faça a sua própria gestão de tempo, distribuindo as suas tarefas de modo a poder ter espaço para alcançar outros objetivos e desenvolver atividades de natureza pessoal e lúdica.

McGregor (1960) por sua vez, aponta para a existência de duas vertentes antagónicas no exercício corrente de gestão dos modelos de trabalho, ambas identificadas, como igualmente aplicáveis em contextos virtuais e remotos. A primeira variante, que reporta à necessidade de monitorização do trabalho realizado pelo funcionário, foi abordada nas questões em que se solicitou aos inquiridos que avaliassem a sua perceção sobre o nível de controlo realizado pelas chefias, tendo-se registado uma efetiva noção por parte destes da introdução de fatores de controlo e de pressão adicionais mas aos quais se adicionava igualmente, a outra vertente evidenciada pelo autor e que se refere à existência de um elevado grau de comunicação contínua, clara e direta entre os líderes e os membros da equipa, . Assim, e apesar de se constatar a validação das duas vertentes antagónicas referenciadas na teoria do autor, foi também possível comprovar que a natureza do trabalho virtual permite, não obstante estes fatores, uma autogestão executada por cada funcionário que se revela eficiente e eficaz quando estes se encontram devidamente motivados.

Dias (2017) ao refletir sobre a Teoria da Equidade de Adams sustenta que a premissa de que a motivação identificada nos indivíduos é proporcionalmente ajustável a fatores que premiem a igualdade. No caso dos contextos de trabalho remoto e à distância não é possível aos indivíduos avaliar sobre a equidade entre compensações salariais ou de outra natureza para com os restantes elementos da equipa. Desta forma, a análise comparativa ao grau de igualdade torna-se complexa, e em alguns casos impossível de desenvolver. Cabendo, dessa forma, ao líder, a capacidade de saber contornar esta incapacidade em comparar compensações e benefícios, procurando sempre comunicar de

forma clara e direta, os benefícios que a equipa recebe por objetivos alcançados e, desta forma, mitigar problemas de entendimento e falsas percepções causadas por falhas de comunicação. Neste sentido, a teoria acima evidenciada e fatores de estímulo que a mesma evidencia pode se considerada adequada ao propósito desta investigação.

Vroom (1964) e trabalhos posteriores defende que existe uma relação entre o esforço e o rendimento e que o grau de envolvimento do trabalhador numa atividade pode interferir diretamente no resultado. Ou seja, o autor liga de forma inequívoca o grau de envolvimento dos trabalhadores com os fatores de motivação aplicados ao contexto laboral. Há ainda a considerar a gestão da expectativa face aos resultados. Assim, se um funcionário percebe que a sua tarefa é importante e que o resultado terá um impacto significativo na organização e na equipa, este pode sentir-se mais motivado a executar as suas tarefas. Neste âmbito, a teoria é validada pelos entrevistados quando afirmam que a comunicação ocorre frequentemente e manifestam ter plena percepção do resultado dos seus esforços para a organização e para as equipas que integram. Este resultado é refletido na aferição global sobre o seu nível de motivação apresentado no resultado do ponto 3.2.6.

O ponto 3.2.6 apresenta ainda os resultados sobre a percepção sobre a responsabilidade sentida por estes funcionários na execução de tarefas à distância e validam a abordagem prática sobre a Teoria da Fixação de objetivos tal como defendida por Locke e Latham e refletida nas investigações de Pires (2017). A investigação de Locke e Latham identificou que a percepção dos funcionários sobre os resultados dos seus esforços pode interferir diretamente na manutenção dos seus graus de motivação. A este propósito a amostra de profissionais manifestaram sentirem-se plenamente comprometidos com o projeto e com as tarefas que lhe são atribuídas, denotando, em simultâneo um elevado sentido de responsabilidade quanto à boa condução das mesmas. Assim, e como reflexo, podemos afirmar que as evidências revelam um elevado grau de motivação.

O sentimento de isolamento profissional foi mais um fator que se procurou destacar na preparação do inquérito aplicado. E, efetivamente uma considerável percentagem de inquiridos manifestou sentir que a opção de trabalho nestes contextos traz associada uma sensação de isolamento. A integração em ambientes presenciais permite desencadear naturalmente, uma relação social quase inexistente no ambiente virtual. Contudo, deve-

se observar o estudo de Braga et al. (2015) que cita a importância do líder em estimular a equipa com base nos fatores de estímulo dissertados nas teorias motivacionais. Isto tem como resultado a redução do impacto da distância para o estabelecimento das relações sociais no trabalho.

De entre as hipóteses levantadas no ponto 2.3, consegue-se validar a afirmativa de que as teorias motivacionais apresentam fatores de estímulo que promovem a motivação dos colaboradores, em métodos e graus em tudo semelhantes no que concerne à gestão de equipas presenciais e virtuais.

4.11. Questão de investigação

Com esta análise foi possível elaborar uma resposta direta para a questão de investigação: “No âmbito das teorias motivacionais, quais aspetos são mais influentes nas equipas virtuais?”.

A liderança comunicativa é o principal aspeto de influência para manter uma equipa virtual motivada (Dias & Borges, 2015).

Outros elementos podem interferir no processo de motivação. Contudo, o líder tem papel central e deve sempre buscar perceber o sentimento de cada integrante das suas equipas e manter um canal de comunicação aberto, direto e constante. Gonçalves (2016) afirma que a falta de ferramentas de comunicação adequadas são um dos fatores de impacto negativo para o desempenho de equipas virtuais. Evidenciando ainda que o recurso tipificado e muito centrado ferramentas de comunicação assíncronas, como seja o do correio eletrónico, podem resultar num entendimento erróneo do que se pretende e motores para extrapolação de conflitos, de outra forma facilmente gerenciáveis. Com isto, pretende o autor que o recurso às ferramentas de comunicação deve ter em conta a necessidade de transmitir, para além das informações objetivas, outros elementos que permitam ao líder interpretar o sentimento dos seus subordinados e vice-versa. A transmissão de conteúdo com carácter emocional deve ser realizada com ferramentas de comunicação síncronas e em tempo real. Este tipo de comunicação pode desenvolver um melhor nível de confiança entre os líderes e os restantes membros da equipa e promover, dentro dos limites próprios destes modelos, uma integração social entre todos os membros da equipa.

Além da comunicação, também o isolamento do profissional do meio empresarial foi identificado como capaz de interferir na sua perceção sobre os objetivos estratégicos fixados para a equipa e para integração no ambiente laboral da empresa. Estes elementos interferem diretamente no comportamento dos funcionários que podem assumir posturas divergentes ao que lhes era esperado pela sua chefia direta e pelos quadros superiores da organização.

A publicação de Pais (2016) em seu capítulo 3, versa sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública Portuguesa: a teoria, a prática e as lições aprendidas. Neste capítulo a autora dispõe que:

“o conhecimento está intimamente associado à pessoa que o desenvolveu, que o detém e que o utiliza, e que as interações sociais (sobretudo as presenciais) são o meio privilegiado para que a sua aquisição, partilha e utilização ocorram de um modo eficaz (sobretudo se o conhecimento partilhado for maioritariamente tácito)”. (Pais, 2016: Pág 70)

Esta afirmação coloca em causa o processo de gestão do conhecimento em equipas virtuais que pode ser impactado pela distância entre os intervenientes deste processo e criar um vão entre o conhecimento gerado por cada indivíduo dentro das suas equipas e o conhecimento distribuído para o restante da organização que geram valor ao negócio.

Conclusão

Considerações finais

A análise bibliográfica permitiu evidenciar algumas das principais correntes teóricas que abordam a temática da motivação no contexto do mercado de trabalho. Algumas das teorias adotadas, foram selecionadas com base em estudos científicos que as apontaram como mais relevantes e atualizadas para o processo de estímulo aplicado ao cenário moderno que inclui o trabalho virtual. A partir deste levantamento bibliográfico foi elaborado um questionário estruturado com vista a recolher dados referentes a questões que dependiam da abordagem à questão principal desta investigação e que nos permitiram preparar uma resposta sustentada em elementos de natureza bibliográfica e de análise dos dados da amostra.

O trabalho virtual é uma realidade que tem beneficiado tanto empresas como trabalhadores, seja pelos custos reduzidos e facilidade de alocar mão de obra especializada a projetos ou pela qualidade de vida incrementada pela flexibilidade do trabalho a distância associada a melhores remunerações.

As ferramentas tecnológicas disponíveis e que apoiam o crescimento deste sector possuem um nível de eficiência que permite uma determinada proximidade virtual entre os elementos que integram as equipas virtuais e minimizam os efeitos da distância que o distanciamento em termos de proximidade física podia potenciar nas relações interpessoais. Contudo, essa diferenciação deve ser mantida sob observação e a adoção do trabalho virtual como componente produtiva não pode deixar de ter em conta o isolamento do profissional virtual do meio de interação social que os modelos de trabalho tradicional mais adotado pelas empresas proporcionam. O contato social é uma característica inata ao Ser Humano sendo que a opção pelo desempenho de funções integradas em modelos de trabalho à distância poderá, se não for devidamente trabalhado reduzir, ou eliminar, esta componente de sociabilidade necessária na gestão das relações pessoais, familiares e sociais dos indivíduos. O questionário apresentou dados que reforçam o indicador que este tipo de trabalhador reconhece, de forma evidente, uma sensação de isolamento naquele que é o seu ambiente de trabalho, pelo que os contínuos

estudos destes aspetos deverão manter-se na agenda e cuidadosamente abordado e tratado tanto pelos gestores das equipas quanto pelos recursos humanos.

Alguns pontos adicionais devem igualmente ser considerados com atenção na adoção de um modelo de trabalho virtual. Por exemplo, um trabalhador virtual pode não ter em consideração os deveres e direitos que a legislação laboral aplicável no seu país de residência imputa para matérias desta natureza. O mesmo pode ocorrer por parte das empresas que não asseguram ter garantidas as garantias e proteções legais reguladas pelo Código do Trabalho nos países a partir dos quais estes funcionários exercem a sua atividade. Um exemplo prático e real, destas situações é o que se refere às contribuições obrigatórias aos sistemas de Segurança e Proteção Social, distintos de país para país e que nos casos do estabelecimento de um vínculo contratual formalizado entre empresa e funcionários oriundos de sistemas contributivos e jurídico diferenciados poderá colocar em causa os sistemas e subsistemas que protegem o trabalhador e que, por sua vez servem permitem à empresa o recurso ao sistema judicial e legal para os casos de fuga de informação e de responsabilização técnica dos seus colaboradores pelos danos causados.

A comunicação deve ser sempre tratada de forma prioritária pelos gestores para que mantenham um constante contacto com suas equipas a fim de minimizarem os impactos da distância física e social.

Mesmo com as dificuldades naturais do trabalho à distância, a maioria dos inquiridos sente-se mais motivada no contexto de trabalho virtual do que no contexto de anteriores experiências direcionadas para o modelo tradicional. Esta perceção torna-se evidente na análise dos dados relacionados com a atribuição de benefícios associado ao modelo de trabalho virtual mesmo quando comparado com as desvantagens do modelo mostrado que o trabalho virtual tem características que compensam e superam as suas componentes menos positivas.

O pacote salarial auferido pelos profissionais virtuais é relativamente maior que as ofertas básicas do mercado local onde reside o universo de trabalhadores selecionados para responderem ao instrumento de recolha de dados. Embora os salários não sejam vistos como fator de motivação por algumas correntes teóricas, as questões do inquérito aplicado e que abordam este tema, evidenciaram o fator salarial como um dos fatores de destaque que se contrapõem aos problemas do trabalho virtual.

Diante destes fatos, conclui-se que no âmbito das relações laborais, sociais e motivações, os modelos de estímulo não diferem quando o tratamento é realizado em ambientes presenciais ou virtuais. O principal fator em questão é subjetivo e humano; indo muito além das fronteiras físicas e atribui uma complexidade que somente este estudo não é suficiente para detalhar em todos os aspetos. Contudo, a análise realizada permite-nos concluir que os mesmos elementos de estímulo podem ser oferecidos tanto nos modelos de trabalho presencial e como no virtual sem prejuízos dos resultados, em quando um dos contextos.

A investigação valida assim, a hipótese inicial afirmativa de que não há diferenças nos resultados se aplicarmos os fatores de estímulo previstos nas teorias motivacionais às equipas virtuais e remotas. Os fatores de estímulo introduzidos pelas teorias motivacionais podem ser aplicados aos dois modelos de trabalho analisados com a indicação da obtenção de resultados semelhantes no que respeita à natureza motivacional.

Contribuições

Este estudo contribui para o progresso do conhecimento ao levantar a questão da motivação no trabalho à distância, que tem crescido em número e em variedade de atividades. Permitiu ainda uma visão da aplicação dos estímulos de natureza motivacional a profissionais inseridos em trabalhos à distância e identificou os principais fatores de semelhança e divergência entre estes modelos de trabalho.

Também os aspetos relacionados com a diversidade cultural em ambientes de trabalho foram e continuam a ser tema de diversos estudos. Contudo a análise do trabalho em contexto virtual, remoto ou à distância, para além de considerar as variantes culturais, insere ainda a problemática da eficiência e eficácia da comunicação por meios eletrónicos e a da figura do *e-líder*, um novo modelo de profissional que deve ser adaptado às tecnologias e com um perfil de liderança que permita gerir com eficiência, pessoas, projetos e empresas, no âmbito de uma abordagem não presencial.

Adicionalmente, serviu a abertura da análise deste tema em matérias que cruzam fronteiras e sistemas e subsistemas sociais e legais, visto que os profissionais podem prestar serviços à empresas e organizações com sede fora do seu espaço territorial, administrativo e jurídico.

Limitações do estudo

O estudo limitou-se a apurar a percepção de um grupo de entrevistados integrados em equipas virtuais e remotas. Adicionalmente, agrupou as questões por entrevistados que possuem experiência em equipas tradicionais presenciais que permitiram realizar uma análise comparativa entre os dois modelos. Contudo, os questionários não foram aplicados a entrevistados com experiência unicamente em equipas presenciais.

A qualidade de vida foi medida como um fator de natureza subjetiva. Embora alguns indicadores pudessem apontar para um aumento ou diminuição da qualidade de vida, como acesso ao lazer, educação, poder de compra, saúde, entre outros: A pesquisa realizada com os entrevistados teve como foco a subjetividade da percepção individual.

A pesquisa não procurou observar os indicadores das empresas quanto à gestão e cumprimento dos prazos por parte dos funcionários virtuais. Os números aferidos são a percepção apenas dos colaboradores entrevistados.

Trabalhos futuros

O ponto 3.2.2 indica uma ocupação desigual entre homens e mulheres nos trabalhos virtuais e remotos. Um estudo específico pode analisar as causas e fatores que influenciam nesta distribuição e permitir à comunidade académica desenvolver teorias e hipóteses para proporcionar uma equidade de género.

Os pontos 3.2.2 e 3.2.3, apresentaram resultados indicadores de que a adoção do trabalho virtual pelas empresas tem foco em número superior à mão de obras mais qualificadas e optam por profissionais com maior experiência de mercado que aferem um maior grau de maturidade. Estes indicadores surgem como um ponteiro para um estudo específico que delimite os perfis de profissionais, áreas de maior concentração de mão de obra virtual e formações curriculares essenciais, exigidas pelo modelo de trabalho.

Como trabalhos futuros, aponta o desenvolvimento desta pesquisa para uma análise detalhada ao problema identificado na secção 3.2.6, onde identificou-se que a maioria dos profissionais entrevistados sente algum nível de isolamento no ambiente de trabalho virtual. Alves (2018) identificou elementos negativos a serem observados na adoção do

trabalho remoto: isolamento social; dificuldade na separação da vida pessoal e trabalho; a falta de uma jornada de trabalho bem definida; riscos ocupacionais não observados pela empresa; relações de trabalho precárias; e um retrocesso nas garantias ao trabalhador.

O estudo apontou para fontes de rendimento superiores em trabalhos virtuais se comparados aos trabalhos tradicionais, presenciais. Contudo, esta pesquisa não tem o objetivo de analisar em números, as expectativas salariais dos trabalhadores virtuais e uma investigação específica pode ser iniciada com fins a estabelecer parâmetros mais fiáveis que a análise salarial aqui apresentada.

Gonçalves et al. (2016) e Neto (2004) reportaram resultados positivos quando aplicados programas de remuneração variável. Contudo, sendo o objetivo principal desta investigação, uma análise das teorias motivacionais e o questionário aplicado apenas do ponto de vista dos trabalhadores, uma análise mais profunda do ambiente empresarial e seus indicadores para o trabalho virtual, incluindo salários e outros benefícios, pode ter referenciada esta dissertação.

Um estudo sócio económico bem como a distribuição geográfica dos profissionais e empresas pode alavancar um trabalho específico a fim de detalhar o perfil das atividades virtuais e remotas mais comuns e as características mais desejadas nos profissionais.

Bibliografia

- Al-Madi, F. N., Assal, H., & Shrafat, F. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 13.
- Alves, M. C. R. (2018). A adoção do teletrabalho pelo Tribunal regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE/DF: Um estudo acerca dos possíveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3436>
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.
- Assenção, B. G. S., Silva, G. G., & Pissolato, M. J. M. da S. (2018, dezembro). O perfil do profissional de recursos humanos contemporânea: Uma revisão teórica sobre o percurso e as características. *Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu UniEVANGÉLICA*, 2(2), 150–171.
- Baesso, M. F., Lopes, G. S. C., Moraes, D. P., & Rodrigues, A. (2017). A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(3), 19–33. <https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p19-33.527>
- Barbosa, F. M., Gambi, L. do N., & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, 24(3), 438–449. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2278-16>
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2), 23–34. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>
- Boone, H. N. J., & Boone, D. A. (2012, abril). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 50(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mahesh_Tengli2/post/What_statistical_analysis_should_I_use_for_Likert-Scale_data/attachment/5d09cd41cfe4a7968dac2e55/AS%3A771383042789382%401560923457797/download/JOE_v50_2tt2+likert+analysis+imp.pdf

- Braga, T. C., Perestrelo, V., & Ribeiro, P. E. (2015). Equipes virtuais e o papel da liderança: Um levantamento das práticas essenciais para o seu sucesso. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 21.
- Bucater, A. (2016). Liderança a distância: Um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Campos, I. V. (2019). Implantação e Gerenciamento de Equipes Remotas em Projetos de Arquitetura. *Boletim do Gerenciamento*, 3(3), 52–61.
- Coltro, A., & Pazzini, É. S. F. (2017). A Função do Planejamento Estratégico Dentro de uma Organização. *Revista de Ciências Gerenciais*, 20(32), 55–62.
<https://doi.org/10.17921/1415-6571.2016v20n32p55-62>
- Couto, P. R., & Paschoal, T. (2017). RELAÇÃO ENTRE AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E BEM-ESTAR LABORAL. *Psicologia Argumento*, 30(70). Recuperado de <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20563>
- Dias, J. G. (2017). Aplicação da qualidade através da motivação pela teoria da equidade nas desvantagens da terceirização. *Revista Qualidade Emergente*, 7(1).
<https://doi.org/10.5380/rqe.v7i1.43519>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200–221.
- Filho, A. C. G. (2003). Gerenciamento de equipes virtuais. *Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)* - ISSN 2177-4153, 1(1), 43–57.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. - Practical Assessment, Research & Evaluation. The Catholic University of America, 5, 3.
- Gonçalves, J. R. D. (2015). Climas Organizacionais Positivos, Relação Ótima em Equipe e Compromisso Organizacional. (Tese de doutoramento em psicologia). Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- Gonçalves, M. de M. M. (2016). Equipes virtuais em contexto de projetos de sistemas de informação. (Dissertação de mestrado em Gestão de Sistemas da Informação). ISEG, Lisboa.

- Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A., Santos, N. C. dos, & Machado, R. R. (2016). O Sistema de Remuneração e Recompensas: Um estudo bibliométrico. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427*, 6(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29353>
- Goulart, C. (2016). Desafios da comunicações e liderança virtual: Um estudo de caso. Universidade do Vale dos Sinos, 80.
- Gutierrez, L. A., Arruda, C. S. de, Sales, T., Mathias, M. C., & Coelho, R. M. (2017). A importância da liderança nas organizações. *Revista FAIPE*, 4(2), 9–16.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Heller, R., Leurito, A., Johnson, K., Martin, M., Fitzpatrick, R., Sundin, K., ... Bell, B. (2010). *Global Teams: Trends, Challenges and Solutions [Collection of White Pappers]*. Cornell: Cornell University.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, 2nd ed. Oxford, England: John Wiley.
- Hossain, M. (2017). Motivations, Challenges, and Opportunities of Successful Solvers on an Innovation Intermediary Platform (SSRN Scholarly Paper No ID 3057926). Recuperado de Social Science Research Network website: <https://papers.ssrn.com/abstract=3057926>
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 1(50), 17–39. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Levin, G., & Rad, P. F. (2006). Successful motivational techniques for virtual teams. Apresentado em PMI® Global Congress 2006—EMEA, Madrid, Spain. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/successful-motivational-techniques-virtual-teams-8161>
- Liberato, B. M., & Matos, M. C. P. (2018). Liderança situacional: Apectos de sua definição e evolução. *UNISANTA Business and Management*, 1(1), 31-41–41.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55–55.

- Lopes, M. J., & Leite, M. J. L. (2018). Liderança Situacional: Novo Paradigma para os Dias Atuais. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 12(42), 349–366.
- Martins, P. (2017). Liderança de Equipas em Contexto Militar. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21450>
- Martins, P. A., Araújo, M. S. G., & Simões, A. M. B. (2016). Tecnologias da informação e comunicação e liderança: A realidade da e-liderança. *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*, 0(0), 118–135.
- Martins, S. M., & Cunha, N. C. (2016). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: Uma pesquisa bibliográfica. *Revista GeTeC*, 4(8). Recuperado de <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705>
- Maslow, A. H. (1954). *MOTIVATION PERSONALITY*. Harper & How.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*.
- Motivação. (2003). In *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Recuperado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/motivação>
- Nalin, R., & Cassandre, M. P. (2016). A liderança em tempos de crise: A confiança entre líderes e liderados. 16.
- Neto, M. T. R. (2004, junho 8). A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho [Tese de Doutorado]. Recuperado 24 de julho de 2019, de <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9BFH7E?show=full>
- Neto, V., & Mescua, D. (2014). Avaliação da relação entre a virtualidade de equipes e o desempenho operacional de projetos: Uma análise quantitativa. Recuperado de <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/138>
- Nonaka, T. T., Neto, M. T. R., & Togashi, F. E. (2017). Fatores relevantes na implementação de recompensas não-financeiras e programas de reconhecimento. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(3), 247–263. <https://doi.org/10.29386/rgfc.v7i3.3567>
- Oliveira, M., Santos, E., Carreira, S., & Andrade, J. R. (2018). A importância da motivação na gestão do conhecimento nas organizações: Um estudo numa empresa portuguesa. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 1(1), 16–30.

- Pais, L. (2016). Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público. IPEA.
- Pedro, M. M. (2014). Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Pires, A. S. de C. (2017). Níveis de satisfação dos encarregados de educação: Estudo de caso - Colégio os Cartaxinhos. Recuperado de <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/2619>
- Reis, F. C. H. R. L. dos, Dias, D., & Alves, M. S. (2015). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana. R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, (1). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10437/6972>
- Reis, F. L. dos. (2018). Investigação científica e trabalhos académicos—Guia prático (1o ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, M. G. (2018). Liderança Organizacional: Influências para motivação e cultura organizacional. Faculdade Anhanguera, Porto Alegre.
- Robbins, S. P. (2017). Lidere & Inspire—A verdade sobre a gestão de pessoas. Editora Saraiva.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sacadura, T. D. M. (2018). O impacto das tecnologias de comunicação no exercício da liderança na Guarda Nacional Republicana. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24711>
- Santos, A. M., & Martins, L. M. (2017). Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo de caso no setor público. Revista Gestão Premium, 5(1), 93–123.
- Serrat, O. (2017). Managing Virtual Teams. In O. Serrat, Knowledge Solutions (p. 619–625). https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_68

- Silva, M. J. A. da, Aparecido Guedes Ribeiro, A., & Cristiano Vargas, E. (2018). Liderança X Motivação: Influências e reflexos. *Revista Conbrad* [ISSN 2525-6815] Qualis B5, 3(1), 102–117.
- Silva, R. D. D. (2007). A influência da liderança como estímulo à motivação de equipas virtuais (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Silveira, D., & Bahia, M. P. F. (2017). Um guia de recomendações para trabalhar com equipas virtuais em projetos guiados pelo PMI. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(2), 01–32.
- Soares, T. C. L. (2015). Introdução à Administração. Recuperado de http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1500/Introducao_Administracao_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY, USA.

Apêndice I

Questionário

A motivação em equipas virtuais.

Este questionário é desenvolvido no âmbito de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Tem o objetivo de coletar informações sobre a perceção da integração, qualidade de vida e motivação de trabalhadores inseridos em equipas virtuais.

Agradeço a gentileza em prestar as respostas e colaborar com o desenvolvimento da pesquisa de campo que servirá como complemento à dissertação de mestrado com o tema: Motivação em equipas virtuais.

Todos os dados recolhidos são para uso exclusivamente académico, de carácter confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais. As perguntas são realizadas de forma anónima, sem qualquer identificação dos arguidos.

Questões, sugestões e dúvidas deverão ser encaminhadas aos contatos a seguir:

Camila Gomes Larangeira

Aluna do Mestrado em Gestão de Empresas

Correio eletrónico: camila.larangeira@bsd.com.br

Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

Orientadora

Correio eletrónico: felipareis2011@hotmail.com

Todas as perguntas são de carácter obrigatório.

Dados demográficos

Idade *

- ☐ Entre 18 e 23 anos
- ☐ Entre 24 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 35 anos
- ☐ Entre 36 e 41 anos
- ☐ Entre 42 e 47 anos
- ☐ Entre 48 e 53 anos
- ☐ Maiores de 53 anos

Sexo *

- ☐ Mulher
- ☐ Homem
- ☐ Prefiro não dizer

Formação académica *

- ☐ Até o 12º ano
- ☐ Licenciatura / Bacharelado
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Equipas virtuais

Já atuou em equipas virtuais ou trabalhos remotos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Questões gerais

Já participou de trabalhos em equipas presenciais? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual o tempo de experiência acumulada em equipas virtuais? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Sente-se apto e responsável para trabalhar numa equipa virtual? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez
- ☐ Não sei avaliar

Integração no trabalho

Numa escala de 0 a 5, onde 0 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente

Sente-se plenamente integrado à empresa na qual trabalha? *

☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5

Percebe um nível maior de exigência por parte dos seus superiores? *

☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5

Como membro de uma equipa virtual, tens plena perceção da sua contribuição para os objetivos estratégicos da empresa? *

☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5

Sente necessidade de encontros presenciais com a sua equipa? *

☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5

Comunica-se com frequência com os integrantes da sua equipa? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Como colaborador individual, tens plena perceção da sua contribuição dentro da sua equipa? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Qualidade de vida

Numa escala de 0 a 5, onde 0 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente

Consegues gerir seus horários de trabalho sem causar impactos nos seus resultados e nas suas atividades? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Nas mesmas condições salariais e pacotes de benefícios, trocaria o seu trabalho virtual por um emprego em uma equipa presencial? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

De modo geral, a sua qualidade de vida aumentou com o trabalho virtual? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Motivação

Numa escala de 0 a 5, onde 0 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente

No âmbito do trabalho a distância, sente-se mais responsável com a entrega dos seus resultados? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Recebe feedbacks regulares dos seus superiores? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sente-se isolado por trabalhar numa equipa virtual? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

O pacote salarial de benefícios é mais atraente que o ofertado nos empregos tradicionais? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sente-se motivado ao trabalhar na sua equipa virtual? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Seu rendimento no trabalho é superior às experiências em equipas presenciais? *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5