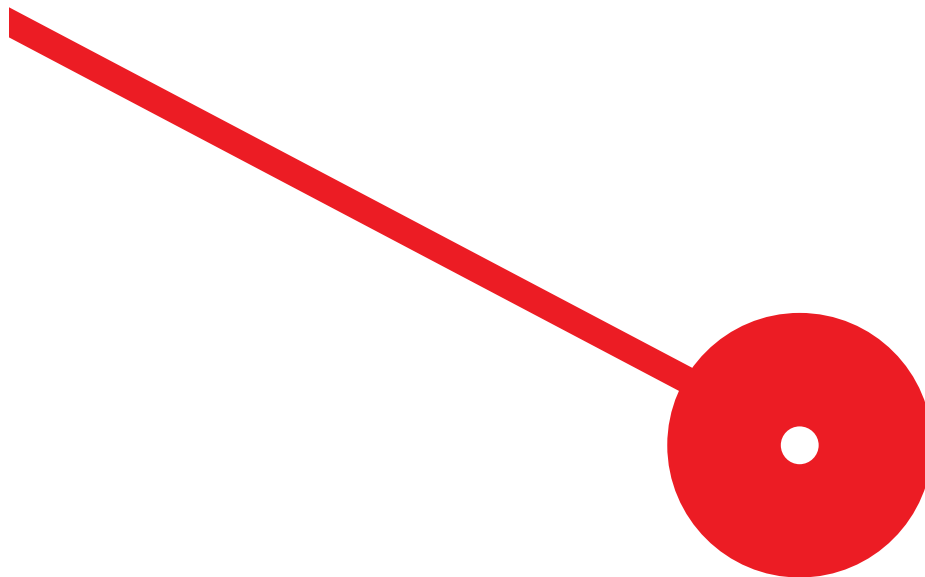




Temas Emergentes sobre Equipas em Trabalho Remoto

Pedro Jorge Da Silva Duarte

10/2021



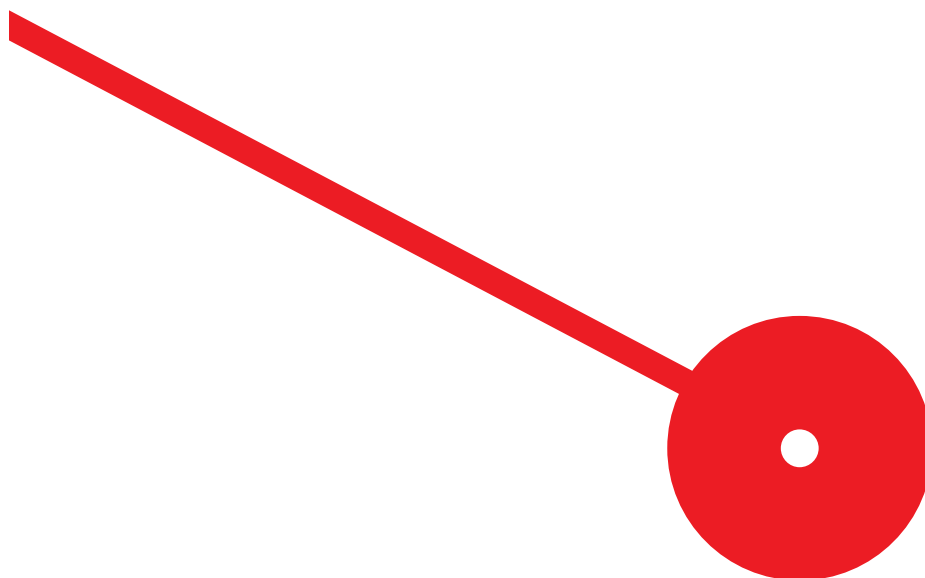


Temas Emergentes sobre Equipas em Trabalho Remoto

Pedro Jorge Da Silva Duarte

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações Ramo: Gestão de Empresas, sob orientação de Doutora Ana Cláudia Rodrigues e Doutora Viviana Meirinhos.

Pedro Jorge Da Silva Duarte.
Temas Emergentes sobre Equipas em Trabalho Remoto
10/2021



Resumo:

Esta dissertação procura compreender melhor o fenómeno das equipas virtuais que estão cada vez mais presentes e são cada vez mais preponderantes. Este estudo possui como questão de investigação inicial: “Quais os fatores que incitam o “*work engagement*” nas equipas virtuais?” segundo a perspectiva dos elementos das equipas virtuais. Definido o objetivo principal da dissertação, são delineados como objetivos estruturantes da questão de investigação inicial, os seguintes: (i) Caracterizar a experiência de trabalho virtual; (ii) Identificar os fatores potenciadores do “*Work Engagement*” mais correlacionados com o nível de *engagement*; (iii) Analisar o nível de “*Work Engagement*” nas equipas virtuais; (iv) Analisar a relação entre os fatores potenciadores do *engagement* na ótica dos elementos da equipa e o nível de *engagement*.

Na 1ª Parte do inquérito deste estudo são apresentadas questões de índole sociodemográfica e questões de caracterização profissional, de seguida, os inquiridos foram questionados sobre a sua experiência de trabalho virtual e domínio de ferramentas para trabalho neste âmbito. Finalmente, na 3ª parte, o inquérito é constituído por questões sobre o trabalho da equipa virtual e sobre o empenho nas equipas virtuais recorrendo ao questionário “UWES-9” (consistência interna global: moderada a elevada com .817).

Os resultados obtidos através do questionário UWES-9, aplicado aos membros de equipas virtuais, permitiu aferir que o nível médio de “*Work Engagement*” dos participantes no estudo é de 5,17, configurando-se assim como um “*Work Engagement*” alto, segundo Ramalho et al. (2017) citando W. Schaufeli & Bakker (2009). Os principais fatores de fomento de “*Work Engagement*” são: Facilidade na comunicação e partilha de conhecimento/informação/feedback; Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas; Espírito de equipa e entejuda. São verificados outros resultados e fatores ainda desconhecidos, sendo possível concluir que os membros integrantes das equipas virtuais demonstram um nível de *engagement* alto.

Palavras chave: Equipas virtuais; Work Engagement; UWES-9;

Abstract:

This dissertation seeks to better understand the phenomenon of virtual teams that are increasingly prevalent and present. This study has as its initial research question: “What factors encourage work engagement in virtual teams?” according to the perspective of the elements of the virtual teams. Having defined the main objective of the dissertation, the following are outlined as structuring objectives of the initial research question: (i) Characterize the virtual work experience; (ii) Identify the factors that enhance Work Engagement most correlated with the level of engagement; (iii) Analyze the level of Work Engagement in virtual teams; (iv) Analyze the relationship between the factors that enhance engagement from the perspective of team members and the level of engagement.

In the 1st part of the survey of this study, questions of a sociodemographic nature and questions of professional characterization are presented, then the respondents were asked about their experience of virtual work and domain of tools for working in this area. Finally, in the 3rd part, the survey consists of questions about the work of the virtual team and about the commitment to the virtual teams using the “UWES-9” questionnaire (global internal consistency: moderate to high with .817).

The results obtained through the UWES-9 questionnaire, applied to the members of virtual teams, allowed to assess that the average level of Work Engagement of the study participants is 5.17, thus configuring a high Work Engagement, according to Ramalho et al. (2017) citing W. Schaufeli & Bakker (2009). The main factors that encourage Work Engagement are: Ease of communication and sharing of knowledge/information/feedback; Flexibility in managing deadlines and tasks; Team spirit and mutual help. Other results and factors that are still unknown are verified, although it is possible to conclude that the members of the virtual teams demonstrate a high level of engagement.

Key words: Virtual teams; Work Engagement; UWES-9;

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1 Equipas Virtuais	5
1.1 Conceptualização	6
1.2 Desafios e Estratégias.....	11
1.3 Tipos de Equipas Virtuais	12
2 <i>Work Engagement</i>	14
2.1 Conceptualização do termo <i>Work Engagement</i> / Empenho Laboral.....	14
2.1.1 Definição de <i>Work Engagement</i> / Empenho Laboral	15
2.1.2 Conceitos Semelhantes e as suas Diferenças Conceptuais	19
2.2 Medição do <i>Work Engagement</i>	22
2.3 O Estudo do <i>Work Engagement</i> Metodologia “UWES” em Portugal	23
3 <i>Work Engagement</i> no Contexto das Equipas Virtuais.....	24
3.1 Proposta de Quadro Teórico de <i>Work Engagement</i> de Equipas Virtuais.....	28
Capítulo II – Metodologia.....	34
4 Enquadramento Metodológico Geral.....	35
4.1 Questão de Investigação e Objetivos de Estudo.....	35
4.2 Método de Investigação	35
4.3 Instrumentos e Técnicas de Recolha da Informação.....	37
4.3.1 Estrutura.....	37
4.3.2 Técnica de amostragem e procedimentos de recolha de dados.....	38
4.4 Procedimentos de tratamento de dados	40
4.4.1 Análise dos dados qualitativos.....	40
4.4.2 Análise quantitativa	41
4.5 Caracterização da Amostra.....	43
Capítulo III – Apresentação de Resultados.....	47

5	Apresentação dos Resultados	48
5.1	Caracterização da Experiência de Trabalho Virtual dos Inquiridos.....	48
5.2	Fatores que Potenciam o <i>Engagement</i>	51
5.2.1	Recursos do Contexto Organizacional.....	52
5.2.2	Resultados Positivos do Trabalho da Equipa.....	53
5.2.3	Recursos Pessoais	54
5.2.4	Recursos Materiais.....	55
5.2.5	Características da Dinâmica da Equipa.....	56
5.2.6	Características Laborais	58
5.2.7	Modelo final dos fatores	61
5.3	Análise do Nível de <i>Engagement</i> nas Equipas Virtuais (Segundo o UWES-9)	63
5.4	Relação entre os fatores potenciadores do <i>engagement</i> e o <i>engagement</i>	65
	Capítulo IV – Discussão de Resultados	66
6	Discussão de Resultados.....	67
	Capítulo V – Conclusões desta Dissertação.....	75
7	Conclusões desta Dissertação	76
	Referências bibliográficas	80
	Apêndices.....	98
	Apêndice I –Apresentação de definições de equipas virtuais.....	99
	Apêndice II –Publicações portuguesas do UWES	100
	Apêndice III- Estatística Descritiva da Amostra	106
	Apêndice IV- Estatística da Dimensão Vigor.....	107
	Apêndice V- Estatística da Dimensão Dedicção.....	108
	Apêndice VI- Estatística da Dimensão Absorção	109
	Apêndice VII- Apresentação do Inquérito Através do Limesurvey	110
	Apêndice VIII- Quadro síntese dos valores de “Work Engagement”.....	114

Anexos.....	115
Anexo I –Tipologias de grupos virtuais de Kaboli et al., (2006).....	116
Anexo II- Dimensões do work engagement (W. B. Schaufeli et al., 2006).....	117

Índice de Figuras

Figura 1- Fases de desenvolvimento de projetos das equipas virtuais	10
Figura 2- Diagrama da teoria das equipas virtuais	13
Figura 3- Modelo geral de "work engagement"	19
Figura 4- Fases de fomento do empenho laboral.....	27
Figura 5- Quadro Teórico de Work Engagement de Equipas Virtuais	33
Figura 6- Fases de estudo	36
Figura 7- Teletrabalho por setores de atividade	39
Figura 8- Gráficos representativos (idade, habilitações literárias e posição ocupada)..	44
Figura 9- Gráficos representativos (enquadramento da atividade da equipa, função desempenhada, número de membros da equipa virtual e tempo de permanência dos inquiridos na equipa)	46
Figura 10- Frequência de vídeo conferencias dos inquiridos	48
Figura 11- Grau de experiência no trabalho virtual antes da pandemia COVID-19	49
Figura 12- Familiaridade dos inquiridos com os membros da equipa anterior ao início do trabalho	50
Figura 13- Frequência de trabalho presencial das equipas dos inquiridos	50
Figura 14- Frequência das Macro Categorias.....	51
Figura 15- Subcategorias pertencentes às Características da Dinâmica da Equipa.....	58
Figura 16- Subcategorias pertencentes às Características Laborais	60
Figura 17- Os 5 fatores mais potenciadores do engagement nas equipas virtuais	62
Figura 18- Percentagens segundo os níveis de engagement.....	63
Figura 19- Perfil médio de work engagement da amostra, nas três dimensões (vigor, dedicação e absorção).....	64
Figura 20- Valores médios de work engagement da amostra nos 9 itens	64

Índice de Tabelas

Tabela 1- Tabela com valores de confiabilidade do UWES-9	42
Tabela 2- Categorização das Scores do UWES-17	42
Tabela 3- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes aos Recursos do Contexto Organizacional.....	52
Tabela 4- Tabela detalhada da categoria pertencente aos Resultados Positivos do Trabalho da Equipa.....	53
Tabela 5- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes aos Recursos Pessoais	54
Tabela 6- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes aos Recursos Materiais....	55
Tabela 7- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes às Características da Dinâmica da Equipa.....	57
Tabela 8- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes às Características Laborais	59
Tabela 9- Modelo final dos fatores	61

Lista de abreviaturas

UWES-3- Utrecht Work Engagement Scale (3 questões)

UWES-9- Utrecht Work Engagement Scale (9 questões)

UWES-17- Utrecht Work Engagement Scale (17 questões)

KSA- *Knowledge/ Skills/ Abilities*

COVID-19- Doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2.

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

JD-R- *Job demands and resources*

RCAAP- Repositórios científicos de acesso aberto de Portugal

KPI- *Key Performance Indicator*

SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Nos dias que correm é possível verificar que os mercados laborais um pouco por todo o mundo, evidenciam sofrer alterações motivadas pela procura de menores de custos laborais, pela facilidade de interligação entre especialistas, por horários mais flexíveis e, por fim, pela corrida ao aumento de produtividade. Tendências como o trabalho remoto, devido aos fatores anteriormente mencionados, tem vindo a tornar-se mais prevalentes, nos mercados laborais de forma quase generalizada, ultrapassando fronteiras, línguas ou culturas (Miles & Snow, 1986). De 150 profissionais a trabalhar remotamente, cerca de 70% acreditam que esta forma de organização do trabalho, vai-se tornar cada vez mais relevante no mercado laboral (Zofi et al., 2010). Tudo isto possibilitou, um aumento das equipas virtuais em 800% só nos últimos 5 anos, com previsões de que mais de mil milhões de pessoas estarão a trabalhar remotamente, nos próximos anos (Powers, n.d.).

De maior interesse para este trabalho académico, explora-se os dados concretos do Instituto nacional de estatística Português, referentes à 1ª quinzena de julho de 2020, (durante a pandemia COVID-19), obtidos pelo inquérito rápido e excepcional às empresas, no qual é possível verificar que 37% das empresas respondentes tinham pessoas em teletrabalho, sendo que 7% das empresas tinham mais de 75% do pessoal ao serviço, efetivamente a trabalhar nesse regime. A proporção de empresas que reportaram pessoas em teletrabalho, aumenta com a dimensão da empresa, sendo 17% nas microempresas e atingindo 74% nas grandes empresas com maior incidência no setor de Informação e comunicação (75%) e menor no setor de Construção e atividades imobiliárias (25%). O INE, refere também que no período da pandemia e até à data de entrega desta dissertação, o pico no número de pessoas em teletrabalho foi de 58% em abril de 2020 do bolo total de trabalhadores empregados no mercado de trabalho português. Contudo, apesar da adoção massiva de teletrabalho causada pela pandemia COVID-19, o INE reporta (consistentemente durante o ano 2020), que não é possível verificar diferenças nos valores de horas trabalhadas entre o teletrabalho e o trabalho presencial.

No entanto, apesar de as equipas virtuais serem cada vez mais comuns, ainda existe muito que falta saber sobre a gestão das equipas virtuais e os seus recursos humanos (Axtell et al., 2004; Kirkman et al., 2004). Como conceito de equipas virtuais, Zofi et al., (2010), propõe equipas em que os seus membros, trabalham no sentido de atingir um propósito comum, estando fisicamente distantes, independentemente do distanciamento geográfico que se unem para alcançar uma ou mais tarefas organizacionais, por

intermédio de tecnologias da informação (Abarca et al., 2020; Alaiad et al., 2019a; Ebrahim et al., 2009; Edwards & Wilson, 2016; Terribili & Bortoleto, 2014). Contudo, a compreensão de equipas virtuais não se deve cingir somente à sua explicação, mas deve sim, ser integralmente estudado porque apesar da tecnologia evoluir as organizações mantêm as mesmas necessidades, sejam elas, manter os relacionamentos entre trabalhadores, a implementação de ações de formação, entre outras. Estes conceitos fundamentais do trabalho remoto e benefícios das equipas virtuais devem ser estudados mais aprofundadamente (Townsend et al., 1998) para a mitigação de falhas que possam comprometer o sucesso das equipas por desafios que advêm do desconhecimento destes novos contextos virtuais (Iacono & Weisband, 1997).

É de esperar então, que surja a necessidade de compreender melhor este fenómeno contemporâneo que está cada vez mais presente e é cada vez mais preponderante. Nesta dissertação o objeto de estudo é o “*Work Engagement*” (empenho laboral) em equipas virtuais e como tal, é necessário definir mais explicitamente e aprofundadamente este conceito, no contexto referido para o âmbito deste estudo. No que diz respeito à estrutura apresentada, começa-se por apresentar uma revisão da literatura, na qual é revisto e caracterizado o enquadramento conceptual sobre equipas virtuais, bem como sobre algumas das temáticas mais referidas na literatura.

No capítulo da metodologia, é exposto o processo que permitiu produzir novo conhecimento científico. Segue-se a apresentação dos resultados recolhidos, mais concretamente: (i) os resultados que dizem respeito à caracterização da experiência de trabalho virtual dos participantes; (ii) à identificação e caracterização dos fatores que potenciam o *engagement*; (iii) o nível de *engagement* dos participantes; e, por fim, (iv) são relacionados os fatores que potenciam o *engagement* com o nível de *engagement* e as suas dimensões.

Por fim no capítulo da discussão, os resultados obtidos são avaliados e interpretados segundo as diretrizes da questão de investigação, objetivos estruturantes e a revisão de literatura constituinte desta dissertação. Na conclusão procura-se sintetizar algumas das principais contribuições do trabalho, bem como as suas limitações e preceitos para investigações futuras em equipas virtuais.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 Equipas Virtuais

A cultura de um local de trabalho controlado, fixo, individual e como principal meio potenciador de comunicação Intra organizacional, foi algo bem presente até meados do século XX (Harrison et al., 2006). O tecido empresarial que outrora se caracterizou por organizações estruturadas de forma hierárquica, com a inerente filtragem de informação entre as camadas hierárquicas e autoridade formal, foi sofrendo alterações motivadas pela evolução tecnológica, resultando em organizações construídas em rede, nas quais o poder e a informação são informais e digitais (Pulley et al., 2000). Esta tendência acentuou-se com a chegada dos computadores aos consumidores, a partir dos anos 1980, propagando a adoção de novas metodologias de trabalho digitais (Davidow, 1992; Jarvenpaa & Ives, 1994).

Surgem métodos como as equipas virtuais, que foram introduzidas durante a década de 1990 (Lipnack & Stamps, 1997), sendo, atualmente omnipresentes nos tecidos empresariais globais (Nunamaker Jr et al., 2009; Purvanova & Bono, 2009). Este método de trabalho virtual sentiu forte adesão quando estimulado por eventos atípicos, como a crise financeira de 2008, na qual se assistiu à implementação de medidas nas empresas de redução de gastos em aspetos como o transporte de funcionários (Connaughton & Shuffler, 2007; Jenster & Steiler, 2011; Lewin et al., 2008), ou até mesmo mais recentemente com a pandemia COVID-19 (Klonek et al., 2021). Enfatizado, simultaneamente, pelas exigências dos tecidos empresariais que procuram equipas de rápida formação, reorganização e dissolução, preparadas para mercados oscilantes com profissionais detentores de uma grande amplitude de competências (Mowshowitz, 1997).

No contexto mais atual, estudos apontam que 50% a 70% dos profissionais inseridos em escritórios dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), trabalham pelo menos ocasionalmente em projetos que necessitam de alguma forma de colaboração virtual, sendo que 20% a 35% desses projetos envolvem colaborações transpondo fronteiras nacionais, tendência que tem vindo a aumentar (Duarte & Snyder, 2011; Kurtzberg, 2014). Segundo Solomon (2016), mais de 85% dos profissionais encontram-se em alguma forma de equipa virtual, com as áreas científicas de gestão e tecnologia a manifestar grande interesse pelas equipas virtuais (Abarca et al., 2020), tudo isto só torna mais evidente que as equipas virtuais são cada

vez mais prevalentes e preponderantes para manter as infraestruturas sociais e económicas globais (Scott & Wildman, 2015).

Dada a prevalência destas equipas de projetos virtuais, é expectável que surja a necessidade de estudar as mesmas com o fim a aumentar a compreensão e posterior maximização destes novos métodos de trabalho (Raisinghani et al., 2010) e as suas lideranças (Eissa et al., 2012). O fenómeno das equipas virtuais tem vindo a ser cada vez mais explorado nos meios científicos, desde os primeiros artigos a serem publicados nesta temática em 1995, tendo vindo a aumentar sucessivamente até aos dias de hoje (Abarca et al., 2020). A maior parte das publicações científicas na temática das equipas virtuais revolvem à volta da performance das mesmas, procurando escrutinar ou enfatizando os subtópicos de maior importância, como as tecnologias e o equipamento usado para a construção de relações, bem como a confiança, comunicação, liderança e formação entre membros de equipas (Abarca et al., 2020).

1.1 Conceptualização

A expansão global, a mobilidade e o desenvolvimento tecnológico, foram o rastilho das mudanças nas estruturas organizacionais, outrora hierárquicas e rígidas, que se tornaram cada vez mais orgânicas. Esta conjuntura é responsável por todo um processo de criação e expansão dos conceitos de equipas que incluem, para além dos conceitos tradicionais, as equipas virtuais (Jimenez et al., 2017). É importante referir que estas equipas virtuais (Lipnack & Stamps, 1997; Townsend et al., 1998) têm vindo a ser apelidadas de diferentes termos, utilizados indiferenciadamente para representação do mesmo conceito na literatura científica da temática, tais como: equipas remotas; equipas mediadas por computador, equipas “*online*” (Abarca et al., 2020; Schumacher & Poehler, 2009), “*e-team*” (Cascio & Shurygailo, 2003), ou ainda, equipas dispersas, equipas distribuídas (Makarius & Larson, 2017).

Contudo, existem divergências na comunidade de académicos como Krasnokutskaja & Podoprykhina (2020) que propõem adotar distinções entre os termos “equipas virtuais”, “equipas remotas” e “equipas dispersas”. Admitindo que as equipas remotas possam ser definidas pela sua multifuncionalidade de membros e equipas, quando comparadas às

equipas virtuais que se caracterizam pela sua dependência dos meios digitais e carência de escritórios físicos. Ao invés das equipas dispersas que, segundo estes autores, diferenciam-se das outras (virtuais e remotas) pela carência de multifuncionalidade e posse de escritórios físicos. Havendo ainda mais autores que explanam um pouco mais estes conceitos, sugerindo que as equipas remotas se caracterizam pelas atividades que possuem fora das empresas, bem como pelo contacto que mantêm com os mercados, podendo adotar a natureza de equipas de vendas, apoio técnico, apoio ao cliente, formação de mercados e marketing comercial. Apoiando-se por vezes no email e telefone para manter o contacto entre membros (Silva & Merino, 2017). Ressalvando que estas (equipas remotas) são uma fonte rica de informação sobre os mercados, pois interagem e coordenam-se com as entidades a jusante da cadeia de valor e com os consumidores finais, de modo a estimular inovação e melhores resultados, garantidos pela informação de clientes, a rotina de interações e competências técnicas (Silva & Merino, 2017).

O trabalho remoto atual pode ser definido pelo trabalho que é executado totalmente ou parcialmente fora das instalações da empresa através de serviços de informação e telecomunicação (Bailey & Kurland, 2002; Konradt et al., 2000; Vitola & Baltina, 2013). Estes teletrabalhadores, quando agrupados, formam grupos virtuais que cumprem ordens de um só gestor, tornando-se somente equipas virtuais quando os membros destes grupos virtuais interagem uns com os outros para atingir metas em comum (Lipnack & Stamps, 1997). Esta distinção entre grupos virtuais e equipas virtuais é muito semelhante à diferenciação destes mesmos termos, mas de natureza convencional (grupos e equipas tradicionais), já presentes na literatura organizacional (Guzzo & Dickson, 1996; Kozlowski & Bell, 2012).

Cohen & Bailey (1997) e Yukl (1981) especificam o termo “equipas” com uma definição que é amplamente suportada no meio científico, afirmando que as equipas são constituídas por indivíduos que partilham uma grande interdependência nas suas tarefas, possuem competências complementares, partilham a responsabilidade de resultados e integram uma estrutura social compartilhando os mesmos propósitos. Bell e Kozlowski (2002) e Jarvenpaa e Tanriverdi (2003), no entanto, distinguem os dois tipos de equipas, afirmando que as equipas tradicionais trabalham sob uma grande proximidade permitindo interações físicas, presenciais e também virtuais, enquanto, as equipas virtuais estão fisicamente separadas e dependem principalmente das tecnologias para troca de

informações, podendo manter algum contacto presencial. Acresce que os membros destas equipas virtuais, apesar de não partilharem a mesma localização, coordenam-se e comunicam principalmente através das tecnologias de informação e comunicação, permitindo que se ultrapassem barreiras impostas e que se atinjam propósitos comuns mais celeremente (Baskerville & Nandhakumar, 2007; Hertel et al., 2005; Poehler & Schumacher, 2007).

Contudo, é este paralelismo entre conceitos mais modernos e conceitos mais convencionais que por vezes suscita incertezas dignas de serem atendidas. Curiosamente nesse sentido, a virtualidade apresenta-se como o principal fator distintivo entre equipas convencionais e virtuais, este fator demonstra-se como uma dimensão gradativa (Axtell et al., 2004; Bell & Kozlowski, 2002; Griffith & Neale, 2001), apresentando-se como indicadores o rácio entre a comunicação virtual e presencial, a distância média entre membros e, por fim, o número de locais de trabalho, juntamente com o número de membros em cada local (Kirkman et al., 2004; O’Leary et al., 2002). Os avanços tecnológicos nos meios de comunicação e informação aceleraram a omnipresença desta virtualidade com a maioria das grandes empresas a implementarem atualmente medidas virtuais ou até mesmo equipas virtuais em diferentes escalas (Duarte & Snyder, 2006; Gibson & Cohen, 2003; Hinds et al., 2002; Townsend et al., 1998). Esta virtualidade tem vindo a impactuar de forma muito profunda as relações organizacionais (Connelly & Gallagher, 2004), pois modifica a forma como os indivíduos comunicam entre si nas organizações, alterando aspetos como a redução do contacto físico, os locais das reuniões, assim como a sua duração e valorizando cada vez mais os meios tecnológicos para troca de informações e conhecimento (Salter et al., 2010).

Uma definição mais completa de equipas virtuais é de que as equipas virtuais são grupos de trabalho que não partilham a mesma localização geográfica e o mesmo contexto organizacional, porém, compartilham uma ou mais tarefas organizacionais através do uso de meios digitais em diferentes escalas, com o propósito de atingir eficazmente os objetivos definidos (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Martins et al., 2004; Townsend et al., 1998), (é possível verificar definições complementares no Apêndice I). Estas equipas virtuais surgem como opções viáveis para integrar colaboradores de empresas adquiridas e em situações de fusão, para aumentar oportunidades nas organizações com localizações

indesejadas e para facilitar o recrutamento de funcionários com os conhecimentos procurados, mas sem vontade de mudar de região (Cascio & Shurygailo, 2003).

As referidas equipas normalmente apresentam uma enorme dependência das ferramentas digitais, uma estrutura flexível, ambição nos parâmetros organizacionais e/ou temporais e são de natureza breve (muitas vezes temporárias/rotativas) e objetiva, para atingir e colmatar necessidades também por vezes passageiras (Lipnack & Stamps, 1999). As ferramentas que estas equipas utilizam viabilizam o trabalho remoto através de teleconferências¹ e videoconferências², permitindo a comunicação e partilha eficaz de conhecimento. Consequentemente, é possibilitado o transgredir de barreiras como o tempo, o espaço e departamentos organizacionais, simultaneamente otimizando-se custos com as poupanças provenientes de despesas de deslocações, mais concretamente tempo, dinheiro e espaço. Minimizando e até evitando o stress envolvido em algumas das tarefas laborais dependentes de deslocações (Bell & Kozlowski, 2002; Cascio & Shurygailo, 2003; Duarte & Snyder, 2006; Orlikowski, 2002).

Assim sendo, os membros destas equipas podem trabalhar e ser supervisionados, 24 horas, sete dias por semana, através das tecnologias digitais (Trivedi & Desai, 2012), com a participação de especialistas de diversas equipas virtuais, simultaneamente, em projetos distintos (Gassmann & Von Zedtwitz, 2003). As referidas equipas possuem uma natureza multidisciplinar, podendo assumir funções de investigação e desenvolvimento, equipas de resolução de problemas, apoio aos clientes, assim como também integrando organizações sem fins lucrativos, como é exemplo o caso dos laboratórios³ (Finholt, 2002). Os membros integrantes das mesmas podem ser contratados a tempo inteiro ou parcial, podendo assumir a categoria de “*freelancers*”, empreiteiros, fornecedores e ainda outros mais (Jimenez et al., 2017).

Diversos autores introduziram modelos de ciclo de vida para identificação das diferentes fases que se sucedem nos projetos das equipas virtuais, como é o caso do modelo de Zander et al., (2013). Como primeira fase, surge o *acolhimento*, no qual são

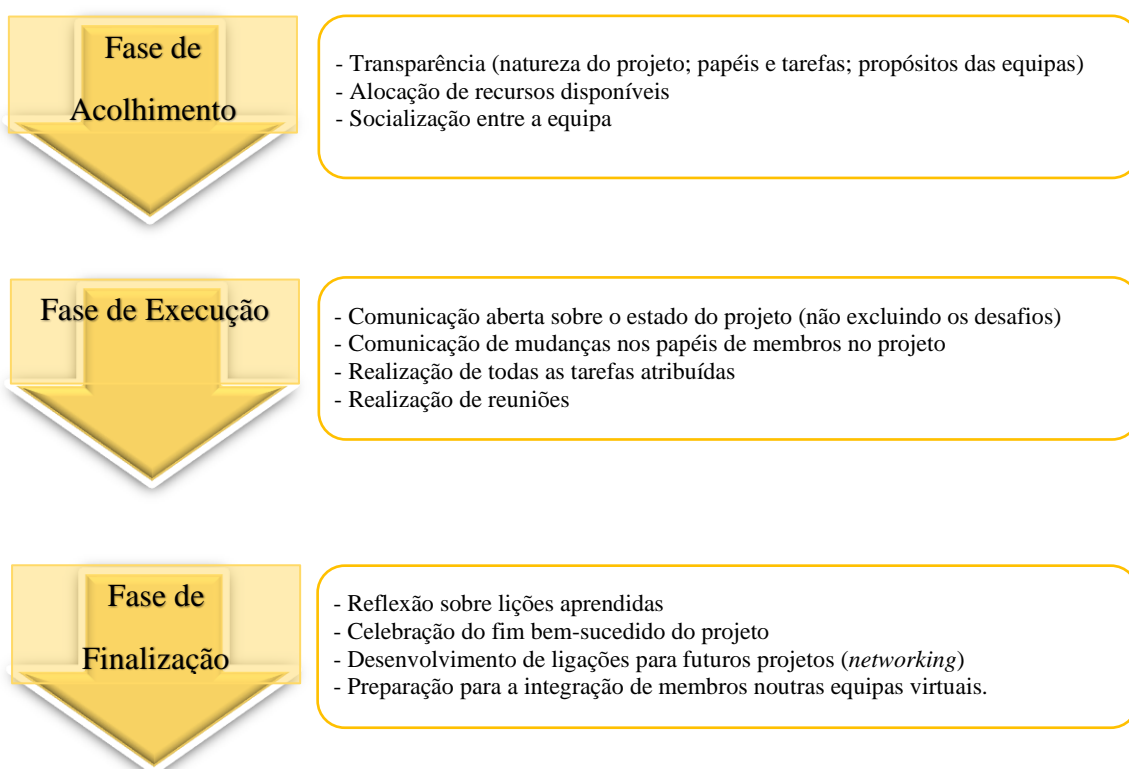
¹ Audioconferência, caracterizada pelo uso de som, usando como suporte o telemóvel.

² Tipo de conferência, que consiste no uso de vídeo e som, usando como suporte a internet.

³ Metodologia de pesquisa, onde a comunidade científica pode realizar suas pesquisas independentemente da localização física, interagindo com colegas, acedendo a instrumentação, compartilhando dados e recursos computacionais.

definidos os papéis e propósitos gerais da equipa, assim como são alocados os recursos disponíveis. Nesta primeira fase, a socialização beneficia de enorme relevância para o sucesso do projeto, tendo em conta a diversidade contextual dos membros integrantes. A segunda fase é a de *execução*, na qual se procede à realização de todas as tarefas atribuídas, são realizadas as reuniões e ainda é partilhado o trabalho/informação entre membros. Sendo enfatizada a comunicação do progresso do projeto para maior eficiência. Por fim, a fase de *finalização* manifesta-se para celebrar o sucesso do projeto e para preparação de membros, no sentido de integração noutras equipas virtuais (**Figura 1**).

Figura 1- Fases de desenvolvimento de projetos das equipas virtuais



Fonte: Elaboração própria

Estes modelos são de interesse para compreensão da brevidade destas equipas e projetos, ainda que estes modelos pequem por não anteverem a natureza dinâmica da constituição destas equipas, que se caracterizam pela entrada e saída de membros em diferentes fases de projeto, com diferentes acordos contratuais (Panteli et al., 2019). É possível evidenciar cada vez mais dissemelhanças entre cooperação virtual e cooperação tradicional/presencial, logo, novos procedimentos/estratégias e novas tecnologias serão necessários para o sucesso destas equipas virtuais e contenção de desafios vindouros (Nunamaker Jr et al., 2009).

1.2 Desafios e Estratégias

Dulebohn & Hoch (2017) relatam que os principais desafios enfrentados por membros de equipas virtuais são: 1) a compreensão de padrões de comunicação verbal; 2) a liderança eficiente; 3) a combinação e colaboração entre por vezes diferentes fusos horários; 4) o desenvolvimento de relações pessoais; 5) o uso de comunicação mediada por tecnologia; 6) e, por fim, a seleção de canais de comunicação apropriados. Estes desafios mencionados podem significar impactos negativos nos resultados, nos quais se incluem a produtividade, custos, prazos, retenção e conseqüentemente a moral e o stress dos colaboradores (Grenny & Maxfield, 2017; Tran et al., 2004). Membros destas equipas também relatam como um dos desafios, os relacionamentos desnutridos que causam sensações de desconforto e ansiedade (Lee-Kelley, 2006). Evidenciando a preponderância do devido estudo, para que auxilie as equipas virtuais a atingir os objetivos definidos no tempo estipulado, suportadas pela comunicação digital e por estratégias de liderança específicas (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003).

Algumas das estratégias e condições de sucesso destas equipas virtuais consistem em (Kaboli et al., 2006):

- Amplos recursos para compra e suporte das tecnologias de comunicação e colaboração para todos os membros de equipas;
- Bases de dados para organização de memórias organizacionais;
- Objetivos definidos, especificações de projetos, métricas de performance e orientação para resultados;
- Boa capacidade de estimativas e um rácio menor de informação empurrada em vez de puxada “*push and pull*”⁴;
- Comunicação de equipa priorizada pelo informante e políticas de recursos humanos que têm em conta as necessidades das equipas virtuais (benefícios, e desenvolvimento de carreiras);
- Métodos de formação continua e aprendizagem “*just-in-time*”⁵;
- Processos estandardizados e aceites em matérias técnicas e de relacionamento;

⁴ Conceito aplicado em diversas áreas, caracterizado por ilustrar a ideia de responder a necessidades “pull” ou criar necessidades “push”

⁵ Just In Time é um sistema de gestão da produção que determina que tudo deve ser produzido, transportado ou comprado na hora exata

- Cultura de confiança entre colegas e trabalho de equipa;
- Estabelecimento de expectativas altas, usando a tecnologia eficazmente e a competência dos colaboradores no trabalho remoto.

1.3 Tipos de Equipas Virtuais

O uso de tecnologias de comunicação inerente aos tecidos empresariais (Zaveri, 2020) e independente da escala das empresas (Eubanks et al., 2016; Noroozi, 2018), tem vindo a possibilitar um estudo mais aprofundado do fenómeno das equipas virtuais (Day et al., 2014; Kozlowski & Bell, 2012). Na visão macro do universo laboral virtual, surgem autores com diferentes perspetivas como Kaboli et al., (2006), que sugerem que existem várias tipologias de grupos virtuais, sendo categorizadas por diferentes critérios como a abrangência do trabalho, o tempo em trabalho virtual, a natureza dos projetos e por fim, o número de membros envolvidos.

Com base nestes critérios mencionados, surgem, primeiramente, as *organizações virtuais permanentes*, que rentabilizam custos e aumentam os proveitos de atividades de ganhos económicos, caracterizando-se pelo envolvimento do conceito virtual em todas as suas operações. Como segunda tipologia, surgem as *equipas virtuais* que advêm normalmente de processos funcionais específicos ou de departamentos estratégicos de negócios, com proveitos organizacionais através das tarefas virtuais. Outra tipologia de evidente importância são os *projetos virtuais*, sendo usados para a criação de alianças entre organizações com vista ao proveito de oportunidades de mercado, tornando a produção, desenvolvedores de uma variedade de organizações, mais responsivos e eficazes perante oportunidades de mercado. Por fim, é importante referir as *organizações virtuais temporárias* que estabelecem múltiplos projetos e desenvolvem respostas para uma oportunidade de mercado específica. Sendo que, quando a oportunidade termina, também se termina a *organização virtual temporária*. Conforme o anexo I, que ilustra a tabela de comparação entre os diferentes tipos de grupos virtuais.

No estudo de foco deste trabalho académico, as equipas virtuais, denota-se a teoria de constituição de todas as equipas virtuais, que de acordo com Kaboli et al., (2006) tem três níveis (ver Figura 2). O *núcleo* é constituído por profissionais que possuem uma

grande variedade de competências profissionais, entre elas, uma boa proficiência na comunicação por meios eletrónicos e a apetência para a criação de fortes redes de interação nesses mesmos meios. No seu conjunto, estes profissionais não devem ser em número superior a 10-12 indivíduos, podem trabalhar de casa ou no escritório e usam como principais ferramentas de trabalho um computador e a ligação à internet. Na *equipa alargada*, pode-se verificar chefias intermédias, engenheiros, desenvolvedores e designers gráficos que trabalham em projetos específicos e entram/saem da equipa alargada frequentemente. Os *parceiros* podem ser outras empresas, órgãos do governo ou consultores que estão envolvidos nos projetos ou na cadeia de valor.

Figura 2- Diagrama da teoria das equipas virtuais



Fonte: Kaboli et al. (2006)

As equipas virtuais também se podem subdividir em diferentes tipos consoante a sua natureza (Duarte & Snyder, 2006), podendo ser categorizadas em sete géneros de equipas:

- **Equipas em rede** - Consistem num conjunto de profissionais que possuem um propósito comum e a sua integração é difusa e fluída. A equipa em rede é dissemelhante à equipa projeto, no sentido de que a integração de membros não é delineada do resto da organização, assim como o produto final nem sempre é claramente definido e pode, por vezes, ser só uma recomendação. Estas equipas em rede podem ser encontradas nas empresas de consultoria e de alta tecnologia.

- **Equipas paralelas**- Surgem como uma forma das organizações multinacionais, sob prazos curtos, fazerem recomendações sobre os processos e sistemas globais que necessitem de perspectivas globais.
- **Equipas projeto/ Equipas de desenvolvimento de produtos**- Estas equipas possuem poder de decisão e conduzem projetos para usuários ou clientes durante um período de tempo estabelecido. As tarefas destas equipas não costumam ser rotineiras e os resultados são específicos e mensuráveis.
- **Equipas de produção/trabalho**- As equipas de trabalho realizam trabalhos regulares e contínuos, normalmente numa só função e possuem uma integração definida.
- **Equipas de serviço**- São usadas para prestar suporte a clientes ou internamente a organizações de natureza normalmente técnica e trabalhando 24 horas, 7 dias por semana.
- **Equipas de gestão**- São equipas que se caracterizam por colaborarem diariamente e integrarem uma divisão funcional de uma organização.
- **Equipas de ação**- Estas equipas são criadas com o propósito de intervir em situações de emergência, cruzando distâncias e fronteiras organizacionais, sendo diferentes de todos os outros tipos de equipas. Formadas apenas para responder a necessidades específicas e urgentes.

2 *Work Engagement*

2.1 **Conceptualização do termo *Work Engagement*/ Empenho Laboral**

Os termos “*work engagement*” ou “*employee engagement*”, são ambos utilizados pela comunidade académica indiferenciadamente (W. B. Schaufeli et al., 2019). Este termo, empenho laboral ou profissional⁶ (tradução em português), tem sido alvo de interesse por parte da comunidade científica devido à sua relação com comportamentos organizacionais positivos (Bakker et al., 2011b; Bakker & Schaufeli, 2008; Luthans, 2002; Youssef & Luthans, 2007). O aumento do empenho profissional é associado a um conjunto de efeitos positivos como o aumento de compromisso organizacional, o aumento

⁶ Empenho laboral é a tradução de “*work engagement*”, ambos usados para referenciar o mesmo conceito.

da satisfação do trabalho, o aumento da criatividade, a diminuição de intenção de rotatividade (J. J. Hakanen et al., 2006; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004), a diminuição de custos, o aumento de produtividade, o aumento da performance e por fim, maior sucesso organizacional. (Bakker et al., 2014; Christian et al., 2011; Harter et al., 2002; Hopstaken et al., 2015, 2016; Little & Little, 2006; MacLeod & Clarke, 2011). Como tal, torna-se importante estudar e definir este conceito, até pelas incoerências que por vezes surgem em contextos académicos.

2.1.1 Definição de *Work Engagement*/ Empenho Laboral

O empenho laboral caracteriza-se por ser um estado psicológico afetivo-emocional ativo, independente, persuasivo, persistente e positivo⁷, constituindo-se como indicador comportamental de colaboradores e influenciador de desempenho (Macey & Schneider, 2008; Maslach et al., 2001). O “*work engagement*”, como conceito introduzido e estudado na psicologia clínica, descreve a pressuposição de funcionamento ideal no trabalho no que concerne ao bem-estar. Podendo ser descrito como semelhante a ter fluidez no trabalho, experienciando um sentido de harmonia total, estável e duradoura (Csikzentmihalyi, 1997), ao invés de uma experiência de pico. Caracteriza-se pela presença de energia e satisfação no trabalho (W. B. Schaufeli, Salanova, et al., 2002) e pelo pragmatismo (Storm & Rothmann, 2003).

O empenho laboral prima por ser positivo e gratificante, categorizando-se com base em três dimensões: o vigor, a dedicação e a absorção (W. B. Schaufeli, Salanova, et al., 2002). O *vigor* é caracterizado por altos níveis de energia, resiliência, disposição para investir esforço no trabalho e persistência perante dificuldades. A *dedicação* consiste na forte identificação e experiencição de envolvimento, entusiasmo, significância, desafio, sentido de orgulho e inspiração no trabalho. Por fim, a *absorção* baseia-se na imersão ou concentração total no próprio trabalho, experienciando a rápida passagem de tempo e a incapacidade de separação do trabalho (May et al., 2004; Schaufeli, Salanova, et al., 2002; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Aprofundando um pouco mais, a dimensão do vigor é essencial para a retenção de capital humano e para a qualidade de

⁷ O estado de realização afetivo-motivacional, neste caso em específico consiste na manifestação de energia e completa compenetração individual.

resultados, normalmente relacionado com a forma de como o papel profissional é desenhado e definido. Na dimensão da dedicação é importante o alinhamento de valores organizacionais de acordo com as crenças profissionais e a identidade dos profissionais. Por fim, a dimensão da absorção é propiciada por ambientes desafiantes no trabalho e pela autonomia concedida a trabalhadores. Pode-se concluir que colaboradores empenhados são entusiastas dos respetivos trabalhos, compreendem o trabalho como uma fonte de energia (vigor), procuram investir mais esforço (dedicação) e disponibilizam concentração total (absorção). Funcionários empenhados, percebem o trabalho, como algo desafiante e divertido, ao invés de exigente e stressante (Bakker & Schaufeli, 2008).

Segundo Kahn (1990), quando os colaboradores estão empenhados usam todas as suas valências cognitivas, emocionais e comportamentais, direcionando estas num sentido performativo, o que contrasta com a apatia laboral, não empenho ou *burnout* que normalmente se traduz num distanciamento de papéis organizacionais e em termos cognitivos, emocionais e físicos quando em funções. O empenho laboral demonstra ser empiricamente distinguível de *burnout* e *workaholism* (W. B. Schaufeli et al., 2008), sendo aceite como o conceito oposto de *burnout*⁸, que se configura como o resultado de stress crónico no local de trabalho, manifestando-se pela inexistência de recursos emocionais, pelas atitudes cínicas perante o trabalho e pela reduzida eficácia profissional (Maslach et al., 1996b).

Na temática de empenho laboral, é possível observar diferentes perspetivas académicas que procuram analisar e fundamentar um esqueleto teórico sobre este fenómeno, sendo algumas delas: a teoria de significância psicológica de Kahn (1990); a teoria de que o empenho é a antítese do *burnout* (Maslach et al., 2001) e, por último, o modelo “*Job Demands- Resources*” (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007). A teoria de empenho laboral de Kahn (1990) suporta-se em três condições psicológicas: a significância psicológica, a segurança psicológica e a disponibilidade psicológica. Sendo que a significância psicológica consiste no sentimento de valorização e utilidade, a segurança psicológica baseia-se na liberdade de expressão sem repressões ou consequências negativas à imagem, estatuto ou carreira e por fim, a disponibilidade psicológica é caracterizada pela presença psicológica, emocional e física no local de

⁸ Carência de energia e desgaste do trabalho.

trabalho. A segunda teoria apoia-se na literatura sobre o *burnout*, apresentando o empenho como a antítese do *burnout*, e é da autoria de Maslach et al., (2001). Esta teoria afirma o *burnout* como resultante de seis critérios: a carga laboral; o controlo; as recompensas e reconhecimento; a comunidade e o apoio social; a justiça percebida e, por fim, os valores. Nesta teoria é teorizado que, quando existe uma carga laboral sustentável, sentimentos de escolha e controlo, reconhecimento apropriado e recompensas, uma comunidade solidária, justiça e o trabalho é significativo e valorizado, o empenho desenvolve-se (Maslach & Leiter, 2008).

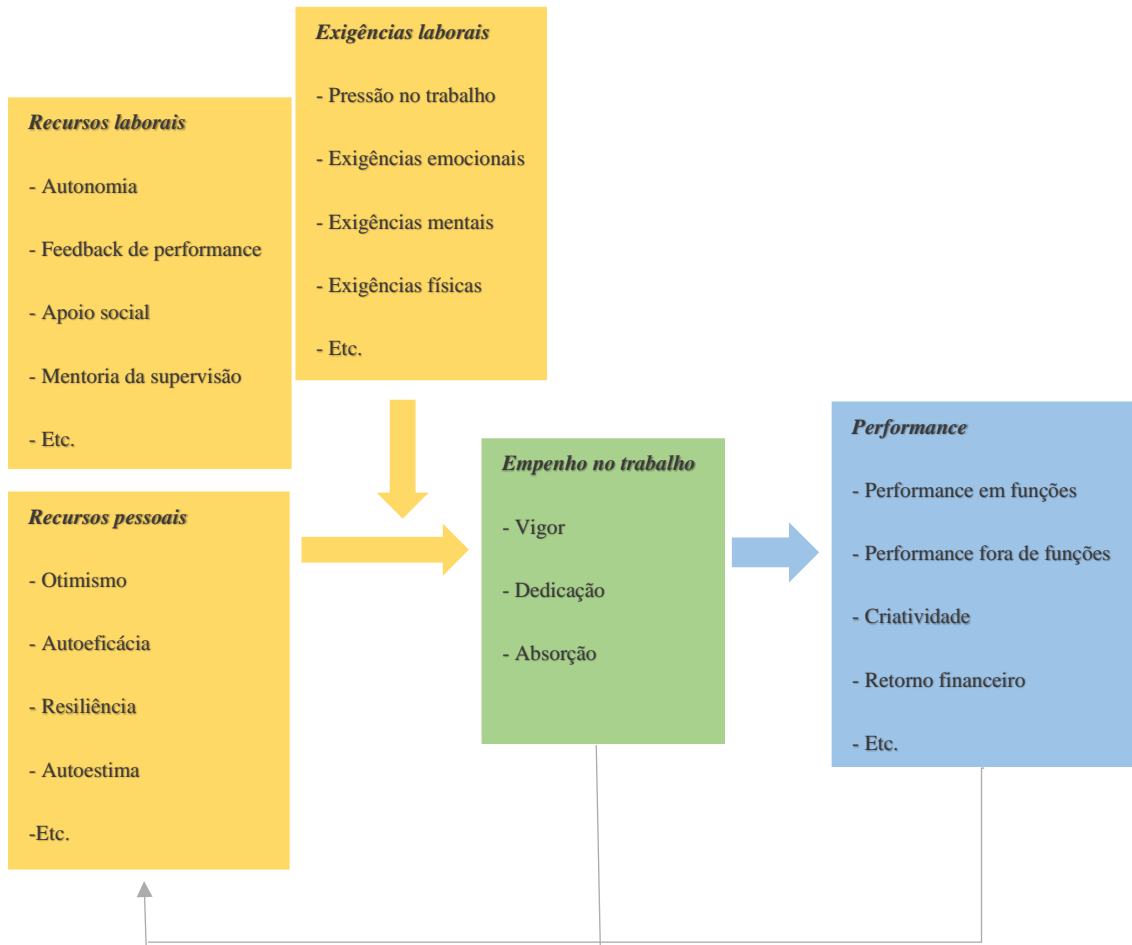
A última teoria apresentada e mais relevante para este trabalho académico é o “*JD-R model of work engagement*”, dos autores Bakker & Demerouti (2008), a qual se apoia em duas premissas do modelo “*job demands-resources*” (JD-R) de Bakker & Demerouti (2007) e Demerouti et al. (2001). Este modelo que sugere que o stress é uma resposta ao desequilíbrio entre as exigências do indivíduo e os recursos de que ele dispõe para lidar com essas exigências. A primeira premissa é de que os recursos laborais (por exemplo, o suporte social de colegas, a variedade de capacidades, a autonomia) iniciam um processo motivacional que resulta no empenho laboral e conseqüentemente, em maiores performances (Crawford et al., 2010). A segunda premissa é que os recursos laborais se tornam mais importantes e ganham o seu potencial motivacional, quando os colaboradores são confrontados com altas exigências laborais (por exemplo, carga de trabalho, exigências emocionais e mentais). Este modelo apoia-se ainda no estudo de autores D Xanthopoulou et al. (2007a), (2007b) e D Xanthopoulou et al. (2007) que referem que os recursos laborais e pessoais estão interligados, sendo que os recursos pessoais, só por si, já conseguem ser preditores do empenho profissional.

Os referidos recursos laborais são fatores físicos, sociais ou organizacionais de contexto laboral que podem: i) reduzir exigências laborais, bem como custos fisiológicos e psicológicos; ii) ser funcionais para o atingir de metas organizacionais; iii) e, por último, estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento de funcionários (Wilmar B Schaufeli & Bakker, 2004; D Xanthopoulou et al., 2007). Estes distinguem-se dos recursos pessoais, que são autoavaliações positivas, relacionadas com a resiliência e referem-se à sensação individual de capacidade de controlo e influência sobre o ambiente contextual de forma bem sucedida (Hobfoll et al., 2003). Sendo que, atualmente, é aceite que estas autoavaliações positivas, predizem o estabelecimento de metas, a

motivação, a performance, a satisfação laboral e pessoal, a ambição profissional, entre outros resultados desejados (Judge et al., 2004). Quanto mais elevado forem os recursos pessoais de um indivíduo, mais positiva será a autoestima e haverá maior autoconcordância de objetivos (Judge et al., 2005). Indivíduos com maior autoconcordância de objetivos são intrinsecamente motivados a perseguir os seus objetivos, o que resulta em melhores performances e satisfação (Luthans & Youssef, 2007). Gierveld & Bakker (2005) e Schaufeli & Bakker (2004) evidenciam que colaboradores empenhados recebem avaliações mais altas em desempenho dentro e fora de funções, o que indica que estes trabalhadores detêm uma boa performance, assim como possuem maior influência e responsabilidade no trabalho diariamente.

J. J. Hakanen et al. (2006); Salanova et al. (2005); D Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2007a), afirmam existir uma clara correlação entre o empenho laboral dos colaboradores e a melhoria de performance, sendo possível observar que quanto maior fosse o *engagement*, maiores seriam os resultados financeiros. Segundo Bakker & Demerouti (2008), existem, pelo menos, quatro razões pelas quais os funcionários *engaged* obtêm melhores resultados que os outros: a primeira razão refere-se às emoções positivas que estes funcionários experienciam; a segunda razão consiste na saúde mais estável experienciada por estes profissionais; o terceiro fator é a habilidade na mobilização de recursos; e, finalmente, evidencia-se a transmissibilidade de empenho profissional a outros colegas. A figura 3 ilustra o modelo de “*Work Engagement*” de Bakker e Demerouti (2008).

Figura 3- Modelo geral de "work engagement"



Fonte: Bakker & Demerouti (2008)

2.1.2 Conceitos Semelhantes e as suas Diferenças Conceptuais

Na abordagem científica do empenho laboral é imprescindível definir e discriminar os outros conceitos adjacentes/semelhantes, mais concretamente, os termos “*Involvement*” (Envolvimento) e “*Commitment*” (Compromisso). Estes termos são por vezes aplicados indiferenciadamente na literatura científica (Kanungo, 1979; Maslach & Leiter, 1997; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998). Ainda que “*Work Engagement*” (Empenho Laboral), “*Job Involvement*” (Envolvimento no Trabalho) e “*Organizational Commitment*” (Compromisso Organizacional) sejam conceitos distintos, com as suas diferentes especificidades (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Na conceptualização de “*Job involvement*” (envolvimento no trabalho) são sugeridas pelo menos três perspectivas diferentes na literatura científica. A perspectiva de Kejnar (1965), que se foca em como o trabalho influencia a autoestima das pessoas e a de Lawler & Hall (1970), que enfatiza a forma como o trabalho ajuda a definir a identidade das pessoas. No entanto, a conceptualização mais precisa é a apresentada por Kanungo (1979), que introduz uma perspectiva motivacional sobre o envolvimento no trabalho, enfatizando a identificação cognitiva e psicológica com o trabalho e a noção de que o trabalho pode satisfazer necessidades e expectativas (Brown, 1996).

As conotações intrínsecas do envolvimento no trabalho (Brown, 1996; Kejnar, 1965; Lawler & Hall, 1970) são consistentes com descobertas empíricas sumarizadas numa extensa meta-análise de Brown (1996). Brown conclui que um trabalhador envolvido no trabalho: i) percebe o seu trabalho como algo motivador e desafiante; ii) encontra-se comprometido com o seu trabalho no geral, assim como com a profissão específica e com a organização, tornando-o menos propício a abandonar a sua posição; e, iii) mantém relações profissionais mais próximas com chefias, melhorando as suas possibilidades de *feedback*. Contudo, salienta-se que as percepções de cargos, parecem não surtir efeito no envolvimento no trabalho, bem como a saúde mental e física (Brown, 1996), ao contrário do que acontece no *Work Engagement*.

O “*Organizational commitment*” pode ser determinado como uma força que liga um indivíduo a um conjunto de ações relevantes para um ou mais objetivos (Meyer & Herscovitch, 2001). Este conceito, dotado de extensa investigação científica, consiste na ligação entre o colaborador e a sua organização (Allen & Meyer, 1990). O compromisso organizacional encontra-se subdividido em três dimensões, distintas das de compromisso: i) o compromisso afetivo, que se baseia no laço emocional estabelecido entre funcionários e a sua organização, baseando-se em valores e interesses comuns (Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998); ii) o compromisso de continuidade, que se foca nos custos associados à saída de uma determinada organização; e, por fim, iii) o compromisso normativo que consiste no sentimento de obrigação à permanência nutrido pelos colaboradores às suas instituições. O compromisso organizacional afetivo é o que detém maior impacto sob a satisfação no trabalho, no civismo, na rotatividade e no absentismo (Becker, 2009), o que garante que a grande maioria da investigação sobre compromisso organizacional, seja

relativa a aspetos afetivos e comportamentais (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

As temáticas de empenho profissional e compromisso organizacional traduzem-se em conceitos independentes (Gruman & Saks, 2011; Hallberg & Schaufeli, 2006; W. B. Schaufeli et al., 2008; W. B. Schaufeli & Bakker, 2010), apesar de haver estudos a afirmarem que estes conceitos se sobrepõem em certa medida (D. A. Newman & Harrison, 2008; Wefald & Downey, 2009). O empenho no trabalho serve de mediador na relação entre os recursos de trabalho e o compromisso organizacional (Hakanen et al., 2008). Segundo a teoria de trocas sociais⁹, o empenho laboral é um antecedente do compromisso organizacional (Kalliath et al., 2012; Saks, 2006). Fredrickson (2001) e Yalabik et al. (2015), afirmam que atitudes e emoções positivas reproduzem-se, tornando-se expectável que as três dimensões do empenho laboral (vigor, dedicação, absorção) sejam preditores positivos dos quatro focos de compromisso (profissional, clientes, equipa, organização).

Resumidamente, para Yalabik et al. (2015), empenho precede o compromisso organizacional: as organizações necessitam de equilibrar o que torna os profissionais absorvidos (absorção) com o que define o papel dos profissionais (vigor) e, por fim, o perfil com que os profissionais se identificam (dedicação) para gerar compromisso nas empresas profissionais de serviços (por exemplo, empresas de consultadoria). Tendo em conta que os profissionais destas organizações se identificam primeiramente com o seu trabalho profissional, no qual se empenham completamente, e só posteriormente é que surge o compromisso para com as organizações, clientes e equipas, à semelhança das equipas virtuais. Este compromisso profissional vai-se fortalecendo à medida que estes profissionais vão investindo mais na sua profissão para se manterem competitivos (Greenwood & Empson, 2003). Além do sentido de pertença pelas capacidades e conhecimento obtidos através dos quais desenvolvem redes profissionais externas para partilha deste conhecimento. A própria natureza do compromisso profissional é baseada em valor e os profissionais normalmente veem a sua ocupação como uma vocação que requer completa absorção, permitindo o acumular de conhecimento tácito através de anos

⁹ A teoria de trocas sociais, é uma teoria de comportamento social, consistindo na interação entre duas partes, que implementam uma análise de custo-benefício, para determinar os riscos e benefícios, com o objetivo de formar, manter ou terminar relações (p.e. aceitar e manter empregos ou despedir-se).

de prática. Tornando-se expectável que se verifique um forte relacionamento positivo entre empenho profissional e compromisso profissional.

Todos estes conceitos (empenho laboral, envolvimento no trabalho e compromisso organizacional) referem-se a uma ligação positiva ao trabalho e contêm também referências teóricas e recíprocas entre estes mesmos conceitos, contudo é possível identificar que são conceitos distintos.

2.2 Medição do *Work Engagement*

Presentemente, existem várias metodologias de aferição de empenho profissional. Como uma das principais surge o “*Utrecht Work Engagement Scale*” (UWES) (Bakker et al., 2003; W. B. Schaufeli, Martinez, et al., 2002). Este método incide sobre todas as dimensões do empenho (vigor, dedicação, absorção), conforme teorizado por (W. B. Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Atualmente, este modelo de medição do *work engagement* conta com 3 versões: UWES-17 (W. B. Schaufeli, Salanova, et al., 2002); UWES-9 (W. B. Schaufeli et al., 2006); UWES-3 (W. B. Schaufeli et al., 2017, 2019). Estas diferentes versões incidem sobre as mesmas exatas categorias, diferenciando entre si somente pelo número de itens que são impostos aos inquiridos.

No website do autor do UWES (*Wilmar Schaufeli – Personal website of Wilmar Schaufeli*, sem data) são providenciados os questionários (“UWES-17” e “UWES- 9”). Inicialmente, o de dezassete perguntas (“*long*”) mas que posteriormente o autor reduz para nove perguntas (“*short*”), sem perder a consistência interna e validade fatorial do mesmo, no artigo de Schaufeli et al., (2006). O UWES é universalmente aceite sendo devidamente aplicado e validado em diferentes países como: China (Yi-wen & Yi-qun, 2005); Finlândia (J. Hakanen, 2002); Grécia (D Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Kantas, 2007); Africa do Sul (Storm & Rothmann, 2003); Espanha (W. B. Schaufeli, Salanova, et al., 2002); e na Holanda (Bakker et al., 2003; W. B. Schaufeli, Martinez, et al., 2002), entre outros mais. Até em Portugal, o UWES foi adaptado e validado por (Chambel et al., 2016; J. N. C. Martins, 2013; Sinval et al., 2018).

Para além do UWES, existem os métodos de aferição “*Oldenburg Burnout Inventory*” (Demerouti & Bakker, 2008) e “*Maslach Burnout Inventory*” (Maslach et al.,

1996) que são corroborados pela comunidade científica como meios fidedignos de avaliação do *work engagement* (Demerouti & Bakker, 2008; González-Romá et al., 2006). Que apesar de incidirem sobre o *burnout*, considerando-se que o empenho no trabalho é definido como um estado de realização afetivo-motivacional, que é persistente e positivo (energético e completamente comprometido) (Maslach et al., 2001), este empenho pode, então, ser visto como um conceito oposto do *burnout* que advém de stress crónico no local de trabalho, sendo caracterizado pela inexistência de recursos emocionais, pelas atitudes cínicas perante o trabalho e a reduzida eficácia profissional (W. B. Schaufeli, 2012). Dada esta oposição, a comunidade científica afirma que as principais dimensões do *burnout* (exaustão e cinismo) são opostas às principais dimensões do *engagement* (vigor e dedicação), configurando-se assim, como inversamente proporcionais (Demerouti & Bakker, 2008; González-Romá et al., 2006; Maslach et al., 1996a, 2001; D Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Kantas, 2007). Contudo, é constatado na literatura científica, que o UWES é a metodologia de análise do *work engagement* mais universalmente aplicada (Farndale et al., 2014).

2.3 O Estudo do *Work Engagement* Metodologia “UWES” em Portugal

O estudo do *work engagement* tornou-se uma temática bastante popular logo após a introdução deste conceito na literatura científica com Kahn (1990). Atualmente, verifica-se que, desde 2012, são publicados anualmente (em média) 800 novos estudos em plataformas como o Google Académico (Jimenez et al., 2017; W. B. Schaufeli et al., 2019). No contexto português esta tendência persiste, dado que a temática geral de *work engagement* demonstra ser devidamente explorada. Contudo, quando focado mais especificamente no *work engagement* em equipas virtuais, não é possível obter nenhum resultado em sites como o RCAAP (pesquisando por “*work engagement* equipas virtuais”). Evidenciando-se assim, a grande carência de investigação científica na temática deste trabalho académico (contexto português), à presente data (2021).

No que concerne à aplicação da metodologia UWES, é possível observar a quantidade diminuta de estudos que englobam/empregam o questionário UWES. Como se pode verificar no Apêndice II, que apresenta a tabela com os respetivos estudos encontrados no RCAAP. Os documentos são datados por ordem descendente (do mais

recente para o mais antigo), foram selecionados pelas palavras-chave “UWES”, pela data de publicação de 2021-2015 e pela natureza do trabalho (artigos científicos, dissertações de mestrado e de doutoramento). Sendo, simultaneamente, feita a filtragem só para o contexto português, eliminando estudos brasileiros e resultados repetidos, foram encontrados, apenas 54 documentos válidos. Dos referidos 54 documentos de literatura científica online, meramente 25 abrangem/empregam o UWES-9, ou seja, a vertente do UWES específica deste trabalho académico. A esmagadora maioria dos estudos estudam sobretudo populações como os profissionais de saúde (médicos, enfermeiros e auxiliares), forças de segurança/policiais/armadas, profissionais de ensino/estudantes, assistentes sociais e trabalhadores de instituições públicas, e somente uma percentagem diminuta abrange o contexto laboral sem restrições ou fronteiras (11 documentos por amostra de conveniência).

Concluindo, é possível verificar que a temática de *work engagement* apesar de encontrar-se devidamente explorada em Portugal, o método de aferição UWES foi pouco investigado no contexto português, focando-se maioritariamente em setores específicos de atividade. Simultaneamente, é possível afirmar que o estudo do *work engagement* em equipas virtuais não apresenta literatura científica publicada no contexto português.

3 *Work Engagement* no Contexto das Equipas Virtuais

O *Work engagement* surge como o comportamento organizacional positivo nas equipas virtuais que visa minimizar desafios e maximizar proveitos (Gilson et al., 2015). Este comportamento tem vindo a ser relatado como um meio estimulante de performances financeiras, produtividade, retenção de colaboradores, vendas, satisfação de clientes (Hewitt, 2012) e, por fim, do compromisso de colaboradores para com as suas organizações (Demerouti et al., 2001; J. J. Hakanen et al., 2006; Hallberg & Schaufeli, 2006; Llorens et al., 2007; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004). Apesar da sua importância, esta temática do empenho no trabalho em equipas virtuais é algo que ainda carece da devida atenção e compreensão, sendo necessário incrementar a investigação científica nesta temática (Auer et al., 2014; Gilson et al., 2015; Shaik & Makhecha, 2019). Shaik & Makhecha (2019) complementam reiterando que é fundamental o estudo do empenho laboral em equipas virtuais e a identificação de fatores que possam influenciar o

Engagement de membros destas equipas, dada a sua natureza e omnipresença nas organizações.

A necessidade de uma melhor compreensão do empenho manifesta-se como importante, sobretudo porque verifica-se atualmente que o empenho laboral evidencia-se menor nas equipas virtuais do que nas equipas presenciais (KPMG, 2012), consequência de uma maior dificuldade de desenvolvimento nestas equipas (Cordery & Soo, 2008). Segundo o estudo de Panteli et al. (2019) sobre as equipas virtuais, normalmente os membros integrantes destes projetos encontram-se sob contratos temporários em que o empenho no trabalho necessita de ser desenvolvido rapidamente pelo contratante, bem como pelo líder da equipa virtual. Um contratante nestes projetos almeja estimular o empenho laboral, pois apesar de o empenho ser específico a cada um dos projetos, este visa criar boas impressões com as organizações. No entanto, para um líder de uma equipa virtual em projetos desta natureza, o empenho deve ser fomentado por ser essencial para o sucesso do projeto. Nesta tipologia de projetos das equipas virtuais, as organizações que empregam estas equipas assumem por vezes o papel de cliente. Esta dinâmica relacional, entre equipas virtuais e organizações, requer dedicação total por parte dos membros destas equipas e a mentalidade de “*client is King*” (Swart & Kinnie, 2003), pois existe maior facilidade na rotatividade de pessoal.

Os profissionais destas equipas, normalmente, organizam-se em equipas de projeto, onde trabalham juntos para gerar, transferir e integrar conhecimento com o propósito de maximizar o proveito destes clientes (Boxall et al., 2007; T. Y. May et al., 2002). Através de meios tecnológicos emergentes síncronos¹⁰ e assíncronos¹¹, que permitem às organizações e equipas virtuais o acesso ao talento independentemente da sua localização/ distância ao escritório, possibilitando a satisfação de necessidades organizacionais, mas também, a aquisição e contratação de capacidades únicas e *know how* a estas equipas projeto (Chamakiotis & Panteli, 2017; Gilson et al., 2015). Visando a satisfação do cliente, Bakker et al. (2011a) explicam que colaboradores empenhados criam os seus próprios recursos, têm melhor desempenho e possuem clientes mais

¹⁰ Comunicação síncrona- o emissor e o recetor devem estar num estado de sincronia antes da comunicação iniciar e permanecer em sincronia, interagindo durante a transmissão. Por exemplo, telefonemas, videoconferências.

¹¹ Comunicação assíncrona- esta comunicação é indireta e latente, não necessitando a permanência das pessoas durante as suas transmissões. Por exemplo, e-mail.

satisfeitos. Yalabik et al. (2015) reforçam afirmando que os membros de equipas virtuais demonstram melhores níveis de compromisso para com os seus clientes, (por vezes às próprias organizações), quando empenhados. Este comprometimento é visto como vital para as performances individuais e organizacionais (Becker, 1992; Bishop et al., 2005).

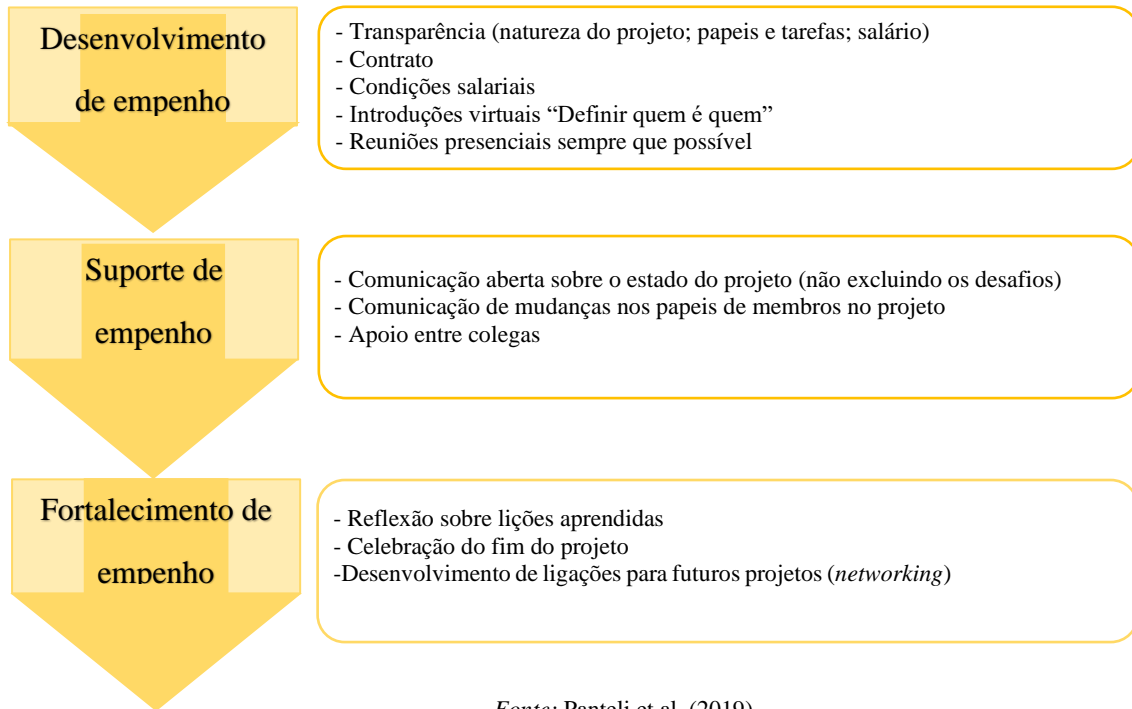
O referido compromisso gera estabilidade numa modalidade de trabalho normalmente instável devido à sua natureza temporária, em que os membros destas equipas se juntam brevemente para realização de projetos ou durante um determinado espaço de tempo. Estas equipas projeto representam o principal meio dos membros destas equipas virtuais experienciarem as organizações, interagindo frequentemente com colegas de equipa e detendo pouco contacto com outros (Redman & Snape, 2005). Possibilitando a criação de fortes laços relacionais com os líderes de equipa e membros, especialmente quando podem partilhar ocasionalmente o mesmo espaço (Reed, 1996). Esta comunicação, assim como a transparência na definição e imposição de tarefas juntamente com a autonomia, criam um maior sentido de significância que impactua e impulsiona o empenho, conforme já era afirmado por Kahn (1990).

Contudo, no desenvolvimento de empenho nas equipas virtuais, o vencimento e o suporte de líderes apresentam-se como possivelmente as mais fortes medidas de fomento do mesmo (Panteli et al., 2019). Surgindo, no entanto, novos estudos que buscam comprovar que novas metodologias laborais (p.e. tecnologias, horários e localização flexíveis) impactuam também o fomento do empenho diário dos trabalhadores nas tarefas de trabalho (Lieke et al., 2012). Fatores como os tipos de tecnologias usados por estes trabalhadores demonstram evidente preponderância, sejam eles síncronos ou assíncronos (Jung & Lyytinen, 2014; Lee et al., 2018). Segundo os estudos mais recentes, é possível constatar que o email continua a ser o meio de comunicação preferido das empresas (Jung & Lyytinen, 2014), mesmo em equipas que operam nos setores da alta tecnologia (Lee et al., 2018), sem nunca comprometer o desenvolvimento de empenho nestas equipas.

Os funcionários que se tornam mais empenhados identificam-se mais com o seu trabalho e impactuam mais ativamente o seu ambiente de trabalho (Bakker et al., 2011a; Swart & Kinnie, 2003), pois sendo o empenho considerado um estado psicológico positivo, demonstra-se transferível entre funcionários e contagioso entre membros de equipa (Bakker et al., 2006, 2011a). De acordo com Panteli et al. (2019), o fomento deste

empenho laboral nas equipas virtuais pode ser compreendido segundo três distintas fases: a fase de desenvolvimento de empenho; a fase de suporte de empenho e, finalmente, a fase de fortalecimento de empenho (Figura 4).

Figura 4- Fases de fomento do empenho laboral



Fonte: Panteli et al. (2019)

Panteli et al. (2019) salientam, como conclusões a reter do estudo e modelo que apresentam, que o empenho pode ser desenvolvido maioritariamente por meios de comunicação assíncronos, possuindo carácter processual e sendo desenvolvido de forma contínua durante as várias fases do ciclo de vida de um projeto virtual. Ressalvam ainda a relevância de comportamentos de incentivo por parte dos líderes virtuais, bem como partilha de informação, recompensas financeiras e *feedback* para o fomento de empenho nas equipas virtuais, durante todas as fases do projeto, mas com ênfase na fase de suporte de empenho (normalmente, a fase mais difícil de qualquer projeto virtual). Sem negligenciar a fase de fortalecimento (fase final de um projeto), em que os líderes também devem manter esse papel, através da comemoração da realização do projeto e consequente retribuição de equipas/papéis aos membros/ex-membros integrantes (Zander et al., 2013), com vista a melhores resultados futuros.

A afirmação de que o empenho no trabalho produz um impacto positivo na performance dos funcionários (Christian et al., 2011), ganha especial relevância nas

equipas remotas, pois o trabalho remoto é pouco influenciado pelas organizações no dia-a-dia (Becker, 2009). Nesta metodologia de trabalho, para que os profissionais organizem o seu próprio trabalho é necessário níveis altos e contínuos de empenho (Noordegraaf, 2011). Estes funcionários quando empenhados, perseguem mais afincadamente as metas desafiantes que os interpelam (Bakker & Leiter, 2010), criando os seus próprios recursos, o que resulta em melhores performances e clientes mais satisfeitos (Bakker et al., 2011a). A possibilidade de criar recursos é algo de grande importância para profissionais em trabalhos remotos, devido à latência de contribuição de recursos, com base nisso, os recursos humanos empenhados são deveras importantes para colmatar alguns dos desafios que o trabalho remoto enfrenta (Yalabik et al., 2015).

Estes comportamentos eram já apoiados por Madlock (2013), que já tinha concluído que a linguagem empática e motivacional usada por supervisores influencia as atitudes, a satisfação de trabalho e o empenho dos colaboradores. Contudo, Panteli et al., (2019) constata que o *feedback* que decorre da forma de dar e mostrar empatia, reforça a noção de haver uma correlação positiva entre o apoio social (apoio pelos supervisores e colegas) e o empenho profissional (Bakker et al., 2004; Fairlie, 2011; Kalliath et al., 2012; Nahrgang et al., 2011). Contudo, os referidos recursos essenciais ao empenho nas equipas virtuais, não se encontram devidamente mapeados e organizados conforme categorias/áreas específicas do saber, tendo em vista essa mesma lacuna científica desta temática foi criado um modelo teórico que tem por base o modelo geral de *work engagement* de Bakker & Demerouti, (2008), mas que incide especificamente sobre o fenómeno das equipas virtuais. Este modelo visa organizar esses mesmos recursos fomentadores do empenho, por categorias e os seus possíveis impactos.

3.1 Proposta de Quadro Teórico de *Work Engagement* de Equipas Virtuais

O quadro teórico de *Work Engagement* nas equipas virtuais advém da literatura referenciada neste trabalho académico e procura teorizar o processo de construção de empenho que as equipas virtuais sustentam, bem como os seus impactos. Apresentando-se como uma ferramenta relevante para análise e estudo do empenho na realidade específica das equipas virtuais. O quadro teórico de *Work Engagement* em equipas virtuais é único pela sua especificidade. Este modelo translada a estrutura do

modelo geral de *Work Engagement* de Bakker & Demerouti (2008), contudo complementa e altera esse modelo com preceitos de outros autores sobre equipas virtuais (devidamente referenciados). O quadro teórico proposto subdivide o empenho de equipas virtuais em quatro dimensões:

- Fatores Potenciadores do Empenho: Constituído pelos subgrupos de: Liderança e Comunicação; Recursos Materiais; Recursos Pessoais; Características Laborais; Características das Equipas.
- Elementos Constituintes do Empenho: Vigor; Dedicção; Absorção.
- Impactos do empenho: Constituído por duas subcategorias: Compromisso Organizacional; Performance;
- Linha de tempo de projetos virtuais: Fase de Desenvolvimento do Empenho; Fase de Suporte do Empenho; Fase de Fortalecimento do Empenho.

Fatores Potenciadores do Empenho

A dimensão *Fatores Potenciadores do Empenho* procura ilustrar os demais fatores que fomentam o empenho, agrupando todos estes fatores em categorias conforme a natureza dos mesmos. A primeira categoria *Liderança e Comunicação* apresenta fatores/técnicas/ferramentas essenciais a uma boa gestão de uma equipa virtual (p.ex. Liderança; Feedback; Recompensas e Reconhecimento, entre outros...). Esta categoria adota uma vertente estratégica devendo guiar/gerir/controlar/incidir sobre as demais categorias dos *Fatores Potenciadores do Empenho* com o propósito de fomento do próprio empenho, atuando ou representando a entidade/estratégia moldadora de todos as outras categorias. A segunda categoria representa os *Recursos Materiais* que suportam as equipas virtuais e os seus projetos (p.ex. Tecnologias das equipas virtuais; Materiais e ambiente físico, entre outros...). Estes recursos apresentam uma faceta de suporte destas equipas, contudo, simultaneamente podem condicionar a dinâmica das mesmas equipas. A terceira categoria, *Recursos Pessoais*, configura características de índole pessoal, abrangendo a personalidade, conhecimentos e capacidades que dotam os diferentes elementos das equipas (p.ex. Motivação; “KSA”, entre outros...). Estes elementos que configuram os *Recursos Pessoais* são características individuais a cada membro destas equipas, podendo diferenciar muito entre membros.

As *Características Laborais* são altamente influenciadas pelas categorias anteriormente apresentadas (*Liderança e Comunicação, Recursos Materiais e Recursos Pessoais*). Esta categoria de *Características Laborais* é resumidamente o contexto laboral que as organizações proporcionam às estas equipas virtuais (p.ex. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; entre outros...). Esta categoria apresenta-se como muito semelhante à categoria *Características da Dinâmica das Equipas*, configurando em si o contexto laboral influenciado pelas outras categorias (*Recursos Materiais e Recursos Pessoais...*), mas agora a uma escala mais “Macro” (*Organização*). As *Características das Equipas* são a última categoria dos *Fatores Potenciadores do Empenho*. Esta categoria também se apresenta como muito semelhante às *Características Laborais*, configurando em si o contexto laboral influenciado pelas outras categorias (*Liderança e Comunicação, Recursos Materiais e Recursos Pessoais*), mas agora a uma escala mais “Micro”. A categoria *Características da Dinâmica das Equipas* foca-se no contexto exclusivo e individual das diferentes equipas (p.ex. *Coordenação; Confiança interpessoal, entre outros...*).

Elementos Constituintes do Empenho

Os *Elementos Constituintes do Empenho* baseiam-se na perspetiva académica teorizada por Schaufeli et al. (2002), já extensamente justificada e explanada na revisão de literatura. Este *Empenho Laboral* decompõe-se então em três conceitos constituintes e preditivos do mesmo: *Vigor; Dedicção; Absorção*. Sendo aferidos pelo questionário “UWES” que procura mensurar a presença de *Work Engagement*.

Impactos do Empenho

Os *Impactos do Empenho*, como o próprio nome incita, referem os resultados/efeitos da presença ou não do Empenho Laboral. Estes Impactos do Empenho são constituídos por duas categorias: *Compromisso Organizacional e a Performance*. O Compromisso Organizacional, inicialmente pensado como um conceito inteiriço, atualmente já é considerado uma construção. Quando se pensa em compromisso organizacional, deve-se considerar que este conceito incide sobre todas as partes integrantes de uma organização. As organizações são integradas por colaboradores,

superiores e outros grupos constituintes que possuem as suas próprias definições de compromisso organizacional (dotado de objetivos e missões individuais). Por conseguinte, o compromisso organizacional deve ser desdobrado nas suas diferentes dimensões, segundo Reichers (1985). Neste modelo teórico, o Compromisso Organizacional é fortemente influenciado pelo Empenho Laboral e subdivide-se em: compromisso perante a própria profissão, podendo ser explicado pela afinidade e investimento numa determinada carreira profissional; compromisso perante clientes, podendo ser explicado pela afinidade e compromissos de produção ou qualidade (encomendas) para com clientes; compromisso perante a equipa, uma vez mais afinidade, perante uma determinada equipa condicionada pelos laços afetivos, metas performativas e ambiente organizacional; e, por fim, compromisso perante uma organização, resultado do alinhamento de objetivos e missões com os valores dos trabalhadores.

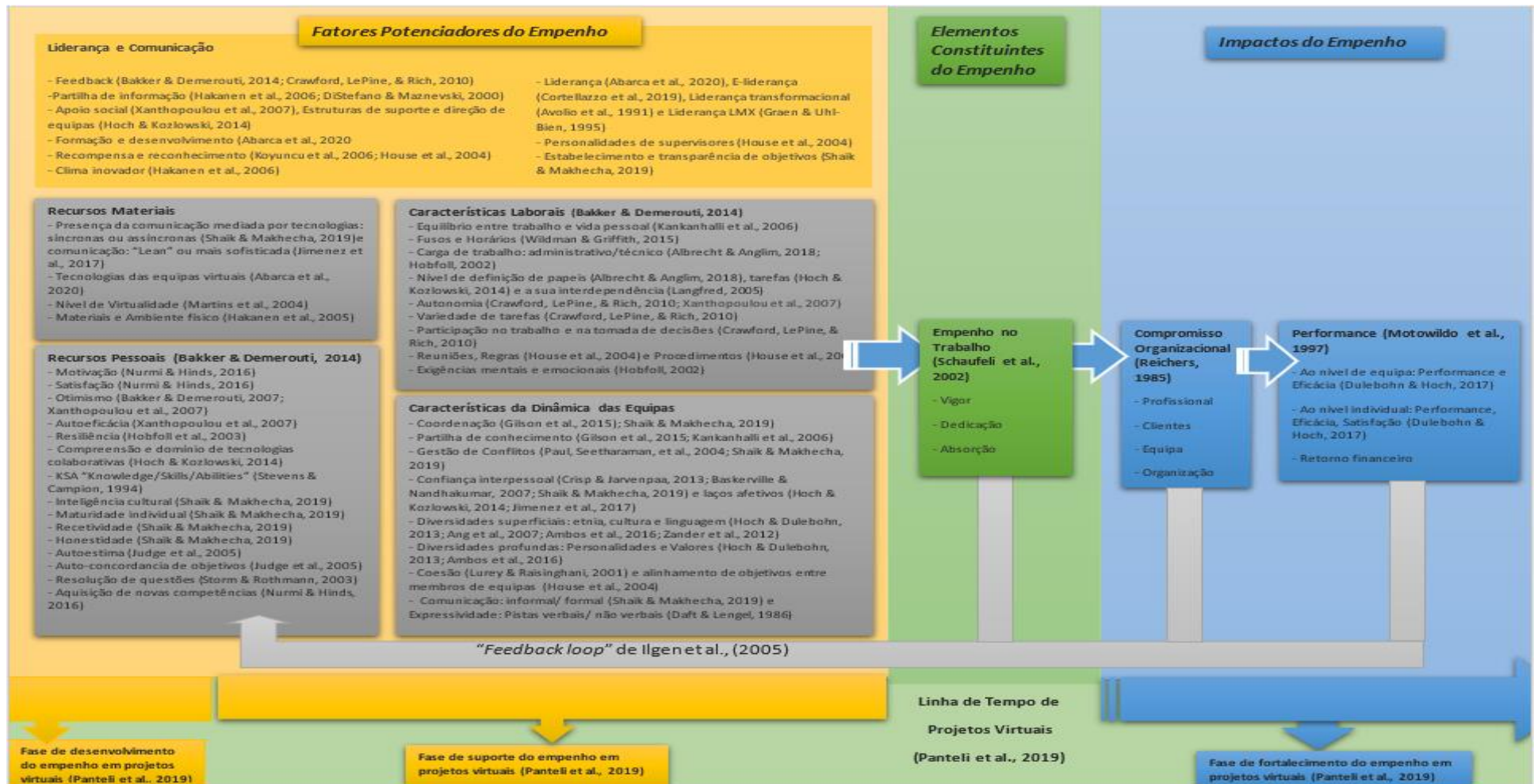
Para finalizar a fase dos Impactos do Empenho, surge a categoria da Performance, fortemente influenciada pelo Compromisso Organizacional. Esta categoria admite que a performance que atualmente é também associada a diferenças cognitivas e de personalidade que juntamente com as experiências de aprendizagem, resultam nos diferentes níveis de conhecimento, capacidades e hábitos de trabalho que impactam a performance individual e coletiva (Motowildo et al., 1997). Esta Performance de Equipa pode ser mensurada pela concretização de objetivos comuns à equipa e decorrente rentabilização de recursos. A Performance Individual engloba a concretização de objetivos pessoais ou funcionais (inerentes às funções individuais), a rentabilização de recursos pessoais e, por fim, a satisfação quer seja pelo trabalho, pela equipa ou organização. Finalmente, igualmente pertencente à subcategoria da Performance, surge o Retorno Financeiro, mais facilmente mensurável e mais evidente *Key Performance Indicator*.

Linha do Tempo e Natureza Cíclica do Modelo

Este quadro teórico assume-se como um ciclo em que, quanto mais Fatores Potenciadores do Empenho houver, mais Empenho será fomentado, por conseguinte mais Compromisso Organizacional e melhores resultados Performativos existirão, o que influenciará os Fatores Potenciadores de Empenho e por aí em diante. Conforme é

demonstrado por Ilgen et al. (2005), no modelo “*Input-Process-Output*” de equipas, ressaltando o papel/influência dos resultados nos fatores iniciais ou fomentadores. Este conceito é particularmente pertinente e presente em projetos de curta duração, mais especificamente de acordo com a natureza desta dissertação, projetos virtuais. Por fim, a Linha do Tempo de Projetos Virtuais (Panteli et al., 2019) assume que todos os projetos virtuais apresentam três distintas fases de fomento do Empenho que apresentam as suas distintas características, consoante já mencionado na revisão de literatura. Estas fases alinham-se perfeitamente com as fases deste modelo teórico apresentado e ilustram exemplarmente a natureza das diferentes fases do modelo. O modelo proposto pode ser verificado na figura seguinte.

Figura 5- Quadro Teórico de Work Engagement de Equipas Virtuais



Fonte: Elaboração pelo mestrando e orientadores

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

4 Enquadramento Metodológico Geral

Neste capítulo de enquadramento metodológico apresenta-se a questão de partida e os objetivos que orientam esta investigação, as opções metodológicas para a recolha e análise de dados, assim como o processo de amostragem e a caracterização da amostra.

4.1 Questão de Investigação e Objetivos de Estudo

A questão de investigação desta dissertação é “Quais os fatores que incitam o *work engagement* nas equipas virtuais?” segundo a perspetiva dos elementos das equipas virtuais. Consequentemente, o objetivo geral deste estudo é identificar os fatores que incitam o *Work Engagement* nas equipas virtuais e os objetivos específicos, os seguintes:

- Caracterizar a experiência de trabalho virtual;
- Identificar os fatores potenciadores do *Work Engagement* mais correlacionados com o nível de *engagement*;
- Analisar o nível de *Work Engagement* nas equipas virtuais;
- Analisar a relação entre os fatores potenciadores do *engagement* na ótica dos elementos da equipa

4.2 Método de Investigação

Existem diversas taxonomias que procuram explicar o processo de pesquisa social e científica. Nesta dissertação adotou-se a proposta por Gil (2002) e Vergara (2006), na qual classificam as diferentes tipologias de pesquisa, segundo os fins a que se destinam e os meios de investigação adotados. Estas metodologias de estudo visam dar resposta a questões e a construir conhecimento através da descrição, avaliação das técnicas de recolha e processamento de dados, ou seja, o conjunto de procedimentos que se deve adotar no processo da investigação (Prodanov & de Freitas, 2013).

A componente metodológica desta dissertação foi elaborada e planeada após a devida fundamentação teórica, resultante da extensa pesquisa de literatura científica da temática já realizada e apresentada no enquadramento teórico. Esta investigação constitui-se como uma pesquisa descritiva, que procura estudar as características de uma amostra, correlacionando as suas variáveis através de técnicas estandardizadas de

recolhas de dados (Gil, 2002). O enquadramento metodológico foi estruturado conforme indica a figura 6.

Figura 6- Fases de estudo



Fonte: Elaboração própria

Esta componente metodológica adota um quadro de leitura teórico, criado para esta investigação que, para além de ter sido fundamentado em toda a literatura científica da temática, é simultaneamente o resultado de debates e consultas com os supervisores académicos, colegas e profissionais. Após a formulação do quadro de leitura teórico que presenteou a estrutura para esta dissertação foi elaborada a questão de investigação, o conjunto de objetivos e pressupostos. Posteriormente à definição da questão de investigação e objetivos foram definidos os métodos de estudo que, cumprindo com o rigor essencial de uma dissertação académica, foram sujeitos a pré teste e validação. Os dados registados foram analisados, cruzados com teoria científica, classificados e interpretados, correspondendo ao carácter descritivo deste trabalho. Na última fase deste trabalho, os resultados são discutidos e são formuladas as elações de estudo.

Segundo Stake (1999), a distinção entre métodos qualitativos e quantitativos é uma questão de ênfase, já que a realidade é uma mistura de ambos. Por conseguinte, a metodologia adotada neste trabalho consistiu numa investigação empírica de natureza mista, que se centra na análise de ambas tipologias de dados (quantitativos e qualitativos). É um método que engloba:

- A construção da teoria;

- O teste da teoria;
- Os conceitos e variáveis relacionados com teoria e a procura de padrões;
- A formulação de categorias de dados;
- E por fim, a recolha de dados que confirmem a teoria ou alterem a teoria.

Esta investigação de índole descritiva que estuda relações de causa e efeito visa enumerar e descrever, neste caso, as características do *Work engagement*, procura identificar os fatores que estão na origem da ocorrência deste mesmo fenómeno e ainda procura aferir a presença de *Work Engagement* nos membros das equipas virtuais.

4.3 Instrumentos e Técnicas de Recolha da Informação

4.3.1 Estrutura

Este estudo apoia-se no levantamento de dados obtidos através de um inquérito por questionário. O referido inquérito, aplicado a pessoas que integram equipas virtuais, subdivide-se em três partes. Na 1ª Parte, são apresentadas questões de índole sociodemográfica e questões de caracterização profissional:

- Idade;
- Habilitações literárias;
- Posição ocupada na equipa virtual;
- Enquadramento da atividade da equipa virtual;
- Função desempenhada;
- Número de membros da equipa virtual;
- Tempo de trabalho na equipa.

Na 2ª parte do inquérito, os inquiridos foram questionados sobre a sua experiência de trabalho virtual e domínio de ferramentas para trabalho neste âmbito:

- Frequência de vídeo conferências
- Uso de ferramentas partilhadas de gestão de tarefas/projeto
- Meios de trabalho colaborativo
- Grau de experiência no trabalho colaborativo anterior à pandemia

- Familiaridade com os membros de equipa
- Frequência de trabalho presencial.

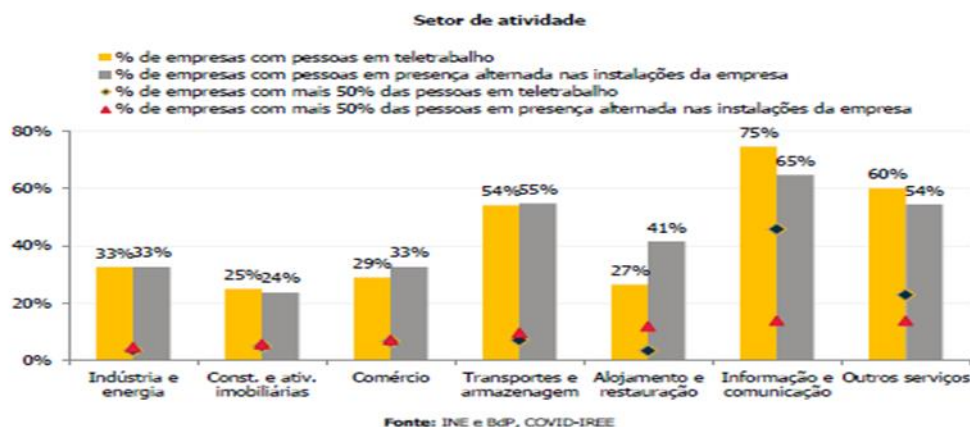
Finalmente, na 3ª parte, o inquérito é constituído por questões sobre o trabalho da equipa virtual e sobre o empenho nas equipas virtuais recorrendo ao questionário “UWES-9”.

O “UWES-9” procura aferir o empenho profissional, através da incidência em três distintas dimensões constituintes do empenho: o “Vigor”, a “Dedicação” e a “Absorção” (W. B. Schaufeli, Salanova, et al., 2002). É utilizada uma escala do tipo *Likert* de 7 valores, (sendo que 0 corresponde “Nunca”/ ”Nenhuma vez” e 6 “Sempre”/ “Todos os dias”) que é das mais frequentemente utilizadas em questionários desta natureza (Joshi et al., 2015). Sendo solicitado aos inquiridos que distribuam a pontuação pelas seis respostas possíveis. Dado que o questionário se encontra formulado só com questões positivas e afirmativas, os questionados que auferirem maior pontuação demonstram maior *work engagement*, ao invés de valores baixos que conferem a carência dos fatores que são relatados como configurantes do *Work Engagement*. O UWES-9 é constituído por nove itens, com três itens em cada uma das categorias: Vigor, Dedicação e Absorção. Conforme é possível constatar no Anexo II.

4.3.2 Técnica de amostragem e procedimentos de recolha de dados

Para o estudo de um fenómeno social, o ideal será estudar todo o universo ou população, mas por uma questão de exequibilidade este estudo é aplicado a uma amostra. A amostra é uma fração ou subconjunto deliberadamente extraído de um universo (população), por meio de técnicas próprias e segundo os quais partilham características comuns (Marconi & Lakatos, 2003). Para a presente dissertação integraram a amostra pessoas que na altura do inquérito por questionário integravam equipas em trabalho não presencial. Tendo em conta que o teletrabalho se manifesta como omnipresente a todos os setores de atividade em Portugal (Instituto Nacional de Estatística Português, referentes à 1ª quinzena de julho de 2020, obtidos pelo inquérito rápido e excepcional às empresas) – conforme a figura 7.

Figura 7- Teletrabalho por setores de atividade



Fonte: INE, (2021)

Este inquérito, por conseguinte, não dispôs de um foco específico por setor empresariais, grandeza de empresas, localizações geográficas, áreas profissionais ou, ainda, posições hierárquicas. Configurando-se como uma amostra por conveniência em que os critérios internos utilizados para seleção da amostra é a integração numa equipa, que demonstre dependência de *Groupware* no trabalho, interdependência nas tarefas, responsabilidade de resultados e partilha de propósitos. Consequentemente, os inquiridos foram interpelados para realização do mesmo se integrados numa equipa que trabalhe somente virtualmente há pelo menos um mês e com no mínimo 2 pessoas. Foram obtidos 102 inquéritos válidos.

Neste estudo, todos os inquiridos que participaram voluntariamente, foram informados do âmbito do mesmo, sendo respeitados os princípios éticos de investigação e garantindo a confidencialidade dos dados recolhidos (RGPD). A recolha dos dados foi realizada por meio de contactos com os representantes e colaboradores de empresas, através de websites institucionais, empresas de recursos humanos/ recrutamento, intermediários ou ainda, através de redes sociais e outras formas de comunicação eletrónica. O inquérito foi realizado através da plataforma online “*Limesurvey*” que demonstrou ser a mais apropriada pela extensa customização, fácil acessibilidade a dados e *layout* profissional. O referido foi submetido a um pré-teste, que procurou aferir omissões, ambiguidade e inequívocos beneficiando de uma amostra de 5 inquiridos, que sob a supervisão académica procurou responder aos defeitos verificados. É possível verificar o inquérito final no Apêndice VII.

4.4 Procedimentos de tratamento de dados

Este estudo teve questões abertas foram tratadas usando a análise qualitativa e dados quantitativos que requereram análise estatística.

4.4.1 Análise dos dados qualitativos

A informação qualitativa obtida foi, simultaneamente, submetida à análise de conteúdo que se configura como um conjunto de técnicas de análise que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2004). O critério de categorização utilizado foi o critério semântico, ou seja, categorias temáticas (Bardin, 2004), estas categorias agruparam as respostas dos inquiridos à questão aberta de foco, “Identificação de fatores que potenciam ou facilitam o trabalho nas equipas virtuais?”. As categorias e subcategorias que agrupam as respostas dos inquiridos fundamentam-se no quadro teórico de *Work Engagement* das equipas virtuais (autoria do mestrando e orientadores desta dissertação), surgindo, no entanto, algumas categorias e subcategorias não pertencentes a este modelo referenciado na revisão de literatura desta dissertação. Tornando necessário a atualização deste quadro teórico ou então somente a ressalva do surgimento destas categorias e subcategorias que através das respostas do inquérito surgiram, não se encontrando no quadro teórico. Todas as categorias presentes no quadro teórico foram citadas ou até temáticas de foco dos autores citados na pesquisa para a revisão de literatura da presente dissertação.

As respostas dos inquiridos à questão aberta já mencionada, foram analisadas através de uma tabela de frequência, criada em *excell*. Permitindo assim a verificação das categorias e subcategorias mais presentes e relevantes para a facilitação/potenciação do trabalho nas equipas virtuais. Sendo simultaneamente, relacionadas com nível de *engagement*, através do teste de Mann-Whitney e comparadas com algumas características de experiência de trabalho virtual usando o Qui-quadrado de Pearson.

4.4.2 Análise quantitativa

Para tratamento dos dados quantitativos foi utilizado o “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS) versão 26, assim como também foi suportado por outras ferramentas gráficas e de tratamento de dados (Microsoft Office). A análise quantitativa foi utilizada para a caracterização da amostra (análise descritiva), a caracterização do nível de *engagement* e da relação entre o nível de *engagement* e a indicação de fatores que o potenciam. Por conseguinte é requerida a verificação da confiabilidade do UWES 9, pois esta, pode variar quando aplicado em diferentes contextos (Moreira, 2004), ainda que este questionário esteja a ser aplicado a trabalhadores do conhecimento e tenha sido adaptado com esse propósito, enquadra-se no requisito.

Com esse efeito, existe um conjunto de técnicas de estimação que permitem calcular o grau de consistência interna entre os itens de um instrumento, sendo um dos fatores essenciais para a verificação da fidedignidade de um instrumento (Anastasi & Urbina, 1997). O método utilizado nesta dissertação é o teste de consistência interna do tipo *alpha* de Cronbach. Este teste foi desenvolvido em 1951 e é o mais frequentemente utilizado nas pesquisas científicas (Benet-Martínez & John, 2000). Este método é um índice que apresenta valores entre 0 e 1 e onde α é um coeficiente de correlação ao quadrado que mede a homogeneidade das perguntas, correlacionando as médias de todos os itens para estimar a consistência do instrumento visado.

Segundo Murphy & Davidshofer (1988), os critérios de recomendação de fiabilidade estimada para o Alfa de Cronbach baseiam-se nos intervalos considerados aceitáveis para utilização de escalas científicas. Os intervalos que os mesmos autores sugerem é de: fiabilidade inaceitável $< 0,6$; fiabilidade baixa $0,7$; fiabilidade moderada a elevada $0,8-0,9$; e por fim, fiabilidade elevada $> 0,9$. Por conseguinte, Schaufeli et al., (2006), reiteram que na grande maioria dos estudos que haviam aplicado o “UWES-9”, dentre os 10 países analisados, a consistência interna do alfa de Cronbach excedia $.80$, denotando uma fiabilidade moderada a elevada na integridade do inquérito.

A análise mostra que o questionário utilizado neste estudo tem uma confiabilidade moderada a elevada (Tabela 1), pelo que é uma escala fiável de UWES-9.

Tabela 1- Tabela com valores de confiabilidade do UWES-9

Dimensão	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Consistência	Evidências
Vigor	.877	3	Moderada a elevada	Apêndice IV
Dedicação	.858	3	Moderada a elevada	Apêndice V
Absorção	.717	3	Baixa	Apêndice VI
Escala global	.817	9	Moderada a elevada	Apêndice IV,V,VI

Fonte: Elaboração própria

No que reporta aos critérios de caracterização dos resultados do UWES, este foi categorizado de acordo com os autores Ramalho et al., (2017), seguindo uma tabela escalonada em diferentes níveis referente ao UWES-17.

Tabela 2- Categorização das Scores do UWES-17

	Vigor	Dedicação	Absorção	Score Total
Muito baixo	≤2,17	≤1,60	≤1,60	≤1,93
Baixo	2,18-3,20	1,61-3,00	1,61-2,75	1,94-3,06
Médio	3,21-4,80	3,01-4,90	2,76-4,40	3,07-4,66
Alto	4,81-5,65	4,91-5,79	4,41-5,35	4,67-5,53
Muito Alto	≥5,61	≥5,80	≥5,36	≥5,54

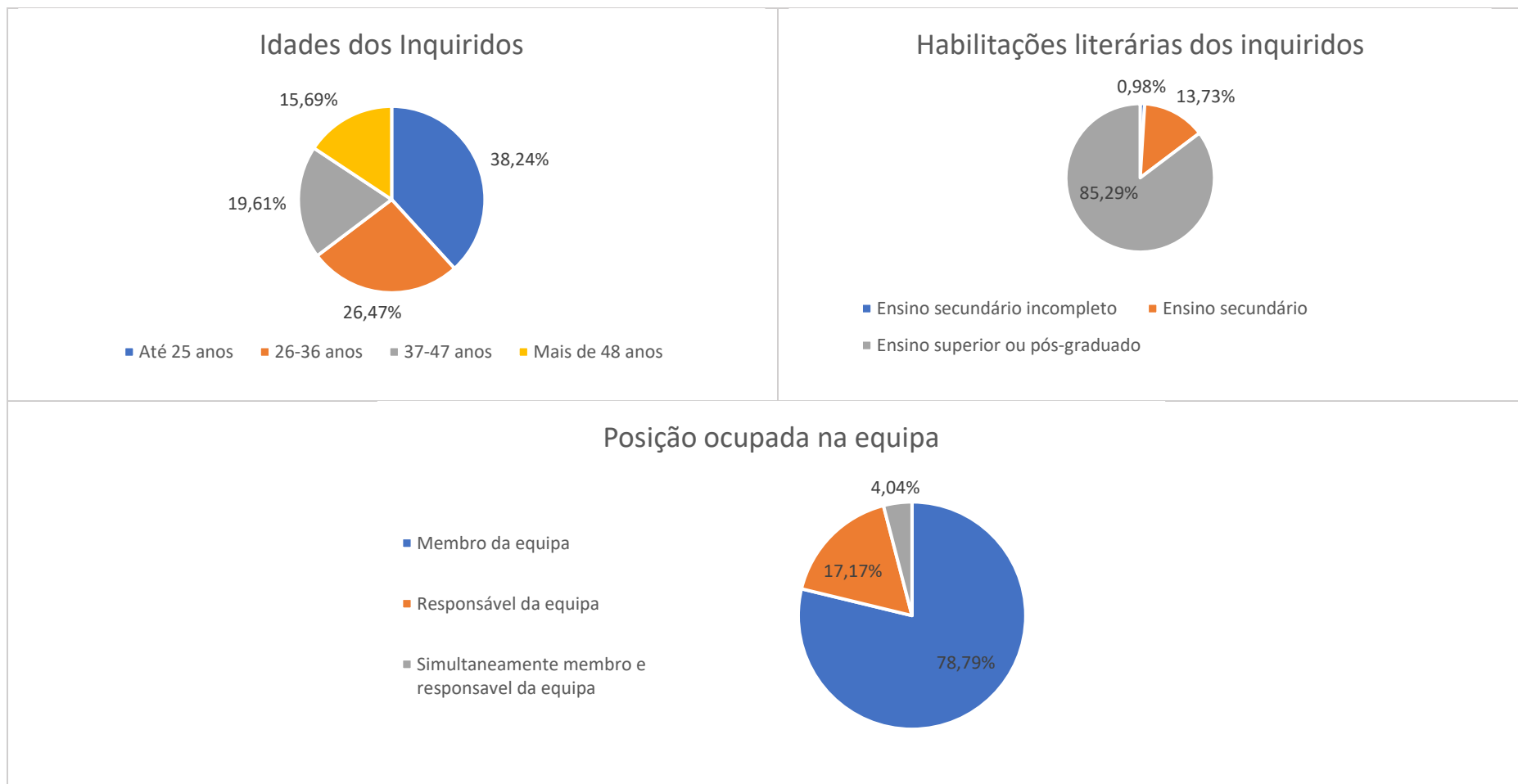
Fonte: (Segundo Ramalho et al., (2017) citando W. Schaufeli & Bakker, (2009))

De modo a finalizar a análise dos dados quantitativos desta dissertação, serão também relacionadas as cinco subcategorias mais presentes no inquérito realizado, propostas pelos autores referenciados no modelo de *Work Engagement* em equipas virtuais, sendo comparadas com algumas características de experiência de trabalho virtual usando o Qui-quadrado de Pearson. Simultaneamente, será verificada a relação entre os fatores que potenciam o *engagement* indicados pelos participantes e o seu nível de *engagement*, sendo analisada usando o teste de Mann-Whitney.

4.5 Caracterização da Amostra

As idades dos participantes situam-se essencialmente entre os 18 a 36 anos (64,71%), com maior predominância da faixa etária de até 25 anos (38,24%) e menor na faixa de mais de 48 anos (15,69%). O valor médio de idades é de 33 anos e a moda de idades é de 23 anos, o que enfatiza a juventude dos profissionais destas equipas. A esmagadora maioria dos inquiridos visados possuem a escolaridade obrigatória ou ensino superior (99,02%), dos referidos apenas 13,73% descrevem a percentagem dos com ensino secundário e 85,29% com ensino superior ou pós-graduação. Apenas 0,98% não acabou o ensino secundário. A posição ocupada na equipa da grande maioria dos inquiridos é de membro de equipa (78,79%), sendo, que apenas 4,04% da amostra é simultaneamente membro e responsável de equipa. Os restantes 17,17% são responsáveis de equipa.

Figura 8- Gráficos representativos (idade, habilitações literárias e posição ocupada)



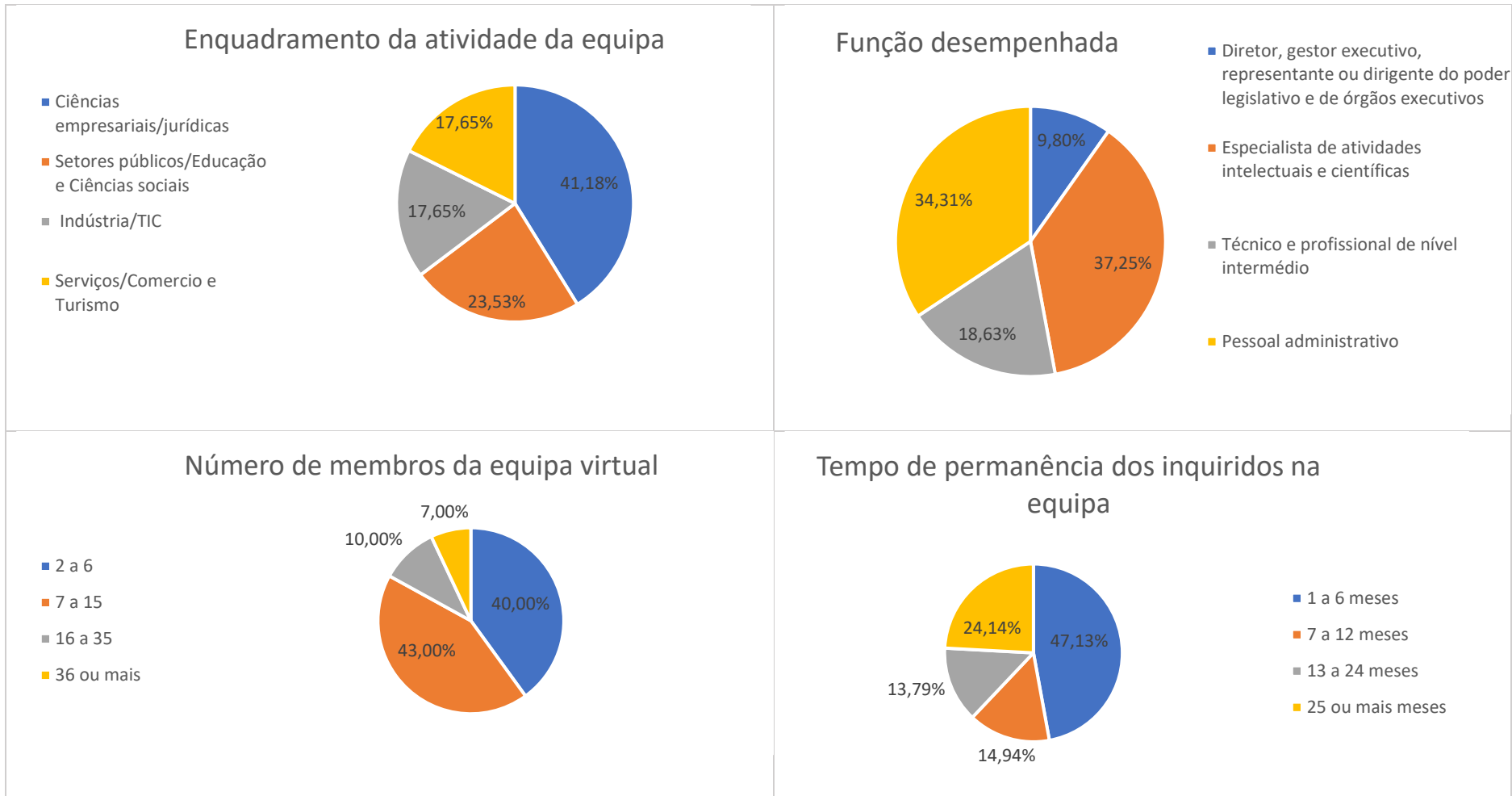
Fonte: Elaboração própria

Quanto ao enquadramento da atividade das equipas, existe maior prevalência de equipas atuam na área das ciências empresariais/jurídicas (41,2%), contudo a distribuição demonstra ser bastante equilibrada, seguindo-se a área de setores públicos/educação e ciências sociais com 23,53% e por fim, empatadas com o mesmo valor de 17,65%, indústria/TIC e serviços/comercio e turismo.

No que diz respeito à função desempenhada pelos inquiridos nas equipas, é possível verificar dois grandes grupos de funções desempenhadas, as funções de especialista de atividades intelectuais e científicas que corresponde a profissionais de saúde, professores, especialistas de finanças, de TI, em assuntos legais, sociais, artísticos, entre outros (37,25%) e as funções de pessoal administrativo 34,31% (empregados de escritório, pessoal de apoio, operadores de contabilidade, entre outros). Os técnicos e profissionais de nível intermédio incluem técnico profissional de ciência, de eletrónica, de engenharia, de saúde, de serviços jurídicos, desenhador, entre outros e demonstram um peso de 18,63% da amostra inquirida. Menos representadas nesta população, encontra-se as funções de diretor, gestor executivo, representante ou dirigente do poder legislativo e de órgão executivos com 9,80%.

Relativamente ao tamanho das equipas virtuais dos inquiridos, as equipas são maioritariamente de pequena e média dimensão (83,00%). No que concerne às equipas de pequena dimensão (2 a 6 membros) representam 40% da amostra e as de dimensão média (7 a 15 membros) 43%. As grandes equipas descrevem apenas 17% da amostra analisada. Por fim, na questão do tempo de permanência dos inquiridos nas respetivas equipas virtuais, a quantidade mais significativa dos inquiridos integra as equipas da amostra, entre 1 a 12 meses (62,07%), sendo que a maioria há no máximo 6 meses (47,13%). O que possivelmente demonstra a grande adesão sofrida por eventos como o COVID-19 e ainda, o carácter temporário e rotatividade das mesmas.

Figura 9- Gráficos representativos (enquadramento da atividade da equipa, função desempenhada, número de membros da equipa virtual e tempo de permanência dos inquiridos na equipa)



CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

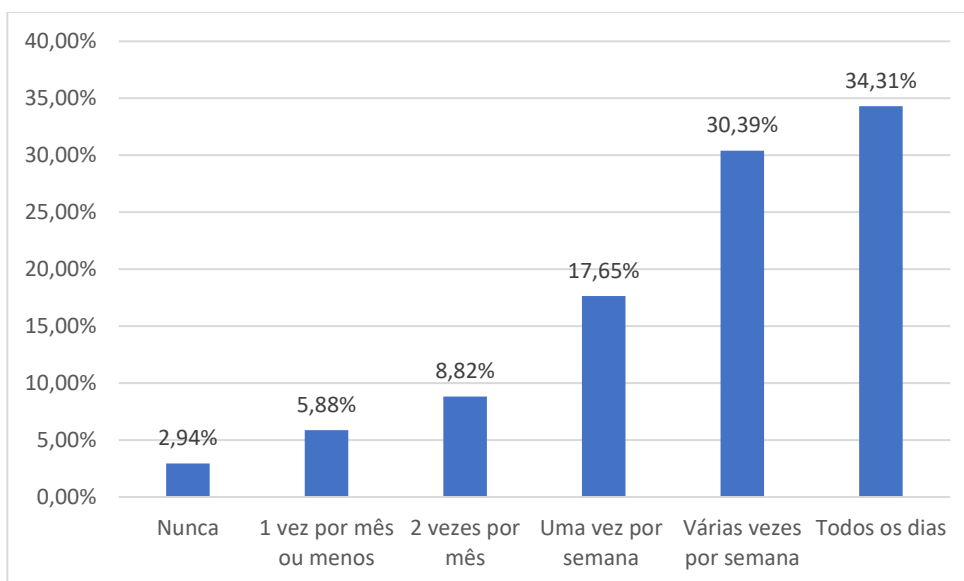
5 Apresentação dos Resultados

Nesta componente são apresentados os resultados recolhidos no decorrer desta investigação, considerando os procedimentos estabelecidos e descritos na metodologia desta dissertação. Os resultados referem-se à caracterização da experiência de trabalho virtual dos participantes, a identificação e caracterização dos fatores que potenciam o *engagement*, assim como do nível de *engagement* dos participantes. No final são relacionados os fatores com o nível e as suas dimensões.

5.1 Caracterização da Experiência de Trabalho Virtual dos Inquiridos

Esta componente da apresentação e análise dos resultados pretende mostrar o nível e tipo de experiência com trabalho virtual dos indivíduos da amostra inquirida. A grande maioria dos inquiridos utiliza diariamente ou várias vezes por semana vídeo conferências (“Todos os dias”, 34,3%; “Várias vezes por semana, 30,4%) (Figura 10).

Figura 10- Frequência de vídeo conferências dos inquiridos



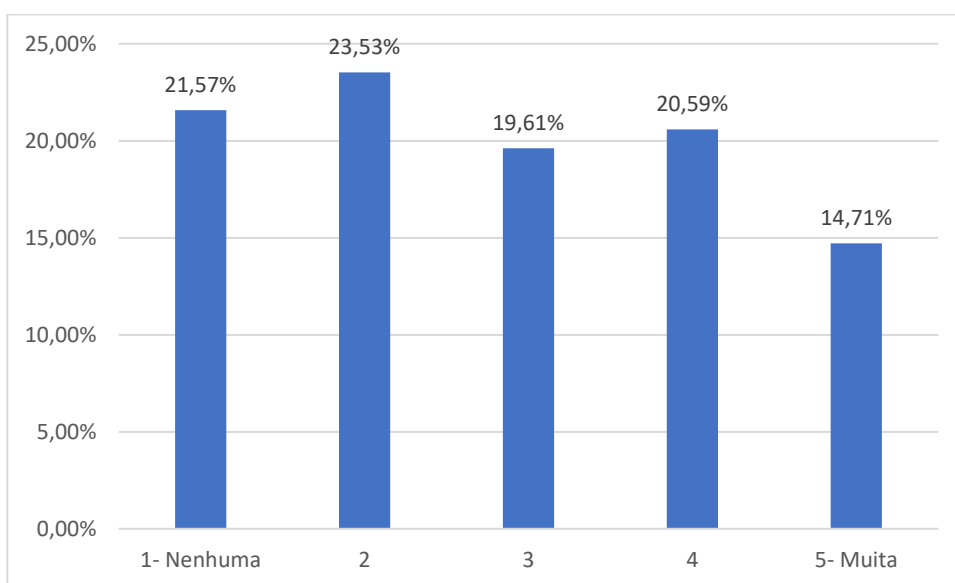
Fonte: Elaboração própria

A grande maioria dos inquiridos trabalham colaborativamente em documentos/ficheiros, ou seja, usam as ferramentas de trabalho em tempo real (*Google Drive, Share Point, Microsoft Teams*, entre outras) (86%). Apenas uma pequena parte se apoia exclusivamente no envio de documentos através de emails, via ferramentas de vídeo conferência, WhatsApp, entre outras (14%). Além disso, os participantes deste estudo

usam, na sua maioria (66,7%) ferramentas partilhadas de gestão de tarefas/projeto, tais como: *MS Project, Trello, Slack, Microsoft Teams* com gestão de tarefas, entre outras.

Anteriormente à pandemia COVID-19, a experiência demonstrada no trabalho virtual pelos inquiridos, distribui-se de forma muito equilibrada, apresentando-se como uma amostra diversificada. Apenas 14,71% indicou ter “muita experiência”, o que ocorre de forma ligeiramente menos frequente do que os restantes graus de experiência (Figura 11).

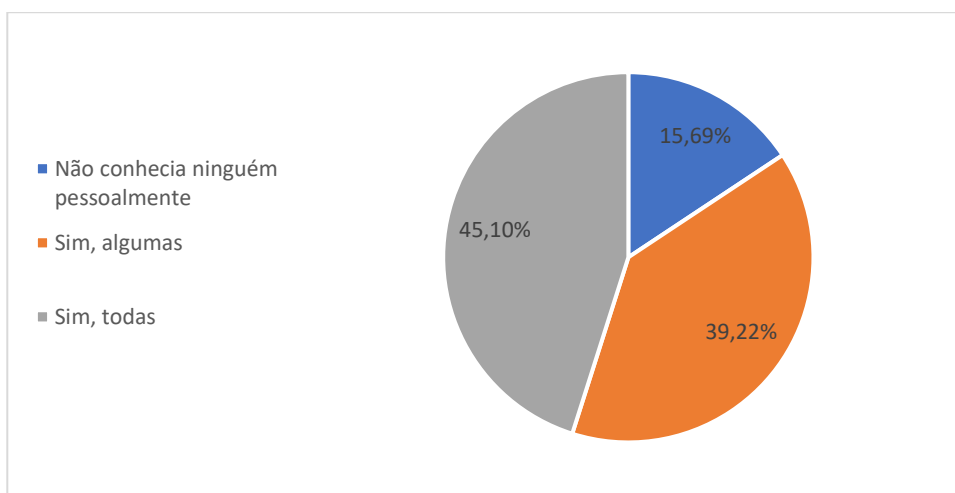
Figura 11- Grau de experiência no trabalho virtual antes da pandemia COVID-19



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à familiaridade que os inquiridos detinham com os membros das suas equipas virtuais antes do início do seu projeto ou atividade laboral, das três dimensões apresentadas, a grande maioria dos inquiridos já conhecia pelo menos algumas pessoas da sua equipa (84,32%), sendo que destes, 45,10% dos inquiridos conheciam já todos os membros antes de iniciar a sua atividade na equipa. Da totalidade da amostra, apenas 15,69% não conheciam ninguém da sua atual equipa, pessoalmente (Figura 12).

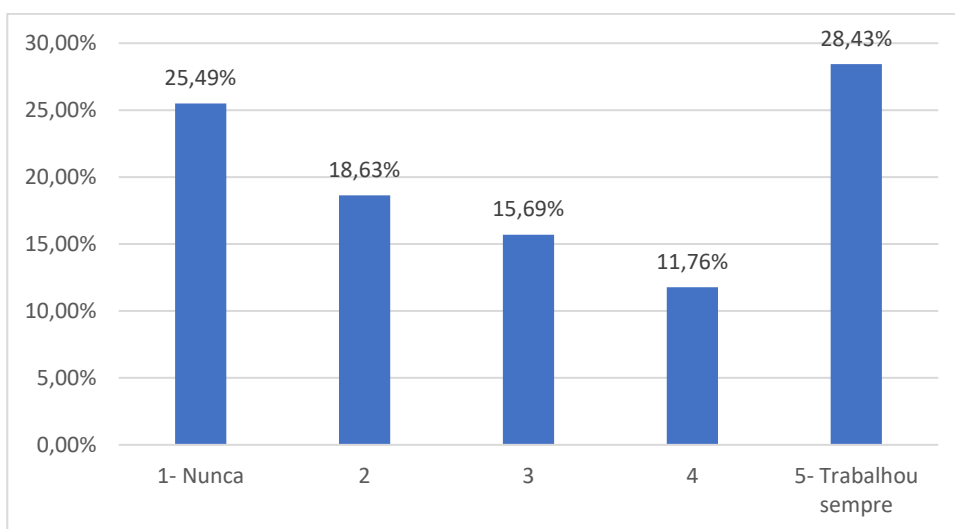
Figura 12- *Familiaridade dos inquiridos com os membros da equipa anterior ao início do trabalho*



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos já trabalhou presencialmente com as suas equipas (74,51%). Dentro deste grupo, 28,43% dos inquiridos sempre trabalhou presencialmente, refletindo a qualidade de equipa mista que frui das ferramentas digitais para comunicação e colaboração, mas mantendo sempre o contacto presencial. Apenas 25,49% da amostra nunca trabalhou presencialmente, sendo equipas totalmente virtuais, apoiando-se somente nas ferramentas digitais para comunicação e colaboração.

Figura 13- *Frequência de trabalho presencial das equipas dos inquiridos*



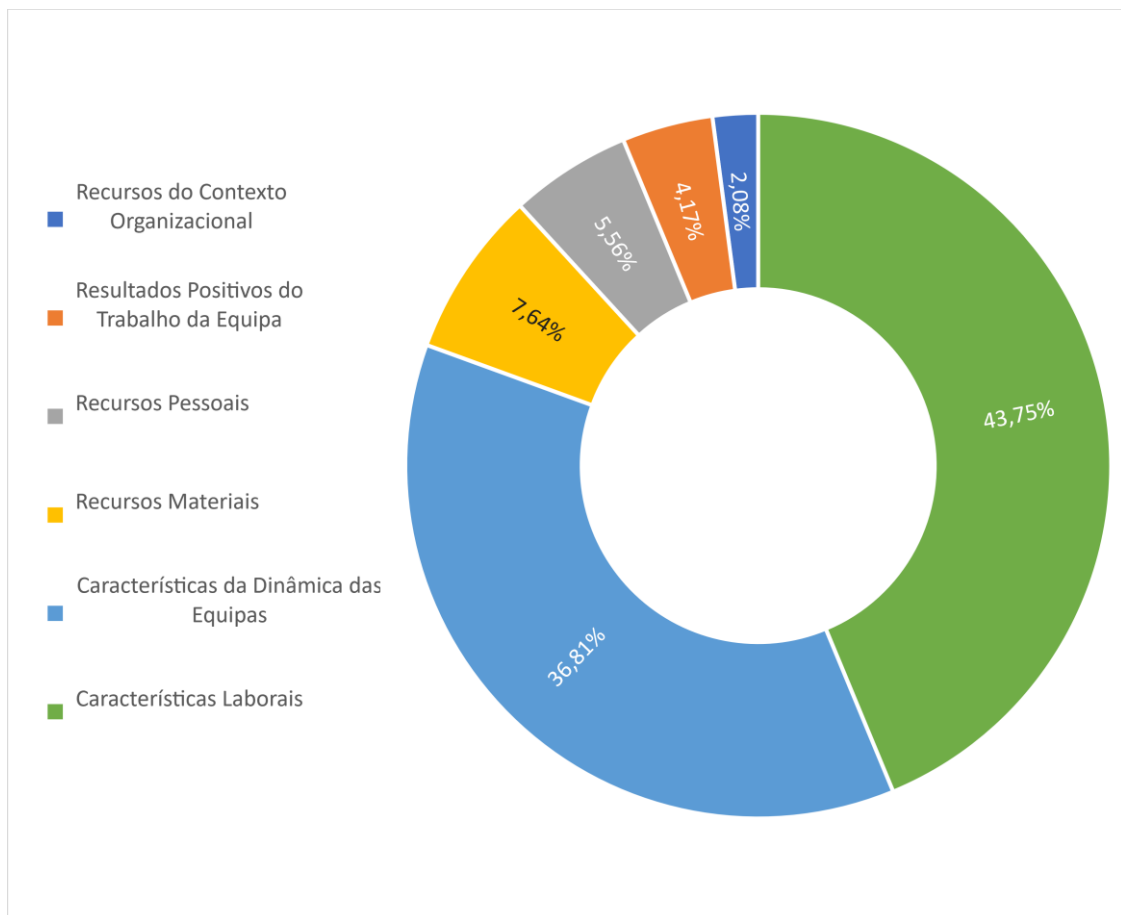
Fonte: Elaboração própria

5.2 Fatores que Potenciam o *Engagement*

A componente *Fatores Potenciadores do Empenho*, procura retratar os demais fatores que fomentam o empenho, agrupando todos estes fatores em subgrupos conforme a natureza dos mesmos. Alguns destes fatores constam do modelo teórico de *work engagement* em equipas virtuais e outros são emergentes. São apresentados em tabelas, retratando as categorias, definições e os exemplos de respostas dos participantes ao inquérito aplicado.

A categoria *Características Laborais* é a mais frequente (N=63), seguida pela categoria *Características da Dinâmica das Equipas* (N=53). A menos mencionada pelos participantes é relativa aos *Recursos do Contexto Organizacional* (N=3) (Figura 14).

Figura 14- Frequência das Macro Categorias



Fonte: Elaboração própria

5.2.1 Recursos do Contexto Organizacional

A categoria *Recursos do Contexto Organizacional* refere-se a políticas, técnicas e ferramentas essenciais para a boa gestão de um contexto organizacional (p.ex. Liderança; Recompensas e Reconhecimento, entre outros...). Esta categoria adota uma vertente estratégica com o propósito de fomento do próprio empenho, atuando ou representando a entidade/estratégia moldadora de todas as outras categorias. Todos os elementos que pertençam a esta categoria, configuram a organização e processo de trabalho organizacional. Esta categoria configura-se como emergente face ao quadro teórico de *Work engagement* em equipas virtuais (já apresentado no enquadramento teórico).

Esta categoria apenas obteve três respostas, correspondendo a 2,08% das respostas totais do inquérito, demonstrando ser a categoria menos frequente de entre as respostas dos inquiridos. Na subcategoria “Evolução dentro da empresa” é possível identificar apenas uma resposta (0,69%), simultaneamente a subcategoria “Liderança” recebeu duas respostas (1,39%). As categorias pertencentes a esta macro categoria foram elencadas na figura a seguir.

Tabela 3- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes aos Recursos do Contexto Organizacional

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO	ALGUNS EXEMPLOS
Evolução dentro da empresa	É reconhecida facilidade evolução dentro da empresa ou função	Pergunta T2: “facilita o crescimento dentro da empresa ou função” (Sujeito 356)
Liderança	Todos os elementos relativos à atividade e processos de exercer liderança: organização do trabalho, gestão e distribuição de tarefas, definição de objetivos, gestão da equipa. inclui comunicação, quando faz parte do processo de estruturar o trabalho da equipa, por exemplo a comunicação de objetivos, pontos de situação do trabalho.	T2: “liderança” (S. 98)

Fonte: Elaboração própria

5.2.2 Resultados Positivos do Trabalho da Equipa

A categoria seguinte a ser descrita, são os **Resultados Positivos do Trabalho da Equipa**. Esta categoria representa os elementos, sensações e processos que configuram resultados positivos de trabalho em contexto de equipa virtual. Esta é somente o *output* das equipas virtuais, todo e qualquer resultado, seja qual for a natureza do mesmo, é abrangido por esta categoria. Pode-se então considerar a mesma como o resultado das restantes categorias e do empenho, sendo influenciada simultaneamente pelas mesmas, afirmando-se como o principal meio de diagnóstico da eficiência e eficácia das outras categorias. Esta categoria configura-se como emergente face ao quadro teórico de *Work Engagement* em equipas virtuais (já apresentado no enquadramento teórico).

A categoria resultados positivos do trabalho da equipa abrange a performance que atualmente é associada a diferenças cognitivas e de personalidade que juntamente com as experiências de aprendizagem, resultam nos diferentes níveis de conhecimento, capacidades e hábitos de trabalho que impactam a performance individual e coletiva (Motowildo et al., 1997). Esta performance pode ser mensurada pela concretização de objetivos comuns à equipa e decorrente rentabilização de recursos. A Performance Individual engloba a concretização de objetivos pessoais ou funcionais (inerentes às funções individuais), a rentabilização de recursos pessoais e por fim, a satisfação quer seja pelo trabalho, pela equipa ou organização. Finalmente, igualmente pertencente à subcategoria da Performance surge o Retorno Financeiro, mais facilmente mensurável e mais evidente “*Key Performance Indicator*”.

Esta categoria obteve seis respostas, correspondendo a 4,17% das respostas totais do inquérito, demonstrando ser das categorias menos frequentes dentre as respostas dos inquiridos. A categoria foi elencada na figura a seguir.

Tabela 4- Tabela detalhada da categoria pertencente aos Resultados Positivos do Trabalho da Equipa

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	ALGUNS EXEMPLOS
Resultados Positivos do Trabalho da Equipa	Resultados e metas atingidas pela equipa virtual.	T2:” produtividade “(sujeito 200):” Os resultados são atingidos” (S.212)

Fonte: Elaboração própria

5.2.3 Recursos Pessoais

A terceira categoria a ser descrita são os **Recursos Pessoais** (já presente no quadro teórico do *Work Engagement* em equipas virtuais), que englobam tudo o que o indivíduo/membro da equipa traz para o trabalho e para a dinâmica da equipa, (personalidade, competências, atitudes, valores pessoais). Esta terceira categoria, configura em si, características de índole pessoal, abrangendo a personalidade, conhecimentos e capacidades que dotam os diferentes elementos das equipas (p.ex. Motivação; “KSA”, entre outros...). Estes elementos que constituem os **Recursos Pessoais** são características individuais a cada membro destas equipas, podendo diferenciar muito entre membros.

Esta categoria obteve oito respostas, correspondendo a 5,56% das respostas totais do inquérito. A mesma categoria dispõe de cinco subcategorias: “Knowledge/ Skills/ Abilities”; “Motivação”; “Satisfação”; “Boa disposição” e por fim, “Profissionalismo”. Destas cinco subcategorias referidas, “Knowledge/ Skills/ Abilities” sobressai com quatro respostas o que corresponde a 2,78% das respostas totais do inquérito. As restantes quatro subcategorias apresentam em cada uma delas somente uma resposta (0,69%). As subcategorias pertencentes a esta categoria foram elencadas na figura que se segue.

Tabela 5- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes aos Recursos Pessoais

Subcategoria	Definição	Alguns Exemplos
Motivação	O impulso individual que faz com que os indivíduos ajam para atingir seus objetivos	Pergunta T2: “A entrega continua a existir” (Resposta do sujeito 212)
Satisfação	Contentamento individual	T2: “colaboradores mais satisfeitos” (S.236)
“Knowledge/ Skills/ Abilities”	Conhecimento, capacidades e habilidades individuais	T2: “experiência e conhecimento aprofundados da área onde atuam” (S.152) “um factor bom da minha equipa que potencia o meu trabalho é a multidisciplinaridade” (S.164)
Boa disposição	Sentimento de alegria que pode ser contagiante a outros membros de uma equipa	T2:” Boa disposição” (S.58)
Profissionalismo	Sentido de cumprimento do trabalho com seriedade, rigor e competência da equipa	T2: “Profissionalismo” (S.52)

Fonte: Elaboração própria

5.2.4 Recursos Materiais

A categoria dos **Recursos Materiais** (já presente no quadro teórico do *Work Engagement* em equipas virtuais), constitui-se por recursos físicos e tecnológicos que suportam as equipas virtuais e os seus projetos (p.ex. Tecnologias das equipas virtuais; Materiais e ambiente físico, entre outros...). Estes recursos apresentam esta faceta de suporte das equipas, contudo, simultaneamente, podem condicionar a dinâmica das mesmas equipas. Estes recursos podem ser: softwares, equipamentos físicos, o local para trabalhar remotamente, entre outros. Esta categoria dos **Recursos Materiais** obteve onze respostas, correspondendo a 7,64% das respostas totais do inquérito. A mesma categoria dispõe apenas de duas subcategorias: “Utilização de TIC/Ferramentas online” com seis respostas, o que corresponde a 4,17% das respostas totais do inquérito e a subcategoria “Ambiente físico/localização” com cinco respostas, o que corresponde a 3,47% das respostas totais do inquérito. As subcategorias pertencentes a esta categoria foram elencadas na figura que se segue.

Tabela 6- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes aos Recursos Materiais

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO	ALGUNS EXEMPLOS
Utilização de TIC/Ferramentas online	Utilização de tecnologias digitais nas tarefas diárias das equipas virtuais, podem ser: síncronas ou assíncronas (em tempo real ou não), mais simplistas (Lean) ou sofisticadas	Pergunta T2:” utilização de ferramentas tecnológicas adequadas...” (sujeito 350);” comunicação por whatsapp” (s.16)
Ambiente físico/localização	Equipamentos presentes e necessários ao local e funções de trabalho e localização onde o trabalho é realizado	T2:” comodismo do espaço de trabalho” (resposta s.66);” equipamentos” (s.58)

Fonte: Elaboração própria

5.2.5 Características da Dinâmica da Equipa

A categoria de *Características da Dinâmica da Equipa* (já presente no quadro teórico do *Work Engagement* em equipas virtuais), constitui-se por elementos que se referam aos membros da equipa e à relação entre eles. Esta categoria apresenta-se como muito semelhante à categoria *Características Laborais*, configurando em si o contexto laboral influenciado pelas outras categorias (*Recursos Materiais e Recursos Pessoais...*), mas agora a uma escala mais “Micro” (Equipas). A categoria *Características da Dinâmica da Equipa* foca-se no contexto exclusivo e individual das diferentes equipas (p.ex. Coordenação; Confiança interpessoal, entre outros...).

Esta categoria de *Características da Dinâmica da Equipa*, obteve cinquenta e três respostas, correspondendo a 36,81% das respostas totais do inquérito. A referida categoria dispõe de oito subcategorias: “Espírito de equipa e entreajuda”; “Facilidade na comunicação e partilha de informação”; “Coesão e alinhamento de objetivos entre membros de equipas”; “Diversidades superficiais: etnia, cultura e linguagem”; “Confiança interpessoal e laços afetivos”; “Dinâmica/ Interação da equipa”; “Proatividade” e por fim, “Respeito”. As subcategorias descritas e pertencentes a esta categoria foram elencadas na figura que se segue.

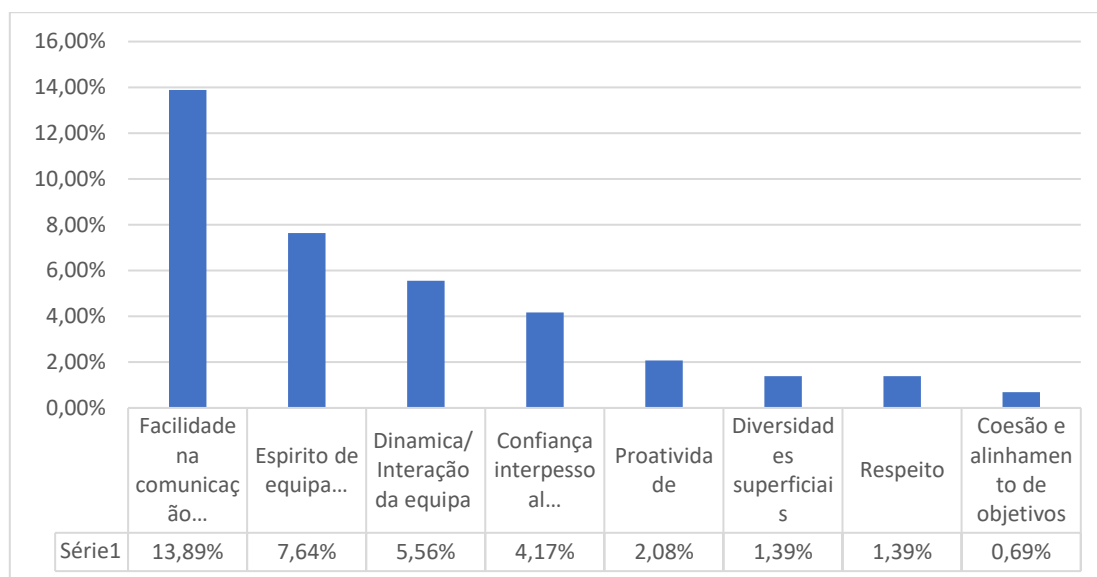
Tabela 7- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes às Características da Dinâmica da Equipa

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO	ALGUNS EXEMPLOS
Espírito de equipa e entreajuda	Relação das pessoas da equipa com vista ao trabalho comum, com entreajuda para concretizar os resultados	Pergunta T2: “espírito de equipa” (Resposta do Sujeito 24); “Entreajuda” (S.46); “Trabalho em equipa, cooperação e entreajuda” (S.257)
Facilidade na comunicação e partilha de informação	Toda a comunicação inerente a um ambiente de partilha de informação e “know-how” fundamental à execução das tarefas laborais	T2: “boa comunicação” (S.124);” Partilha de informação” (S.136); “troca rápida de conhecimento” (S.356)
Coesão e alinhamento de objetivos entre membros de equipas	Coesão da equipa e alinhamento de objetivos entre todos os membros de equipas	T2” ambição comum” (S.146)
Diversidades superficiais: etnia, cultura e linguagem	Disparidades no seio das equipas de etnia, cultura e ou linguagem, que podem acarretar as suas particularidades e fragilidades	T2:” ...multiculturalismo ajuda muito na resolução de problemas. (S.275)
Confiança interpessoal e laços afetivos	Temáticas relacionadas com relacionamentos interpessoais entre colegas de equipa, que engloba também a confiança	T2:” amizade” (S.194)
Dinâmica/ Interação da equipa	Atividades e intensidade da equipa	T2: “Ótima dinâmica” (S.106);” personalidades não dominantes” (S.146)
Proatividade	Um conjunto de comportamentos em que a equipa soluciona e antecipa-se a problemas, visando a metas de longo prazo que beneficiam a organização.	T2: “Proatividade” (S.20)
Respeito	Consideração comportamental entre os colegas de equipa	T2: “O respeito mútuo.” (S.112)

Fonte: Elaboração própria

As subcategorias mais frequentes são: “Facilidade na comunicação e partilha de informação” com vinte respostas, correspondendo a 13,89% das respostas totais do inquérito e a subcategoria “Espírito de equipa e entreajuda” com onze respostas, correspondendo a 7,64% das respostas totais do inquérito. É possível verificar todas as subcategorias e percentagens, representadas graficamente na figura que se segue.

Figura 15- Subcategorias pertencentes às Características da Dinâmica da Equipa



Fonte: Elaboração própria

5.2.6 Características Laborais

A categoria de *Características Laborais* (já presente no quadro teórico do *Work Engagement* em equipas virtuais), constitui-se por elementos que configuram o conteúdo, organização e processo de trabalho realizado no contexto laboral. Esta categoria de *Características Laborais* é resumidamente o contexto laboral que as organizações proporcionam às estas equipas virtuais (p.ex. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; entre outros...). A referida categoria apresenta-se como muito semelhante à categoria *Características da Dinâmica das Equipas*, configurando em si o contexto laboral influenciado pelas outras categorias (*Recursos Materiais e Recursos Pessoais...*), mas agora a uma escala mais “Macro” (Organização).

A categoria de *Características Laborais*, obteve sessenta e três respostas, correspondendo a 43,75% das respostas totais do inquérito. Esta categoria dispõe de onze subcategorias: “Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”; “Nível de definição de papéis, tarefas”; “Participação no trabalho e na tomada de decisões”; “Reuniões, Regras e Procedimentos”; “Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas”; “Foco no trabalho”; “Autonomia”; “Formação e desenvolvimento”; “Tempo/Gastos de deslocação”; “Planeamento, Organização e Preparação” e por fim, “Natureza/Missão de trabalho”. As subcategorias pertencentes a esta categoria foram elencadas na figura que se segue.

Tabela 8- Tabela detalhada das subcategorias pertencentes às Características Laborais

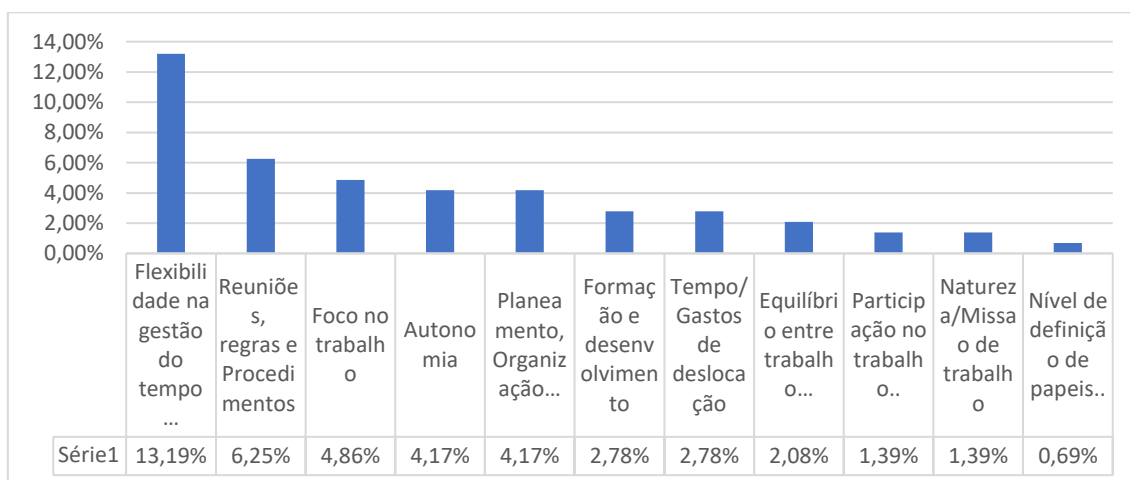
SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO	ALGUNS EXEMPLOS
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Organização no contexto laboral que permite a fruição de tempos de lazer importantes ao bem-estar	Pergunta T2:” Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (S. 220)
Nível de definição de papéis, tarefas	Temáticas ou problemáticas relacionadas com o estabelecimento de tarefas e cargos	Na pergunta T2:” Divisão de tarefas.” (S.70)
Participação no trabalho e na tomada de decisões	Possibilidade de participação no trabalho e na tomada de decisões proporcionada aos funcionários	Pergunta T2: “Decisões tomadas depois de discutidas em grupo” (S.136);
Reuniões, Regras e Procedimentos	Todas as problemáticas ou temáticas relacionadas com procedimentos, regras e Reuniões de equipas virtuais	Pergunta T2: “planeamento e reuniões de ponto de situação” (S.32); “Organização nas intervenções” (S.180)
Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas	Sentimento de disponibilidade, flexibilidade na gestão de tempo, de agendas e de realização do trabalho	T2: “flexibilidade de horários” (S.206); “maior disponibilidade para reunir” (S.198); “Trabalhar no momento em que é mais conveniente a cada um.” (S.10)
Foco no trabalho	O trabalho em contexto virtual permite ter mais foco, pois há menos interrupções, distrações e maior disponibilidade mental total para realização de tarefas laborais	T2: “menos interrupções e maior capacidade de foco no trabalho” (S.102); “O sossego de casa, aumento de concentração sem esforço.” (S.108)
Autonomia	Independência atribuída aos colaboradores para o exercício da sua função e tomada de decisão	T2: “No início da tarefa são entregues as <i>guidelines</i> e o passo seguinte é meu.” (S.108); “Autonomia e a permissão para a tomada de decisão autónoma que noutra contexto são motivo de atraso de entregáveis.” (S.278)

Formação e desenvolvimento	Aquisição de novas competências, conhecimentos e melhoria das condições profissionais	T2: “mais hipóteses de formação.” (S.236); “desenvolvimento de competências...” (S.251) “Desenvolvimento de competências digitais” (S.220)
Tempo/Gastos de deslocação	Menor tempo e gastos na deslocação, tornando-se o tempo e dinheiro em recursos a usar de outras formas	T2: “não ter que existir as perdas de tempo com as deslocações” (S.40)” ficar com os filhos nesta época, e ganhar mais, gastando muito menos” (S.154)
Planeamento, Organização e Preparação	Organização, preparação e planeamento de procedimentos e tarefas laborais	T2: “Organização de trabalho” (S.214)
Natureza/Missão de trabalho	Âmbito dos projetos de trabalho	T2: “o âmbito/ conteúdo do trabalho” (S.272); “A pertinência do projeto.” (S.48)

Fonte: Elaboração própria

As subcategorias mais frequentes são: “Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas” com dezanove respostas, correspondendo a 13,19% das respostas totais do inquérito e a subcategoria “Reuniões, Regras e Procedimentos” com nove respostas, correspondendo a 6,25% das respostas totais do inquérito. É possível verificar todas as subcategorias e percentagens, representadas graficamente na figura 16.

Figura 16- Subcategorias pertencentes às Características Laborais

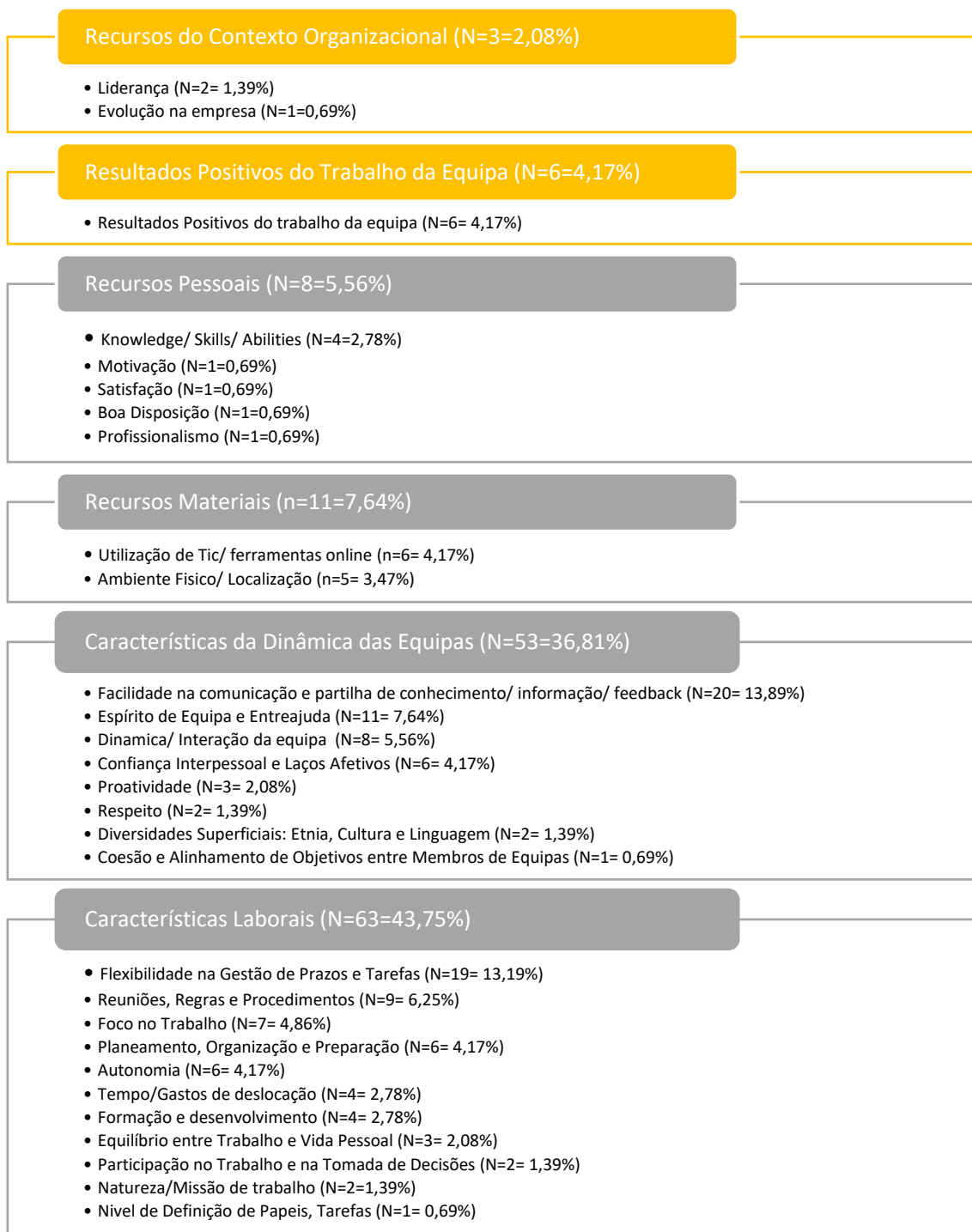


Fonte: Elaboração própria

5.2.7 Modelo final dos fatores

Houve 82 respostas e destas foi possível retirar 144 fatores, sobre os quais foram deduzidas as percentagens apresentadas (Tabela 9).

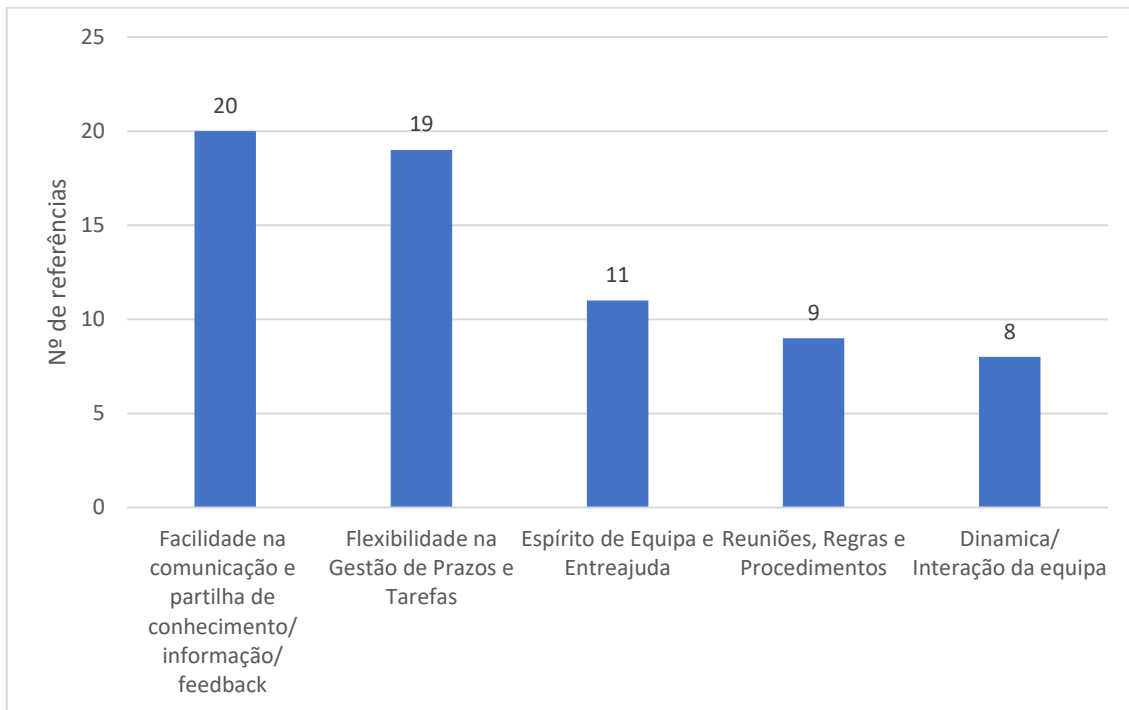
Tabela 9- Modelo final dos fatores



Fonte: Elaboração própria

As *cinco subcategorias* mais frequentes dos fatores que potenciam o *engagement*, são: Facilidade na comunicação e partilha de conhecimento/informação/feedback (20 respostas); Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas (19); Espírito de equipa e entreajuda (11); Reuniões, regras e procedimentos (9); e por fim, Dinâmica/ Interação da equipa (8) (Figura 17).

Figura 17- Os 5 fatores mais potenciadores do *engagement* nas equipas virtuais

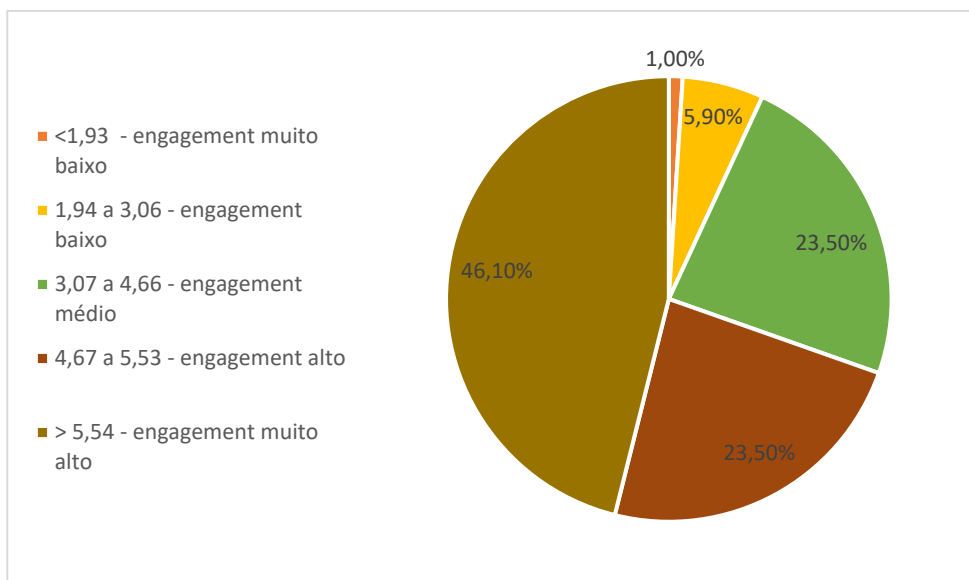


Fonte: Elaboração própria

5.3 Análise do Nível de *Engagement* nas Equipas Virtuais (Segundo o UWES-9)

O questionário UWES-9 aplicado aos membros de equipas virtuais, permitiu aferir que o nível médio de *Work Engagement* dos participantes no estudo é de 5,17, configurando-se assim como um *Work Engagement* alto, segundo (Segundo Ramalho et al., (2017) citando W. Schaufeli & Bakker, (2009)). Os níveis de *engagement* situam-se maioritariamente como muito altos, altos e médios com 93,10% das respostas a recair sobre estas categorias ($\geq 3,07$). A categoria mais predominante é a de *Work Engagement* muito alto com 46,10% das respostas totais dos inquiridos a recair sobre esta categoria ($\geq 5,54$). Conforme é possível verificar pela figura 18.

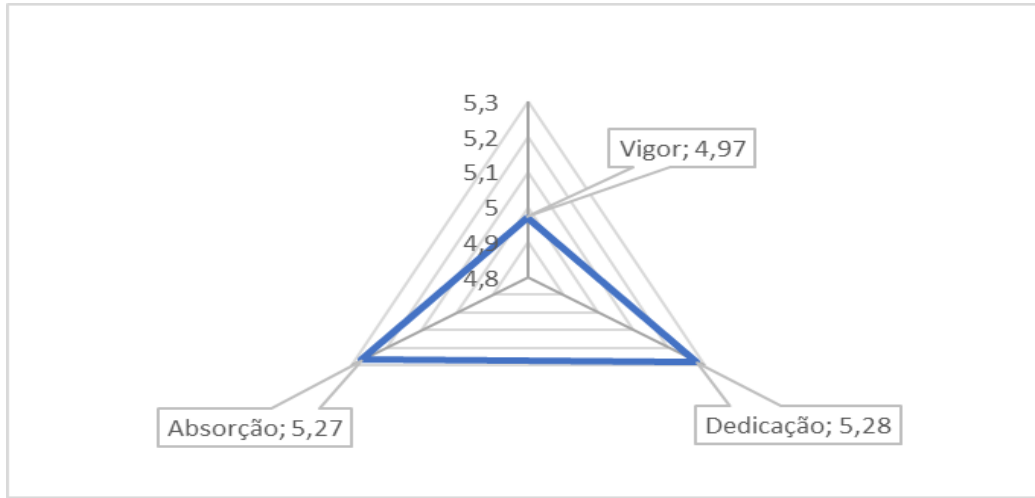
Figura 18- Percentagens segundo os níveis de *engagement*



Fonte: Elaboração própria (Segundo Ramalho et al. (2017) citando W. Schaufeli & Bakker (2009))

Para as dimensões do *Work engagement*, o valor médio mais elevado é de 5,28 (Dedicação), seguido de 5,27 (Absorção) e finalmente de 4,97 (Vigor). Demonstrando valores médios superiores ao ponto intermédio da escala de medida para todas as dimensões, aproximando-se inclusive, do valor máximo da escala de medida, conforme a Figura 18.

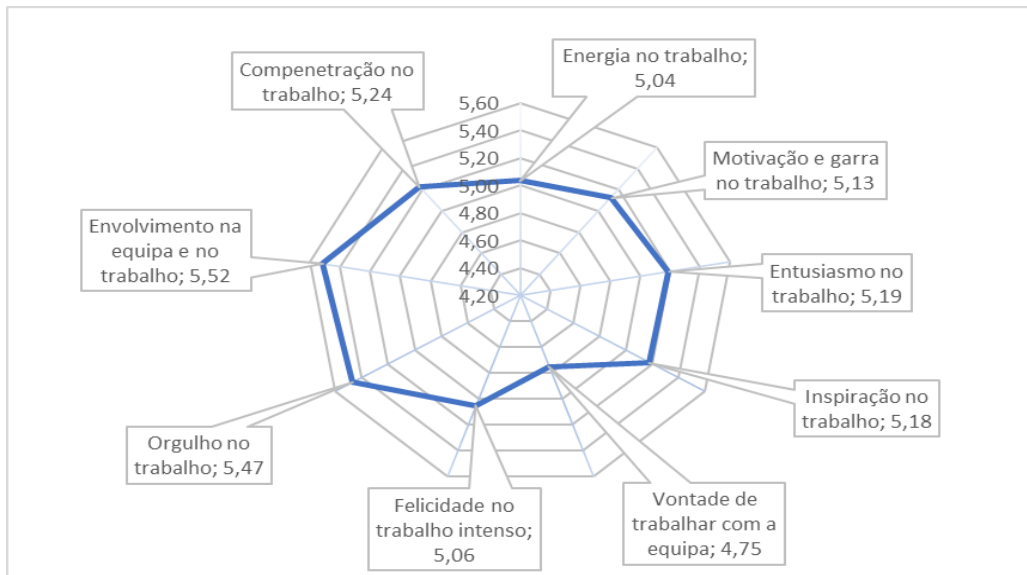
Figura 19- Perfil médio de work engagement da amostra, nas três dimensões (vigor, dedicação e absorção)



Fonte: Elaboração própria

As 3 dimensões são constituídas por 9 itens (3 itens por dimensão). O item mais carente no perfil médio de um colaborador destas equipas é a “vontade de trabalhar com a equipa” (4,75 num máximo de 7 pontos) integrado na dimensão **Vigor**. O item com o valor médio mais elevado é o “envolvimento na equipa e no trabalho” (5,52, num máximo de 7 pontos), integrado na dimensão **Absorção** (Figura 19).

Figura 20- Valores médios de work engagement da amostra nos 9 itens



Fonte: Elaboração própria

Para finalizar, foi possível verificar que estatisticamente, o nível de experiência de trabalho virtual anterior à pandemia não é relevante para o nível de *engagement* que os participantes evidenciam ($X^2(6, n=64)=10.623, p>.05$). Assim como, o nível de *engagement* não é estatisticamente diferente nos participantes com conhecimento dos membros da equipa prévio ao trabalho virtual ($X^2(8, n=101)=3.874, p>.05$).

Fazendo um balanço completo do questionário, o perfil médio de *engagement* de um colaborador de uma equipa virtual apresenta valores do nível “alto” em quase todos os nove critérios do “UWES-9”, somente a questão de Vigor- “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de trabalhar com esta equipa” apresentou um nível médio de *engagement* nos inquiridos das equipas virtuais. Havendo inclusive uma questão com nível muito alto de *engagement* (Absorção- “Quando estou a trabalhar com esta equipa sinto-me envolvido”). Os valores obtidos nos itens das dimensões anteriormente referidas podem-se verificar nas tabelas de estatística descritiva do Apêndice III. O quadro síntese dos valores classificados por escalas de *engagement*, podem ser verificados no Apêndice VIII.

5.4 Relação entre os fatores potenciadores do *engagement* e o *engagement*

Para a análise da relação entre os fatores potenciadores do *Work Engagement* indicados pelos participantes e o seu nível de *Work Engagement*, seleccionaram-se as cinco subcategorias mais referidas pela amostra deste estudo. Sendo possível concluir que os fatores mais indicados como potenciadores de *engagement* são os mesmos independentemente do nível de *engagement* reportado, uma vez que não existe relação estatisticamente significativa entre os fatores indicados e o nível de *engagement* dos participantes:

- Facilidade de comunicação e partilha de informação ($U=919.5, p>.05$);
- Espírito de equipa e entreaajuda ($U=607.0, p>.05$);
- Dinâmica e interação da equipa ($U=322.5, p>.05$);
- Reuniões, regras e procedimentos ($U=457.5, p>.05$);
- Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas ($U=825.5, p>.05$)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

6 Discussão de Resultados

O objetivo desta dissertação foi de explorar os fatores que incitam o *work engagement* nas equipas virtuais. Abordando simultaneamente, a experiência de trabalho virtual, o nível de *engagement* dos inquiridos nas equipas virtuais e por fim, o relacionamento dos fatores potenciadores de *work engagement* com o nível de *engagement*. Estes fatores quando em falta, podem significar impactos negativos nos resultados, nos quais se incluem a produtividade, os custos, os prazos, a retenção de colaboradores, a moral e o stress dos mesmos (Grenny & Maxfield, 2017; Tran et al., 2004). Evidenciando a preponderância do devido estudo para que as equipas virtuais possam atingir os objetivos definidos no tempo estipulado, suportadas pela comunicação digital e por estratégias de liderança específicas (Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003).

Caracterização Sociodemográfica e Experiência do Trabalho virtual da amostra

Começando-se pela análise sociodemográfica e da experiência de trabalho. Pode-se afirmar que as equipas virtuais demonstram ser mais dinâmicas, com maior carácter temporário e rotatividade de equipas, com base nos resultados obtidos na questão do tempo de permanência dos inquiridos nas respetivas equipas virtuais. A grande fatia de inquiridos integra as equipas da visadas na amostra, há no mínimo um mês e no máximo doze meses, sendo que a grande porção dos mesmos se encontram há menos de seis meses nas suas equipas. Este facto já foi ressaltado por Panteli et al. (2019) sobre as equipas virtuais, afirmando que normalmente os membros destas equipas, encontram-se sob contratos temporários, ou então por Mowshowitz (1997), que defende que os tecidos empresariais procuram equipas virtuais de rápida formação, reorganização e dissolução, preparadas para mercados oscilantes com profissionais detentores de uma grande amplitude de competências.

A idade dos inquiridos das equipas virtuais abordadas é predominantemente jovem (18 a 36 anos) e a esmagadora maioria dos mesmos possuem a escolaridade obrigatória ou ensino superior. No que diz respeito à função desempenhada pelos inquiridos nas equipas, as equipas virtuais assumem políticas e comportamentos de extrapolação de funções, combinando os diversos perfis dos seus membros com vista a

alcançarem metas comuns (Dias, 2021 citando Pontes et al., 2015). Talvez, seja por isso que na questão de funções desempenhadas encontra-se valores estatísticos equilibrados, sendo possível verificar dois grupos de maior dimensão de funções desempenhadas, mais concretamente, as funções de especialista de atividades intelectuais e científicas (profissionais de saúde, professores, especialistas de finanças, de TI, em assuntos legais, sociais, artísticos, entre outros (37,25%)) e as funções de pessoal administrativo 34,31% (empregados de escritório, pessoal de apoio, operadores de contabilidade, entre outros). Os membros integrantes das mesmas podem ser contratados a tempo inteiro ou parcial, podendo assumir a categoria de *freelancers*, empreiteiros, fornecedores e ainda outros mais (Jimenez et al., 2017). Algo vincadamente presente nos dados obtidos. Podendo-se afirmar, que as equipas virtuais induzem uma maior multidisciplinaridade nas funções desempenhadas pelos membros das mesmas, contrastando com as suas equiparáveis congéneres tradicionais.

No que concerne à temática da liderança, pode-se reiterar que a liderança de pessoas em escritórios tradicionais é diferente da gestão de pessoas em ambientes virtuais (S. A. Newman & Ford, 2021). A liderança mais vincada na amostra deste estudo, é uma liderança indireta, pois a maioria dos líderes não se considera como um membro das equipas virtuais que lideram. Sendo, que apenas 4,04% da amostra considera-se simultaneamente membro e responsável de equipa. Os restantes 17,17% são somente responsáveis de equipa e a percentagem remanescente, apenas membros. Segundo Ale Ebrahim et al. (2009) & Griffith et al. (2003), os líderes devem apresentar a capacidade de se relacionar com os membros da equipa e manter a consistência durante os projetos. Os líderes deste inquérito distanciam-se seio das equipas, sendo um pouco peculiar, tendo em conta que equipas virtuais dos inquiridos são maioritariamente de pequena e média dimensão (83% equipas de 2 a 15 pessoas). Liderar equipas virtuais de forma eficiente é um dos maiores desafios elencados por Dulebohn & Hoch, (2017).

Prosseguindo para os meios de comunicação, os estudos mais recentes constataam que o email continua a ser o meio de comunicação preferido das empresas (Jung & Lyytinen, 2014), mesmo em equipas que operam nos setores da alta tecnologia (Lee et al., 2018). Contudo, a adoção de novas ferramentas tecnológicas, síncronas e de partilha de ficheiros demonstra estar bem presente na amostra visada, através do uso diário de vídeo conferências e das ferramentas de trabalho em tempo real e de gestão de

tarefas/projeto (*Google Drive, Share Point, Microsoft Teams, Trello, Slack*, entre outras) pelos inquiridos.

No que se refere ao método de trabalho dos inquiridos, a grande maioria já conhecia pelo menos algumas pessoas da sua equipa e já trabalhou presencialmente com as suas equipas, corroborando a constatação de Reed (1996), de que a natureza das equipas virtuais é mista, fruindo das ferramentas digitais para comunicação e colaboração, mas mantendo o contacto presencial. Este método misto possibilita a criação de fortes laços relacionais com os líderes de equipa e membros (Reed, 1996). Ainda que os líderes desta amostra não demonstrem esses fortes laços relacionais. Comunicação, colaboração e laços relacionais, são exatamente alguns dos desafios das equipas virtuais, elencados pelos autores Dulebohn & Hoch (2017). O método de trabalho misto demonstra ser uma forma eficiente de minimizar esses desafios.

Outra conclusão de interesse é de que uma das principais razões de pertinência para este estudo, advém do facto equipas virtuais serem um tema que segundo Jordão (2020) & Organization (2020), sofreram um aumento exponencial com surgimento da pandemia (COVID-19). Contudo, chega-se à conclusão de que a grande maioria das pessoas inquiridas neste estudo que trabalham em equipas virtuais, já conheciam este método de trabalho anteriormente à pandemia COVID-19. A experiência demonstrada no trabalho virtual pelos inquiridos, distribui-se de forma muito equilibrada, apresentando-se como uma amostra diversificada. Havendo, apenas uma pequena fatia de 21,57% que indicou não ter experiência no trabalho virtual anteriormente ao COVID-19.

Identificação e caracterização dos fatores que potenciam o engagement

Prosseguindo para o segmento do *Work Engagement*, procurou-se delinear os fatores que potenciam o *engagement*. Dado que estes fatores iniciam um processo motivacional que resulta no empenho laboral e conseqüentemente, em maiores performances (Crawford et al., 2010). Assim como no aumento de compromisso organizacional, no aumento da satisfação do trabalho, no aumento da criatividade, na diminuição de intenção de rotatividade (J. J. Hakanen et al., 2006; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004), na diminuição de custos, no aumento de produtividade, no aumento da

performance e por fim, em maior sucesso organizacional (Bakker et al., 2014; Christian et al., 2011; Harter et al., 2002; Hopstaken et al., 2015, 2016; Little & Little, 2006; MacLeod & Clarke, 2011). Shaik & Makhecha, (2019) complementam reiterando que é fundamental o estudo do empenho laboral em equipas virtuais e a identificação de fatores que possam influenciar o *Engagement* de membros destas equipas.

Com esse propósito, obteve-se 82 respostas e destas, foi possível apurar 144 respostas/fatores. A categoria de destaque para a potenciação do *Work Engagement* é as ***Características Laborais*** (43,75%), seguida de muito próximo pelas ***Características da Dinâmica das Equipas*** (36,81%).

A segunda categoria mais mencionada, as ***Características da Dinâmica da Equipa***, constitui-se por elementos que se referem aos membros da equipa e à relação entre eles. Esta categoria configura em si o contexto laboral, mas agora a uma escala mais “Micro” (Equipa), focando-se no contexto exclusivo e individual das diferentes equipas. Esta categoria de características da dinâmica da equipa obteve (36,81%). Prosseguindo para a primeira categoria mais mencionada pelos inquiridos, ***Características Laborais***, constitui-se por elementos que configuram o conteúdo, organização e processo de trabalho realizado no contexto laboral. A referida categoria apresenta-se como muito semelhante à categoria ***Características da Dinâmica das Equipas***, configurando em si o contexto laboral, mas agora a uma escala mais “Macro” (Organização). A categoria ***Características Laborais*** obteve (43,75%).

Por conseguinte já se consegue responder à questão de investigação desta dissertação. Para os inquiridos, as subcategorias pertencentes as categorias anteriormente mencionadas, mais concretamente, temáticas relacionadas com os procedimentos, regras/reuniões de equipas virtuais, as atividades/intensidade da equipa, os processos de comunicação inerente a um ambiente de partilha de informação, o sentimento de disponibilidade, flexibilidade na gestão de tempo, de agendas e de realização do trabalho são os fatores mais importantes para o fomento do *Work Engagement*. Estas conclusões vão ao encontro das desenvolvidas por Panteli et al. (2019), que ressaltam que a partilha de informação e *feedback* são essenciais para o fomento de empenho nas equipas virtuais (havendo mais). Kaboli et al. (2006), reforça, apoiando como preponderantes para o sucesso das equipas virtuais os processos estandardizados, aceites em matérias técnicas e

de relacionamento, bem como, objetivos definidos, especificações de projetos, métricas de performance e orientação para resultados.

Este fator de facilidade na comunicação e partilha de conhecimento/informação/feedback (13,89%) demonstra ser o mais relevante para o fomento do empenho, segundo os inquiridos. Esta conclusão não é de todo surpreendente, autores como Madlock (2013) e Panteli et al., (2019), já haviam concluído que a linguagem acessível, empática, motivacional e o *feedback* usado por supervisores influencia as atitudes, a satisfação de trabalho e o empenho dos colaboradores reforça a noção de haver uma correlação positiva entre estes e o empenho (Bakker et al., 2004; Fairlie, 2011; Kalliath et al., 2012; Nahrgang et al., 2011).

Contrastando com a categoria menos mencionada, os **Recursos de Contexto Organizacional** (2,08%). Panteli et al. (2019), afirmam que no desenvolvimento de empenho nas equipas virtuais, o vencimento e o suporte de líderes apresentam-se como possivelmente as mais fortes medidas de fomento do mesmo. Esta afirmação não se coaduna com as respostas dos inquiridos, tendo em conta que se obteve apenas três respostas (2,08%), nas subcategorias “Evolução dentro da empresa” e “Liderança”. Na categoria recursos de contexto organizacional, infere-se com os resultados que para os inquiridos, políticas, técnicas e ferramentas essenciais para a boa gestão de um contexto organizacional, são dos fatores menos relevantes para a potenciação do *Work Engagement*, o que é deveras uma surpresa. Dado que para autores como Zeuge et al. (2020) a liderança, é fundamental para minimizar desmotivação e assegurar a eficácia das equipas.

J. J. Hakanen et al. (2006); Salanova et al. (2005); D Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2007a), afirmam existir uma clara correlação entre o empenho laboral dos colaboradores e os **Resultados Positivos do Trabalho da Equipa**. Ainda que apenas uma pequena percentagem dos inquiridos tenha referido esta categoria como preponderante para o trabalho (4,17%). Deve-se ressaltar a inferência de que para estes inquiridos os resultados motivam o empenho ao invés da ideia que uma parte considerável dos referidos autores propuseram (empenho precede a performance). Para 4,17% dos inquiridos a performance funciona como um fator fomentador do empenho, adotando uma forma de ciclo de vida (fatores-» empenho-» resultados-» fatores-» empenho-» resultados-» ...).

A terceira categoria menos mencionada são os **Recursos Pessoais** que uma vez mais configura uma constatação também um pouco surpreendente. Esta categoria engloba tudo o que o indivíduo/membro da equipa traz para o trabalho e para a dinâmica da equipa, (personalidade, competências, atitudes, valores pessoais). Esta categoria obteve apenas 5,56% das respostas de inquiridos. Das cinco subcategorias constituintes, “*Knowledge/ Skills/ Abilities*” sobressai com a metade das respostas desta categoria. As restantes quatro subcategorias apresentam em cada uma delas somente (0,69%). A pouca importância dos recursos pessoais é de si uma conclusão surpreendente, pois existe uma extensa literatura que associa estes recursos ao sucesso das equipas virtuais, sejam os KSA individuais ou de equipa (Gibson & Cohen, 2003) e que associa as estratégias de formação contínua e aprendizagem “*just-in-time*” a bons resultados (Kaboli et al., 2006).

Quanto aos fatores referentes à utilização de tecnologias digitais nas tarefas diárias das equipas virtuais, síncronas ou assíncronas (em tempo real ou não), mais simplistas (Lean) ou sofisticadas, assim como, os equipamentos presentes e necessários ao local e funções de trabalho e a localização onde o trabalho é realizado. Estes fatores não ocupam uma posição muito relevante para os inquiridos na potenciação do *Work Engagement*. Ao invés do que foi afirmado pelos autores Jung & Lyytinen (2014) & Lee et al. (2018), que defendem que fatores como os tipos de tecnologias usados por estes trabalhadores, demonstram evidente preponderância, sejam eles síncronos ou assíncronos. A subcategoria “Utilização de TIC/Ferramentas online” obteve seis respostas (4,17%), o que não é de todo o peso estatístico que se poderia esperar. Contrariando autores como Kaboli et al. (2006) que refere que amplos recursos para compra e suporte das tecnologias de comunicação e colaboração para todos os membros de equipas, é importante para as mesmas. Contudo a utilização de TIC, apesar de ser um fator de fomento de *Work Engagement*, também pode ser um desafio ou um fator negativo, quando mal aplicado (Dulebohn & Hoch, 2017).

Finalizando este segmento da discussão de resultados, é importante referir as subcategorias emergentes, por ordem decrescente: Facilidade na comunicação e partilha de conhecimento/ informação/ feedback (13,89%), Flexibilidade na Gestão de Prazos e Tarefas (13,19%), Espírito de Equipa e Entreajuda (7,64%), Dinâmica/ Interação da equipa (5,56%), Foco no Trabalho (4,86%), Resultados/performance (4,17%), Utilização de tic, ferramentas online (4,17%), Planeamento, Organização e Preparação (4,17%),

Ambiente Físico/ Localização (3,47%), Tempo/Gastos de deslocação (2,78%), Proatividade (2,08%), Respeito (1,39%), Natureza/Missão de trabalho (1,39%), Evolução na empresa (0,69%), Profissionalismo (0,69%). A facilidade na comunicação, partilha de conhecimento/informação/feedback e a flexibilidade na gestão de prazos/tarefas afirmam-se seguramente como as duas subcategorias mais preponderantes a surgir dos resultados deste questionário. Estas categorias não pertenciam ao quadro teórico, mas sim “emergiram” dos resultados obtidos neste inquérito.

Nível de engagement dos participantes.

No que respeita ao nível médio de *Work Engagement* dos participantes, neste estudo é de 5,17, configurando-se assim como *Work Engagement* alto, segundo (Segundo Ramalho et al., (2017) citando W. Schaufeli & Bakker, (2009)). Os níveis de *engagement* situam-se maioritariamente como muito altos, altos e médios com 93,10% das respostas a recair sobre estas categorias ($\geq 3,07$). A categoria mais predominante é a de *Work Engagement* muito alto com 46,10% das respostas totais dos inquiridos a recair sobre esta categoria ($\geq 5,54$). Estes resultados contrastam com as conclusões de outros estudos que indicam que o empenho laboral evidencia-se menor nas equipas virtuais do que nas equipas presenciais (KPMG, 2012), consequência de uma maior dificuldade de desenvolvimento nestas equipas (Cordery & Soo, 2008). Ainda que nesta dissertação não se tenha feito essa comparação, essa asserção não se confirma nos resultados obtidos.

Para as dimensões do *Work engagement*, o valor médio mais elevado é de 5,28 (Dedicação), seguido de 5,27 (Absorção) e finalmente de 4,97 (Vigor). Demonstrando valores médios superiores ao ponto intermédio da escala de medida para todas as dimensões, aproximando-se inclusive, do valor máximo da escala de medida. No entanto, apesar de positivo, o vigor que é essencial para a retenção de capital humano e para a qualidade de resultados, apresenta os valores mais baixos. Esta dimensão é normalmente relacionada com a forma de como o papel profissional é desenhado e definido (Bakker & Schaufeli, 2008), demonstrando uma certa desorganização nos papéis organizacionais, já estatisticamente verificável. Contudo, o alinhamento de valores organizacionais de acordo com crenças profissionais e a identidade dos profissionais (dedicação), a presença de ambientes desafiantes no trabalho e a autonomia concedida a trabalhadores (absorção),

demonstram valores mais altos na amostra visada, segundo a caracterização das dimensões de Bakker & Schaufeli (2008).

As 3 dimensões são constituídas por 9 itens (3 itens por dimensão). O item mais carente no perfil médio de um colaborador destas equipas é a “vontade de trabalhar com a equipa” (4,75 num máximo de 7 pontos) integrado na dimensão Vigor. O item com o valor médio mais elevado é o “envolvimento na equipa e no trabalho” (5,52, num máximo de 7 pontos), integrado na dimensão Absorção.

Para finalizar, foi possível verificar que estatisticamente, o nível de experiência de trabalho virtual anterior à pandemia não é relevante para o nível de *engagement* que os participantes evidenciam ($X^2(6, n=64)=10.623, p>.05$). Assim como, o nível de *engagement* não é estatisticamente diferente nos participantes com conhecimento dos membros da equipa prévio ao trabalho virtual ($X^2(8, n=101)=3.874, p>.05$).

Fazendo um balanço completo do questionário, o perfil médio de *engagement* de um colaborador de uma equipa virtual apresenta valores do nível “alto” em quase todos os nove critérios do “UWES-9”, somente a questão de Vigor- “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de trabalhar com esta equipa” apresentou um nível médio de *engagement* nos inquiridos das equipas virtuais. Havendo inclusive uma questão com nível muito alto de *engagement* (Absorção- “Quando estou a trabalhar com esta equipa sinto-me envolvido”). O que demonstra que apesar das equipas virtuais serem criticadas pela carência de *engagement* quando comparadas às equipas presenciais, isto não passa de um preceito pré-concebido e desatualizado da realidade presente.

Relacionamento dos fatores com o Nível de engagement e as suas dimensões.

Finaliza-se a discussão de resultados, na análise da relação entre os fatores potenciadores do *Work Engagement* indicados pelos participantes e o seu nível de *Work Engagement*. Pode-se reiterar que os fatores mais indicados como potenciadores de *engagement* são os mesmos independentemente do nível de *engagement* reportado, uma vez que não existe relação estatisticamente significativa entre os fatores indicados e o nível de *engagement* dos participantes.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES DESTA DISSERTAÇÃO

7 Conclusões desta Dissertação

Este trabalho apresenta um contributo teórico para o campo de estudo das equipas virtuais e do *Work Engagement*. Do ponto de vista empírico, esta dissertação fornece um referencial às empresas e chefias das equipas virtuais para poderem orientar as suas práticas. O próprio “UWES-9” demonstra ser um instrumento válido que permite às organizações disporem de meios de recolha de dados para reflexão e melhoria contínua. Os conceitos abordados que se mostram fundamentais do trabalho remoto devem ser estudados mais aprofundadamente (Townsend et al., 1998) para a mitigação de falhas que possam comprometer o sucesso das equipas por desafios que advêm do desconhecimento destes novos contextos virtuais (Iacono & Weisband, 1997).

As razões que incentivaram este estudo foram: (i) a forte implementação das equipas virtuais, culminando numa predominância em mais de 85% dos profissionais inseridos em escritórios dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) que trabalham pelo menos ocasionalmente em projetos que necessitam de alguma forma de colaboração virtual (Duarte & Snyder, 2011; Kurtzberg, 2014; Solomon, 2016); (ii) pela importância do *Engagement* nas equipas virtuais, que configura-se como um meio estimulante de performances financeiras, produtividade, retenção de colaboradores, vendas, satisfação de clientes (Hewitt, 2012). Shaik & Makhecha (2019) complementam reiterando que é fundamental o estudo do empenho laboral em equipas virtuais e a identificação de fatores que possam influenciar o *Engagement* de membros destas equipas, dada a sua natureza e omnipresença nas organizações. (iii) e por fim, apesar da sua importância, pela falta de investigação nesta temática do empenho no trabalho em equipas virtuais, (Auer et al., 2014; Gilson et al., 2015; Shaik & Makhecha, 2019). Principalmente no contexto científico português, sendo que este estudo pode-se afirmar como o primeiro estudo de *work engagement* das equipas virtuais com a ferramenta UWES-9 em Portugal.

Segundo os resultados desta dissertação pode-se fazer algumas inferências sociodemográficas. Mais concretamente: (i) a idade dos inquiridos das equipas virtuais abordadas é predominantemente jovem (18 a 36 anos); (ii) a esmagadora maioria dos inquiridos possuem a escolaridade obrigatória ou ensino superior; (ii) a posição ocupada nas equipas da grande maioria dos inquiridos é de membro de equipa; (iii) nas equipas

dos inquiridos existe maior prevalência de equipas que atuam na área das ciências empresariais/jurídicas, contudo a distribuição demonstra ser equilibrada entre outras áreas de atuação; (iv) na função desempenhada pelos inquiridos nas equipas, é possível verificar dois grandes grupos de funções desempenhadas, as funções de especialista de atividades intelectuais e científicas que corresponde a profissionais de saúde, professores, especialistas de finanças, de TI, em assuntos legais, sociais, artísticos, entre outros e as funções de pessoal administrativo (empregados de escritório, pessoal de apoio, operadores de contabilidade, entre outros); (v) relativamente ao tamanho das equipas virtuais dos inquiridos, as equipas são maioritariamente de pequena e média dimensão; (vi) por fim, na questão do tempo de permanência dos inquiridos nas respetivas equipas virtuais, a quantidade mais significativa dos inquiridos integra as equipas da amostra, há pelo menos um a doze meses, sendo que a maioria integra as mesmas há no máximo seis meses.

Transitando à fase seguinte de discussão de resultados, na caracterização da experiência de trabalho virtual dos inquiridos, pode-se fazer algumas inferências. Mais concretamente: (i) a grande maioria dos inquiridos utiliza diariamente ou várias vezes por semana vídeo conferências; (ii) a grande maioria dos inquiridos trabalham colaborativamente em documentos/ficheiros, ou seja, usam as ferramentas de trabalho em tempo real (*Google Drive, Share Point, Microsoft Teams*, entre outras); (iii) os participantes deste estudo usam, na sua maioria ferramentas partilhadas de gestão de tarefas/projeto, tais como: *MS Project, Trello, Slack, Microsoft Teams* com gestão de tarefas, entre outras; (iv) anteriormente à pandemia COVID-19, a experiência demonstrada no trabalho virtual pelos inquiridos, distribui-se de forma muito equilibrada, apresentando-se como uma amostra diversificada. Havendo, apenas uma pequena fatia que indicou ter “muita experiência”; (v) no que concerne à familiaridade que os inquiridos detinham com os membros das suas equipas virtuais antes do início do seu projeto ou atividade laboral, a grande maioria dos inquiridos já conhecia pelo menos algumas pessoas da sua equipa; (vi) a maioria dos inquiridos já trabalhou presencialmente com as suas equipas, havendo, simultaneamente uma fatia significativa de pessoas que nunca trabalhou presencialmente,

No que refere aos fatores de fomento de *Work Engagement*, resumidamente, consegue-se denotar a prevalência das categorias *Características da Dinâmica da Equipa* e *Características Laborais* de acordo com os inquiridos. Segundo estes, os fatores mais importantes para o fomento de empenho nas equipas virtuais são os elementos que se referem aos membros da equipa e à relação entre eles e os que configuram o conteúdo, organização e processo de trabalho realizado no contexto laboral. As cinco subcategorias mais frequentes dos fatores que potenciam o *engagement*, são por ordem decrescente: Facilidade na comunicação e partilha de conhecimento/informação/feedback (13,89%); Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas (13,19%); Espírito de equipa e entreajuda (7,64%); Reuniões, regras e procedimentos (6,25%); e por fim, Dinâmica/ Interação da equipa (5,56%). Respondendo assim à questão central de investigação desta dissertação.

No que diz respeito às limitações, destaca-se por um lado a impossibilidade de generalização estatística pelo facto da população inquirida ser de apenas 102 indivíduos. Um número bastante pequeno para poder fazer inferências sólidas, no entanto, pode-se constituir como um referencial de orientação a futuros estudos, com maior número de inquiridos procurando obter uma amostra mais representativa. Os participantes deste estudo revelaram bastante interesse na temática, mostrando-se recetivos a novos estudos sobre a temática abordada. Uma dificuldade encontrada foi o número de fatores e variáveis que se procurou mapear com o quadro teórico desenvolvido, o que acabou por tornar este quadro um pouco extenso e de difícil leitura.

Novos estudos focados em apenas alguns dos fatores de *work engagement* nas equipas virtuais ou então nos mais frequentemente citados (Facilidade na comunicação e partilha de conhecimento/informação/feedback; Flexibilidade na gestão de prazos e tarefas; Espírito de equipa e entreajuda, entre outros), proporcionaria certamente conclusões de interesse ou ainda novas práticas a serem adotadas pelas equipas. Comparações entre o *engagement* de equipas virtuais, equipas presenciais e mistas, assim como a devida correlação com performances coletivas entre as mesmas, seriam temáticas simultaneamente muito interessantes a investigar (entre muitas outras). O quadro teórico construído nesta dissertação procurou fornecer essa base para futuros estudos mais extensos, sendo relevante a simplificação do quadro e respetiva seleção de categorias, consolidando o conteúdo. É preponderante ressaltar que no contexto português, a temática geral de *work engagement* demonstra ser devidamente explorada, contudo,

quando focado mais especificamente, no *work engagement* em equipas virtuais, não é possível obter nenhum resultado em sites como o RCAAP (pesquisando por “*work engagement* equipas virtuais”). Evidenciando, a grande carência de investigação científica na temática deste trabalho académico (contexto português), à presente data (2021). Tudo isto reafirma que ainda há tanto por saber destas novas temáticas e novas tipologias de trabalho.

A temática do *engagement* quando enquadrada nas equipas virtuais é de bastante interesse para a comunidade científica e tecidos empresariais. Conclusões como a que foi demonstrada nesta dissertação. Na qual foi possível verificar que os membros das equipas virtuais podem exibir um nível *engagement* alto (nível médio de 5,17), são fundamentais para a desmistificação desta tipologia de trabalho. Tendo em conta que é uma tipologia de trabalho que tem vindo a crescer em flecha quer seja pela conveniência ou pela redução de gastos que as organizações que empregam estas equipas auferem (Connaughton & Shuffler, 2007; Jenster & Steiler, 2011; Lewin et al., 2008), havendo inclusive previsões que essa tendência vai continuar ou até aumentar (Powers, n.d.), mais estudos serão necessários. O conceito que indica que o empenho laboral evidencia-se menor nas equipas virtuais do que nas equipas presenciais como sugerido por alguns autores como é exemplo a KPMG (2012), necessita de maior fundamentação e estudo no contexto português. Os resultados desta dissertação indicam que existe um nível alto de *work engagement*, não se conseguindo comparar com equipas presenciais pela falta de amostra.

Mas para além dos custos das equipas virtuais serem mais baixos que nas equipas presenciais, o critério da satisfação no trabalho quando analisado poderia configurar-se como um fator pertinente no possível paralelismo entre equipas virtuais e presenciais. Outra temática de interesse seria a aferição dos laços relacionais entre líderes de equipa e membros, pois de acordo com Reed (1996), a natureza das equipas virtuais é mista possibilitando a criação de fortes laços relacionais com os líderes de equipa e membros, correlacionando-se com as suas equiparáveis equipas presenciais. Tendo em conta a novidade desta metodologia de trabalho em Portugal, é fácil de constatar a carência de estudos nesta temática, havendo muito por onde explorar e com bastante interesse científico para os tecidos empresariais, independentemente do foco da temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, V. M. G., Palos-Sanchez, P. R., & Rus-Arias, E. (2020). Working in Virtual Teams: A Systematic Literature Review and a Bibliometric Analysis. *IEEE Access*, 8, 168923–168940.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences*, 3(3), 2653–2669.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Prentice Hall/Pearson Education.
- Auer, J. C., Kao, C., Hemphill, L., Johnston, E. W., & Teasley, S. D. (2014). The uncertainty challenge of contingent collaboration. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 531–547.
- Axtell, C. M., Fleck, S. J., & Turner, N. (2004). Virtual teams: Collaborating across distance. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 205–248.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383–400.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011a). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011b). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74–88.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career*

development international.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341–356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and work engagement: The JD–R approach.*
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83–104.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. van, & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464–489.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* Psychology press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations.* Wiley Online Library.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, 70(1), 223.
- Baskerville, R., & Nandhakumar, J. (2007). Activating and perpetuating virtual teams: Now that we're mobile, where do we go? *IEEE transactions on professional communication*, 50(1), 17–34.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of management Journal*, 35(1), 232–244.
- Becker, T. E. (2009). *Interpersonal commitments.*
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14–49.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (2000). Toward the development of quasi-indigenous personality constructs: Measuring Los Cinco Grandes in Spain with indigenous

- Castilian markers. *American Behavioral Scientist*, 44(1), 141–157.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management*, 30(2), 153–180.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management. Em *The Oxford handbook of human resource management*.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*.
- Chamakiotis, P., & Panteli, N. (2017). Leading the creative process: the case of virtual product design. *New Technology, Work and Employment*, 32(1), 28–42.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665–689.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89–136.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290.
- Connaughton, S. L., & Shuffler, M. (2007). Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda. *Small group research*, 38(3), 387–412.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of management*, 30(6), 959–983.
- Cordery, J. L., & Soo, C. (2008). Overcoming impediments to virtual team effectiveness.

Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 18(5), 487–500.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.

Csikzentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. Ziff-Davis Publishing Company.

Davidow, W. H. (1992). *The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65–78.

Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279–286.

Dias, J. S. F. (2021). *Equipas virtuais antes e após COVID-19: uma revisão sistemática de literatura*.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. John Wiley & Sons.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2011). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. John Wiley & Sons.

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). *Virtual teams in organizations*. Elsevier.

Eissa, G., Fox, C., Webster, B. D., & Kim, J. (2012). A framework for leader effectiveness in virtual teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 11–22.

Eubanks, D. L., Palanski, M., Olabisi, J., Joinson, A., & Dove, J. (2016). Team dynamics

- in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers in Human Behavior*, 61, 556–568.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508–525.
- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J. P. M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Finholt, T. A. (2002). *Collaboratories*.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Gassmann, O., & Von Zedtwitz, M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 243–262.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gierveld, J. H., & Bakker, A. B. (2005). De invloed van de secretaresse [The influence of the secretary]. *Diemen, The Netherlands: Manpower*.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313–1337.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165–174.
- Greenwood, R., & Empson, L. (2003). The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? *Organization studies*, 24(6), 909–933.
- Grenny, J., & Maxfield, D. (2017). A study of 1,100 employees found that remote workers feel shunned and left out. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/a->

study-of-1100-employees-found-that-remote-workers-feel-shunned-and-left-out.

- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in organizational behavior*, 23, 379–421.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS quarterly*, 265–287.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123–136.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307–338.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn immunopositiivisen työhyvinvointikasitteen ja menetelman suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa [From burnout to job engagement-validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) i. *Tyo ja ihminen*, 16, 42–58.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495–513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11(2), 119–127.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305–325.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a

- meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69–95.
- Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in global employee Engagement. *Aon Corporation*, available at: <https://www.sigmoidcurve.com/assets/Uploads/2015-trends-inglobal-employee-engagement-sigmoid-connect.pdf> (accessed February 7, 2020).
- Hinds, P., Kiesler, S. B., & Kiesler, S. (2002). *Distributed work*. MIT press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Hopstaken, J. F., Van Der Linden, D., Bakker, A. B., & Kompier, M. A. J. (2015). A multifaceted investigation of the link between mental fatigue and task disengagement. *Psychophysiology*, 52(3), 305–315.
- Hopstaken, J. F., van der Linden, D., Bakker, A. B., Kompier, M. A. J., & Leung, Y. K. (2016). Shifts in attention during mental fatigue: Evidence from subjective, behavioral, physiological, and eye-tracking data. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 42(6), 878.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517–543.
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1994). The global network organization of the future: Information management opportunities and challenges. *Journal of management information systems*, 10(4), 25–57.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791–815.
- Jarvenpaa, S. L., & Tanriverdi, H. (2003). Leading virtual knowledge networks. *Organizational dynamics*, 31(4), 403.
- Jenster, N. P., & Steiler, D. (2011). ‘Turning up the volume’ in inter-personal leadership:

- motivating and building cohesive global virtual teams during times of economic crisis. Em *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341–349.
- Jordão, R. G. de S. R. (2020). Os impactos da crise e o crescente protagonismo do trabalho remoto no mundo pós-coronavírus. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região*, 24(1), 197–206.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 396–403.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, 90(2), 257.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, 17(3), 325–346.
- Jung, Y., & Lyytinen, K. (2014). Towards an ecological account of media choice: a case study on pluralistic reasoning while choosing email. *Information Systems Journal*, 24(3), 271–293.
- Kaboli, A., Tabari, M., & Kaboli, E. (2006). Leadership in virtual teams. *Sixth International Symposium on Operations Research and Its Applications, Xinjiang, China*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Kalliath, T., Kalliath, P., & Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. *International Journal of Manpower*.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited.

Psychological bulletin, 86(1), 119.

- Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24–33.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of management journal*, 47(2), 175–192.
- Klonek, F. E., Kanse, L., Wee, S., Runneboom, C., & Parker, S. K. (2021). Did the COVID-19 Lock-Down Make Us Better at Working in Virtual Teams? *Small Group Research*, 10464964211008992.
- Konradt, U., Schmook, R., & Malecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families-A critical review. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 63–100.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2012). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12.
- KPMG. (2012). Rethinking Human Resources in a Changing World. *The Economist Intelligence Unit*, 1–22. <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf>
- Krasnokutska, N., & Podoprykhina, T. (2020). Types and terminology of remote project teams. *European Journal of Management Issues*, 28(1–2), 34–40. <https://doi.org/10.15421/192004>
- Kurtzberg, T. R. (2014). *Virtual teams: Mastering communication and collaboration in the digital age*. ABC-CLIO.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.
- Lee, J. Y., Panteli, N., Bülow, A. M., & Hsu, C. (2018). Email adaptation for conflict handling: A case study of cross-border inter-organisational partnership in East Asia. *Information Systems Journal*, 28(2), 318–339.
- Lewin, J., Badrinarayanan, V., & Arnett, D. B. (2008). Effective virtual new product

- development teams: an integrated framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Lieke, L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, *24*(1), 113–120.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Reaching across space, time, and organizations with technology*. John, Wiley & Sons, Inc. New York.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *10*(1), 111–120.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in human behavior*, *23*(1), 825–841.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(6), 695–706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, *33*(3), 321–349.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, *1*(1), 3–30.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government*.
- Madlock, P. E. (2013). The influence of motivational language in the technologically mediated realm of telecommuters. *Human Resource Management Journal*, *23*(2), 196–210.
- Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, *31*(2), 159–178.

- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.-São Paulo: Atlas.
- Martins, J. N. C. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement no trabalho dos profissionais dos cuidados de saúde primários*.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of management*, 30(6), 805–835.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996a). *MBI: Maslach burnout inventory*. CPP, Incorporated Sunnyvale, CA.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996b). *The maslach burnout inventory-test manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11–37.
- May, T. Y., Korczyński, M., & Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of management Studies*, 39(6), 775–801.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general

- model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*, Livraria Almedina–. Coimbra.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71–83.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387–401.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). Psychological testing. *Principles, and Applications*, Englewood Cliffs, 18.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71.
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31–35.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
- Noordegraaf, M. (2011). Risky business: How professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. *Organization studies*, 32(10), 1349–1371.
- Noroozi, M. (2018). *To Slack or not to Slack; challenges of communication and coordination in distributed software development*.
- Nunamaker Jr, J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. (2009). Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM*, 52(4), 113–117.
- O’Leary, M., Orlikowski, W., & Yates, J. (2002). Distributed work over the centuries: Trust and control in the Hudson’s Bay Company, 1670-1826. *Distributed work*, 27, 54.

- Organization, I. L. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. ILO Geneva.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249–273.
- Panteli, N., Yalabik, Z. Y., & Rapti, A. (2019). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology and People*, 32(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0133>
- Poehler, L., & Schumacher, T. (2007). The virtual team challenge: Is it time for training? *PICMET'07-2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 2205–2211.
- Pontes, P. M., de Oliveira, S. B., & da Costa Ramos Filho, A. (2015). Gestão de Equipes Virtuais em Projetos de Desenvolvimento e Manutenção de Software: O Caso de uma Multinacional de Tecnologia da Informação. *Sistemas & Gestão*, 10(3), 426–440.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Pulley, M. L., McCarthy, J., & Taylor, S. (2000). E-leadership in the networked economy. *Leadership in Action*, 20(3), 1–7.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.
- Raisinghani, M., Arora, A., Baylor, E., Brown-Philips, S., Coleman, C., & Craig, K. (2010). Virtual project management of globally outsourced IT projects. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Ramalho, N., Teles, H., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social: RPICS*, 3(2), 10–20.
- Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301–328.

- Reed, M. I. (1996). Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization studies*, 17(4), 573–597.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465–476.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salter, C., Green, M., Duncan, P., Berre, A., & Torti, C. (2010). Virtual communication, transformational leadership, and implicit leadership. *Journal of Leadership Studies*, 4(2), 6–17.
- Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In *Research Methods in Occupational Health Psychology* (pp. 162–178). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10–24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464–481.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*, 57(2), 173–203.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2009). UWES-escala de engagement no trabalho de utrecht. *Maringá: GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout*.
- Schumacher, T., & Poehler, L. (2009). The virtual team challenge: Is it time for training? *International Journal of Innovation and Technology Management*, 6(02), 169–181.
- Scott, C. P. R., & Wildman, J. L. (2015). Culture, communication, and conflict: A review of the global virtual team literature. Em *Leading global teams* (pp. 13–32). Springer.
- Shaik, F. F., & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of Employee Engagement in Global Virtual Teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–45. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>
- Silva, A. L., & Merino, G. S. A. D. (2017). Potentialities of remote teams in the innovation process in an organization through the design management. *Strategic Design Research Journal*, 10(3), 204–214. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.103.02>
- Sinval, J., Marques-Pinto, A., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Work engagement among rescue workers: Psychometric properties of the Portuguese UWES. *Frontiers in psychology*, 8, 2229.
- Solomon, C. (2016). Trends in global virtual teams. *New York: RW3 CultureWizard*.

Accessed October, 12, 2016.

- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology, 29*(4), 62–70.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human resource management journal, 13*(2), 60–75.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives, 12*(3), 17–29.
- Tran, M., Yang, Y., & Raikundalia, G. (2004). Consumption of Multiple Concurrent Identities: the need from the instant messaging virtual community. *Australasian Journal of Information Systems, 11*(2).
- Trivedi, A., & Desai, D. (2012). *A review of literature on e-leadership*.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: Atlas*.
- Vitola, A., & Baltina, I. (2013). An evaluation of the demand for telework and smart work centres in rural areas: A case study from Latvia. *European Countryside, 5*(3), 251–264.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology, 143*(1), 91–112.
- Wilmar Schaufeli – *Personal website of Wilmar Schaufeli*. (sem data). Obtido 14 de Abril de 2021, de <https://www.wilmarschaufeli.nl/>
- Xanthopoulou, D, Bakker, A. B., Demerouti, E., & Kantas, A. (2007). The measurement of burnout and engagement: a cross-cultural study comparing Greece and The Netherlands. *New Review of Social Psychology, 7*(2), 40–52.
- Xanthopoulou, D, Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007a). How job and personal resources influence work engagement and financial turnover: A diary study in a Greek fast-food company. *International Journal of Stress Management, 14*, 121–141.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007b). Work engagement: A cycle of job and personal resources. *Manuscript submitted for publication*.
- Xanthopoulou, Despoina, Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121.
- Yalabik, Z. Y., van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *International Journal of Human Resource Management, 26*(12), 1602–1621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.953972>
- Yi-wen, Z., & Yi-qun, C. (2005). The Chinese version of Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese journal of clinical psychology*.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management, 33*(5), 774–800.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations, 9/e*. Pearson Education India.
- Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics, 3*(42), 228–237.
- Zaveri, P. (2020). Microsoft Teams now has 75 million daily active users, adding 31 million in just over a month. *Business Insider*.
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). *Leading Virtual Teams—A Literature Review*.

Apêndice I – Apresentação de definições de equipas virtuais

Artigo	Nome do Autor	Ano	Definição
Reaching across space, time, and organizations with technology	Lipnack & Stamps	1997	No caso do termo de grupos virtuais, pode-se usar essa denominação, quando vários teletrabalhadores são agrupados, cumprindo ordens de um só gerente, enquanto que só se deve de apelidar, de equipas virtuais, quando os membros de grupos virtuais, interagem uns com os outros, para atingir metas em comum.
“Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future,”	Townsend et al.	1998	Equipas virtuais, são grupos de trabalhadores, geograficamente e/ou organizacionalmente dispersos, que são agrupados usando um conjunto de tecnologias de informação e comunicação, tendo em vista a realização de uma tarefa organizacional.
Communication and trust in global virtual teams	Jarvenpaa & Leidner	1999	Equipas virtuais, podem ser determinadas por grupos de trabalhadores que não partilham a mesma localização geográfica, o mesmo contexto organizacional e contexto temporal, porém, compartilham uma ou mais tarefas organizacionais, através de ferramentas digitais.
Collaboratories	Finholt	2002	Estas equipas virtuais, possuem uma natureza multidisciplinar, podendo assumir funções de “R&D”, equipas de resolução de problemas, apoio aos clientes, assim como também integrando organizações sem fins lucrativos, como é exemplo o caso dos laboratórios
“Virtual teams: what do we know and where do we go from here?”	Martins et al.	2004	Estas equipas virtuais, podem ser definidas como, equipas em que o seus membros, usam tecnologias, em diferentes graus, para transpor barreiras geográficas, temporais e relacionais, com o âmbito de realizar tarefas interdependentes.
Managing virtual teams: A review of current empirical research	Hertel et al.	2005	Havendo, no entanto, algum consenso, quando se afirma que equipas virtuais, consistem em duas ou mais pessoas que colaboram interactivamente, para atingir metas em comum, havendo pelo menos um dos seus membros integrantes que trabalhe numa localização e organização diferente, resultando numa comunicação e coordenação que é feita principalmente através de meios eletrónicos.
Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed	Duarte & Snyder	2011	As equipas virtuais possuem membros que comunicam e colaboram com o propósito de realizar tarefas ou produtos, transversalmente a distâncias, tempo ou fronteiras organizacionais, utilizando meios tecnológicos.
Gerenciamento de Projetos por meio de Equipes Virtuais: desafios	SILVA, E. C.	2016	Pode-se conceituar equipas virtuais como grupos dispersos geograficamente no espaço, porém, unidos por intermédio da troca de dados e informações obtidos pela tecnologia da informação para a realização das tarefas.
Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance	Serrat, O.	2017	Uma equipa virtual é um grupo de pessoas que trabalham rotineiramente de forma interdependente para um objetivo ao longo do tempo, distância e organização. Existem muitos tipos de equipas virtuais, mas provavelmente a característica mais importante é que os membros nem sempre se podem encontrar presencialmente. Por necessidade, eles contam com tecnologias interativas.
A motivação em equipas virtuais estudo das teorias e fatores de estímulos	Larangeira, C. G.	2019	Equipas virtuais podem ser definidas como grupos de profissionais geograficamente dispersos, interconectados por meio de plataformas de comunicação digital, com o objetivo de executar uma tarefa específica indicada pela organização.
Communication, Collaboration & Trust: Interpersonal Challenges in Virtual Collaboration Team	Srivastava, P. R.	2020	Os três aspetos associados ao termo Equipas virtuais são - virtual, equipa e tecnologia que elabora o conceito. Virtual implica vários recursos, como localizações, tempo e os outros aspetos. Equipa significa estrutura, tamanho, metodologias operacionais, procedimentos e relação de subordinação (padrão hierárquico). E Tecnologia significa as ferramentas, modo e plataforma de comunicação.

Apêndice II – Publicações portuguesas do UWES

Autores e ano de publicação	Título	Versão UWES e amostra visada	Link de acesso
Autores: Costa, J.; Santos, O.; Virgolino, A.; Pereira, M. E.; Stefanovska-Petkovska, M.; Silva, H.; Navarro-Costa, P.; Barbosa, M.; Neves, R. C.; Silva, I. D. (2021)	Maternal mental health in the workplace (MAMH@WORK): A protocol for promoting perinatal maternal mental health and wellbeing	Mulheres grávidas e empregadas N=225; (UWES-17)	https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/22377
Autor: Branco, Joana Catarina Costa Orientador: Machado, Artur Rocha (2020)	O Burnout na Polícia de Segurança Pública: causas e engagement	Polícias a exercer funções no COMETLIS N=465; (UWES-17)	https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32975
Autor: Fernando Fonseca da Costa, paulo Orientador: Oliveira de Almeida, Dra. Sandra Luzia Esteves (2020)	O Estilo de Liderança e o Engagement dos Colaboradores em Contexto Militar	Militares da Força Aérea Portuguesa N=377 (UWES-9)	https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33470
Autor: Paredes, Cláudia Lourenço Orientador: Andrade, Luís (2020)	O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores	Trabalhadores de diversas organizações N=118 (UWES-17)	https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32341
Autor: Pinto, Letícia José Rodrigues Orientador(es): Veloso, Ana (2020)	Transferência de conhecimento tácito, work engagement e confiança: um estudo de caso	Trabalhadores de uma empresa de transportes públicos na Ilha da Madeira N=202 (UWES – 9)	http://repositorio.um.sdum.uminho.pt/handle/1822/68598
Autor(es): Coelho, Juliana Raquel Ferreira Orientador(es): Veloso, Ana (2020)	Work engagement e a vida pessoal: um estudo numa instituição pública	Trabalhadores de uma Instituição Pública N= 264 (UWES-9)	http://repositorio.um.sdum.uminho.pt/handle/1822/69489
Autor: Oliveira, Edite Manuela Santos de Orientador: Fernandes, Paula O. (2020)	Engagement no trabalho – o caso dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança	Colaboradores docentes e não docentes do Instituto Politécnico de Bragança N=203 (UWES-17)	https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/23206
Autor: Almeida, Dulce Maria Gomes de Orientador: Ferreira, Maria Manuela Frederico (2020)	Satisfação Profissional e Engagement: Perceção dos enfermeiros	Enfermeiros que responderam ao questionário on-line divulgado pela Ordem dos Enfermeiros N=820 (UWES-17)	https://estudogeral.sib.ucp.pt/handle/10316/94655

Autor: Lobo, Vítor Orientador: Borges, Elisabete (2020)	Presentismo e engagement em enfermeiros	Enfermeiros de duas unidades hospitalares N=137 (UWES-9)	https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33059
Autor: Morais, Rita Alexandra Amendoeira Orientador: Marques, Carlos Peixeira (2019)	Os efeitos das relações no trabalho no bem-estar afetivo, engagement e burnout dos terapeutas ocupacionais	Terapeutas ocupacionais a exercer em Portugal N=401 (UWES)	https://repositorio.utad.pt/handle/10348/9597
Autor(es): Costa, João Ricardo Rodrigues da (2019)	Desmitificação de fatores que influenciam o work engagement: o papel da personalidade	Diferentes ocupações profissionais e especificamente profissões de saúde da Santa Casa da Misericórdia de Vila Verde, N=110 (UWES-9)	https://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorium.sdum.uminho.pt:1822/61542
Autor: Dias, Sérgio Manuel da Silva Orientador: Morais, Carminda (2019)	Satisfação e engagement dos enfermeiros	Enfermeiros do Centro Hospitalar do Alto Minho N=595 (UWES-17)	https://recipp.pt/handle/10400.22/15464
Autor: Castro, Sandra Isabel Pinto Lopes de Orientador: Vieira, Diana Aguiar (2019)	Inteligência emocional e engagement no trabalho	Colaboradores de três empresas de diferentes sectores de atividade N=161 (UWES-17)	https://recipp.pt/handle/10400.22/15300
Autor: Pereira, Cláudia Sofia Ferreira Orientador: Morais, Carminda Costa, Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da (2019)	Absentismo e engagement dos enfermeiros do Centro Hospitalar de S. João	Enfermeiros do centro hospitalar São João N=222 (UWES-17)	https://recipp.pt/handle/10400.22/15543
Autor: Costa, Sara Cristina Carvalho Gaspar Lemos da Orientador: Ribeiro, Rui Bártole (2019)	Factores psicossociais mediadores ou moderadores da relação entre o engagement e satisfação com a carreira? Uma amostra com pilotos	Pilotos maioritariamente de uma companhia aérea portuguesa, N=265 (UWES-9)	https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/7315
Autor: Graça, Marta Alexandra Miranda Orientador: Pais, Leonor Maria Gonçalves Pacheco Mónico, Lisete Santos Mendes Berger, Rita (2019)	Decent Work and Work Engagement: A profile study with academic persone	Professores e investigadores do ensino superior N=749 (UWES-17)	https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/94851
Autor: Rodrigues, André Filipe Geraldes Barba Fernandes Orientador: Martins, Luís (2019)	Understanding performance through organizational culture	Profissionais de segurança N=629 (UWES)	https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19745

Autor: Shu Xing Orientador: Ferreira, Aristides (2019)	Job evaluation model of major public hospitals in China	Profissionais de saúde de 9 hospitais públicos N=546 (UWES-9)	https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19769
Autor: Borges, Genoveva Augusta Martins de Menezes dos Santos, Orientador: Veiga, Feliciano Henriques, (2018)	Envolvimento, autoconceito e necessidades de Formação: um estudo com educadores de infância angolanos	Educadores de infância N=198 (UWES- 17)	https://repositorio.ul.pt/handle/10451/37287
Autor(es): Teixeira, Joana Salomé Duarte (2018)	O work engagement e o workaholism na perspetiva da família	Profissionais de diversos setores de atividade N=111 (UWES)	https://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorium.sdum.uminho.pt:1822/56000
Autor(es): Helena Isabel Alves Moutinho (2018)	Recursos organizacionais e individuais: relações com satisfação, engagement e desempenho no trabalho	Adultos empregados em Portugal N=219 (UWES-17)	https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/116762
Autor(es): Sara Cristina Lomba de Sá	Burnout em oficiais de justiça portugueses: caracterização e análise de dimensões associadas	Oficiais de justiça portugueses N=433 (UWES)	https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/117031
Autor(es): Jorge Fernando Pereira Sinval (2018)	Occupational health: instruments and models	Trabalhadores no Brasil e em Portugal N=1,627 (UWES-9)	https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/117984
Autor: Barbosa, Cecília Manuela Martins Orientador: Oliveira, Maria Elizabeth Faria Real de (2018)	A dicotomia entre Burnout e o Engagement : estudo empírico	Profissionais de saúde, profissionais sociais e professores N= 389 (UWES)	http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/3821
Autores: Rebelo, Luís Carlos Fonseca Galhardo, Ana (Orientadora) (2018)	Estudo Exploratório da Relação entre Evitamento Experiencial, Stress e Engagement no Trabalho numa Amostra de Professores	Professores ensino público e privado N=304 (UWES-9)	https://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/943
Autores: Carvalho, Bruna Andreia Fernandes Galhardo, Ana (Orientadora) (2018)	Questionário de Aceitação e Ação para Professores: desenvolvimento da versão portuguesa, estudo da estrutura fatorial e propriedades psicométricas	Professores ensino público e privado N= 304 (UWES-9)	https://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/862
Autores: Santos, Diana Isabel Henriques dos Galhardo, Ana (Orientadora) (2018)	Estudo Exploratório da Associação entre Mindfulness, Engagement Profissional e Sintomas Emocionais Negativos em Professores	Professores ensino público e privado N= 304 (UWES-9)	https://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/871

Autor: He Jing Orientador: Ferreira, Aristides I. (2018)	Human resource management strategies for increasing hospital employee satisfaction and engagement	Profissionais de saúde N=445 (UWES-9)	https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/17934
Autor: Gonçalves, Ana Rita Veloso Galvão, Ana Maria Rodríguez-Escanciano, Susana Pinheiro, Marco Gomes, Maria José (2018)	Stress e engagement na profissão de enfermagem: análise de dois contextos internacionais	Enfermeiros portugueses N=504 (UWES)	https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/18912
Autor: Costa, Carla Marina Gonçalves da Orientador: Sobral, Ana Filipa dos Santos Oliveira, Eva Teresa Valente Dias de (2018)	Startups, organizational culture and engagement	Funcionários do HUUB N = 23 (UWES-9)	https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/26559
Autor: Sinval, Jorge Pinto, Alexandra Marques Queirós, Cristina Maroco, João (2018)	Work engagement among rescue workers: Psychometric properties of the portuguese UWES	Profissionais de salvamento N=3887 (UWES-17 ;UWES-9)	https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/6187
Autor: Moreira, Joana Sofia Da Silva Orientador: Gouveia, Maria João Pinheiro Morais (2018)	Fatores de risco psicossociais, experiências de recuperação e bem-estar no local de trabalho: Um estudo num hospital dos Açores	Trabalhadores hospitalares N=577 (UWES-9)	https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/6344
Autor: Sinval, Jorge Pasian, Sonia Regina Queirós, Cristina Maroco, João (2018)	Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance	Trabalhadores N=1046 (UWES-9)	https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/6376
Autor: Maio, Tércio Borges, Elisabete Abreu, Margarida (2018)	Bullying and engagement among nurses	Enfermeiras de cuidados primários N=173 (UWES-9)	https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31743
Autores: Teles, Helena; Ramalho, Nelson; Ramalho, Vanda; Ribeiro, Sónia(2017)	Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal	Assistentes sociais portugueses N=1369 (UWES-17)	https://rpics.ismpt.pt/index.php/ISMT/article/view/52
Autor(es): Soares, Carolina Vieira ; Veloso, Ana Luísa de Oliveira Marques ; Oliveira, Ana Teresa Ferreira ; Silva, Isabel Maria Soares da (2017)	Work engagement and performance: daily fluctuations	Funcionários Hospitalares N=23 (UWES-9)	https://www.rcap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorium.sdum.uminho.pt:1822/49168
Autor(es): Fernandes, Ana Francisca Barbosa (2017)	Work engagement e a satisfação: o papel das recompensas na organização	(UWES-9)	https://www.rcap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorium.sdum.uminho.pt:1822/48195

Autor(es): Bento, Cláudia Filipa Pais Henriques (2017)	Work engagement: a influência da personalidade e do clima organizacional no engagement	N=55 (UWES-9)	https://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorium.sdum.uminho.pt:1822/48218
Autores: Teles, Helena Ramalho, Nelson Ramalho, Vanda Ribeiro, Sónia (2017)	Adaptação e Validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Aplicada a Assistentes Sociais em Portugal	Assistentes sociais portugueses N=1369 (UWES-17)	https://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/1153
Autor: Santos, Mariana Gemelgo dos Orientador: Cesário, Francisco J. Santos (2017)	A Influência do uso das redes sociais no bem-estar dos trabalhadores	Colaboradores de diversas organizações, N=206 (UWES)	https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/5769
Autor: Martins, Inês Gonçalves Vicente Orientador: Andrade, Luis José Nunes (2017)	O efeito mediador do engagement na relação entre o job crafting e o desempenho	Colaboradores em diversas organizações em território nacional N=187 (UWES)	https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/6357
Autor: Silva, Marlene Sofia Macedo Orientador: Almeida, Ana Cristina Ferreira (2017)	Psicologia Positiva para Auxiliares de Centro de Reabilitação com Paralisia Cerebral	Auxiliares Centro de Reabilitação de Crianças com Paralisia Cerebral N=13 (UWES-17)	https://estudogeral.sib.ucp.pt/handle/10316/84245
Autor: Silva, Márcio Daniel Dias de Almeida Orientador: Borges, Elisabete (2017)	Engagement e satisfação no trabalho dos enfermeiros do pré-hospitalar	Enfermeiros N= 57 (UWES-9)	https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21100
Autor: Borges, Elisabete Abreu, Margarida Queirós, Cristina Maio, Tércio (2017)	Engagement em enfermeiros: estudo comparativo entre Portugal Continental e Açores	Enfermeiros N=160 (UWES-9)	https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/22367
Autor: Ferreira, Ana Rita Raposo Orientador: Faria, Sandra Dias (2016)	Engagement organizacional de trabalhadores temporários e permanentes: o papel de gestão de recursos humanos	Trabalhadores a termo certo (temporário) e tempo indeterminado N= (UWES)	https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/3869
Autor(es): Cadime, Irene Maria Dias Lima, Sara Pinto, Alexandra Marques Ribeiro, Iolanda (2016)	Measurement invariance of the Utrecht Work Engagement Scale for Students: A study across secondary school pupils and university students	Estudantes do ensino secundário e superior N=280 (UWES)	http://repositorio.um.sdum.uminho.pt/handle/1822/54273
Autor(es): Soares, Carolina Vieira Orientador(es): Veloso, Ana Luísa de Oliveira Marques (2016)	Work engagement e performance: flutuações diárias	Trabalhadores de uma organização pública de saúde N= 23 (UWES-9)	http://repositorio.um.sdum.uminho.pt/handle/1822/42269

Autor: Macedo, Inês Mané Carvalhal Orientador: Silva, Sílvia (2016)	Riscos psicossociais e fatores humanos na segurança no trabalho: um projeto no sector aeronáutico	Assistentes/ Comissário de Bordo (CAB) e os Assistentes de Operações de Terra N=61 (UWES-9)	https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/1071/12569
Autor: Frade, Ana Sílvia Bernardo Vinhas, 1982- Orientador: Veiga, Feliciano Henriques, 1952- (2015)	Motivação, envolvimento e autoconceito: um estudo com militares dos cursos de formação de sargentos da marinha portuguesa	Formandos dos Cursos de Formação de Sargentos da marinha portuguesa N=149 (UWES-17)	https://repositorio.ul.pt/handle/10451/20809
Autor(es): Lima, Sara Pires Orientador(es): Ribeiro, Iolanda Cadime, Irene Maria Dias (2015)	Psychometric properties of the Utrecht Work Engagement Scale for Sudents in a Portuguese sample of high school and college students	Estudantes do ensino secundário e do ensino superior N=436 (UWES)	http://repositorio.um.sdum.uminho.pt/handle/1822/37603
Autor: Nené, Débora Cecília Rua Orientador: Gonçalves, Gabriela (2015)	Preditores do workaholism e seus efeitos no bem-estar e burnout	Indivíduos ativos N=199 (UWES-9)	https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/7745
Autor: Martins, Mariana Neves Orientador: Oliveira, Teresa Cristina Clímaco Monteiro d' (2015)	O efeito de mediação dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre a justiça organizacional e o work engagement	Participantes de várias organizações e diferentes profissões N=142 (UWES-17)	https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/4166
Autores: Pinto, Alexandra Marques Jesus, Élvio Henriques de Mendes, Aida Maria de Oliveira Cruz Fronteira, Inês Santos Estevinho (2015)	Estudo RN4CAST em Portugal: Work Engagement dos Enfermeiros	Enfermeiros N=2235 (UWES-17)	https://repositorio.esenfc.pt/rc/

Apêndice III- Estatística Descritiva da Amostra

	N	Média	Erro Desvio	Variância
UWES1 - Vigor - Sinto-me cheio de energia no trabalho com esta equipa	102	5.04	1.258	1.583
UWES2 - Vigor - Sinto-me motivado e com garra no trabalho que faço	102	5.13	1.149	1.320
UWES3 - Dedicção - Estou entusiasmado com o meu trabalho nesta equipa	102	5.19	1.303	1.698
UWES4 - Dedicção - O meu trabalho inspira-me	102	5.18	1.360	1.850
UWES5 - Vigor - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de trabalhar com esta equipa	102	4.75	1.544	2.385
UWES6 - Absorção - Sinto-me feliz quando estou a trabalhar de forma intensa neste trabalho	102	5.06	1.326	1.759
UWES7 - Dedicção - Estou orgulhoso do trabalho que faço nesta equipa	102	5.47	1.192	1.420
UWES8 - Absorção - Quando estou a trabalhar com esta equipa sinto-me envolvido	102	5.52	1.467	2.153
UWES9 - Absorção - "Deixo-me levar" pelo meu trabalho	102	5.24	1.212	1.469
N válido (de lista)	102			

Estatísticas de escala- VIGOR

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
14.92	12.726	3.567	3

Estatísticas de escala- DEDICAÇÃO

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
15.83	11.606	3.407	3

Estatísticas de escala- ABSORÇÃO

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
15.81	10.311	3.211	3

Apêndice IV- Estatística da Dimensão Vigor

Vigor		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.877	.886	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
UWES1 - Vigor - Sintome cheio de energia no trabalho com esta equipa	9.88	6.164	.797	.642	.798
UWES2 - Vigor - Sintome motivado e com garra no trabalho que faço	9.79	6.779	.773	.610	.829
UWES5 - Vigor - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de trabalhar com esta equipa	10.17	5.071	.758	.575	.855

ANOVA- VIGOR

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig
Entre pessoas		428.458	101	4.242		
Entre pessoas	Entre itens	7.732	2	3.866	7.395	.001
	Resíduo	105.601	202	.523		
	Total	113.333	204	.556		
Total		541.791	305	1.776		

Média Global = 4,97

Apêndice V- Estatística da Dimensão Dedicção

Dedicção

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.858	.859	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
UWES3 - Dedicção - Estou entusiasmado com o meu trabalho nesta equipa	10.65	5.399	.745	.557	.789
UWES4 - Dedicção - O meu trabalho inspira-me	10.66	5.119	.754	.570	.782
UWES7 - Dedicção - Estou orgulhoso do trabalho que faço nesta equipa	10.36	6.055	.704	.496	.828

ANOVA- DEDICAÇÃO

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig
Entre pessoas		390.722	101	3.869		
Entre pessoas	Entre itens	5.693	2	2.846	5.181	.006
	Resíduo	110.974	202	.549		
	Total	116.667	204	.572		
Total		507.389	305	1.664		

Média Global = 5,28

Apêndice VI- Estatística da Dimensão Absorção

Absorção		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.717	.721	3

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
UWES6 - Absorção - Sinto-me feliz quando estou a trabalhar de forma intensa neste trabalho	10.75	5.197	.555	.310	.606
UWES8 - Absorção - Quando estou a trabalhar com esta equipa sinto-me envolvido	10.29	4.764	.530	.281	.645
UWES9 - Absorção - "Deixo-me levar" pelo meu trabalho	10.58	5.731	.536	.290	.635

ANOVA- ABSORÇÃO						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig
Entre pessoas		347.154	101	3.437		
Entre pessoas	Entre itens	11.026	2	5.513	5.673	.004
	Resíduo	196.307	202	.972		
	Total	207.333	204	1.016		
Total		554.487	305	1.818		

Média Global = 5,27

Apêndice VII- Apresentação do Inquérito Através do Limesurvey

Empenho no Trabalho em Equipas Virtuais



Este inquérito é realizado no âmbito de uma dissertação do Mestrado de Gestão das Organizações - Ramo de Empresas, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Ano letivo 2020/21). A recolha de dados é anónima e confidencial e os dados serão utilizados apenas para fins de investigação.

O objetivo é aferir o Empenho Laboral nas Equipas Virtuais.

Por favor, responda a este questionário, pensando numa equipa com quem trabalhe sempre virtualmente, no mínimo há um mês e com pelo menos 2 pessoas.

Se trabalhar em mais do que uma equipa, poderá responder a um questionário por cada equipa. Mas note que, ao responder a este questionário agora, deverá ter como referência apenas uma equipa.

Agradecemos a sua colaboração por 3 ou 4 minutos.

There are 18 questions in this survey.

Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores do ISCAP e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para gale.edu@iscap.iupp.pt ou contactando o autor do inquérito.

Informação:

O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados do IP.PORTO (EDPO) através do canal de contacto disponível em <https://ipp.pt>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo

To continue please first accept our survey data policy.

Seguinte

Dados Relativos aos Inquiridos

*Por favor indique a sua idade

📌 Neste campo apenas pode ser introduzido um valor inteiro.

anos

*Habilitações literárias

📌 Escolha uma das seguintes respostas

Ensino secundário incompleto

Ensino secundário

Ensino superior ou pós-graduado

*Posição ocupada na equipa virtual

📌 Seleccione todas as que se aplicarem

Membro da equipa

Responsável da equipa

Outro:

*Área/setor de atividade da sua equipa

*Tipo de função que desempenha

📌 Escolha uma das seguintes respostas

Diretor, gestor executivo, representante ou dirigente do poder legislativo e de órgãos executivos

Especialista de atividades intelectuais e científicas (profissional de saúde, professor, especialista de finanças, de TI, em assuntos legais, sociais, artísticos,...)

Técnico e profissional de nível intermédio (técnico profissional de ciência, de eletrónica, de engenharia, de saúde, de serviços jurídicos, desenhador,...)

Pessoal administrativo (empregado de escritório, pessoal de apoio, operador de contabilidade,...)

*Número de membros da sua equipa virtual, incluindo a si

📌 Neste campo só é possível introduzir números.

 membros

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

Seguinte

Comunicação da equipa virtual

*Qual a frequência com que faz vídeo conferências?

📌 Escolha uma das seguintes respostas

Todos os dias

Várias vezes por semana

Uma vez por semana

2 vezes por mês

1 vez por mês ou menos

Nunca

*Usa ferramentas partilhadas de gestão de tarefas/projeto?

📌 Escolha uma das seguintes respostas

Sim (ex. MS Project, Trello, Slack, Teams com gestão de tarefas, etc)

Não

*Trabalha colaborativamente em documentos/ficheiros?

📌 Escolha uma das seguintes respostas

Sim (ex. Google Drive, Share Point, Teams, etc)

Não (ex. só envio através de emails, documentos via ferramentas de video-conferencia, WhatsApp, etc)

★Qual o grau de experiência em trabalhar virtualmente que tinha antes da pandemia?

	1- Nenhuma	2	3	4	5- Muita
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

★Conhece/conhecia pessoalmente as pessoas (membros) da sua equipa antes do início do trabalho desta equipa?

● Escolha uma das seguintes respostas

- Sim, todas
- Sim, algumas
- Não conhecia ninguém pessoalmente

★Qual a frequência com que esta equipa trabalhou presencialmente?

	1- Nunca	2	3	4	5- Trabalhou sempre
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seguinte

Trabalho com a sua Equipa Virtual

Identifique fatores que considera que prejudicam o seu trabalho nessa equipa (pelo menos um, no máximo três)

Identifique fatores que considera que potenciam/facilitam o seu trabalho nesta equipa (pelo menos um, no máximo três)

★As afirmações seguintes dizem respeito a sentimentos que as pessoas têm com o seu trabalho em relação a uma equipa. Indique o grau de frequência que melhor descreve o seu sentimento face a cada uma das afirmações.

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastante vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto-me cheio de energia no trabalho com esta equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado e com garra no trabalho que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou entusiasmado com o meu trabalho nesta equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de trabalhar com esta equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar de forma intensa neste trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou orgulhoso do trabalho que faço nesta equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou a trabalhar com esta equipa sinto-me envolvido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Deixo-me levar" pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual/ais os impactos do seu empenho no trabalho no âmbito desta equipa? (mínimo um, no máximo três).

Se tiver alguma observação adicional que queira partilhar acerca do trabalho com esta equipa, indique abaixo.

Submeter

Apêndice VIII- Quadro síntese dos valores de “Work Engagement”

UWES-9				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	
1,89	1	1,0	1,0	<1,93 - <i>engagement</i> muito baixo
2,89	3	2,9	2,9	1,94 a 3,06 - <i>engagement</i> baixo
3,00	3	2,9	2,9	Soma - 5,9%
3,78	1	1,0	1,0	3,07 a 4,66 - <i>engagement</i> médio
3,89	5	4,9	4,9	Soma – 23,5%
4,00	1	1,0	1,0	
4,11	3	2,9	2,9	
4,22	5	4,9	4,9	
4,33	5	4,9	4,9	
4,44	4	3,9	3,9	
4,67	1	1,0	1,0	4,67 a 5,53 - <i>engagement</i> alto
4,78	4	3,9	3,9	Soma – 46,1
4,89	2	2,0	2,0	
5,00	8	7,8	7,8	
5,11	2	2,0	2,0	
5,22	1	1,0	1,0	
5,33	3	2,9	2,9	
5,44	3	2,9	2,9	
5,56	4	3,9	3,9	> 5,54 - <i>engagement</i> muito alto
5,67	3	2,9	2,9	Soma – 46,1%
5,78	4	3,9	3,9	
5,89	9	8,8	8,8	
6,00	6	5,9	5,9	
6,11	2	2,0	2,0	
6,22	3	2,9	2,9	
6,33	7	6,9	6,9	
6,44	3	2,9	2,9	
6,56	1	1,0	1,0	
6,78	3	2,9	2,9	
7,00	2	2,0	2,0	
Total	102	100,0	100,0	

Anexo I –Tipologias de grupos virtuais de Kaboli et al., (2006)

	Equipas virtuais	Projetos virtuais	Organizações virtuais temporárias	Organizações virtuais permanentes
Grau de envolvimento	Interno às funções organizacionais ou departamentos	Transversal a funções e organizações	Transversal a organizações	Transversal a organizações
Quantidade de membros	Pequena, local	Indeterminado	Normalmente extensa	Normalmente menor, mas com potencial de escala
Missão	Equipas com foco em tarefas específicas em realização	Múltiplos representativos organizacionais que trabalham em projetos específicos	Múltiplas funções que respondem a oportunidades de mercado	Todas as funções e toda a funcionalidade como uma organização funcional
Comprimento do projeto	A associação varia, mas a forma é permanente	Temporário	Temporário	Permanente
Uso das tecnologias de informação e comunicação	Conectividade, partilha de conhecimento (e-mail, “groupware” ¹²)	Repositório de partilha de dados (bases de dados, “groupware”)	Infraestrutura partilhada (“groupware”, WANs ¹³ , computação remota)	Canal para marketing e distribuição, substituindo meios físicos (web, Intranet ¹⁴)

¹² Software que auxilia grupos de pessoas envolvidas em tarefas comuns e que serve de interface para um ambiente compartilhado

¹³ Rede de computadores que abrange uma grande área geográfica, com frequência um país ou continente

¹⁴ Rede de computadores privada, ou seja, de uso exclusivo de um determinado local, como, por exemplo, a rede de uma empresa, que só pode ser acedida pelos seus colaboradores internos

Anexo II- Dimensões do work engagement (W. B. Schaufeli et al., 2006)

Dimensões	Itens
Vigor	Sinto-me cheio de energia no trabalho com esta equipa
	Sinto-me motivado e com garra no trabalho que faço
	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de trabalhar com esta equipa
Dedicação	Estou entusiasmado com o meu trabalho nesta equipa
	Estou orgulhoso do trabalho que faço nesta equipa
	O meu trabalho inspira-me
Absorção	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar de forma intensa neste trabalho
	Quando estou a trabalhar com esta equipa sinto-me envolvido
	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho