

Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Dissertação

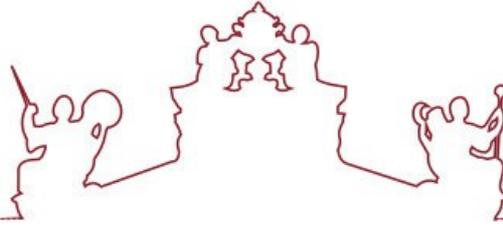
Liderança Empresarial em Contexto de Trabalho Remoto

MARGARIDA ISABEL NEVES PEREIRA

Orientador | Prof. Dr. Paulo Resende da Silva

Évora 2022





Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Dissertação

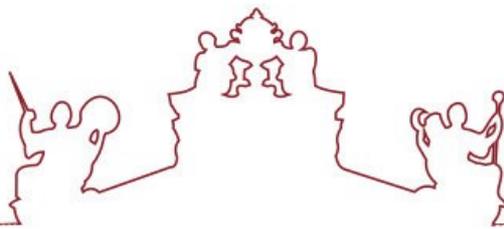
**Liderança Empresarial em Contexto de
Trabalho Remoto**

MARGARIDA ISABEL NEVES PEREIRA

Orientador | Prof. Dr. Paulo Resende da Silva

Évora 2022



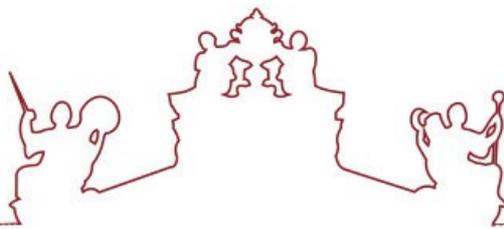


A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas (Universidade de Évora)

Vogais | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora)
(Orientador)

Sandra Margarida Bernardes de Oliveira (Instituto Politécnico de Santarém) (Arguente)



Agradecimentos

Após um longo período de trabalho, dedicação e empenho é altura de agradecer a todos aqueles que me acompanharam ao longo desta jornada.

Aos meus pais agradeço por tudo. Por todo o apoio prestado que, contribuiu de forma fundamental para iniciar este projeto e agora, terminá-lo. Prestaram um apoio incondicional através da motivação que me foram transmitiram transmitindo ao longo destes anos.

Ao meu namorado, por todo o carinho, toda a ajuda, todo o apoio e compreensão prestado durante este todo este tempo. Foi uma peça fundamental neste percurso, tal como em todo o resto da nossa vida.

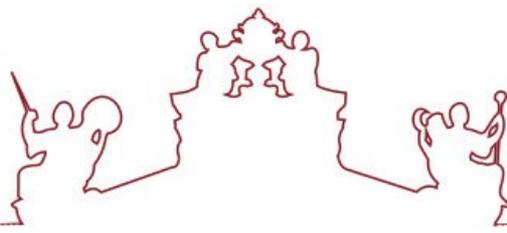
A toda a minha família, avós, tios e primos, agradeço todo o apoio e motivação.

Agradeço ao Prof. Dr. Paulo Resende da Silva, sem o qual não teria sido possível realizar este projeto, agradeço por toda a sua dedicação e disponibilidade ao longo destes meses de trabalho.

Aos meus amigos por todas as vezes que estive mais ausente, mas ainda assim compreenderam e me apoiaram.

Ao colega Rui Lapa, por ter toda a ajuda prestada ao longo do Mestrado.

Estou grata a todos vós!





Resumo

No contexto de pandemia COVID-19 surgiu a necessidade por parte das empresas de se adaptarem a uma nova realidade, passando de um modelo de trabalho físico para um modelo de trabalho remoto.

Nesta dissertação, que terá como foco principal o ponto de vista empresarial e cujo objetivo geral será a pesquisa sobre quais os desafios que são colocados aos líderes quando existe necessidade por parte das organizações de utilizar o trabalho remoto em substituição do trabalho presencial. Irá ser primeiramente definido alguns conceitos como liderança, líder e trabalho remoto e irá ser aprofundado esses mesmos temas de uma forma mais detalhada. Seguidamente, será analisada a forma como os líderes têm vindo a reagir a esta nova realidade laboral, a forma como se adaptaram à mesma, quais os principais desafios que notaram, as estratégias utilizadas e quais os prós e contras associados a este género de trabalho.

Para elaborar esta análise foram utilizados dados primários, onde foram elaborados inquéritos a líderes de âmbito nacional que decorreram em novembro de 2021, onde se obteve uma amostra de 46 questionários respondidos. Como dados secundários foram utilizadas bibliografias e artigos científicos.

Como principais conclusões é possível afirmar que os líderes se sentiram apoiados pela empresa aquando do trabalho remoto, sentiram que a comunicação dentro da empresa foi positiva e que a maioria das empresas pretende continuar com o regime de trabalho híbrido.

Palavras - chave: *Liderança; Trabalho remoto; Gestão de equipas; COVID-19*



Abstract

In the pandemic context we currently live in, the ability to adapt to this new reality had to grow, moving from a presential work model to a remote work model.

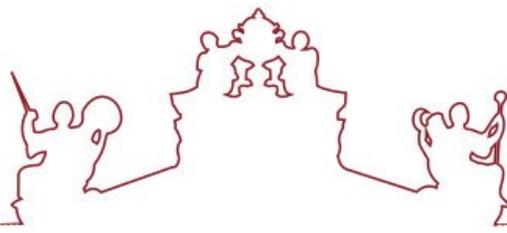
This thesis, which will have as a main focus the business perspective and whose general purpose will be to investigate the challenges that are placed to leaders when there is the need by organizations to use remote work instead of presential work. Firstly, will be defined some concepts such as leadership, leader and remote work and those topics will be discussed in a more detailed manner.

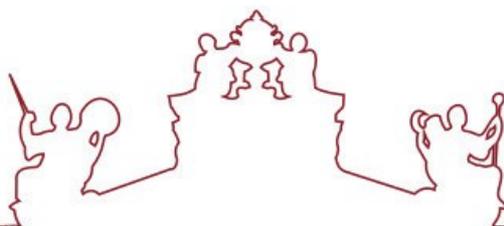
Consecutively, it will be analyzed how leaders have been reacting to this new reality in the workforce, how they adapted to it, what are the main challenges they faced, the strategies used and identifying the pros and cons associated with this type of work.

To elaborate this study, primary data has been used, where leaders of national scope participated in a questionnaire, which gathered a sample of 46 answers. For secondary data, bibliographies and scientific articles will be used.

As main conclusions it is possible to affirm that leaders felt the support by their companies when remote work was necessary, felt that companies' intern communication was positive and that most companies intend to follow through with hybrid work model.

Keywords: Leadership; Remote Work; Team Management; COVID-19





ÍNDICE DE TABELAS	10
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	12
1.2. PROBLEMA E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	14
1.3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4. METODOLOGIA.....	14
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA LIDERANÇA	16
2.1. LIDERANÇA	16
2.1.1. Conceito de liderança	16
2.1.2. Conceito de Líder	16
2.1.3. Estilos de liderança.....	18
2.1.4. Teorias da liderança	20
2.1.5 Importância do líder no contexto empresarial	21
2.2. E-LEADER	23
2.2.1. Conceito de E-Leader	23
2.2.2 Importância do E-Leader	24
2.2.3 Oportunidades e riscos do trabalho remoto.....	25
2.3. LIDERANÇA VS GESTÃO.....	27
CAPÍTULO 3. REVISÃO LITERATURA TRABALHO REMOTO.....	28
3.1 TRABALHO REMOTO.....	28
3.1.2 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto	28
3.1.3. Desafios do trabalho remoto	29
3.2 TRABALHO REMOTO PÓS-PANDEMIA	33
3.2.1. Escolha do modelo de trabalho pós-pandemia	33
3.2.2 Etapas para reimaginar o trabalho pós-pandemia	34
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	37
4.1 TIPOS DE INVESTIGAÇÃO	37
4.2. ABORDAGEM	37
4.3 MÉTODOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	37



4.3.1 – Instrumento de Recolha de Informação.....	37
4.3.2. Amostragem.....	38
4.3.3. Tratamento de dados.....	38
CAPÍTULO 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
5.1. ANÁLISE DE DADOS	41
5.2. ANÁLISE MULTIVARIADA.....	53
5.3 OUTRAS ANÁLISES (CRUZAMENTO DE DADOS)	53
CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
6.1 CONCLUSÕES.....	56
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
6.3 RECOMENDAÇÕES OU SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS.....	62

Índice de Figuras

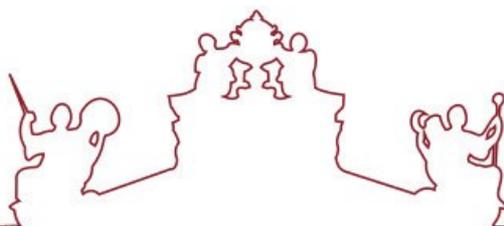


Figura 1- Soluções para o baixo desempenho dos trabalhadores.....	13
Figura 2 - Estilos de liderança.....	19
Figura 3 - Outros fatores internos e externos à organização	23
Figura 4 - Introdução questionário.....	63
Figura 5 - Grupo 1 do questionário	64
Figura 6 - Grupo 2 do questionário I	65
Figura 7 - Grupo 2 do questionário II	66
Figura 8 - Grupo 3 do questionário	67
Figura 9 - Grupo 4 do questionário	68
Figura 10 - Grupo 5 do questionário I	68
Figura 11 - Grupo 5 do questionário II	69
Figura 12 - Grupo 5 do questionário III	70
Figura 13 - Grupo 5 do questionário IV	71
Figura 14 - Grupo 5 do questionário V	72
Figura 15 - Grupo 5 do questionário VI	73
Figura 16 - Grupo 5 do questionário VII	74
Figura 17 - Grupo 5 do questionário VIII	75
Figura 18 - Grupo 6 do questionário	76
Figura 19 - Grupo 7 do questionário I	77
Figura 20 - Grupo 7 do questionário II	77
Figura 21 - Grupo 7 do questionário III	78
Figura 22 - Grupo 7 do questionário IV	78
Figura 23 - Grupo 7 do questionário V	78
Figura 24 - Grupo 8 do questionário I	79
Figura 25 - Grupo 8 do questionário II	79

Índice de Tabelas

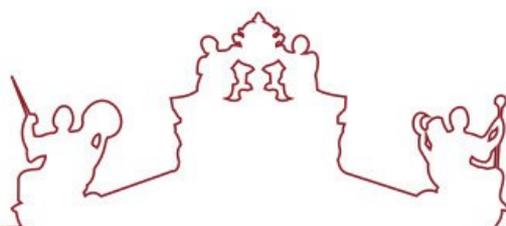
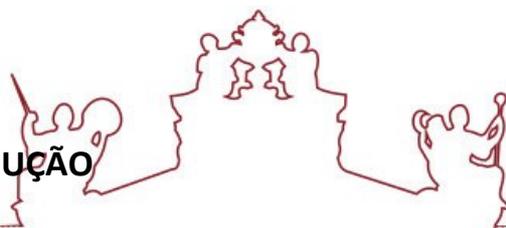


Tabela 1 – Oportunidades e riscos do trabalho remoto	26
Tabela 2- Liderança versus Gestão.....	27
Tabela 3 – Tabela de cruzamento de dados.....	39
Tabela 4 - Cruzamento de dados I.....	80
Tabela 5 - Cruzamento de dados II.....	80
Tabela 6 - Cruzamento de dados III.....	81
Tabela 7 - Cruzamento de dados IV	81
Tabela 8 - Cruzamento de dados V	82
Tabela 9 - Cruzamento de dados VI	82
Tabela 10 - Cruzamento de dados VII	82
Tabela 11 - Cruzamento de dados VIII	83
Tabela 12 - Cruzamento de dados IX.....	83
Tabela 13 - Cruzamento de dados X.....	83
Tabela 14 - Cruzamento de dados XI.....	84
Tabela 15 - Cruzamento de dados XII.....	84
Tabela 16 - Cruzamento de dados XIII.....	85
Tabela 17 - Cruzamento de dados XIV	85
Tabela 18 - Cruzamento de dados XV	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de trabalhadores	41
Gráfico 2 - Localização da empresa.....	41
Gráfico 3 - Idade.....	42
Gráfico 4 - Género.....	42
Gráfico 5 - Número de anos que se encontra numa posição de liderança	43
Gráfico 6 - No momento em que foi decretada a Pandemia COVID-19 (fevereiro 2020), já exercia funções de liderança?	43
Gráfico 7 - Número de pessoas que lidera	44
Gráfico 8 - Função que desempenha	44
Gráfico 9 - No decorrer da situação pandémica causada pelo COVID-19, alteraram o modelo de trabalho?.....	45
Gráfico 10 - A quem foi aplicado o modelo de teletrabalho	45
Gráfico 11 - Dificuldades manifestadas pelos liderados durante o teletrabalho	46
Gráfico 12 - No momento da passagem para o modelo de teletrabalho, sentiu apoio ativo por parte da sua empresa?	46
Gráfico 13 - Aspetos em que se sentiu apoiado pela empresa	47



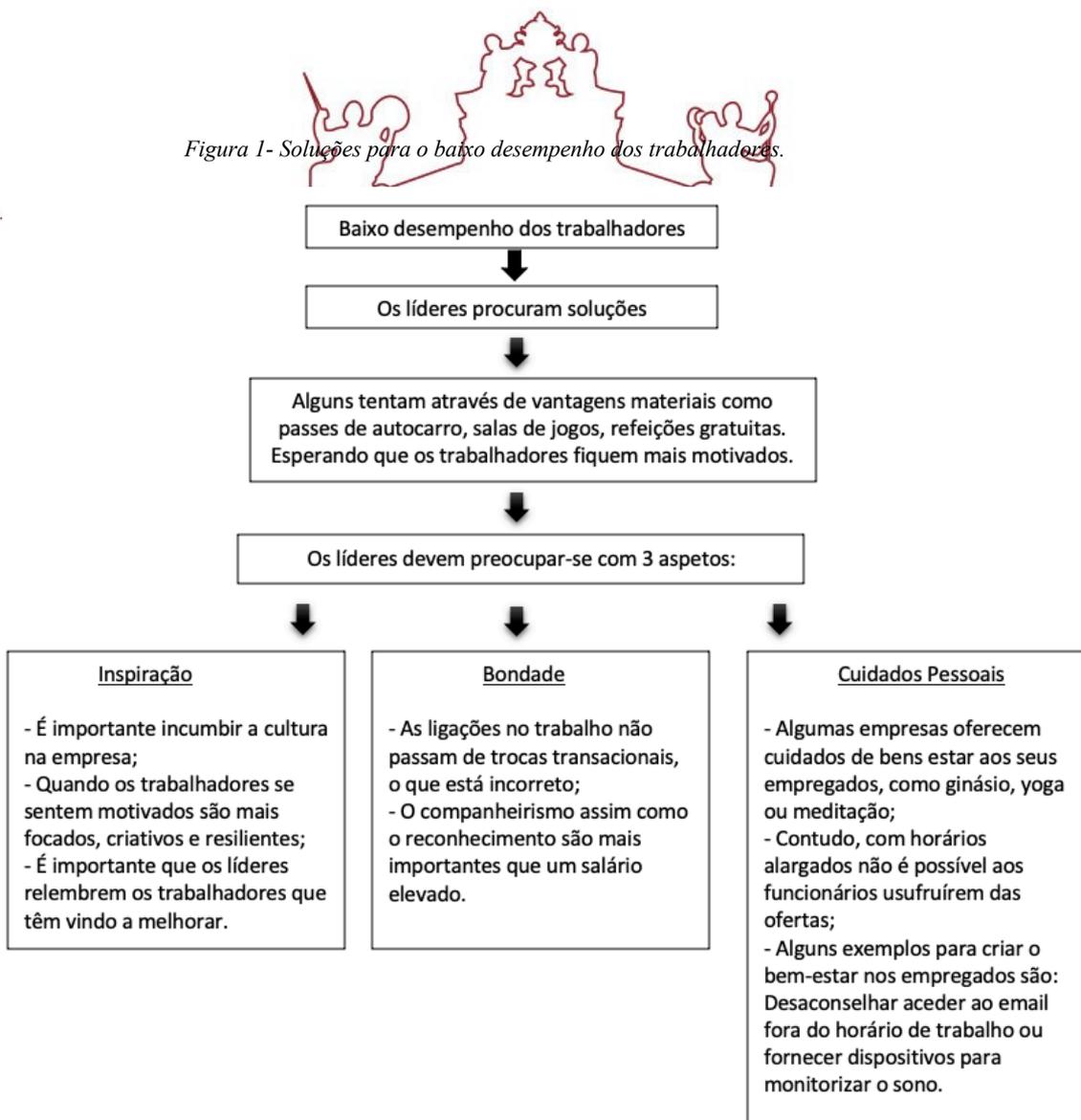
1.1. Enquadramento e Justificação do Estudo

Numa empresa existem sempre líderes e liderados e ambos são essenciais para o funcionamento das tarefas diárias e para atingir os objetivos globais da empresa. Os colaboradores são parceiros dos seus líderes na execução do trabalho organizacional e nos processos de mudança, citando Rego (2008) “Sem bons seguidores não há bons líderes.”. Por verificar que a relação entre líderes e liderados é tão importante para as empresas, irá ser procedido neste estudo, a uma investigação que demonstre as alterações na rotina e no modo de trabalho aquando da substituição do trabalho presencial para teletrabalho durante a pandemia global causada pelo COVID-19, em Portugal, a partir de março de 2020.

Na relação do líder com os subordinados, para além do papel do líder, é importante que os funcionários considerem o seu trabalho relevante, pois desse modo existem benefícios para a sua produtividade (Seppala, 2016). Por vezes, os trabalhadores sentem-se desmotivados e é importante que nessa altura o líder saiba como agir para combater o baixo desempenho dos trabalhadores.

Na figura 1, estão representados os três aspetos que os líderes se deverão preocupar para encontrar soluções para o baixo desempenho dos seus trabalhadores, segundo Emma (2016):

Figura 1- Soluções para o baixo desempenho dos trabalhadores.



Adaptado de Seppala (2016)

Por estas razões, o líder é alguém imprescindível para a organização e a pandemia causada pela Covid-19 veio trazer alguns desafios para a sua função. Com a pandemia e o confinamento a forma de trabalho e de liderança é feita de forma remota, sendo necessário avaliar o impacto que este aspeto causa à liderança e à motivação dos trabalhadores. Desta forma, é necessário verificar como deve ser o seu perfil de líder, visto que tem de ser utilizado um perfil de liderança adaptado à nova realidade.



1.2. Problema e Questão de Investigação

Nesta tese irá ser analisado o problema da alteração do seu modo de trabalho para forma remota, sem que exista contacto físico entre o líder e os liderados. É procurado identificar os impactos que este aspeto poderá causar às equipas e quais as dificuldades que poderão existir neste modelo de trabalho. Irá ser analisada a adaptação à nova realidade e quais os desafios que os líderes irão enfrentar.

Irá ser procurado responder a algumas questões, nomeadamente: Quais as características do líder para o trabalho remoto? Como liderar equipas separadas fisicamente? Qual o impacto causado pela COVID-19 na liderança?

1.3. Objetivos da Investigação

1.3.1 Objetivo geral

Quais os desafios que são colocados aos líderes quando existe necessidade, por parte das organizações, de utilizar o trabalho remoto em substituição do trabalho presencial.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta dissertação serão:

- Listar os impactos causados pelo trabalho remoto (positivos e negativos).
- Identificar as características necessárias do E-Leader;
- Analisar o impacto da mudança para trabalho remoto.

1.4. Metodologia

Serão efetuados dois tipos de estudo utilizando dados primários e dados secundários. Enquanto dados primários, elaborou-se um inquérito cuja finalidade será o mesmo ser respondido por líderes de várias áreas empresariais, nomeadamente líderes de topo e líderes intermédios como é o caso de líderes de departamento/equipa nomeadamente nos setores de marketing, financeiro, recursos humanos, logísticos, entre outros. Para conseguir resposta por parte dos líderes irá ser enviado e-mails a diversas entidades, públicas e privadas, e irá ser feito uma publicação na rede social LinkedIn assim como irá



ser enviado mensagens diretas a líderes que estejam na rede de contacto. A data em que o inquérito será respondido por parte dos líderes será em novembro de 2021.

Irão também utilizar dados secundários, nomeadamente consultas bibliográficas em livros e artigos científicos e através da recolha de informações em revistas científicas.

O tratamento dos dados primários será através da análise estatística.

1.5. Estrutura da Dissertação

A dissertação é dividida em seis capítulos: Introdução, Revisão de Literatura/Enquadramento teórico, Trabalho Remoto, Metodologia de investigação, Resultados e discussão e Considerações finais.

No primeiro capítulo (Introdução), irá ser realizado um enquadramento e justificação do estudo, serão levantadas as questões de investigação e definidos os objetivos, será apresentada a metodologia assim como a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo (Revisão da literatura/Enquadramento teórico) serão apresentados conceitos relevantes para o estudo assim como outros aspetos teóricos relevantes.

No terceiro capítulo (Trabalho Remoto) será desenvolvido o conceito de trabalho remoto, quais as suas vantagens, desvantagens, desafios e explicado a forma como os líderes podem apoiar os funcionários durante este tipo de trabalho. Posteriormente, existirá uma parte sobre o trabalho remoto pós-pandemia onde se encontra a escolha dos modelos de trabalho pós-pandemia existentes e as etapas para reimaginar o teletrabalho pós pandemia.

No capítulo quarto (Metodologia de investigação), irá ser demonstrado quais os tipos de investigação, a abordagem e os métodos de recolha de investigação que irão existir.

No capítulo quinto (Resultados e discussão) irá ser elaborado uma análise de dados, uma análise multivariada e outras análises relevantes.

Por fim, no capítulo sexto (Considerações finais) irão ser apresentadas as conclusões ao estudo, as limitações que existiram durante a pesquisa e as recomendações ou sugestões para futuras investigações.



CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA | LIDERANÇA

2.1. Liderança

2.1.1. Conceito de liderança

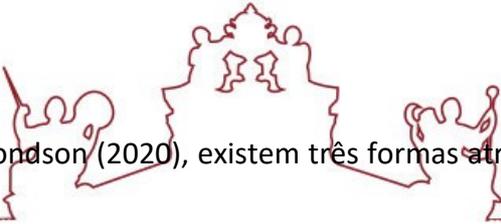
Segundo Ghoshal e Bruch (2003), liderança pode ser definida como um impulso que faz com que as pessoas atuem para atingirem um determinado objetivo, sendo que é desencadeada por estímulos externos ou por expectativas, diminui com o feedback negativo, com o desapoio de colegas ou com a falta de interesse, contrariamente tende a aumentar com o feedback positivo e com o interesse.

Para Teixeira (1998), a liderança pode ser definida como a arte de influenciar os outros com o intuito de conseguir que os liderados façam o que líder o deseja, ou como a capacidade para influenciar um grupo a agir para que seja possível alcançar um objetivo.

2.1.2. Conceito de Líder

Para MacDonald (2019), líder é a pessoa dentro da organização que exerce a atividade e cujas suas ações e palavras exercem influência que visa o pensamento e o comportamento dos seus subordinados. É alguém que inspira crescimento, evolução, desenvolvimento e ações positivas dos seus subordinados. É alguém que responde às questões fundamentais para a empresa, nomeadamente, para Teixeira (1998), uma das questões mais relevantes para um líder é: Que problema estás a tentar resolver? e a partir deve ser capaz de formular declarações claras quanto aos problemas que existem nas organizações e, conseqüentemente, conseguir agir. A sua função pode ser determinante no sucesso da organização, pois o líder tem como função definir estratégias e elaborar planos, assim como garantir que os planos sejam realizados.

No âmbito organizacional, a liderança implica a existência de pelo menos um líder, considerado aquele que inspira e influencia um determinado grupo de liderados. Um líder é alguém que possui uma visão estratégica da organização e a liderança imposta depende em grande parte da postura do líder, das suas características pessoais, da sua capacidade de comunicação e motivação. O sucesso da organização está interligado com a atuação do seu líder e da sua capacidade de dirigir os seus liderados da forma certa.



Para Kerrissey e Edmondson (2020), existem três formas através das quais os líderes devem atuar:

- A primeira forma, segue o conceito “Atuar com urgência”, neste ponto é relevante que os líderes sejam capazes de tomar decisões de forma imediata, mesmo quando exista a necessidade de obter mais informações sobre o tema em questão pois os riscos de atrasar a tomada de decisão são elevados e incertos;
- A segunda forma passa por “Comunicar com transparência”, ou seja, é necessário comunicar, qualquer que seja a decisão, com sabedoria e coragem, de forma clara para que todos entendam. É importante comunicar desta forma mesmo quando se trata de notícias menos boas, correndo por vezes o risco de desmoralizar os funcionários ou os clientes;
- A terceira: Os líderes devem-se atualizar constantemente, procurando aprender à medida que surgem novas informações, mantendo-se sempre atualizados, e por outro lado, devem procurar várias ideias para criar a sua própria opinião.

Segundo Seppala (2016) por vezes, os trabalhadores sentem-se desmotivados e é importante que nessa altura o líder saiba como agir para combater o baixo desempenho dos trabalhadores. Para elaborar uma estratégia eficaz a longo prazo de forma a conseguir manter os trabalhadores motivados é necessário, segundo Seppala (2016), ter em consideração três aspetos:

1º) Inspiração: É importante incumbir a cultura na empresa, pois quando os trabalhadores se sentem motivados são mais focados, criativos e resilientes, é importante que os líderes relembrem os trabalhadores que têm vindo a melhorar.

2º) Bondade: Nas empresas as ligações no trabalho tendem a não passar de trocas transacionais, o que está incorreto, o companheirismo assim como o reconhecimento dentro da organização são mais importantes do que um salário elevado, do ponto de vista motivacional.

3º) Cuidados pessoais, algumas empresas oferecem cuidados de bem-estar aos seus empregados como ginásio, yoga ou meditação, o que se pode tornar numa estratégia eficaz, embora quando existem horários alargados de trabalho não é possível aos



funcionários usufruir das ofertas. Alguns exemplos de técnicas eficazes para criar o bem-estar nos empregados são desaconselhar acederem ao email fora do horário de trabalho ou fornecer dispositivos para monitorizar o sono.

2.1.3. Estilos de liderança

Para Carvalho, Bernardo, M.; Sousa, I.; Negas, M. (2015) o desempenho da equipa está em grande parte relacionado com o estilo de liderança que o líder incorpora. O estilo do líder pode estar relacionado com as suas características pessoais, mas também pode depender das situações com que se depara e que tem de tomar decisões. O que significa que, o líder pode assumir diferentes estilos de liderança consoante a situação com que se depara.

Existem quatro estilos diferentes de liderança, segundo Carvalho et al (2015): Autocrática, participativa, democrática e laissez-faire.



Figura 2 - Estilos de liderança

Estilo de liderança	Características
Autocrática	<p>Transmite aos seus liderados quais as suas funções e espera ser obedecido; Atribui tarefas, escolhe equipas, estabelece a forma como as tarefas irão ser executadas.</p>
Participativa	<p>Envolve os seus trabalhadores nas tomadas de decisão, mas possui a palavra final na decisão.</p>
Democrática	<p>Tenta responder à maioria dos desejos dos seus liderados, estimula e promove a troca de ideias e dialoga sobre as técnicas a utilizar; Apresenta-se como um membro da equipa, embora com maior conhecimento técnico e mais experiência.</p>
Laissez-faire ou liberal	<p>Os liderados podem tomar as suas próprias decisões; Não se envolve nos trabalhos do grupo; Não dá orientações nem conselhos.</p>

Adaptado de Carvalho, et al (2015)

Para Carvalho, et al (2015), o estilo de liderança autocrático transmite a ideia de que os liderados não possuem ambições, evitam o trabalho e é necessário que tenham de ser coagidas. Este estilo de liderança está presente principalmente em trabalhos de curta duração, rotineiros e onde constam tarefas simples, como é o caso das empresas de trabalho temporário.

Segundo Carvalho, et al (2015), estilo de liderança que faz mais sucesso entre os gestores é o democrático, pois afirmam que esta atitude do líder é a chave para o sucesso organizacional. Por outro lado, o estilo de liderança Laissez-faire ou liberal por norma traduz-se num clima de confusão e desorganização sendo que muitas vezes com esta ausência de liderança os trabalhadores tendem a abandonar a equipa.

2.1.4. Teorias da liderança



Ao longo do tempo as teorias da liderança têm vindo a evoluir, tal como refere Carvalho et al (2015) em “Uma abordagem integrada e prospetiva”, começando na abordagem comportamental e pela abordagem contingencial ou situacional, até às teorias mais recentes como é o caso da liderança transacional e da teoria da liderança transformacional.

- Abordagem dos traços de personalidade

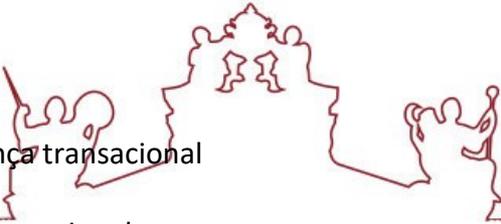
Foi a primeira abordagem a surgir e menciona que a liderança é gerada através de uma binação dos traços, características ou qualidades do líder. Assim, um líder surge com as qualidades que o fazem ser líder em qualquer ocasião e os princípios do estudo da liderança baseavam-se na identificação dessas qualidades. Esta teoria foi abandonada por volta dos anos 40 ou 50 do século XX.

- Abordam comportamental

A abordagem comportamental surgiu após a abordagem aos traços de personalidade, através de estudos onde se defendia que a liderança poderia ser aprendida. Desta forma, começou a dar-se uma maior importância aos comportamentos do líder, à maneira de agir e aos seus resultados obtidos. Caso o seu comportamento gerasse bons resultados, era porque estaria a agir de forma correta e dessa forma o seu comportamento poderia ser replicado noutros líderes para que fosse possível a esses alcançar também o sucesso.

- Abordagem contingencial ou situacional

Nesta abordagem é defendida a teoria de que não existem estilos de liderança ideais de um ponto de vista universal uma vez que os resultados dependem de fatores ou de situações específicas. O facto de a liderança ser eficiente depende do perfil do seu líder e da sua capacidade de se ajustar ao ambiente empresarial. Para diferentes situações devem existir diversos estilos de liderança.

- 
- Teoria da liderança transacional

A Teoria da liderança transacional tem como pressuposto um sistema de trocas entre o líder e os seus liderados. O líder tem como objetivo que os seus liderados sejam o mais eficazes possível e por isso motiva-os através da atribuição de recompensas, que são por exemplo prémios salariais, aumentos salariais ou promoções na carreira profissional

- Teoria da liderança transformacional

Nesta teoria o líder apresenta-se como um exemplo para os liderados, na medida em que se apresenta como sendo um exemplo a seguir, conseguindo inspirar os seus liderados a estarem motivados e trabalharem em prol da organização. O líder procura conhecer os seus liderados, aconselhando-os e ouvindo-os, fazendo com que o líder fique de certa forma também influenciado por os seus liderados. No ambiente organizacional seguido por esta teoria, os liderados sentem-se livres para inovar e para partilhar ideias potenciando a criação de novos conhecimentos não só a nível individual como grupal.

2.1.5 Importância do líder no contexto empresarial

Dentro de uma organização, o líder exerce um papel fundamental no dia-a-dia. O líder, guia os liderados procurando demonstrar-lhe as melhores e mais eficazes maneiras de atingirem os objetivos, é alguém capaz de ajudar, de estar presente sempre que necessário e de motivar, tendo por isso uma enorme importância para a empresa. Por outro lado, é importante que o líder tenha horizonte capaz de receber o feedback dos colaboradores, de ter capacidade de escuta ativa e ter capacidade de influenciar os seus liderados a seguirem as suas orientações.

“Os líderes têm grande importância. Mas, procurando tão zelosamente por melhores líderes, nós tendemos a perder de vista as pessoas que eles lideram. Sem o seu exercício (...) Napoleão não teria sido mais do que um homem com ambições grandiosas. As organizações singram ou não, em parte, devido à forma como os seus líderes lideram, mas também, em parte, devido ao modo como os seus seguidores seguem”.
(Kelley,1998 p.73)



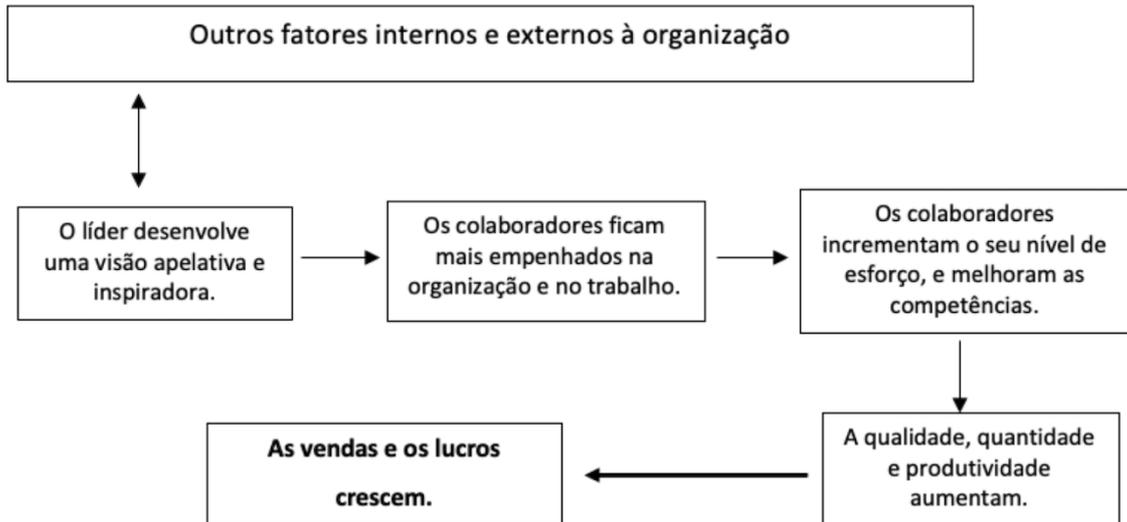
Considerações que auxiliam a compreensão do trabalho de liderança, segundo Rego (2003):

- Os líderes podem exercer influência sobre os seus liderados, sendo que na maioria das vezes essa influência é indireta. Essa influência ocorre na mudança da cultura da organização, no desenvolvimento a longo prazo da capacidade e competência dos indivíduos, na alteração da tecnologia usada para realizar as operações, na mudança da estrutura organizacional. Assim, pode ser afirmado que não é a atividade dos líderes que gera resultados, são os efeitos da liderança que traduzem os resultados;
- O desempenho quer do líder, quer dos indivíduos, é influenciado por fatores internos e externos à organização. Como é o exemplo do estado da economia, das condições do mercado, da situação sociopolítica nacional e internacional, os custos, a situação do mercado de trabalho e as mudanças tecnológicas, enquanto fatores externos e o vigor relativo dos *stakeholders*, as estruturas internas e a tomada de decisão enquanto fatores internos;
- Como consequência, a cadeia que estabelece a ligação entre as ações do líder e os resultados empresariais é complexa, não linear, sendo na maioria das vezes de longo prazo e de difícil apuração. Torna-se dessa forma difícil, precisar com rigor a parcela dos resultados que pode ser consequência direta das ações do líder. Desta forma, o autor afirma que do exposto se pode obter a ideia de que os líderes possuem uma influência real sobre a vida da organização que, porventura, é inferior à que é frequentemente atribuída;
- Existe uma tendência para atribuir causas às ocorrências para compreender não só o mundo circundante, mas também para que seja possível sentir que o controlam. Existe uma tendência para explicar os resultados da organização através das características do líder uma vez que as ações individuais são mais controláveis que as variáveis contextuais. Esta teoria prende a noção de que se se substituir o líder ou se o influenciar, podem existir mudanças organizacionais;
- Os indivíduos nem sempre possuem a informação necessária para que seja possível avaliar o seu líder. Deste modo, é possível que perante uma crise o considerem eficaz se o líder atuar de forma inovadora ou exuberante. Este

sentimento por parte dos indivíduos aumenta se como consequência das ações do líder existirem melhorias significativas.

Na figura 3, é possível verificar outros fatores internos e externos à organização que influenciam o trabalho de liderança:

Figura 3 - Outros fatores internos e externos à organização



Adaptado de Rego, A. (2003)

2.2. E-Leader

2.2.1. Conceito de E-Leader

Este conceito foi criado no início do sec. XXI e remete para um processo de influência social utilizando tecnologias de informação com o objetivo de produzir mudanças no pensamento e comportamento dos trabalhadores e no seu desempenho quer individual quer em grupos.

Para Wilson (2017), e-Leader pode ser definido como aquele que lidera em diferentes níveis e se esforça para a mudança dos trabalhadores, dos negócios, das equipas e da organização. É alguém que inspira a equipa virtual com o objetivo de atingir um bom desempenho. Existem duas características principais para um E-Leader: Comunicação e tecnologia. É importante um E-Leader ser competente e assertivo na sua comunicação junto dos membros da equipa e possuir habilidades ao nível tecnológico.



“As *skills* sobre líderes virtuais de sucesso são multifacetadas e incluem Ouvir para ver, criar atividade, comunicar eficazmente, e dar coaching virtual para melhor desempenho” (Kerfoot, 2010, p. 118).

Liderar atualmente implica o envolvimento de várias pessoas, que trabalham em vários departamentos, empresas, no mesmo espaço físico ou não, onde o trabalho pode ser feito em diferentes fusos horários. Ao nível do espaço, a liderança representa diferentes ambientes de trabalho, comunicação virtual onde as equipas interagem, partilham as suas ideias e onde são desenvolvidos projetos.

Para Barelka (2007), Ahuja e Galvin (2003), Avolio et al (2000), existem um conjunto de questões sobre a perspetiva que se deve ter relativamente ao modelo padrão de E-liderança, nomeadamente:

- Como é que a estrutura tecnológica influencia o estilo de liderança ao nível da motivação e performance do seguidor?
- Que efeito vai ter a liderança na formação de confiança mediada por tecnologia?
- Será a natureza da tecnologia, bem como a sua riqueza e transparência um fator na construção na confiança entre equipas virtuais?
- Como é que a liderança, a localização das equipas e a tecnologia de comunicação dos membros, em rede, vão afetar a qualidade e a quantidade da sua comunicação?
- Como é que a natureza da tarefa e a sua complexidade ao nível da liderança vão influenciar e afetar a performance das equipas virtuais?

2.2.2 Importância do E-Leader

Nos últimos meses, derivado da pandemia que estamos a atravessar houve necessidade por parte dos gestores de tomarem decisões rápidas, sem que estivessem à espera, como é exemplo o trabalho remoto. No início de 2020 os líderes não esperavam que o país atravessasse uma crise pandémica, o estado de emergência, assim como as restantes condicionantes causadas pela COVID-19. Foi necessária uma tomada de decisão imediata por parte dos líderes para garantir a segurança de todos os funcionários assim como a continuidade do trabalho sem causar grandes danos, sem



que fosse possível prever e criar de forma antecipada políticas claras sobre esta forma de trabalho. A solução encontrada foi o trabalho remoto, muitas empresas tiveram de se adaptar, adquirir vários equipamentos que permitissem aos funcionários estar na sua habitação a cumprir o horário de trabalho e a comunicarem remotamente. Existem alguns desafios comuns do trabalho remoto como referem Larson, Vroman e Makarius, (2020) nomeadamente:

- Falta de supervisão pessoal;
- Falta de acesso às informações;
- Isolamento social;
- Distrações de casa.

É necessário que exista uma confiança e um empenho acrescido por parte de todos para que seja possível trabalhar com todas estas condicionantes, e por isso é necessário que os líderes consigam apoiar os funcionários, mesmo trabalhando de forma remota. Existem alguns métodos para que isso seja possível, nomeadamente estabelecer check-ups diários, fornecer várias opções de tecnologia de comunicação, estabelecer regras de *engagement*, criar oportunidades de interação remota e é importante que o líder incentive e ofereça apoio emocional aos seus funcionários.

2.2.3 Oportunidades e riscos do trabalho remoto

O trabalho remoto veio revolucionar o modelo de trabalho existente e com este novo modelo de trabalho surgem oportunidades e riscos, conforme é demonstrado na tabela 1:

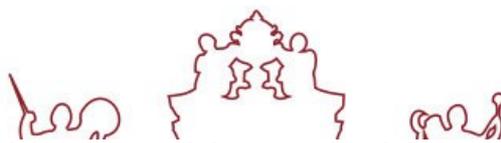
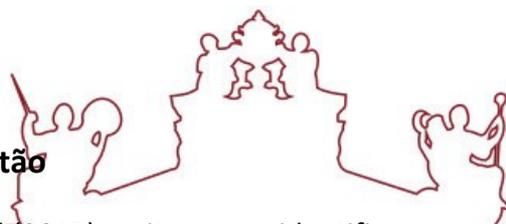


Tabela 1 – Oportunidades e riscos do trabalho remoto

OPORTUNIDADES	FONTE	RISCOS	FONTE
Oferece vagas de emprego para pessoas com deficiência.	Morgan, 2004	Redução dos benefícios de aprendizagem que estão disponíveis quando os trabalhadores estão no mesmo local de trabalho	Cooper and Kurland, 2002
Possibilita a contratação de trabalhadores de todo o mundo, que dá acesso a conhecimento especializado independentemente da localização geográfica.	Malhotra et al, 2007	Isolamento social e profissional	Cooper and Kurl 2002, Gold 2008, etc
Aumenta a competitividade em ambientes de trabalho global	Avolio et al 2014	Preocupação dos colaboradores devido à redução de progressão de carreira por se sentir menos visível.	Maruyama 2012
Diminuição do stress, menos intenções de trocar de emprego, melhor equilíbrio da relação trabalho e família e satisfação no trabalho	Kossek 2006	Devido à flexibilidade, colaboradores altamente motivados podem trabalhar mais horas que no ambiente tradicional de trabalho, resultando em exaustão	Putnam 2014
Autonomia e flexibilidade no trabalho permite harmonizar assuntos pessoais e familiares, favorecendo o bem-estar dos trabalhadores	Fedakova 2017	A distância física e a diversidade cultural ameaçam a construção da confiança, o compromisso e a coesão entre membros da equipa.	Hoch and Kozlowski 2014
Disponibilidade da informação		Diminuição da performance no	Golden et al. 2008; Wojcak et
Contribui para a solução de problemas globais como a poluição e a qualidade do ar, enquanto influencia a reputação da empresa	Giovanis 2018	Trabalho-Casa conflitos	Golden 2008, Bentley 2014, etc
A heterogeneidade dos membros da equipa promove a criatividade e a inovação através da combinação de várias perspectivas para alcançar um objetivo	Gupta 2018	Sobrecarga de trabalho e informação que se sobrepõem com o ambiente familiar	Cortelazzo 2019, Galvez 2020
Diminui o absentismo devido aos empregados não terem de enfrentar dificuldades a chegar ao local de trabalho	Nakrosiene 2019		
Oportunidade de interagir e estabelecer equipas virtuais eficazes, aumentando a sua capacidade criativa.	Malhotra 2007; Sch 2018, Cortell 2019		
Autonomia no trabalho e potencialmente menos distrações permitindo altos níveis de produtividade	Klopotek 2017; Pavlova 2019		

Adaptado de Contreras, F. (2020) (Traduzido)

2.3. Liderança vs Gestão



Segundo Carvalho, et al (2015) muitas vezes identificamos os termos liderança e gestão associados entre si, embora sejam conceitos distintos. Os líderes devem possuir capacidades de gestão e os gestores necessitam ter capacidade de liderança pois estes conceitos complementam-se um com o outro, sendo ambas consideradas essenciais para o desenvolvimento da organização e para o sucesso da mesma. A liderança engloba confiança, motivação dos trabalhadores para atingirem o objetivo, enquanto gestão implica empenho numa determinada posição hierárquica dentro da organização.

Na tabela 2, irá ser demonstrado algumas diferenças existentes entre liderança e gestão:

Tabela 2- Liderança versus Gestão

LIDERANÇA	GESTÃO
Gestão da mudança	Gestão da complexidade
Inovar	Gerir
Alinhar pessoas com a visão e estratégia	Organizar e treinar pessoas
Apresentar valores	Selecionar pessoas de acordo com as funções
Apresentar uma visão de futuro	Definir estruturas e hierarquias
Visão de longo prazo/Futuro	Visão de curto prazo/Presente
Comunicar com um grande conjunto de pessoas de diversos níveis	Desenvolver e comunicar planos de ação
Foco nas pessoas	Foco dos sistemas e estruturas
Responder ao "Quê" e "Porquê"	Responder ao "Como" e "Quando"
Lidar com barreiras à mudança	Controlar pessoas e solucionar problemas

Adaptado de Carvalho, et al. (2015)



3.1 Trabalho remoto

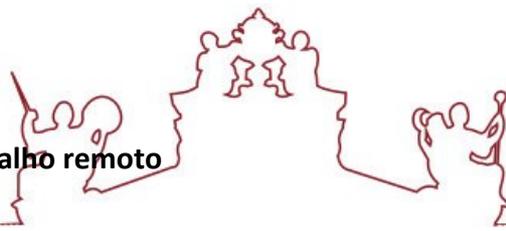
Para Larson, et al (2020), devido ao cenário pandémico que teve início no ano de 2020 causado pelo Covid-19 e devido à incerteza sobre o futuro várias empresas, assim como várias universidades, foram obrigadas a adaptarem-se à nova realidade solicitando aos seus funcionários e alunos que iniciassem o trabalho de forma remota. Este facto, gerou que os funcionários e os líderes trabalhassem fora do escritório e de forma separada pela primeira vez na maioria dos casos. Por norma, este género de mudanças requereria a criação de políticas para trabalho remoto e de métodos claros, capazes de prever como seria a adaptação tanto dos funcionários como dos líderes. Uma vez que esta medida foi tomada de forma repentina não foi possível traçar um plano prévio de adaptação, o que se traduziu um grande desafio para ambas as partes envolvidas.

Segundo Boland (2020) a pandemia global, causada pelo COVID-19 veio forçar a utilização de novas formas de trabalho. As organizações devem procurar imaginar o seu trabalho, assim como as suas funções do escritório, a criação de empregos, vidas seguras, produtivas e agradáveis para os seus funcionários num cenário fora do escritório. O COVID-19 trouxe junto dele um desafio humano.

3.1.2 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto

Para Lowy (2020) o trabalho remoto apresenta algumas vantagens, nomeadamente: menor sobrecarga, horários mais flexíveis, redução no tempo de deslocação dos funcionários para a empresa, aumento da produtividade de alguns funcionários e diminuição dos atritos entre trabalhadores. Enquanto desvantagens, Lowy (2020) sublinha o sentimento de solidão por parte do trabalhador e o esgotamento.

3.1.3. Desafios do trabalho remoto



São vários os desafios que podem ser associados ao trabalho remoto. Segundo Larson , et al (2020) é necessário que os líderes consigam entender quais são os fatores que podem tornar o trabalho remoto mais complicado. Caso não aconteça, poderá existir decréscimo na produtividade do trabalhador e procrastinação na realização das tarefas atribuídas. Os desafios ao nível do trabalho remoto para Larson, et al (2020) são:

- Falta de supervisão: Existe uma preocupação mútua quanto à falta de supervisão física. Por um lado, os líderes receiam a falta de dedicação dos seus liderados, o decréscimo da produtividade e de dedicação. Por outro lado, os liderados receiam uma comunicação mais lenta, um apoio reduzido e mais lento por parte do líder;
- Falta de acesso às informações: Os trabalhadores que se encontram em trabalho remoto podem sentir alguma dificuldade em aceder às informações necessárias ao seu trabalho. Porém, têm vindo a surpreender positivamente com o seu esforço em procurar encontrar informações necessárias ao seu trabalho junto dos seus colegas. Quando se trabalha de forma remota, procurar respostas a perguntas por vezes simples pode ser um desafio por o acesso às bases de dados completas das organizações ou aos seus sistemas ser reduzido. Por outro lado, caso um trabalhador se encontre em trabalho remoto e outro em trabalho presencial pode gerar mal-entendido nas suas conversas por as mesmas estarem a ser feitas de forma remota e não presencial, o que pode criar conflitos entre esses mesmos trabalhadores;
- Isolamento social: O isolamento social é um dos fatores cujos líderes e liderados consideram mais crítico no trabalho remoto. Os líderes assim como os liderados perdem a interação social habitual do ambiente de escritório. No curto prazo, os colaboradores considerados mais extrovertidos na empresa podem sofrer mais com o isolamento principalmente se não houver um contacto ativo com os seus colegas. No longo prazo pode fazer com que alguns funcionários sintam que se



estão a afastar e que pertencem menos à organização, este fator pode aumentar a sua vontade de procurar novos desafios profissionais;

- Distrações de casa: Nem todas as casas estão adaptadas ao trabalho remoto e por vezes existem distrações de casa que afetam a performance do funcionário. Na internet, circulam algumas imagens que retratam esta realidade, nomeadamente pais que enquanto trabalham têm de tomar conta dos seus filhos por as escolas estarem fechadas, o seu nível de concentração diminui o possuem um espaço de trabalho adequado, como uma secretária apropriada ou uma cadeira suficientemente ergonómica e confortável para oito horas de trabalho remoto.

Para Lowy (2020), existem também desafios associados ao trabalho remoto, nomeadamente:

- Redução da comunicação face-to-face: A comunicação face-to-face é considerada importante pois permite transmitir e receber uma quantidade superior de informações num determinado espaço temporal devido à comunicação não verbal e informações extra que são transmitidas numa comunicação não virtual. Ao existir trabalho remoto são utilizados várias vezes como meios de comunicação o e-mail e as plataformas de escrita como é exemplo o Teams. Por esta razão, a perda da comunicação é considerada uma das maiores desvantagens do trabalho remoto. Uma alternativa para combater em parte esta desvantagem é utilizar as videoconferências que permitem que exista contacto visual entre as partes.
- Encontros desnecessários: Os líderes ao tentarem aumentar a comunicação com os seus liderados, caem no erro de agendar reuniões excessivas e por vezes desnecessárias. Um estudo da Owl Labs¹ concluiu que os trabalhadores remotos participam em mais reuniões por semana e que 14% desses trabalhadores participam em mais de dez reuniões semanais. As reuniões devem ser para partilhar ideias e tomar decisões, mas se o propósito da reunião for unicamente conversar cara-a-cara provavelmente poderá ser dispensada. O líder

¹ <https://resources.owl-labs.com/state-of-remote-work/2019>



deve ter o papel de limitar o número de reuniões existentes por semana, tornando o tempo de trabalho mais rentável. As reuniões regulares e agendadas

originam a que os trabalhadores esperem pelas reuniões para expor um problema ou levantar uma questão, ao contrário do que acontece no trabalho presencial em que a qualquer altura pode existir respostas.

- Permanecer conectado em trabalho remoto: Pode ser difícil de alcançar uma qualidade eficiente de comunicação em equipas separadas fisicamente devido ao afastamento físico, mas também por vezes aos horários distintos. Para combater estes fatores os líderes podem criar métodos para melhorar este aspeto como por exemplo gravações em vídeo, encorajar os trabalhadores a comunicar fora das reuniões e permitir conversas informais.
- Perda de compartilhamento de conhecimento: Regra geral o trabalho remoto diminui o compartilhamento informal de conhecimento e informações que no espaço físico seriam facilmente compartilhadas. Esta partilha é mais complicada, mas não é impossível de ser utilizada de forma remota. O líder deve incentivar a sua equipa a partilhar informações úteis entre si. Para facilitar esta partilha podem ser utilizadas as conversas em grupo através das plataformas de comunicação como o Teams. As conversas neste género de plataformas não são estruturadas e podem ser alvo de partilhas de experiências, ideias que de outra forma não teriam sido partilhadas entre equipas. É importante para o líder perceber o que pensam os membros da sua equipa, no que estão a trabalhar em determinados momentos e quais os seus desafios. O líder deve incentivar as conversas informais para criar à vontade à sua equipa para fazerem partilhas.

Segundo Alexander (2020), existem ainda alguns aspetos sociais que se tornam mais complicados quando existe trabalho remoto, nomeadamente:

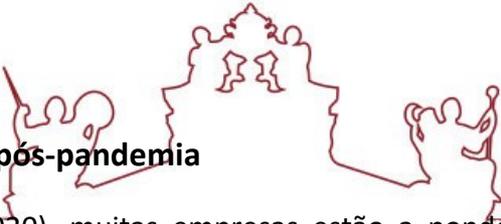
- Introduzir a cultura da empresa nos novos trabalhadores;
- Aprendizagem por *coaching* prático;
- Executar inovações complexas e colaborativas;
- Promover ideias criativas;
- Lidar com problemas ao nível da liderança e da gestão.



Apesar de existirem inúmeros desafios associados ao trabalho remoto, existem também algumas técnicas que os líderes podem seguir para os ajudar a simplificar esta tarefa.

Segundo Larson, et al (2020), algumas técnicas associadas são:

- Estabelecer check-up diários estruturados: Muitos dos líderes bem-sucedidos contactam os seus liderados remotos diariamente através de diferentes formas. Caso o trabalho seja de uma forma mais independente, podem contactá-los através de várias chamadas individuais ao longo do dia ou, caso o trabalho seja elaborado em equipa existe a hipótese de criar uma conversa em grupo. É importante que exista um contacto habitual para que os liderados se sintam confortáveis em apresentar as suas dúvidas, questões ou preocupações de forma a que as mesmas obtenham breve resposta.
- Fornecer diversas opções de tecnologia de comunicação: Atualmente existem diversas opções tecnológicas, um simples email já não é suficiente para satisfazer quem está em teletrabalho. Existe uma tecnologia mais atual, como é o caso das videochamadas através de plataformas como o Zoom, Microsoft Teams, etc.. As videochamadas possibilitam que os intervenientes tenham um contacto mais real, em que é possível verem cara a cara. Existem vantagens nas videochamadas nomeadamente, um aumento do conhecimento mútuo sobre os colegas e ajudam a diminuir a sensação de isolamento que existe na equipa. Tanto quando o tema é mais delicado, mais complexo ou mais simples, a videochamada é várias vezes preferível ao típico email, pois transmite uma maior sensação de proximidade na comunicação.



3.2 Trabalho remoto pós-pandemia

Segundo Alexander (2020), muitas empresas estão a ponderar, após o término da pandemia, manter um regime de trabalho misto, com uma nova combinação entre o escritório e a casa do trabalhador. Este modo de trabalhar permite às empresas uma maior abrangência ao nível da admissão de novos trabalhadores, uma maior produtividade individual e uma maior flexibilidade de trabalho.

Apesar de existirem inúmeros benefícios associados ao trabalho remoto, Alexander (2020) afirma que este sistema híbrido de trabalho pode ser complicado a nível social e para a cultura da empresa. Apesar do sucesso durante a pandemia, apresenta algumas desvantagens para Alexander (2020), derivadas da cultura da empresa e do desempenho dos trabalhadores. A forma de trabalho e métodos comportamentais de interação entre funcionários quando existe trabalho presencial, contribui para a cultura comum da empresa, cria concordância nos modelos de trabalho e gera confiança nos trabalhadores. Uma mudança repentina para trabalho remoto pode comprometer estes fatores e contribuir para um decréscimo da sua eficiência a longo prazo.

Ao pensar no pós-pandemia, Alexander (2020), considera importante unir novamente os trabalhadores, ter especial cuidado com a sua liderança. O seu objetivo passa por utilizar o modelo híbrido da forma mais eficiente para a empresa de forma a criar uma cultura compartilhada com todos os trabalhadores, criar estabilidade de manter a coesão social e a identidade quer para os trabalhadores presenciais, quer para os trabalhadores remotos.

3.2.1. Escolha do modelo de trabalho pós-pandemia

Escolher o modelo ideal de trabalho é fundamental para Alexander (2020). É necessário debater os modelos de trabalho e as suas consequências para a organização, assim como responder a uma questão essencial: Qual o modelo híbrido de trabalho é o certo para esta organização? A resposta a esta questão depende de fatores como os custos, a produtividade do funcionário, a sua experiência e a procura por novos talentos, que irão ser utilizados para otimizar os resultados. Todos estes aspetos são relevantes e por vezes



é difícil otimizar um sem criar efeitos sobre os restantes. Para elaborar a procura da forma mais eficaz, pode ser feita a análise através das normas organizacionais e os métodos de trabalho que influenciam a cultura e o desempenho dos trabalhadores através de dois pontos cruciais: O tipo de trabalho do funcionário e o espaço físico necessário para apoiar esse género de trabalho.

Para empresas como *call centres*, televidas, editoras, relações publicas, marketing, tecnologias de informação, desenvolvimento de softwares fazem parte dos poucos setores específicos onde poderia eventualmente ser recomendado o trabalho de forma remota a full-time. Por outro lado, poucas são as empresas recomendadas para um sistema de trabalho inteiramente físico devido a restrições da vida profissional ou questões relacionadas com a saúde. Estes factos demonstram que as empresas devem estar presentes num modelo híbrido de trabalho sem recurso aos extremos (inteiramente físico ou inteiramente de modo remoto).

3.2.2 Etapas para reimaginar o trabalho pós-pandemia

Para Boland (2020) existem quatro etapas para reimaginar como será o trabalho e os locais de trabalho num cenário pós-pandémico. Os líderes organizacionais iram-se questionar sobre o que deverá ser feito uma vez que não existe uma resposta igual para cada organização. Existem fatores diferenciados para cada organização, nomeadamente quais as funções mais importantes, quantos colaboradores são necessários para a organização atingir os seus objetivos, a localização da empresa, entre outros. Dentro da própria organização, também podem existir diferentes necessidades para diferentes departamentos ou para diferentes funções. Segundo Boland (2020), as organizações devem reimaginar o trabalho pós-pandemia através das seguintes etapas:

- 1) Reconstruir a forma como o trabalho foi feito: Durante a mudança repentina algumas empresas alteraram os seus processos para o modo remoto de forma simples, outras não o conseguiram fazer. Assim, as organizações devem verificar quais os processos mais importantes e revê-los com frequência junto dos seus colaboradores. Desta forma é possível verificar, caso o trabalhador esteja num momento a trabalhar de forma física e de outro virtual, a evolução desse projeto



quando o trabalhador está de forma física e quando o mesmo trabalhador está a trabalhar de forma remota e fazer uma análise comparativa. Por outro lado, anteriormente poderia haver reuniões físicas, e quando existe trabalho remoto as reuniões passam a ser virtuais através de videoconferências.

2) Decidir entre “pessoas para trabalhar” ou “trabalhar para as pessoas”: As organizações verificam o que pode ou não ser feito de modo remoto e assim, poderão tomar decisões sobre as funções que podem ser desempenhadas física e remotamente. As funções podem ser classificadas consoante o segmento de cada funcionário, nomeadamente:

- Trabalho remoto;
- Trabalho remoto híbrido;
- Trabalho remoto híbrido por exceção;
- Trabalho físico.

3) Redesenhar o local de trabalho para apoiar as prioridades organizacionais:

Foram poucos os escritórios planeados para apoiar as prioridades da organização, por norma são como habitualmente os conhecemos com alguns escritórios privados, salas de reuniões e espaços partilhados. Durante a pandemia causada pelo COVID-19 foi necessário repensar a forma como os escritórios estavam projetados para melhorar num momento pós-pandemia. Existem algumas questões que precisam de ser respondidas, como por exemplo: Os escritórios deverão ser alterados para salas de reunião? Deve ser pedido aos funcionários que trabalham de forma autónoma e independente em gabinetes isolados para trabalharem de forma remota? No futuro, as organizações precisam de verificar quais os funcionários que deverão ir ao escritório, com que frequência o devem fazer, com que frequência devem os escritórios ser limpos, se o fluxo de ar é suficiente, se é possível manter o distanciamento social entre colaboradores.

4) Redimensionar de forma criativa: As empresas devem verificar qual o espaço adequado às necessidades e de que forma é que o mesmo gera os resultados



desejados para a colaboração de equipas, produtividade, cultura e experiência de trabalho. Este redimensionar também engloba procurar qual a melhor localização para a empresa, pois muitas empresas continuarão nas grandes metrópoles, pois pensam ser essencial para atrair jovens com talento, mas outras podem optar por ficar situadas em meios mais pequenos. Em qualquer uma das hipóteses, a transformação da empresa devido a este contexto utilizará algumas soluções ao nível do espaço: espaço próprio, espaço alugado, espaço flexível, espaço de *co-working* e trabalho remoto. Durante a pandemia muitas empresas reduziram os seus custos ao aproveitarem alternativas para o espaço do seu escritório, revendo formas para gerir o seu espaço. Num cenário pós-pandemia, algumas empresas podem reduzir os seus custos imobiliários ou até eliminá-los caso optem por um modelo totalmente virtual.



CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Tipos de Investigação

O tipo de investigação que se utilizou foi um paradigma quantitativo obtido através de um questionário. A análise elaborada foi realizada através de estatística descritiva.

4.2. Abordagem

Foi elaborado um estudo de natureza descritiva com uma abordagem quantitativa. Procedeu-se por isso a um questionário, onde se procurou verificar as características e opiniões dos respondentes. Utilizou-se um questionário por ser o método que melhor responde aos objetivos propostos para investigação.

4.3 Métodos de Recolha de Informação

4.3.1 – Instrumento de Recolha de Informação

A pandemia causada pelo Covid-19 veio alterar o modelo de trabalho tradicional, trazendo obstáculos, mas também oportunidades para os líderes a nível global. Com este questionário procura-se entender o modo como os líderes reagiram a esta mudança tão repentina, de que forma se conseguiram adaptar e quais os desafios e oportunidades que surgiram ao longo deste período pandémico. Cada pergunta foi previamente pensada e analisada e decidiu dividir-se o questionário em oito secções em que existem três sobre a caracterização do respondente, duas sobre teletrabalho durante a pandemia, duas sobre teletrabalho após a pandemia e uma optativa:

1. A primeira remete para a caracterização da empresa e pretende-se caracterizar a organização onde trabalha. Este grupo contém duas questões.
2. Caracterização sociodemográfica do entrevistado, este grupo contém quatro questões gerais não identificativas do respondente.



3. Caracterização funcional do entrevistado, este grupo contém duas questões não identificativas do respondente.
4. Teletrabalho durante a Pandemia I, esta secção visa somente fazer uma distinção das empresas que estiveram em trabalho remoto ou nunca estiveram em trabalho remoto, contendo apenas uma questão.
5. Teletrabalho durante a Pandemia II, nesta secção pretende-se identificar um conjunto de aspetos sobre o contexto de trabalho durante a pandemia COVID-19 na organização onde trabalha. Esta secção contém treze questões.
6. Teletrabalho após a Pandemia, O Decreto-Lei n.º 78-A/2021 especifica o novo enquadramento normativo para o teletrabalho nesta fase pandémica; pretende-se nesta secção identificar a orientação geral da empresa, no âmbito do modelo de teletrabalho. Esta secção contém cinco questões.
7. Teletrabalho após a Pandemia II, nesta secção pretende-se perceber o modo com o a empresa pondera planear e organizar a relação laboral. Esta secção contém cinco questões.
8. Grupo de resposta optativa, A resposta a esta secção não é obrigatória, contudo a mesma é útil para uma melhor compreensão de algumas das questões colocadas. Esta secção contém quatro questões.

4.3.2. Amostragem

A amostra recolhida através deste questionário corresponde a líderes de diferentes empresas. Ao nível da dimensão da amostra, a mesma tem carácter nacional, com diferentes faixas etárias e diferentes anos de liderança.

Quanto ao método de recolha de respostas, foi elaborado um processo bola de neve, através do qual se contactou empresas através de e-mail e Linkdin. Neste questionário foram obtidas um total de 46 respostas.

4.3.3. Tratamento de dados

Para tratar os dados obtidos através da amostra foi extraído do *Google Forms* o ficheiro Excel e a análise procedeu-se dentro do mesmo.



Após recolha de toda a informação irá ser procedido a um cruzamento de dados entre várias questões referenciadas no quadro abaixo como A e B. Na tabela 3 será demonstrado quais os objetivos do cruzamento desses dados:

Tabela 3 – Tabela de cruzamento de dados

QUESTÃO A	QUESTÃO B	OBJETIVO
Idade	Género	Caracterização sociodemografica dos respondentes
Idade	Há quantos anos se encontra numa posição de liderança?	Caracterização sociodemografica dos respondentes
Idade	No momento em que foi decretada a Pandemia COVID-19 (fevereiro 2020), já exercia funções de liderança?	Caracterização sociodemografica dos respondentes
Género	Há quantos anos se encontra numa posição de liderança?	Caracterização sociodemografica dos respondentes
No decorrer da situação pandémica causada pelo COVID-19, alteraram o modelo de trabalho?	No decorrer da situação pandémica causada pela COVID-19, o modelo de teletrabalho foi aplicável a ...	Se alteraram o modelo de trabalho e caso a resposta seja "sim", a que quantidade de trabalhadores foi aplicada.
Número de colaboradores da empresa	No momento da passagem para o modelo de teletrabalho, sentiu apoio ativo por parte da sua empresa?	Perceber se existe um maior ou menor apoio consoante o número de colaboradores da empresa.
Número de colaboradores da empresa	Em que aspetos se sentiu apoiado pela sua empresa?	Perceber se existem aspectos comuns ou diferenciadores no apoio prestado consoante o número de colaboradores da empresa

Há quantos anos se encontra numa posição de liderança?	Como classifica a comunicação entre si e os membros da sua equipa durante o teletrabalho?	Perceber se quem se o facto de estar há mais ou menos anos numa posição de liderança influencia a comunicação entre o líder e a sua equipa durante o teletrabalho
Número de pessoas que lidera	Como classifica a comunicação entre os membros da sua equipa durante o teletrabalho?	Perceber se a comunicação entre os membros da equipa é diferente consoante o número de pessoas dessa mesma equipa
No decorrer da situação pandémica causada pela COVID-19, o modelo de teletrabalho foi aplicável a ..	Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo de trabalho escolhido?	Perceber qual o modelo de teletrabalho aplicado pela empresa e se os líderes estão de acordo quanto ao modelo de teletrabalho adotado pela empresa
No seguimento do Decreto-Lei n.º 78-A/2021, em que são levantadas a maioria das restrições, a empresa tenciona continuar com teletrabalho?	Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantêm em teletrabalho?	Perceber se caso as empresas optem por continuar com o modelo de teletrabalho qual o regime que será adoptado
Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantêm em teletrabalho?	O que incentivou a empresa a optar pela continuidade do teletrabalho?	Perceber quais os motivos que incentivaram a empresa a optar por determinado regime de trabalho
Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantêm em teletrabalho?	Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo de trabalho escolhido?	Perceber se o líder está ou não de acordo com o regime que irá ser adotado para os colaboradores que se mantêm em teletrabalho

Estas correlações têm como objetivo cruzar as respostas obtidas no questionário para perceber alguns aspetos importantes na caracterização sociodemográfica dos

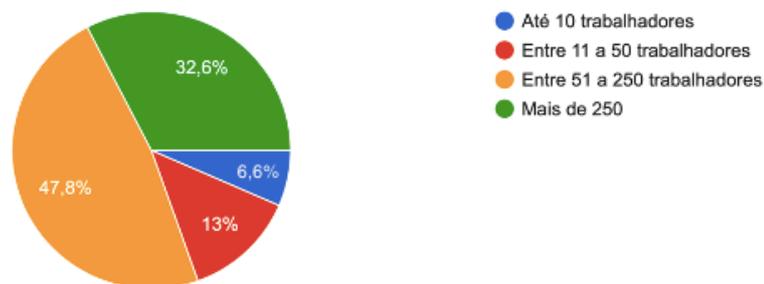


respondentes, para entender o modo como os líderes se adaptaram ao novo modelo de trabalho e o modo como as empresas se adaptaram e alteraram o modelo de trabalho pós-pandemia.

5.1. Análise de dados

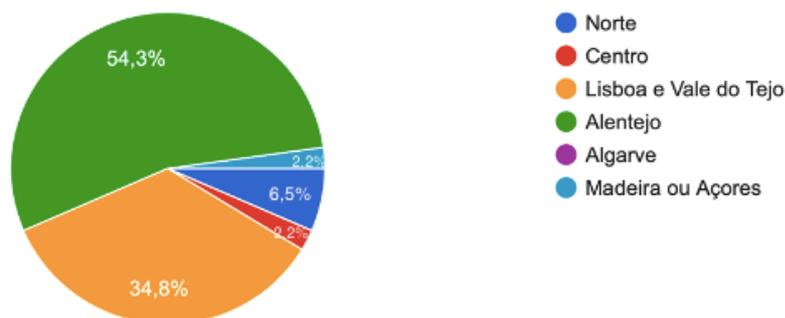
- **Caracterização da Empresa:**

Gráfico 1 - Número de trabalhadores



A maioria das respostas obtidas foram de líderes cujas suas empresas têm entre 51 e 250 trabalhadores e mais de 250 trabalhadores, conforme se pode verificar no gráfico 1.

Gráfico 2 - Localização da empresa



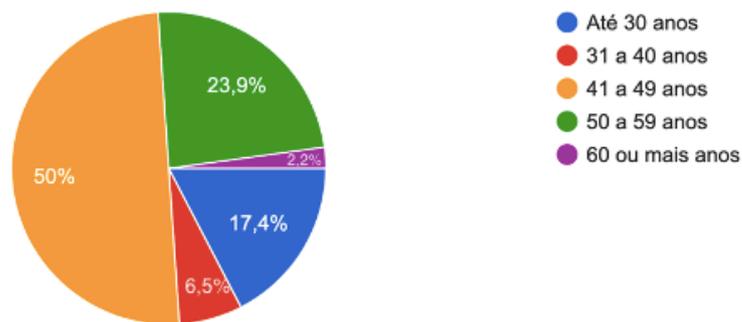
A maioria dos respondentes encontram-se no Alentejo e em Lisboa e Vale do Tejo pelo que a amostra recolhida tem maior ênfase nessas duas regiões. Não foi obtida nenhuma

resposta da região do Algarve, pelo que essa região não se encontra representada nesta análise.



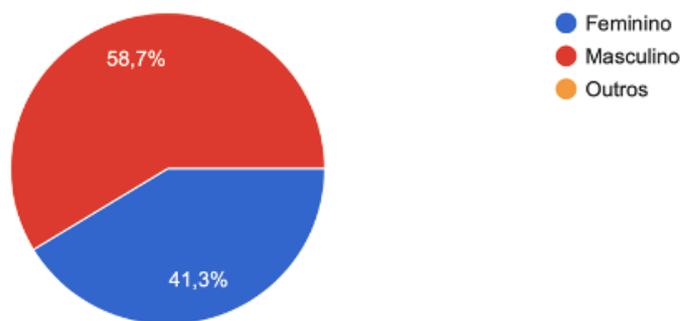
▪ **Caracterização Sociodemográfica dos respondentes:**

Gráfico 3 - Idade



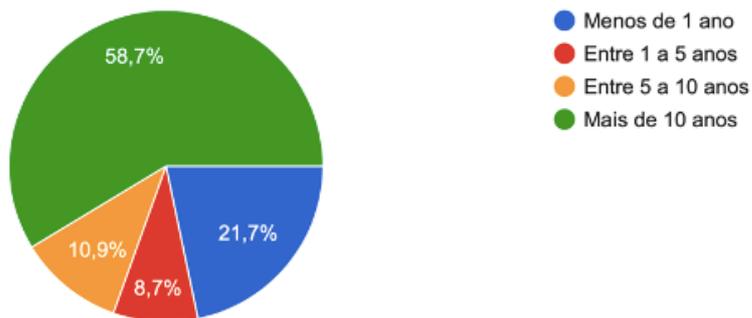
Exatamente metade dos respondentes têm entre 41 e 49 anos e a faixa etária que menor está representada são líderes com 60 e mais anos.

Gráfico 4 - Género



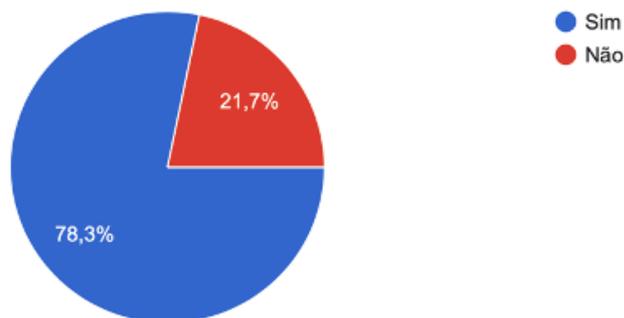
Os respondentes são maioritariamente do género masculino.

Gráfico 5 - Número de anos que se encontra numa posição de liderança



A maioria das respostas são de líderes há mais de 10 anos que tiveram de se adaptar à nova realidade de trabalho remoto. Contudo, o maior número de respostas a seguir foi de líderes há menos de um ano, que começaram a liderar durante a pandemia.

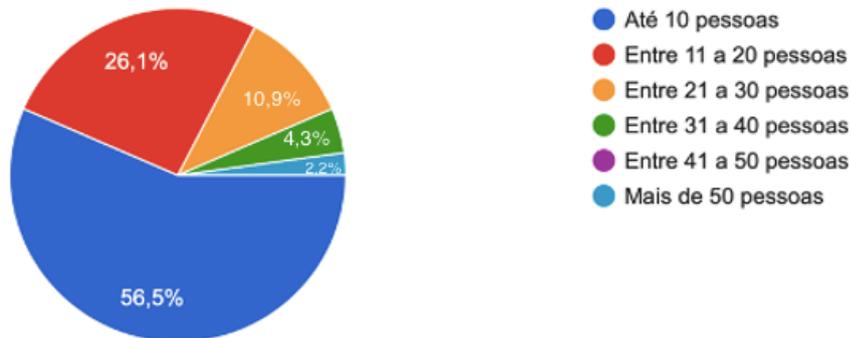
Gráfico 6 - No momento em que foi decretada a Pandemia COVID-19 (fevereiro 2020), já exercia funções de liderança?



A maioria dos líderes já eram líderes no início da pandemia. Porém quase um quarto dos líderes respondentes não exerciam funções de liderança no momento em que foi decretada a pandemia COVID-19.

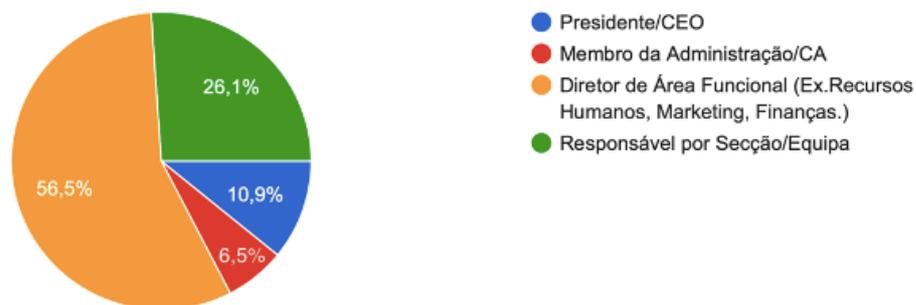


Gráfico 7 - Número de pessoas que lidera



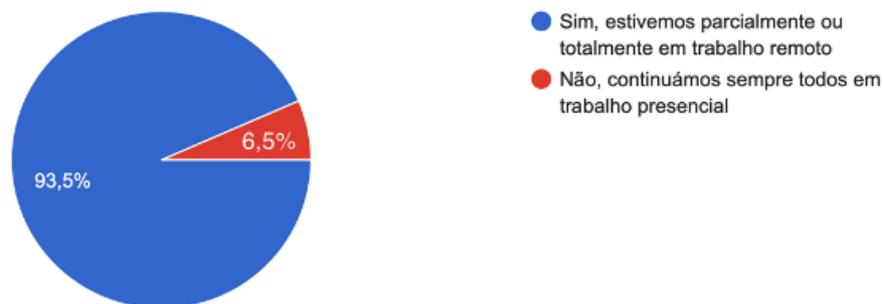
A maioria das respostas foram de líderes que lideram até 10 pessoas, seguidamente de líderes que lideram entre 11 a 20 pessoas. A resposta menos obtida foi de líderes que lideram mais de 50 pessoas.

Gráfico 8 - Função que desempenha



A função que desempenha a maioria dos respondentes é diretor de área funcional, nomeadamente Recursos Humanos, Marketing, Finanças.

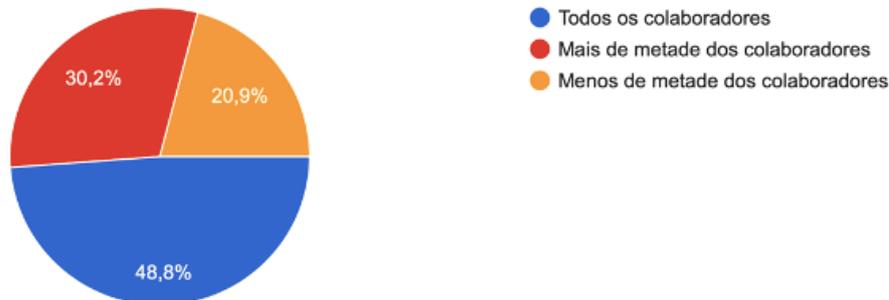
Gráfico 9 - No decorrer da situação pandémica causada pelo COVID-19, alteraram o modelo de trabalho?



Praticamente todos os respondentes alteraram o modelo de teletrabalho para trabalho remoto no decorrer da pandemia. Apenas 3 dos respondentes não alteraram o modo para teletrabalho.

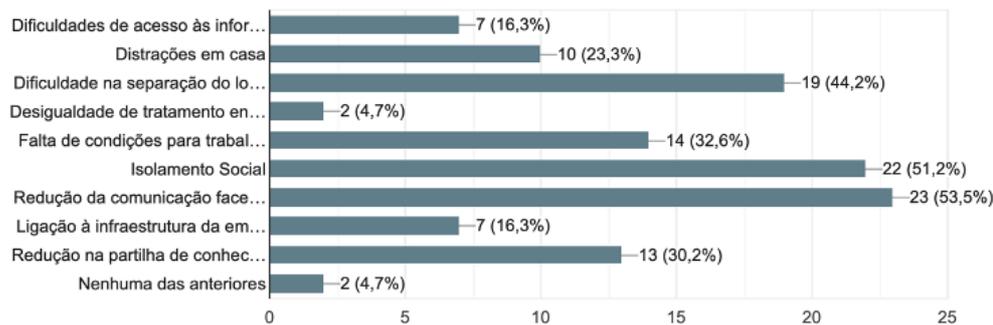
A partir desta questão, os líderes que escolheram a opção “Não, continuámos sempre todos em trabalho presencial” terminam as questões obrigatórias e o questionário segue para as questões opcionais.

Gráfico 10 - A quem foi aplicado o modelo de teletrabalho



Praticamente metade das respostas demonstram que o teletrabalho foi aplicado a todos os colaboradores da empresa.

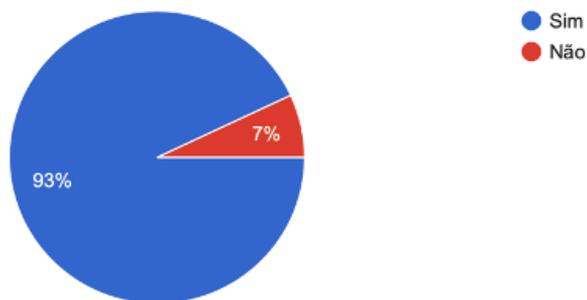
Gráfico 11 - Dificuldades manifestadas pelos liderados durante o teletrabalho



Esta questão, tinha resposta múltipla, pelo que os líderes poderiam ter escolhido várias respostas.

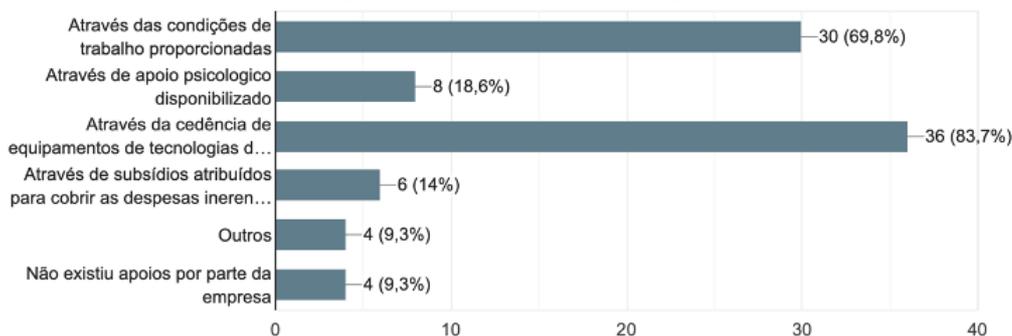
Mais de metade dos líderes demonstraram através da resposta a esta pergunta que as maiores dificuldades manifestadas pelos liderados enquanto estavam em teletrabalho foram a redução da comunicação *face-to-face* e o isolamento social.

Gráfico 12 - No momento da passagem para o modelo de teletrabalho, sentiu apoio ativo por parte da sua empresa?



A maioria dos líderes sentiu que foi apoiado ativamente pela empresa aquando do teletrabalho.

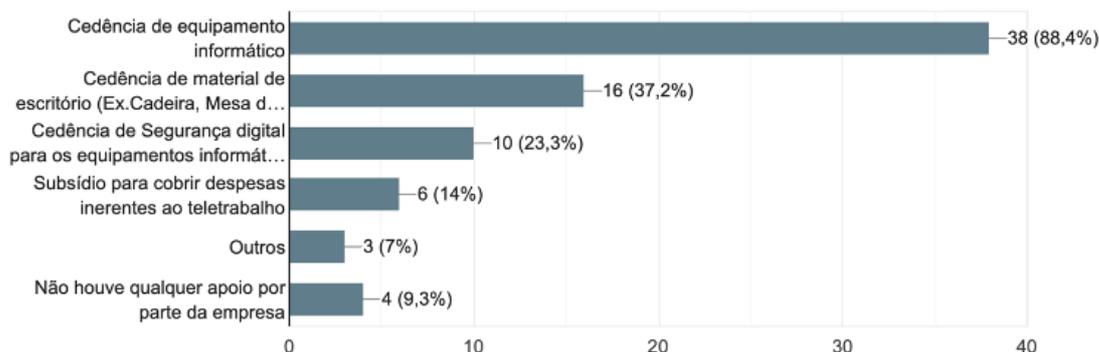
Gráfico 13 - Aspectos em que se sentiu apoiado pela empresa



Esta questão, tinha resposta múltipla, pelo que os líderes poderiam ter escolhido várias respostas.

A maioria dos líderes sentiu-se apoiado pela empresa através da cedência de equipamentos de tecnologias de comunicação e Através das condições de trabalho proporcionadas. Para além dos listados anteriormente quatro respondentes registaram outros elementos que não estavam listados como opção, nomeadamente: Ferramentas de trabalho remoto como a vídeo conferência; Equipamentos de proteção individual e desinfetantes e limitação do horário de trabalho, imposição de regras de tempo de reunião, implementação de dias livres de reunião; Mais iniciativas promotoras de proximidade.

Gráfico 15 - Apoios sentidos durante o teletrabalho



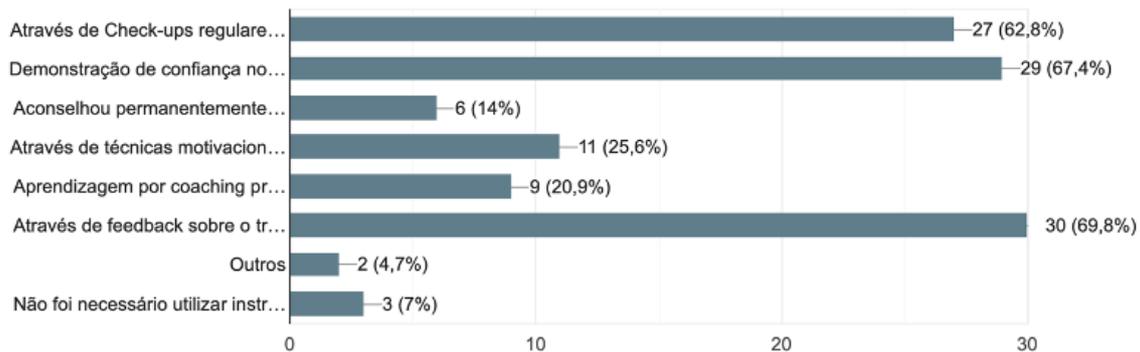
Esta questão, tinha resposta múltipla, pelo que os líderes poderiam ter escolhido várias respostas.

A maioria das respostas demonstra que o maior apoio dado por parte da empresa foi igual a líderes e liderados através da cedência de equipamento informático. Para além



dos listados anteriormente três respondentes registaram outros elementos que não estavam listados como opção, nomeadamente: Ferramentas de trabalho remoto como a vídeo conferência; Equipamentos de proteção individual e desinfetantes; Limitação do horário de trabalho, imposição de regras de tempo de reunião, implementação de dias livres de reunião.

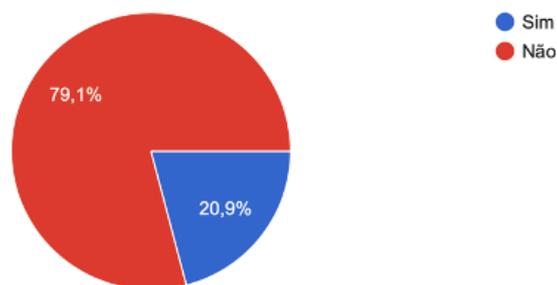
Gráfico 16 - Instrumentos de apoio utilizados para apoiar os membros da equipa durante o teletrabalho



Esta questão, tinha resposta múltipla, pelo que os líderes poderiam ter escolhido várias respostas.

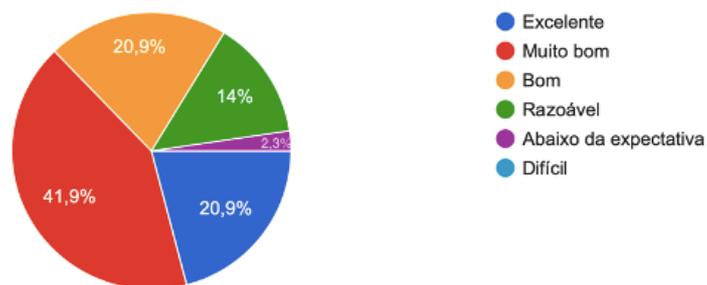
Os instrumentos de apoio mais utilizados pelos líderes para apoiar os membros das suas equipas durante o teletrabalho foram: Através de feedback sobre o trabalho realizado; Demonstração de confiança no seu trabalho; e Check-ups regulares (Diários/Semanais).

Gráfico 17 - Na organização do trabalho da sua equipa, mantinha contacto com a mesma fora do horário estabelecido?



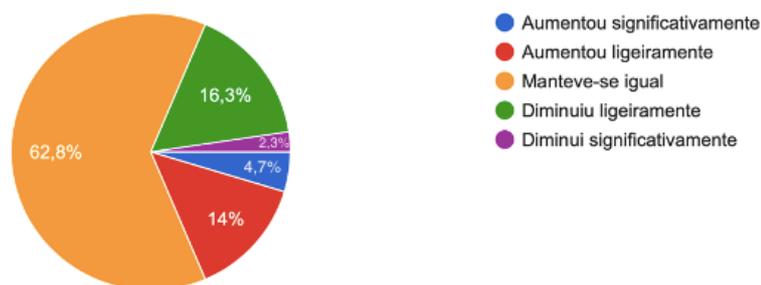
A maioria dos líderes não manteve contacto com a sua equipa fora do horário de trabalho.

Gráfico 18 - Classificação da adaptação dos colaboradores do teletrabalho



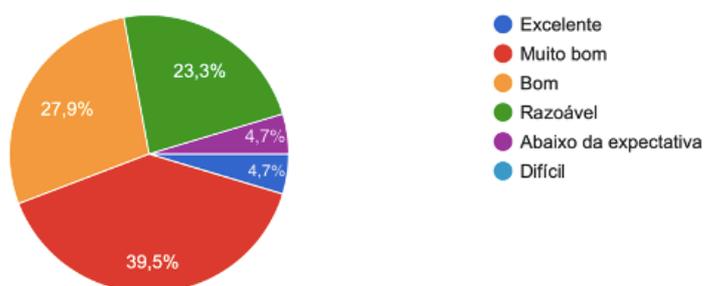
Mais de metade dos líderes assume que a adaptação dos trabalhadores da sua equipa teve classificação de excelente ou muito bom. Nenhum dos respondentes assume que a adaptação foi difícil e uma percentagem muito pequena assume que foi abaixo da expectativa.

Gráfico 19 - Avaliação do desempenho geral da equipa ao nível da produtividade durante o teletrabalho



Mais de metade dos líderes assume que o desempenho da sua equipa se manteve igual ao nível da produtividade durante o teletrabalho.

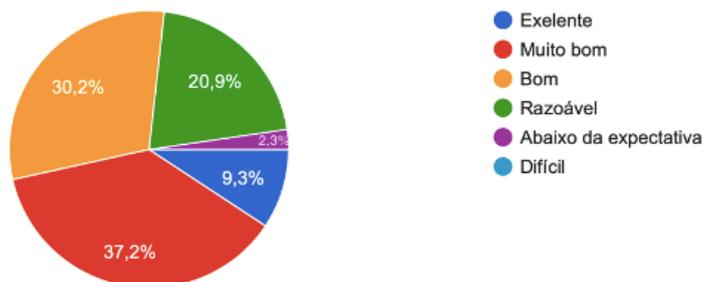
Gráfico 20 - Classificação da comunicação entre os membros da equipa durante o teletrabalho



A maioria dos líderes revela que a comunicação entre os membros da sua equipa teve classificação muito bom e bom.



Gráfico 21 - Classificação da comunicação entre o líder e os membros da sua equipa durante o teletrabalho



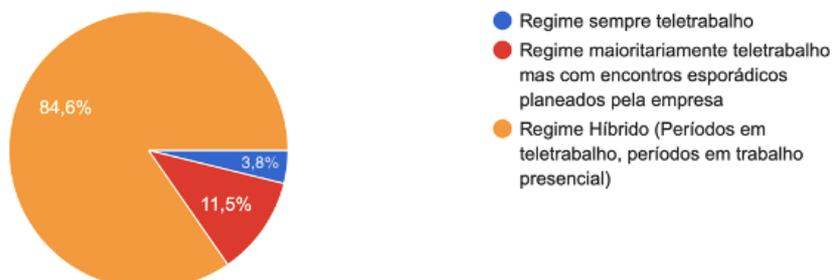
A maioria dos líderes revela que a comunicação entre si e os membros da sua equipa teve classificação muito bom e bom.

Gráfico 22 - No seguimento do Decreto-Lei n.º 78-A/2021, em que são levantadas a maioria das restrições, a empresa tenciona continuar com teletrabalho?



A maioria das respostas demonstra que a empresa irá optar por apenas os colaboradores com atestado médico continuam em teletrabalho.

Gráfico 23 - Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantenham em teletrabalho?



O modelo de teletrabalho adotado pela maioria das empresas será o regime híbrido, em que existem períodos em teletrabalho e períodos em trabalho presencial. A resposta menos obtida foi o regime sempre teletrabalho.

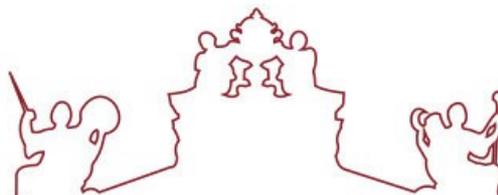
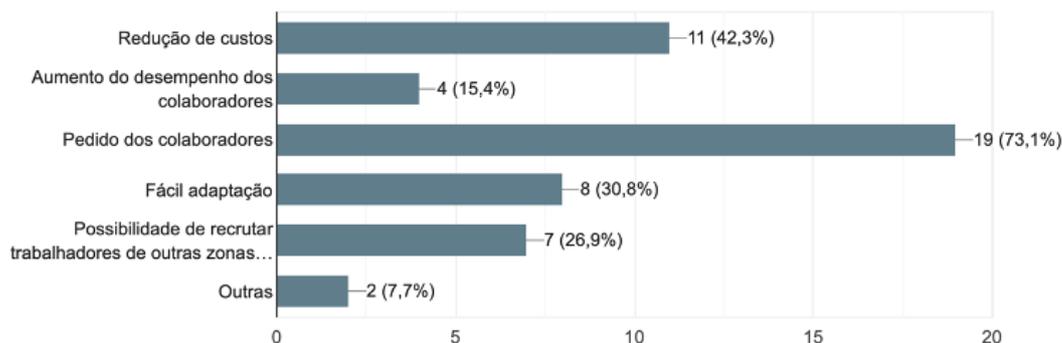


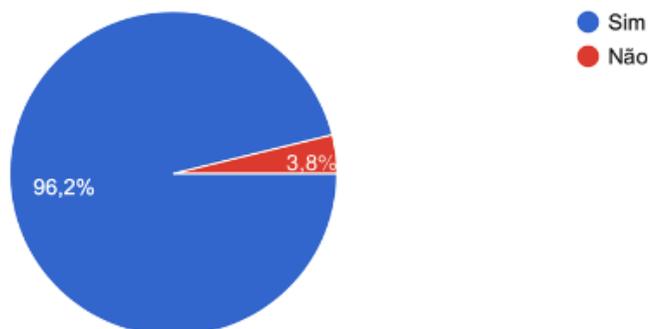
Gráfico 24 - O que incentivou a empresa a optar pela continuidade do teletrabalho?



Esta questão, tinha resposta múltipla, pelo que os líderes poderiam ter escolhido várias respostas.

O que incentivou maioritariamente a continuidade do teletrabalho foram os pedidos dos colaboradores, seguido da redução dos custos da empresa. O que menos incentivou foi o aumento do desempenho dos colaboradores e outros aspetos. Para além dos listados anteriormente dois respondentes registaram outros incentivos que não estavam listados como opção, nomeadamente: Conciliação com a vida familiar e proteção dos restantes.

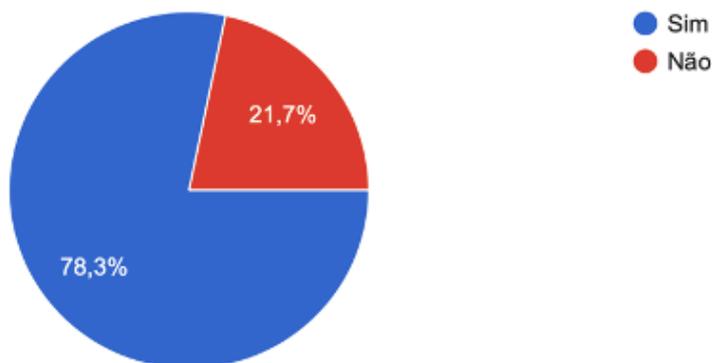
Gráfico 25 - Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo de trabalho escolhido?



A maioria dos líderes respondentes está de acordo com a decisão escolhida por parte da sua empresa. A maioria das respostas que justificam esta resposta prendem o facto de existir maior flexibilidade entre a vida pessoal e profissional.

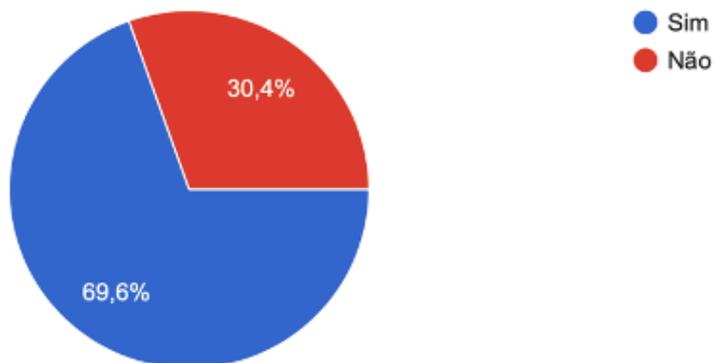


Gráfico 26 - É casado/ Vive em União de Facto?



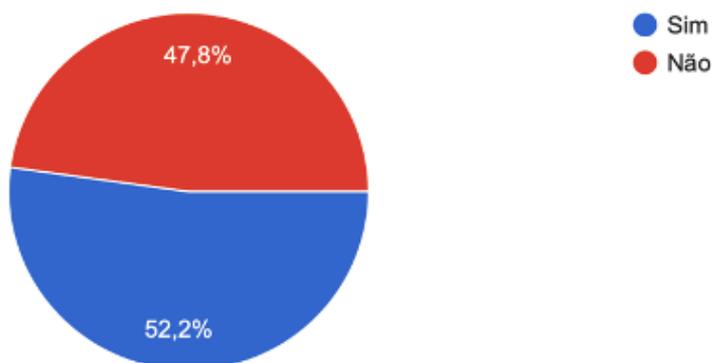
A maioria dos respondentes é casado/vive em união de facto.

Gráfico 27 - Tem filhos?

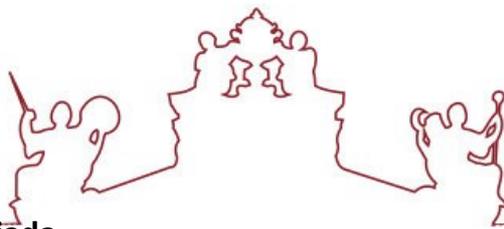


Mais de metade dos respondentes tem filhos.

Gráfico 28 - Tem filhos em idade escolar?



Mais de metade dos respondentes tem filhos em idade escolar.



5.2. Análise Multivariada

5.3 Outras Análises (Cruzamento de dados)

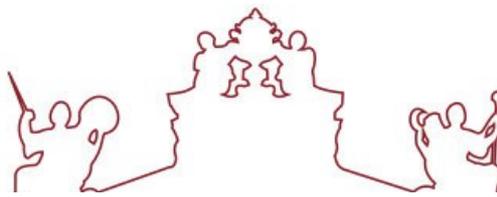
Ao analisar os dados foi notório que existiam alguns cruzamentos de dados que eram importantes serem realizadas, para que fosse possível entender de uma forma mais eficaz alguns aspetos relevantes.

Seguidamente, irá ser elaborada uma análise em que pode verificar alguns dados relevantes sobre os respondentes:

- Ao ser elaborado uma análise de relação entre idade e género dos respondentes é chegada à conclusão de que o maior número de respostas obtido foi de pessoas do género feminino com idades entre os 41 e os 49 anos. Do género masculino 60 ou mais anos não foi obtida qualquer resposta. Conforme anexo II, tabela 4.
- O maior número de respostas surgiu de líderes entre 41 e 49 anos que se encontram numa posição de liderança há mais de 10 anos e não foi obtida qualquer resposta de líderes:
 - Há menos de 1 ano líderes com idades entre 50 e 59 anos e líderes com 60 ou mais anos,
 - Entre 1 e 5 anos líderes com 41 e 49 anos e 60 ou mais anos.
 - Entre 5 a 10 anos líderes até 30 anos, com 31 a 40 anos e 60 ou mais anos.
 - Com mais de 10 anos líderes até 30 anos.Conforme anexo II, tabela 5.
- Em todos os intervalos de idade foram obtidas respostas positivas quando questionados se os líderes já exerciam funções de liderança quando foi decretada a pandemia causada pelo COVID-19. O maior número de respostas positivas foi em idades entre 41 e 49 anos. Conforme anexo II, tabela 6.



- O maior número de líderes respondentes na globalidade são do género masculino e encontram-se numa posição de liderança há mais de 10 anos. O menor número de respostas obtido foi de líderes entre 1 e 5 anos, do género masculino. Conforme anexo II, tabela 7
- Praticamente metade das respostas obtidas foram de líderes cujas empresas alteraram o seu modelo de trabalho para todos os colaboradores durante a pandemia COVID-19. A resposta menos obtida foi de líderes cujas empresas alteraram o modelo de trabalho apenas para menos de metade dos colaboradores. Conforme anexo II, tabela 8.
- A maioria dos líderes sentiram um apoio ativo por parte da empresa aquando do momento da passagem para o modelo de teletrabalho, apenas existiram três respostas em que os líderes demonstraram não se terem sentido apoiados ativamente por parte da empresa, essas respostas foram de líderes em que as empresas têm entre 11 e 50 trabalhadores (1 resposta) e entre 51 a 250 trabalhadores (2 respostas). Conforme anexo II, tabela 9.
- A maioria dos líderes sentiu-se apoiado através das condições de trabalho proporcionadas pela empresa aquando da mudança para teletrabalho. Um aspeto a referir, é que apenas líderes de empresas com mais de 250 trabalhadores responderam que a empresa apoiou através de subsídios para cobrir despesas. Conforme anexo II, tabela 10.
- A maioria dos líderes admitem que a comunicação entre si e os membros da sua equipa durante o teletrabalho foi classificada como muito boa. E o menor número de respostas foi da opção “abaixo da expectativa”, independentemente do número de anos em que o líder se encontra numa posição de liderança. Conforme anexo II, tabela 12.



- A maioria dos líderes afirma que a comunicação entre os membros da sua equipa se situa na resposta “Muito bom” e de seguida da resposta “bom”. A resposta “Abaixo da expectativa” apenas obteve duas respostas e foram provenientes de líderes até 20 pessoas. É possível por isso afirmar que a resposta ao nível da comunicação entre os membros das equipas foi positiva para os líderes, dado as respostas obtidas. Conforme anexo II, tabela 13.
- Das respostas obtidas no questionário apenas um líder respondente não esteve de acordo quando a empresa adotou o modelo de trabalho aplicado a todos os colaboradores. A esmagadora maioria dos líderes esteve de acordo com a decisão tomada pela empresa independentemente de quem foi aplicado o modelo de teletrabalho. Conforme anexo II, tabela 14.
- Quanto à continuidade do teletrabalho pós pandemia conclui-se que a grande maioria das empresas opta por continuar com o teletrabalho para parte dos trabalhadores em regime híbrido, e a resposta menos obtida é regime sempre teletrabalho, tendo obtido apenas 1 resposta. Conforme anexo II, tabela 15.
- Para as empresas que continuam o modelo híbrido de trabalho, o maior incentivo que levou a empresa a continuar com este modelo de trabalho foi o pedido dos colaboradores e da redução de custos por parte da empresa. Conforme anexo II, tabela 17.
- A maioria dos líderes está de acordo com a decisão tomada pela empresa quanto ao regime que está ou irá ser adotado para os colaboradores que se mantenham em teletrabalho. Contudo, existiu nas respostas obtidas apenas 1 líder, em 22 líderes que não concordou com a decisão da empresa em optar por um regime híbrido. Conforme anexo II, tabela 18.



CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão transmitidas as conclusões relativamente à liderança empresarial em contexto de trabalho remoto, sendo que será lembrado aquilo que se estava a investigar, as questões iniciais e os objetivos propostos. Serão apresentadas as principais conclusões que o estudo demonstrou e se o mesmo cumpriu os objetivos propostos. Por fim, serão salientadas as limitações do estudo e serão apresentadas recomendações ou sugestões para futuros trabalhos.

6.1 Conclusões

Primeiramente nesta investigação procedeu-se a um estudo bibliográfico para se realizar o estado de arte. Identificou-se palavras-chave, conceitos que eram imprescindíveis de serem analisados e estudados.

Esta dissertação dividiu-se em seis capítulos principais, que são:

- 1) Introdução
- 2) Enquadramento teórico
- 3) Trabalho Remoto
- 4) Metodologia de investigação
- 5) Resultados e Discussão
- 6) Considerações Finais

Ao longo do percurso da dissertação foi identificado o conceito de líder e liderança, alguns aspetos relevantes sobre o trabalho remoto e sobre como os líderes se adaptaram a esta nova realidade.

O objetivo geral da dissertação passaria por ser procedido à pesquisa sobre quais os desafios que foram colocados aos líderes quando existiu necessidade por parte das organizações de utilizar o trabalho remoto em substituição do trabalho presencial. E com base neste objetivo foi elaborado um conjunto de objetivos específicos, nomeadamente:

- Listar os impactos causados pelo trabalho remoto;
- Identificar as características necessárias ao E-Leader;

- 
- Analisar o impacto da mudança para trabalho remoto.
-

Após analisar os objetivos, surgem questões pertinentes de serem respondidas, nomeadamente:

- Quais as características do líder para o trabalho remoto?
- Como liderar equipas separadas fisicamente?
- Qual o impacto causado pela COVID-19 na liderança?
- A pandemia mundial causada pelo COVID-19 tem impacto negativo nas empresas e impacto positivo nos trabalhadores? Se sim, quais esses impactos.

Para dar resposta a estas questões, assim como concluir os objetivos específicos foi procedido a um inquérito direcionado a líderes, sobre o qual se obteve 46 respostas. Após análise a estas respostas foi possível traçar o perfil dos líderes respondentes, em que se conclui que a maioria das respostas obtidas foi proveniente de respondentes do género masculino, que faixa etária com maioria de respostas é entre os 41 e 49 anos em ambos os géneros, que residem maioritariamente no Alentejo e em Lisboa e Vale do Tejo, que no momento da pandemia causada pelo Covid-19 já exerciam funções de liderança e que estão numa posição de liderança à mais de 10 anos, ou seja, que no momento em que foi decretada a pandemia já exerciam funções de liderança. Durante a pandemia o modelo de trabalho remoto foi aplicável na sua maioria a todos os colaboradores.

Em relação a aspetos mais específicos, foi notório que a maioria dos líderes se sentiram apoiados aquando do trabalho remoto, sendo que existiram dois aspetos em que os líderes se sentiram mais apoiados pela empresa: Através das condições de trabalho proporcionadas e através da cedência de equipamentos de tecnologias de comunicação. Foi também notório que empresas com um maior número de trabalhadores conseguiram garantir um apoio mais aprofundado aos colaboradores, nomeadamente através de apoio psicológico disponibilizado e através de subsídios para cobrir despesas inerentes ao trabalho remoto.

Um dos impactos causados pela pandemia Covid-19 na liderança foi a forma de comunicar dentro da empresa. As respostas dadas pelos líderes às questões sobre a comunicação interna entre os membros da sua equipa ou entre os membros da sua



equipa e o próprio líder foi majoritariamente positiva, o que demonstra uma adaptação positiva a este novo modelo de trabalho.

Após a pandemia, várias empresas se questionaram sobre a continuação do modelo de trabalho remoto ou híbrido. Quando questionados os líderes estão de acordo com a empresa na sua decisão, sendo que a maioria das empresas onde trabalham os respondentes optou por continuar com um modelo de trabalho híbrido (períodos em teletrabalho, períodos em trabalho presencial). Segundo os respondentes, os aspetos que incentivaram as empresas a continuar neste modelo de trabalho foram sobretudo o pedido por parte dos colaboradores e a redução de custos da empresa. Estes aspetos demonstram impactos positivos quer para a empresa, quer para o trabalhador.

6.2 Limitações da Pesquisa

Durante o decorrer do trabalho de pesquisa para elaborar a presente Dissertação existiram algumas limitações derivadas sobretudo às restrições impostas devido à pandemia Covid-19.

Primeiramente, durante a pesquisa as bibliotecas encontravam-se encerradas ou com horários reduzidos o que se traduziu numa barreira à procura de informação em suporte físico.

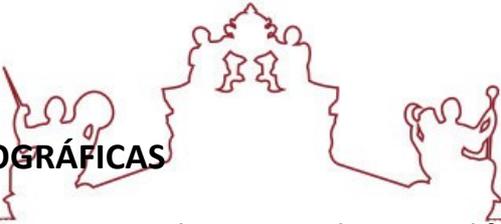
Em segundo lugar, o acesso ao número de respostas obtidas no questionário ficou aquém do previsto. Foram realizadas várias tentativas através de diferentes meios, nomeadamente através de e-mail, Linkdin, mensagens privadas e foi sentido uma dificuldade de participação por parte do público-alvo.

6.3 Recomendações ou Sugestões para futura investigação

O modelo de trabalho remoto é algo recente em Portugal, mas embora exista há pouco tempo tem tido cada vez uma maior procura. Por este motivo, o número de estudos sobre este campo em Portugal é escasso e sem dúvida que o modo como os líderes se adaptaram e continuam a adaptar a esta nova realidade é um estudo importante.



Enquanto sugestão futura poderia ser elaborado um estudo nos próximos anos para verificar se as dificuldades sentidas inicialmente pelos líderes se mantêm, ou se foram ultrapassadas. Verificar também se a produtividade a médio/longo prazo se alterou ou se manteve igual e se as relações sociais entre os colaboradores se mantêm próximas e como está a saúde mental dos colaboradores com o passar dos anos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexander, A. (2020), “Reimagining the postpandemic workforce”. Consultado a 4 de março de 2021.

Barelka A.J. (2007). New feedings in virtual team leadership.

Boland, B. (2020), “Reimagining the office and work life after COVID-19”. Consultado a 20 de março de 2021.

Carvalho, L.; Bernardo, M.; Sousa, I.; Negas, M. (2015), *Gestão das Organizações (2ª Edição)*, Edições Silabo.

Contreras, F. (2020) “E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go”

Ghoshal, S. e Bruch H., (2003), “Going Beyond Motivation to The Power of Volition”, Sloan Management review, vol. 44 nº3, pp 51-57. Consultado a 20 dezembro de 2020.

Kerrissey, M. e Edmondson, A., (2020), “What Good Leaders Look Like During The Pandemic”. <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>. Consultado a 13 dezembro 2020

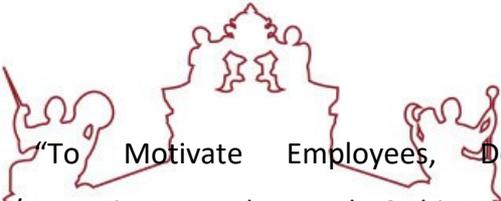
Kerfoot, K. M. (2010). “Listening to see: The key to virtual leadership. Nursing Economics” pp. 114-118. Consultado a 20 de março de 2021.

Larson, B., Vroman, S. e Makarius, E. (2020), “A Guide To Managing Your (Newly) Remote Workers). <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>. Consultado a 22 de dezembro 2020

Lowy, J. (2020), “Overcoming Remote Work Challenges”. Consultado a 6 de março de 2021.

MacDonald, A., (2019), “12 Essential Leadership Insights”, MitSloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/12-essential-leadership-insights/>. Consultado a 22 de dezembro de 2020.

Reto, L.; Lopes, A. *Liderança e Carisma (Editorial Minerva)*



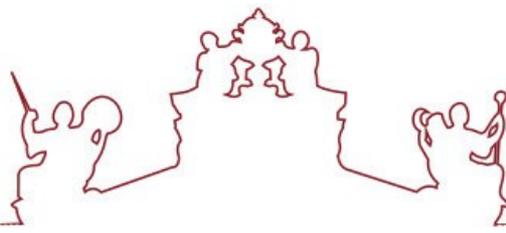
S. Emma., (2016), "To Motivate Employees, Do 3 Things Well".

<https://hbr.org/2016/01/to-motivate-employees-do-3-things-well>. Consultado a 22 de dezembro 2020

Teixeira, S. (1998) *Gestão das Organizações* (L. McGRAW-HILL de Portugal, Ed.)

Wilson, R. (2017), "E-leadership in Practice: The Components of Transformational Leadership in Virtual Business Environments". Consultado a 20 de março de 2021.

Zalaznik, A., Managers and leaders: Are they different?, *Havard Bussiness Review*, 1997, n.º55, pp 67-78. Consultado a 10 dezembro 2020



ANEXOS

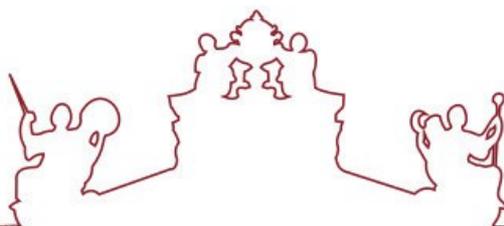


Figura 4 - Introdução questionário

Liderança Empresarial em Contexto de Trabalho Remoto

Este questionário enquadra-se no trabalho para obtenção do grau de Mestre, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas da Universidade de Évora, tem por finalidade compreender de que forma os líderes se adaptaram e responderam à liderança de equipas de forma remota.

Garantimos a confidencialidade dos dados dos participantes, não sendo identificado o respondente.

Tempo estimado de resposta entre os 5 e os 10 minutos.

Grata pela sua colaboração.

 marginp1@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#) 

[Seguinte](#) Página 1 de 9 [Limpar formulário](#)

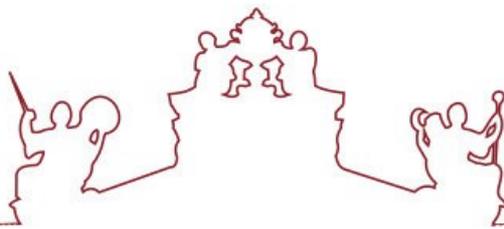


Figura 5 - Grupo 1 do questionário

1. Caracterização da Empresa

Pretende-se caracterizar a organização onde trabalha. Este grupo contém duas questões.

1.1. Número de colaboradores da empresa *

- Até 10 trabalhadores
- Entre 11 a 50 trabalhadores
- Entre 51 a 250 trabalhadores
- Mais de 250

1.2. Localização da Empresa *

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Madeira ou Açores



Figura 6 - Grupo 2 do questionário I

2. Caracterização sociodemográfica do entrevistado

Este grupo contém quatro questões gerais não identificativas do respondente.

2.1. Idade *

- Até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 ou mais anos

2.2. Género *

- Feminino
- Masculino
- Outros

2.3. Há quantos anos se encontra numa posição de liderança? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

2.4. No momento em que foi decretada a Pandemia COVID-19 (fevereiro 2020), já exercia funções de liderança? *

- Sim
- Não



Figura 8 - Grupo 3 do questionário

3. Caracterização funcional do entrevistado

Este grupo contém duas questões não identificativas do respondente.

3.1. Número de pessoas que lidera *

- Até 10 pessoas
- Entre 11 a 20 pessoas
- Entre 21 a 30 pessoas
- Entre 31 a 40 pessoas
- Entre 41 a 50 pessoas
- Mais de 50 pessoas

3.2. Função que desempenha *

- Presidente/CEO
- Membro da Administração/CA
- Diretor de Área Funcional (Ex. Recursos Humanos, Marketing, Finanças.)
- Responsável por Secção/Equipa



Figura 9 - Grupo 4 do questionário

4. Teletrabalho durante a Pandemia I

Esta secção visa somente fazer uma distinção das empresas que estiveram em trabalho remoto ou nunca estiveram em trabalho remoto, contendo apenas uma questão.

No decorrer da situação pandémica causada pelo COVID-19, alteraram o modelo de trabalho? *

- Sim, estivemos parcialmente ou totalmente em trabalho remoto
- Não, continuámos sempre todos em trabalho presencial

Figura 10 - Grupo 5 do questionário I

5. Teletrabalho durante a Pandemia II

Nesta secção pretende-se identificar um conjunto de aspetos sobre o contexto de trabalho durante a pandemia COVID-19 na organização onde trabalha. Esta secção contém treze questões.

5.1. No decorrer da situação pandémica causada pela COVID-19, o modelo de teletrabalho foi aplicável a ... *

- Todos os colaboradores
- Mais de metade dos colaboradores
- Menos de metade dos colaboradores



Figura 11- Grupo 5 do questionário II

5.2. Quais as principais dificuldades manifestadas pelos seus liderados no modelo de teletrabalho? (Selecione as situações que melhor caracterizem as dificuldades ocorridas) *

- Dificuldades de acesso às informações
- Distrações em casa
- Dificuldade na separação do local de trabalho e espaço de lazer
- Desigualdade de tratamento entre trabalhadores presenciais e trabalhadores em regime de teletrabalho
- Falta de condições para trabalhar em casa
- Isolamento Social
- Redução da comunicação face-to-face
- Ligação à infraestrutura da empresa
- Redução na partilha de conhecimento
- Nenhuma das anteriores



Figura 12- Grupo 5 do questionário III

5.3. No momento da passagem para o modelo de teletrabalho, sentiu apoio ativo por parte da sua empresa? *

- Sim
- Não

5.4. Em que aspetos se sentiu apoiado pela sua empresa? *

- Através das condições de trabalho proporcionadas
- Através de apoio psicológico disponibilizado
- Através da cedência de equipamentos de tecnologias de comunicação
- Através de subsídios atribuídos para cobrir as despesas inerentes
- Outros
- Não existiu apoios por parte da empresa



Figura 13- Grupo 5 do questionário IV

5.5. Caso tenha respondido "Outros"; especifique um desses apoios concedidos pela empresa.

A sua resposta _____

5.6. Que tipos de apoios foram concedidos pela empresa aos membros da sua equipa durante o modelo de teletrabalho? *

- Cedência de equipamento informático
- Cedência de material de escritório (Ex. Cadeira, Mesa de Trabalho, Etc.)
- Cedência de Segurança digital para os equipamentos informáticos (Ex. Anti-vírus)
- Subsídio para cobrir despesas inerentes ao teletrabalho
- Outros
- Não houve qualquer apoio por parte da empresa



Figura 14 - Grupo 5 do questionário V

5.7. Caso tenha respondido "Outros"; especifique um desses apoios concedidos pela empresa.

A sua resposta _____

5.8. Que instrumentos de apoio utilizou para apoiar os membros da sua equipa durante o teletrabalho? *

- Através de Check-ups regulares (Diários/Semanais)
- Demonstração de confiança no seu trabalho
- Aconselhou permanentemente o seu liderado para cumprir um horário de trabalho regular (Ex. Cumprimento do horário tradicional)
- Através de técnicas motivacionais
- Aprendizagem por coaching prático
- Através de feedback sobre o trabalho realizado
- Outros
- Não foi necessário utilizar instrumentos de apoio

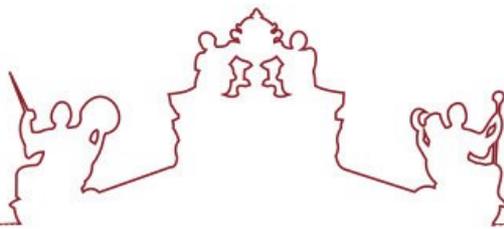


Figura 15 - Grupo 5 do questionário VI

5.9. Na organização do trabalho da sua equipa, mantinha contacto com a mesma fora do horário estabelecido? (Ex.: contactar entre as 19h e as 8h, no caso do horário ser das 9h até às 18h) *

- Sim
- Não

5.10. Como classifica a adaptação dos trabalhadores da sua equipa ao regime teletrabalho, relativamente à organização do trabalho e respetivas tarefas? *

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Abaixo da expectativa
- Difícil



Figura 16 - Grupo 5 do questionário VII

5.11. Como avalia o desempenho geral da sua equipa, ao nível da produtividade, durante o teletrabalho? *

- Aumentou significativamente
- Aumentou ligeiramente
- Manteve-se igual
- Diminuiu ligeiramente
- Diminui significativamente

5.12. Como classifica a comunicação entre os membros da sua equipa durante o teletrabalho? *

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Abaixo da expectativa
- Difícil

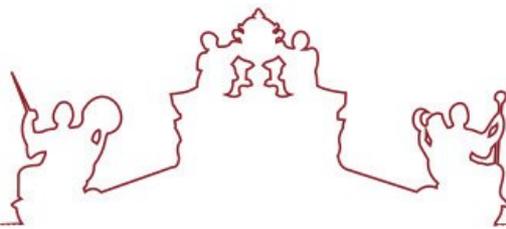


Figura 17 - Grupo 5 do questionário VIII

5.13. Como classifica a comunicação entre si e os membros da sua equipa durante o teletrabalho? *

- Exelente
- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Abaixo da expectativa
- Díficil



Figura 18 - Grupo 6 do questionário

6. Teletrabalho após a Pandemia

O Decreto-Lei n.º 78-A/2021 especifica o novo enquadramento normativo para o teletrabalho nesta fase pandémica; pretende-se nesta secção identificar a orientação geral da empresa, no âmbito do modelo de teletrabalho. Esta secção contém cinco questões.

6.1. No seguimento do Decreto-Lei n.º 78-A/2021, em que são levantadas a maioria das restrições, a empresa tenciona continuar com teletrabalho? *

- Sim, todos os colaboradores continuam em teletrabalho ou regime híbrido
- Sim, mais de metade dos trabalhadores continuam em teletrabalho ou regime híbrido
- Sim, metade dos colaboradores continuam em teletrabalho ou regime híbrido
- Sim, menos de metade dos colaboradores continuam em teletrabalho ou regime híbrido
- Não, nenhum trabalhador continua em teletrabalho ou regime híbrido
- Apenas os colaboradores com atestado médico continuam em teletrabalho



Figura 19- Grupo 7 do questionário I

7. Teletrabalho após a Pandemia II

Nesta secção pretende-se perceber o modo com o a empresa pondera planejar e organizar a relação laboral. Esta secção contém cinco questões.

7.1. Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantenham em teletrabalho? *

- Regime sempre teletrabalho
- Regime maioritariamente teletrabalho mas com encontros esporádicos planeados pela empresa
- Regime Híbrido (Períodos em teletrabalho, períodos em trabalho presencial)

Figura 20 - Grupo 7 do questionário II

7.2. O que incentivou a empresa a optar pela continuidade do teletrabalho? *

- Redução de custos
- Aumento do desempenho dos colaboradores
- Pedido dos colaboradores
- Fácil adaptação
- Possibilidade de recrutar trabalhadores de outras zonas geográficas
- Outras



Figura 21 - Grupo 7 do questionário III

7.3. Caso tenha respondido "Outros"; especifique um desses incentivos.

A sua resposta

Figura 22 - Grupo 7 do questionário IV

7.4. Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo * de trabalho escolhido?

Sim

Não

Figura 23 - Grupo 7 do questionário V

7.5. Identifique um motivo para justificar a sua resposta anterior.

A sua resposta



Figura 24 - Grupo 8 do questionário I

8. Grupo de resposta optativa

A resposta a esta secção não é obrigatória, contudo a mesma é útil para uma melhor compreensão de algumas das questões colocadas. Poderá responder apenas às questões que desejar. Esta secção contém quatro questões.

8.1. É casado/ Vive em União de Facto?

- Sim
- Não

8.2. Tem filhos?

- Sim
- Não

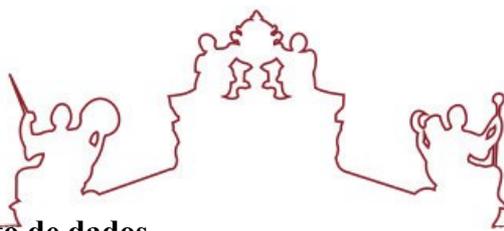
8.3. Tem filhos em idade escolar?

- Sim
- Não

Figura 25 - Grupo 8 do questionário II

8.4. Qual o nome da empresa onde trabalha?

A sua resposta



Anexo II – Cruzamento de dados

Tabela 4 - Cruzamento de dados I

Idade	Género		
	Feminino	Masculino	Total
31 a 40 anos	1	2	3
41 a 49 anos	12	11	23
50 a 59 anos	4	7	11
60 ou mais anos	1		1
Até 30 anos	1	7	8
Total	19	27	46

Tabela 5 - Cruzamento de dados II

Idade	Há quantos anos se encontra numa posição de liderança?				Total
	Menos de 1 ano	Entre 1 a 5 anos	Entre 5 a 10 anos	Mais de 10 anos	
31 a 40 anos	1	1		1	3
41 a 49 anos	2		4	17	23
50 a 59 anos		2	1	8	11
60 ou mais anos				1	1
Até 30 anos	7	1			8
Total	10	4	5	27	46



Tabela 6 - Cruzamento de dados III

Idade	No momento em que foi decretada a Pandemia COVID-19 (fevereiro 2020), já exercia funções de liderança?		
	Não	Sim	Total
31 a 40 anos	1	2	3
41 a 49 anos	2	21	23
50 a 59 anos		11	11
60 ou mais anos		1	1
Até 30 anos	7	1	8
Total	10	36	46

Tabela 7 - Cruzamento de dados IV

Género	Há quantos anos se encontra numa posição de liderança?				
	Menos de 1 ano	Entre 1 a 5 anos	Entre 5 a 10 anos	Mais de 10 anos	Total
Feminino	3	3	2	11	19
Masculino	7	1	3	16	27
Total	10	4	5	27	46

Tabela 8 - Cruzamento de dados V



No decorrer da situação pandémica causada pela COVID-19, o modelo de teletrabalho foi aplicável a ...	Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo de trabalho escolhido?		
	Não	Sim	Total
Mais de metade dos colaboradores		5	5
Menos de metade dos colaboradores		6	6
Todos os colaboradores	1	14	15
Total	1	25	26

Tabela 9 - Cruzamento de dados VI

Número de colaboradores da empresa	No momento da passagem para o modelo de teletrabalho, sentiu apoio ativo por parte da sua empresa?		
	Não	Sim	Total
Até 10 trabalhadores		2	2
Entre 11 a 50 trabalhadores	1	4	5
Entre 51 a 250 trabalhadores	2	19	21
Mais de 250		15	15
Total	3	40	43

Tabela 10 - Cruzamento de dados VII

Número de colaboradores da empresa	Em que aspetos se sentiu apoiado pela sua empresa?						Total
	Através das condições de trabalho proporcionadas	Através de apoio psicológico disponibilizado	Através da cedência de equipamentos de tecnologias de comunicação	Através de subsídios atribuídos para cobrir as despesas inerentes	Outros	Não existiu apoios por parte da empresa	
Até 10 trabalhadores	2						2
Entre 11 a 50 trabalhadores	4	1	4			1	10
Entre 51 a 250 trabalhadores	18	2	13		2	2	37
Mais de 250	13	5	11	6	1	1	37
Total	37	8	28	6	3	4	86



Tabela 11 - Cruzamento de dados VIII

No decorrer da situação pandémica causada pela COVID-19, o modelo de teletrabalho foi aplicável a ...				
No decorrer da situação pandémica causada pelo COVID-19, alteraram o modelo de trabalho?	Mais de metade dos colaboradores	Menos de metade dos colaboradores	Todos os colaboradores	Total
Sim, estivemos parcialmente ou totalmente em trabalho remoto	13	9	21	43
Total	13	9	21	43

Tabela 12 - Cruzamento de dados IX

Como classifica a comunicação entre si e os membros da sua equipa durante o teletrabalho?						
Há quantos anos se encontra numa posição de liderança?	Abaixo da expectativa	Bom	Excelente	Muito bom	Razoável	Total
Menos de 1 ano		3		3	1	7
Entre 1 a 5 anos				1	3	4
Entre 5 a 10 anos		2		2	1	5
Mais de 10 anos	1	8	4	10	4	27
Total	1	13	4	16	9	43

Tabela 13 - Cruzamento de dados X

Como classifica a comunicação entre os membros da sua equipa durante o teletrabalho?						
Número de pessoas que lidera	Abaixo da expectativa	Bom	Excelente	Muito bom	Razoável	Total
Até 10 pessoas	1	7	2	9	6	25
Entre 11 a 20 pessoas	1	1		7	2	11
Entre 21 a 30 pessoas		2		1	1	4
Entre 31 a 40 pessoas		1			1	2
Mais de 50 pessoas		1				1
Total	2	12	2	17	10	43



Tabela 14 - Cruzamento de dados XI

Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantenham em teletrabalho?	Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo de trabalho escolhido?		
	Não	Sim	Total
Regime Híbrido (Períodos em teletrabalho, períodos em trabalho presencial)	1	21	22
Regime maioritariamente teletrabalho mas com encontros esporádicos planeados pela empresa		3	3
Regime sempre teletrabalho		1	1
Total	1	25	26

Tabela 15 - Cruzamento de dados XII

No decorrer da situação pandémica causada pela COVID-19, o modelo de teletrabalho foi aplicável a ...	Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo de trabalho escolhido?		
	Não	Sim	Total
Mais de metade dos colaboradores		5	5
Menos de metade dos colaboradores		6	6
Todos os colaboradores	1	14	15
Total	1	25	26



Tabela 16 - Cruzamento de dados XIII

Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantenham em teletrabalho?				
No seguimento do Decreto-Lei n.º 78-A/2021, em que são levantadas a maioria das restrições, a empresa tenciona continuar com teletrabalho?	Regime Híbrido (Períodos em teletrabalho, períodos em trabalho presencial)	Regime maioritariamente teletrabalho mas com encontros esporádicos planeados pela empresa	Regime sempre teletrabalho	Total
Sim, mais de metade dos trabalhadores continuam em teletrabalho ou regime híbrido	8	1		9
Sim, menos de metade dos colaboradores continuam em teletrabalho ou regime híbrido	8			8
Sim, metade dos colaboradores continuam em teletrabalho ou regime híbrido	1			1
Sim, todos os colaboradores continuam em teletrabalho ou regime híbrido	5	2	1	8
Total	22	3	1	26

Tabela 17 - Cruzamento de dados XIV

Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantenham em teletrabalho?	O que incentivou a empresa a optar pela continuidade do teletrabalho?						Total
	Redução de custos	Aumento do desempenho dos colaboradores	Pedido dos colaboradores	Fácil adaptação	Possibilidade de recrutar trabalhadores de outras zonas geográficas	Outras	
Regime Híbrido (Períodos em teletrabalho, períodos em trabalho presencial)	9	2	15	6	3	2	37
Regime maioritariamente teletrabalho mas com encontros esporádicos planeados pela empresa	1	1	3	1	3		9
Regime sempre teletrabalho	1	1	1	1	1		5
Total	11	4	19	8	7	2	51

Tabela 18 - Cruzamento de dados XV

Qual o regime que está ou que irá ser adotado para os colaboradores que se mantenham em teletrabalho?	Está de acordo com a decisão adotada pela sua empresa quanto ao modelo de trabalho escolhido?		
	Não	Sim	Total
Regime Híbrido (Períodos em teletrabalho, períodos em trabalho presencial)	1	21	22
Regime maioritariamente teletrabalho mas com encontros esporádicos planeados pela empresa		3	3
Regime sempre teletrabalho		1	1
Total	1	25	26