

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Teambuilding à distância e Teamwork em equipas
virtuais: estudo de perceção

Emanuela Vilarinho de Lurdes Pereira Fontes, nº 018737

Orientador: Doutor Alberto Peixoto Pinto

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Setembro de 2022
Universidade da Maia - ISMAI



Teambuilding à distância e Teamwork em equipas virtuais: estudo de perceção

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Emanuela Vilarinho de Lurdes Pereira Fontes, nº 018737

Orientador: Prof. Dr. Alberto Peixoto Pinto

Setembro, 2022

Dedicatória

**A todas as mentes inovadoras e irreverentes
que impulsionam novos horizontes,
em busca de novas descobertas
empreendedoras**

Agradecimentos

Começo por agradecer aos meus colegas de Curso, com quem tive o privilégio e a sorte de trabalhar ao longo destes dois anos de Mestrado num contexto diferente, ambíguo e ao mesmo tempo desafiante.

Segundo lugar, a todos os professores do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade da Maia – ISMAI pela dedicação, orientação e ferramentas transmitidas que de certa forma contribuíram para melhorar o meu percurso académico e profissional.

Terceiro lugar, manifestar a minha gratidão ao Professor Alberto Peixoto Pinto pelas dicas, conselhos e disponibilidade na melhoria do trabalho.

Quarto lugar, à minha família pelo apoio, força e coragem em melhorar e aperfeiçoar esta obra.

Por último, a todos/as os/as profissionais de várias empresas e institutos que em plena época de Verão, se mostraram cooperantes e colaboradores na parte prática desta construção.

A todos vós, GRATA pela concretização e realização!!!

Resumo

As atividades em *teambuilding* são eventos que apresentam uma ligação muito próxima entre os colaboradores e a liderança, com a relevância na parte social e cultural, proporcionando o desenvolvimento das competências dos que nelas participam. O *teambuilding* beneficia qualquer empresa dadas as melhorias verificadas no ambiente de trabalho e em face da sua relação com o aumento de produtividade. Funciona, ainda, como um instrumento de motivação dos colaboradores sobretudo em determinados estilos de gestão modernos e orientados para a estratégia. Num cenário mais recente aquela técnica tem sido associada a equipas virtuais. Face à escassez da literatura sobre o assunto e à ausência de instrumentos de medida dos dois conceitos, foi realizado um estudo de perceção acerca das vantagens e resultados potencialmente presentes. Optou-se para o efeito por uma metodologia quantitativa, com recurso a um questionário *online*, de adaptação própria, aplicado a 147 colaboradores de organizações diferentes. Neste estudo, os resultados permitem concluir que as equipas virtuais referem apresentar melhores índices de motivação, de produtividade e de relacionamento interpessoal com as atividades lúdicas do *teambuilding* virtual. Além disso, constatou-se que a relação entre o líder, membros da equipa e a organização promovem comportamentos de cidadania organizacional mediada pelo equilíbrio pessoal e profissional com satisfação no trabalho. Com base nos resultados obtidos e nas práticas mencionadas apresentou-se ainda um guia orientativo sobre a temática para contributo dinâmico ao sistema de gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: *Teambuilding, Teamwork, Gamificatiion, Equipas Virtuais, Performance; Cultura Agile, Design Thinking, Comunicação, Competências*

Abstract

Teambuilding activities are events that present a very close connection between employees and leadership, with relevance in the social and cultural part, providing the development of the skills of those who participate. Teambuilding for any company, given the improvements seen in the work environment and its relationship with an increase in productivity. It also works as an instrument for motivating employees, especially in certain modern and strategy-oriented management styles. In a more recent scenario, that technique has been associated with virtual teams. Given the scarcity of literature on the subject and the absence of instruments to measure the two concepts, a perception study was carried out on the potentially present advantages and results. For this purpose, a quantitative methodology was chosen, using an online questionnaire, self-adapted, applied to 147 employees from different organizations. In this study, the results allow us to conclude that virtual teams report having better rates of motivation, productivity, and interpersonal relationships with the playful activities of virtual teambuilding. In addition, it was found that the relationship between the leader, team members and the organization promote organizational citizenship behaviors mediated by personal and professional balance with job satisfaction. Based on the results obtained and, on the practices, mentioned, an orientation guide on the subject was also presented for a dynamic contribution to the human resources management system.

Keywords: *Teambuilding, Teamwork, Gamificatiion, Virtual Teams, Performance; Agile Culture, Design Thinking, Communication, Skills*

Índice

Dedicatória	3
Agradecimentos.....	4
Resumo	5
Abstract	6
Índice de Tabelas	9
Índice de Figuras.....	10
Capítulo 1 - Introdução.....	11
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	12
2.1 - <i>Teambuilding</i>	12
2.1.1 - História da eficácia do <i>Teambuilding</i>	13
2.1.2 - Os princípios do <i>Teambuilding</i>	13
2.1.3 - As Empresas de <i>Teambuilding</i> em Portugal	14
2.1.4 - As vantagens e desvantagens do <i>Teambuilding</i>	15
2.2 - <i>Teambuilding</i> : Ferramentas.....	17
2.2.1 - <i>Teambuilding</i> , Equipas virtuais e <i>Gamification</i>	20
2.2.2 - <i>Design</i> criativo e de <i>Gamification</i>	24
2.2.3 - Formação e <i>Engagement</i>	26
2.2.4 - Manual <i>Design Thinking</i>	27
2.2.5 - Metodologia <i>Agile</i>	29
2.3 - <i>Teambuilding & Teamwork</i> (trabalho em equipa)	31
2.3.1 - Benefícios de trabalho em equipa.....	34
2.3.2 - Equipas formais/informais/autogeridas.....	35
2.3.2.1 - Equipas formais, equipas não formais e equipas autogeridas	35
2.3.3 - Reuniões e comunicação	37
2.3.4 - <i>Teamwork</i> remoto	38
2.3.5 - Desafios da comunicação de equipas remotas	39
2.3.6 - Equipas virtuais.....	40
2.3.6.1 - Desempenho das equipas virtuais	46
2.3.6.2 - Os papéis do líder e dos membros da equipa.....	48
2.3.6.3 - Papel de líder numa equipa	49
2.3.6.4 - Competências (<i>skills</i>) das equipas.....	50
2.3.6.5 - Contrato equipa	52
2.4 - <i>Teambuilding</i> , impacto no trabalho: Satisfação e Produtividade	53

2.4.1 - Satisfação e Produtividade	55
2.4.2 - Ligação do domínio das competências digitais com a satisfação dos trabalhadores no seu local de trabalho	57
2.4.3 - <i>Teambuilding</i> produtividade e satisfação	60
Capítulo 3 - Metodologia	62
3.1 - Objetivos e Questões de Partida	64
3.2 - Tipo de Investigação	65
3.3 - Questões de Investigação	66
3.4 - Participantes	67
3.5 - Instrumentos de Recolha de dados	68
3.6 - Procedimentos para a Recolha de Dados	69
Capítulo 4 - Resultados	70
4.1 - Dados Sociodemográficos e Profissionais	70
4.1.1- Género	70
4.1.2 - Idade.....	71
4.1.3 - Habilitações Literárias	72
4.1.4 - Antiguidade na Organização	72
4.1.5 - Área de residência.....	73
4.1.6 - Tipo de Vínculo Laboral.....	73
4.1.7 - A função na Organização	74
4.2 - Qualidades Psicométricas do Instrumento utilizado para recolha de dados	75
4.2.1 - Verificação das Questões de Investigação	76
Capítulo 5 - Discussão de Resultados	86
Capítulo 6 - Conclusão	91
Capítulo 7 - Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	92
Capítulo 8 - Guia Orientativo	93
Referências Bibliográficas.....	99
Anexos	102
Anexo 1 - Questionário	102
Anexo 2 - Empresas.....	107
Anexo 3 - <i>E-mail</i>	108

Índice de Tabelas

Tabela 1 A história de eficácia do <i>teambuilding</i>	12
Tabela 2 Os quatro princípios do <i>teambuilding</i>	13
Tabela 3 Empresas de <i>teambuilding</i>	14
Tabela 4 As vantagens e desvantagens do <i>Teambuilding</i>	15
Tabela 5 Competências	18
Tabela 6 <i>Gamification</i> e seus autores	21
Tabela 7 Métodos do Manual <i>Thinking</i>	28
Tabela 8 Metodologias	31
Tabela 9 Teorias e Modelos de eficácia de uma equipa	32
Tabela 10 Princípios	38
Tabela 11 Canais de comunicação	40
Tabela 12 Dimensões das equipas virtuais	41
Tabela 13 Tipos de Equipas Virtuais	42
Tabela 14 Estudos de Equipas Virtuais	43
Tabela 15 Vantagens e Desvantagens das Equipas Virtuais	45
Tabela 16 Fases de desenvolvimento de uma equipa	46
Tabela 17 Competências sociais, tecnológicas, comunicação, mudança de gestão e empreendedoras	53
Tabela 18 Estudos sobre a Satisfação no trabalho	56
Tabela 19 Indicadores da Satisfação do trabalho	58
Tabela 20 Síntese, esquematização das fases	64
Tabela 21 Instrumentos utilizados	69
Tabela 22 Distribuição dos participantes por Género	71
Tabela 23 Distribuição dos Participantes por idades por Idades	71
Tabela 24 Distribuição dos Participantes por Nível de Escolaridade	72
Tabela 25 Distribuição dos Participantes por Números de Anos na Função.	72
Tabela 26 Área de Residência.	73
Tabela 27 Distribuição dos Participantes por Vínculo Laboral	74
Tabela 28 A sua Função na Organização	74
Tabela 29 <i>Alfa de Cronbach</i> dos Instrumentos – Estatística de confiabilidade	75
Tabela 30 Resumo de processamento de casos	75
Tabela 31 Questão 17 - O <i>teambuilding</i> auxilia no autodiagnóstico (pontos de melhoria, planos de ação, qualidade de liderança e o <i>feedback</i>) de problemas e coadjuva a melhoria contínua.	76
Tabela 32 Questão 15 - Atividades em <i>teambuilding</i> são indispensáveis para a empresa pois influenciam a motivação e promovem a melhoria do desempenho das equipas virtuais.	77
Tabela 33 Questão 16 - O <i>teambuilding</i> permite criar ou desenvolver um ambiente mais favorável à troca de experiências, à aprendizagem e à inovação	77
Tabela 34 Questão 1 - O processo de comunicação virtual entre a equipa e o líder é eficaz. ...	78
Tabela 35 Questão 2 - O líder comunica virtualmente de forma clara e organizada, permitindo e dando <i>feedback</i>	78
Tabela 36 Questão 5 - O líder é eficaz em planear e em monitorizar a implementação da tecnologia de informação e comunicação.	79
Tabela 37 Questão 8 - O impacto da tecnologia não alterou o modo como os colaboradores entendem a missão da organização	79
Tabela 38 Questão 12 - A minha organização oferece formação em competências e comportamentos de trabalho remoto.	80
Tabela 39 Questão 13 - As competências ligadas ao trabalho em equipa à distância são baseadas na resiliência, escuta ativa e empatia.	81
Tabela 40 Questão 14- As maiores dificuldades ligadas ao trabalho em equipa à distância são a resistência à mudança e a adaptação à constante mudança tecnológicas.	81

Tabela 41 Questão 18- Esta nova tendência, a <i>gamification</i> , que consiste numa aprendizagem com abordagem lúdica e que promove, de certa forma, a competição entre colaboradores, adiciona valor à organização de uma forma diferente.	82
Tabela 42 Questão 19 - Na aplicação da <i>gamification</i> é necessário combinar e promover as motivações extrínsecas e intrínsecas dentro do conceito para que tenha os efeitos pretendidos.	82
Tabela 43 Questão 7 - Numa cultura organizacional <i>Agile</i> (mais corporativa e colaborativa) é importante construir, promover e manter o ADN na prática, o bem-estar com os colaboradores.	83
Tabela 44 Questão 11 - Sinto-me satisfeito com o meu equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal, quando trabalho à distância.....	83
Tabela 45 Questão 4 - Sinto-me satisfeito na equipa virtual onde me insiro.....	84
Tabela 46 Questão 6 - A minha empresa convoca reuniões <i>online</i> para troca de ideias.	84
Tabela 47 Questão 9 - Tenho consciência do que preciso de fazer para ser um <i>e-worker</i> eficaz.	85
Tabela 48 Questão 3 - A equipa virtual onde me insiro é produtiva.	85
Tabela 49 Questão 10 - Trabalhar à distância impactou no meu interesse pelo trabalho em equipa.....	86

Índice de Figuras

Figura 1 Estratégias de <i>Gamification</i>	24
Figura 2 <i>Games</i>	29
Figura 3 Benefícios de trabalho em equipa.....	34
Figura 4 Visão dos colaboradores	48

Capítulo 1 - Introdução

A escolha do tema *Teambuilding* à distância e *Teamwork* em equipas virtuais: estudo de percepção deve-se muito, em primeiro lugar, ao facto de ser apreciadora de atividades *outdoor*, fora do contexto de trabalho, que promovam o bem-estar e o equilíbrio emocional do colaborador entre a sua vida pessoal e profissional, assim como a coesão das equipas. Por outro lado, também pretende-se entender de que forma as organizações se mostram preparadas para esta tendência da virtualidade, i.e., se a utilização de ferramentas, por exemplo como *Agile* e *Gamification*, promovem uma maior dedicação e empenho do trabalhador.

Com esta nova forma das equipas trabalharem em contexto remoto/virtual, até que ponto se impulsiona a melhoria e a produtividade na realização das suas tarefas no trabalho. Se os líderes e a própria equipa virtual reconhece esta formação como uma mais-valia e se as competências necessárias para trabalharem em equipas remotas como *it-skills* estão enquadradas na sua organização.

De que forma a *gamification* promove estratégias de melhoramento em equipas virtuais e se estaremos preparados para o impacto das novas tecnologias e a satisfação e produtividade.

Para se compreender quais os benefícios e o impacto no trabalho para as organizações e praticantes das atividades destas ações estabeleceram-se uma metodologia suportada num instrumento criado a partir da revisão da literatura efetuada e orientada para a recolha de percepções/impressões dos colaboradores de diversas empresas e setores de atividade que já foram alvo de *teambuilding* e já trabalharam virtualmente.

Os dados recolhidos de natureza quantitativa foram depois confrontados com a parte teórica e com as questões de investigação aí sustentadas.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 - *Teambuilding*

Face à competitividade organizacional o papel do gestor de recursos humanos passa por articular as estratégias nas organizações, com o objetivo de motivar e valorizar os seus colaboradores (Jeremias & Correia, 2020) através de atividades de *teambuilding*. A particularidade é o *outdoor*, ocorre fora do contexto organizacional, que proporciona a realização de atividades físicas bastante dinâmicas, sempre de acordo com os objetivos estipulados para cada equipa (Boléo, 2019).

Em Portugal, as atividades de *teambuilding* estão contextualizadas, em microempresas (prestadoras de serviços: consultoria, *outsourcing* e *recruitment*) que promovem programas de dinâmicas de grupo, oferecem um sistema de *training engagement* com um leque de diversas atividades lúdicas caracterizadas pela animação, recreação e criatividade (Iacob et al., 2019). Tais experiências são únicas e potenciam a melhoria contínua, pois consideram-se um facilitador na resolução de problemas e um mecanismo forte para aprofundar relações (Boléo, 2019).

Para Ozigbo et al. (2020), *teambuilding* é uma ferramenta colaborativa de organização do trabalho que permitir alcançar objetivos, traçar metas, mapear etapas e enfrentar os desafios de membros com características diferentes. Reforça e melhora a *performance* do empenho de indivíduos e organizações, mas precisa ser nutrida ao longo do tempo. No entanto, uma das razões para sua popularidade contínua advém dos inúmeros benefícios como o resultado do envolvimento em atividades de *teambuilding* (Zhan et al., 2020).

O *teambuilding* é um termo inglês enraizado em Portugal, definido por conjunto de atividades em contexto mais informal que permite capacitar de forma positiva a integração e interação social, o desenvolvimento pessoal e a respetiva motivação dos membros de uma equipa (Boléo, 2019; Iacob et al., 2019). Consequentemente, melhora a comunicação, a cooperação e a união, refletindo numa maior produtividade e um aumento da satisfação pessoal. A relação intergrupar proporciona resultados positivos imediatos (Lengen et al., 2021).

2.1.1 - História da eficácia do *Teambuilding*

Relativamente à eficácia do *teambuilding*, as opiniões não são unânimes, exemplificando-se aqui as diferentes opiniões que emergiram:

Tabela 1

A história de eficácia do teambuilding

A história da eficácia do <i>teambuilding</i>	
As atividades de <i>teambuilding</i> podem melhorar as relações laborais e interpessoais. Diminui a distância social entre colegas que trabalham no mesmo grupo.	Tuckman (1965)
O <i>teambuilding</i> não melhorava o desempenho das equipas.	Buller (1986), Woodman e Sherwood (1980)
Não há nada substancial da eficácia do <i>teambuilding</i> no desenvolvimento das equipas.	Druckman e Bjork (1994) Smither, Houston e McIntire (1996)
Melhora a coesão, laços sociais e consolida o vínculo entre os membros do grupo. As atividades não se resumem a encontros presenciais. Eventos sociais e diversão (festas comemorativas, encontros, interações sociais). A competição de exercícios em nível individual pode ser diminuída por vínculos e apoio social, ou mesmo amizades entre os membros do grupo.	Teoria do Trabalho em Equipa de Tuckman 1995, (Zhan, Zhan, Liu, 2020)
Um novo paradoxo urge, considera-se que a eficácia do <i>teambuilding</i> , aponta para uma nova definição. Os objetivos, relações interpessoais, resolução de problemas e esclarecimento de papéis, traduzem benefícios e alto desempenho para a equipa.	Salas et al., (1999)

Adaptado, (Boléo, 2019; Iacob et al., 2019; Zhan et al., 2020).

2.1.2 - Os princípios do *Teambuilding*

Para fortalecer as relações laborais e cativar o capital humano, os objetivos individuais devem estar alinhados com os da empresa, obtendo assim o sucesso.

Atualmente, as organizações preocupam-se cada vez mais com a motivação, o *work life balance* (saúde e bem-estar) e a satisfação dos seus colaboradores (Macaire, 2021; Ozigbo et al., 2020). Quando pensa em *Teambuilding*, deve programá-lo em quatro princípios para torná-lo mais produtivo.

Tabela 2

Os quatro princípios do teambuilding

Os quatros princípios do <i>teambuilding</i>	
Definir os Critérios de Sucesso	Comunicar abertamente e eficazmente com a equipa. Definir o nível ideal de independência dos membros da equipa. Delinear os objetivos compartilhados.
Recompensar o sucesso	Dar exemplo e valorização aos membros através de conhecimento e tecnologia (formação/ <i>training</i> adequado da equipa).
Liderar pelo exemplo	O líder, tem a capacidade de recompensar os membros da equipa. Produzir um sistema de liderança eficiente com delegação de poderes.
Valorizar todas as contribuições	Valorizar todos os atributos de cada um. O ideal de cinco a nove pessoas, para tornar mais fácil o reconhecimento da contribuição de cada membro. Definir valores e a visão entre os membros da equipa. <i>Performance.</i>

Adaptado, (Boléo, 2019; Iacob et al., 2019; Lengen et al., 2021; Zhan et al., 2020).

2.1.3 - As Empresas de *Teambuilding* em Portugal

Com a evolução tecnológica e a transição digital, as organizações fomentam a vantagem competitiva. Logo, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais mantêm-nos ativos no seu ambiente trabalho. Em que a motivação influencia positivamente o seu desempenho mantêm-se (Boléo, 2019; Jeremias & Correia, 2020; Lengen et al., 2021).

Na tabela 3 constam empresas sediadas em Portugal que exercem atividades de *teambuilding*: Mapa Zero; *Living Place*; Animação Turística; *Meet me at Porto*; Extremos Portugal; Run & Slide; *Team Dynamics*; Equinócio e Romã & Eventos (Bóleo, 2019).

Tabela 3

Empresas de *teambuilding*

Empresa	Objetivo	Atividades
Mapa Zero	Proporcionar novas experiências aos consumidores; Especializada no planeamento e organização de eventos.	<i>Teambuilding - Adventure Skills; Coaching; Academia de liderança; Team spirit; Team training; Team Soft Skills; Serviços outdoor</i> (passeios pedestres, passeios de btt, escalada, <i>paintball</i> , arborismo, canoagem, acampamentos, <i>surf</i>); Programas: <i>trekking</i> ; escolas; <i>challenger; Teambuilding - Eventos</i> (corridas/caminhadas, dias temáticos, festas de aniversário, <i>workshops</i>).
Living Place	Interesse cultural; Oferta de bem-estar.	Atividades físicas na natureza: percursos pedestres; atividades de <i>Teambuilding</i> (Villa Maria, Turismo de Natureza); <i>birdwatching</i> ; saúde eventos, formações e seminários.
Extremos Portugal	Direciona a sua ação essencialmente para as atividades de desporto e de aventura; Produção de eventos.	Formação e cursos (qualificação, competências e desenvolvimento). Atividades ao ar livre: desportos de aventura (<i>bungee</i> , escalada, arborismo, <i>scad dive</i>); <i>paintball</i> , <i>rigging</i> , datas especiais, <i>canyoning</i> , <i>flyjet</i> , <i>rafting</i> (canoas, <i>hidrospeed</i>), mota de água e <i>wakeboard</i> .
Team Building	Especializada no desenvolvimento pessoal e da gestão de equipas.	Atividades focadas sobretudo no treino de competências: <i>team experience</i> , <i>team speaker</i> , <i>team training</i> , <i>team consulting</i> .
Team Dynamics	Desenvolvimento do potencial das equipas.	Programas de <i>team training</i> , <i>team talents</i> , <i>team incentives</i> e <i>debriefings</i> (vários desafios com diversas atividades integradas).
Run & Slide	Conceção, planeamento e dinamização de atividades (desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento do trabalho em equipa).	Oferece atividades <i>outdoor</i> , ações de <i>teambuilding</i> (espaços <i>indoor</i> e <i>outdoor</i> , espaços em meios urbanos e na natureza com temáticas diversificadas), ações e de responsabilidade social e ainda cursos de formação e campos de férias.
Meet me at Porto	Criação de <i>tours</i>	Oferta de experiências privadas, vários serviços e eventos para as empresas em Portugal.
Escape city game	Desenvolvimento de competências digitalmente	Atividades <i>outdoor</i> . <i>Teambuilding</i> virtual (<i>Gamification</i>).
Rit'mundo	Desenvolvimento de competências digitalmente	Atividades <i>outdoor</i> . <i>Teambuilding</i> virtual (<i>Gamification</i>).

Adaptado, (Boléo, 2019).

Das várias atividades de *teambuilding* destacam-se: *rally papers*, caça ao tesouro, provas de orientação e *workshops*; eventos desportivos (programas de *surf*, vela, *paintball* e atividades radicais); jantares e reuniões para empresas; festas temáticas (enólogos, chefs, fotógrafos, *bloggers* e outras personalidades), viagens de incentivos e programas de beneficência aos colaboradores (Boléo, 2019).

2.1.4 - As vantagens e desvantagens do *Teambuilding*

Nesta tabela, ilustram-se as diferenças encontradas por alguns autores:

Tabela 4*As vantagens e desvantagens do Teambuilding*

As Vantagens e Desvantagens do Teambuilding	
Vantagens	Desvantagens
Aumentar a satisfação do trabalho	Crítica à formação de equipes
Resolução de conflitos	Os programas são mais sobre jogar do que sobre mudança de comportamento
Comunicação eficaz	Quando não surtem o efeito desejado e quando todos retornam ao escritório
Melhorar o funcionamento da equipe	A forma como a formação da equipe é percebida
Relacionamento interpessoal aprimorado	Participação em atividades de <i>teambuilding</i> pode gerar várias opiniões negativas
Melhorar a produtividade	Uma desculpa para folgas que não são gozadas
Comprometimento organizacional	Falta de evidências convincentes para apoiar efeitos benéficos da formação do desempenho
Vantagem competitiva no mercado	Insatisfação com sistema de recompensas e promoções
Custos mais baixos	
Maior produtividade	
Melhoria de qualidade e inovação	

Adaptado, (Boléo, 2019; Macaire, 2021; Ozigbo et al., 2020).

Os objetivos e a visão da equipe devem estar claros e transparentes para alcançar os resultados desejados (Jassar et al., 2021). Pois uma equipe é um grupo de pessoas que trabalham para um objetivo comum (Costello et al., 2021). *Teambuilding* envolve o processo de permitir que o grupo de pessoas alcance seus objetivos através de etapas; enfrentar os desafios e a superação das metas (Ozigbo et al., 2020).

Aquelas equipes que oferecem participação envolvem os colaboradores e desafiam-nos ao sentimento de realização, retém talento que por sua vez, criará alto desempenho (Balakrishnan et al., 2020; Zhan et al., 2020). A cooperação melhora o desenvolvimento e as habilidades individuais e fornece *feedback* construtivo. Comprometidos com os objetivos da equipe, os membros devem ser conjuntamente responsáveis por suas ações e pelos resultados dessas ações (Ozigbo et al., 2020).

Teambuilding não é eficaz se o objetivo e a visão da equipe não forem claros, a responsabilidade dos membros da equipe está acima das atividades, podem ser

divertidas e envolventes, mas muitas vezes elas não surtem o efeito desejado quando todos regressam ao escritório (Iacob et al., 2019; Ozigbo et al., 2020).

Muitos autores referem que o *teambuilding* promove o *win/win* (*ganhar/ganhar*) aumentando o comprometimento organizacional dos colaboradores, *performance*, satisfação e fomenta atitudes positivas em relação à sua organização. Se uma organização investir no desenvolvimento dos seus profissionais demonstra um compromisso (Achando, 2020; Jeremias & Correia, 2020; Ozigbo et al., 2020; Tannenbaum et al., 2021).

Um ponto a salientar é a resistência dos colaboradores, acontece quando se veem obrigados a trabalhar com colegas desenquadrados das suas filosofias. Aqui, as novas equipas ficam comprometidas com a relação social e consequentemente diminui a eficácia da equipa assim como prejudica a tomada de decisão (Moreira & Pacheco, 2020; Ozigbo et al., 2020).

2.2 - Teambuilding: Ferramentas

O mundo da virtualidade amplia os desafios e tem a capacidade de potenciar os benefícios do trabalho em equipa, a compreensão de como o processo de ajustamento à disrupção tecnológica pode influenciar a eficácia destas equipas e manter o equilíbrio profissional e pessoal (Dias, 2021; Santos, 2020; Quintero et al., 2020).

Aquela organização que proporciona ao colaborador o direito de exprimir as suas ideias, ter sentido critico em relação ao planeamento e gestão da sua função torna-o mais ágil, flexível e autónomo. O sentido de responsabilidade no ato de decisão de resultados preestabelecidos, caracteriza a nova era das novas equipas autogeridas, compostas por diferentes níveis hierárquicos e de diferentes áreas da organização que ao juntarem-se aumenta o seu potencial desempenho (Moutinho et al., 2020).

Alguns autores consideram que através da realização de atividades de *teambuilding* é possível alcançarem-se resultados positivos como o melhoramento das relações entre os membros de uma equipa e o fortalecimento do sentimento de pertença (Boléo, 2019). As atividades de *teambuilding* compartilham metas de

desempenho e promovem: interdependência, maior satisfação no trabalho e melhores relações de trabalho, resolução de conflitos e comunicação eficaz. Assim, a gestão eficaz de equipas possibilita que as empresas alcancem importantes resultados estratégicos de negócios (Ozigbo et al, 2020).

Teambuilding é fundamental num processo de mudança e desenvolvimento organizacional. As equipas são, portanto, suscetíveis a todos os desafios que podem ocorrer durante e em qualquer processo de mudança organizacional (Cunha, 2021; Boléo, 2019; Ozigbo et al., 2020). Na maioria, as pessoas que estão desmotivadas culpam-se a si próprias, isto porque, procrastinam ou não se conseguem organizar. Porém, na maioria das vezes, o problema é o mundo em que trabalham (Moreira & Pacheco, 2020).

Na nova plenitude, as equipas virtuais estão a mudar o mundo e a forma de trabalho. A inovação facilita a comunicação entre os colaboradores que em tempo real estão em qualquer ponto do globo, o que apresenta maior vantagem perante às equipas tradicionais (Tannenbaum et al, 2020). A comunicação, se não for bem gerenciada, prejudica o alinhamento das expectativas de um projeto. Logo, deve ser bem trabalhada e estimulada, constantemente, para não perder a interação com os que estão a trabalhar de forma remota. O desenvolvimento de guias de boas práticas e normas de implementação com as informações disponíveis são insuficientes para garantir auxílio e segurança às empresas e colaboradores (Achando, 2020; Silva, 2019).

As competências e as capacidades individuais mais requeridas para equipas virtuais são: a iniciativa, a motivação, a autonomia, a responsabilidade, a organização, resiliência, a capacidade para o desembaraço e a comunicação (Adilogu et al., 2021; Dias, 2021). Posto isto, compreende-se que os colaboradores reconhecem que, para o *teamwork*, as competências pessoais e comportamentais (*soft skills*), são mais relevantes comparativamente às competências técnicas, aptidões, conhecimentos e habilidades que o indivíduo realmente necessita para desenvolver as suas tarefas (*hard skills*). Quanto às *it skills*, estas são habilidades tecnológicas requeridas na ótica do utilizador (Cunha, 2021).

Tabela 5

Competências

Competências em soft skills	Competências hard skills	Competências IT skills
Competências pessoais comportamentais	Competências técnicas, aptidões, conhecimentos e as habilidades	Competências que vão ao encontro às necessidades atuais do mercado de trabalho

Adaptado, (Achando, 2020; Cunha, 2021; Dias, 2021).

O *teambuilding* centra-se em quatro pilares principais, tais como: a definição dos objetivos, o papel da liderança, as relações interpessoais e as relações entre papéis (Boléo, 2019). As equipas que realizam atividades de *teambuilding* combinam talentos, competências e experiências diferentes, cada elemento contribui para o desempenho geral da equipa (Santos, 2021) que se completa com o papel do líder, que deve assumir a função de aumentar o potencial de cada membro (Schilling, 2021). O *teambuilding* conjuga as competências e características de um grupo de acordo com os objetivos da equipa, potencia o desenvolvimento das relações interpessoais, busca a satisfação e desempenho dos elementos que a compõem. As competências individuais são tidas em conta em prol dos valores e objetivos comuns coletivos (Ozigbo et al., 2020). Para a construção de equipas eficazes, o desempenho dos membros da equipa, potencia o seu autodesenvolvimento e fomenta aspetos como a comunicação positiva, uma liderança eficaz assim como incentiva o trabalho em conjunto na procura de soluções para os problemas (Silva, 2019). Com atividades *outdoor*, fora do escritório, *teambuilding*, apoia os elementos do grupo a quebrar algumas barreiras pessoais e organizacionais permitindo melhorar os níveis de motivação individual, de modo a atingir, consequentemente, resultados positivos a nível profissional (Boléo, 2019).

Ao melhorar o desempenho do grupo, facilita-se comunicação, reduz-se conflitos e gera-se maior coesão e comprometimento entre os membros da equipa (Ozigbo et al., 2020). A *e-liderança* é uma resposta às mudanças globais que surgiram como consequência do desenvolvimento tecnológico e das mudanças na economia global (Santos, 2021). O *e-líder* deverá coordenar e gerir informações, influenciar as pessoas a construírem confiança, motivar os seus colaboradores e comunicar a visão da

organização com os seus membros, esforçando-se também, por intensificar as relações com os seus seguidores porque a cooperação permite manter o desempenho coordenado ao longo da tarefa (Tannenbaum et al., 2020).

Os autores Moutinho et al. (2020) abordam a *Immersis*, empresa portuguesa que realiza experiências de alto impacto com a função pedagógica. A necessidade de adaptar-se às novas tendências e à criatividade, levou a novas necessidades de comunicação entre membros de equipas de trabalho. Face às dificuldades de conciliar o bem-estar profissional com a vida familiar e fortalecimento do espírito de equipa e a criatividade surge o portfólio de *teambuilding* remoto que aborda diferentes produtos e temáticas, permitindo aos colaboradores estarem em casa a continuar a desenvolver competências, sozinhas ou em equipa.

2.2.1 - Teambuilding, Equipas virtuais e Gamification

Os jogos que oferecem desafios cognitivos progressivamente mais difíceis, são os mais precisos, desafiantes e despertam reações de maior velocidade, conduzindo a mudanças cerebrais positivas (Goleman, 2020).

A palavra *gamification* surge da área educação e mais tarde ganha destaque no contexto profissional e organizacional. O objetivo prende-se com aumentar a motivação dos trabalhadores, mas há poucos estudos de implementação nomeadamente na área de gestão de recursos humanos (Sousa, 2018).

Atualmente, as novas gerações nasceram e cresceram com as novas tecnologias e os jogos começaram a ser um instrumento pertencente ao espaço de trabalho. O indivíduo está constantemente nas plataformas digitais, quer nas redes sociais, jogos, sites de compras *online* e outros dispositivos, o que se depreende que o mundo releva a importante dependência das novas tecnologias (Riivari et al., 2021). Conclui-se que o uso da tecnologia e dos jogos se estendeu aos contextos: familiar, educacional, profissional e de lazer (Santos, 2021).

No concerne à gestão de recursos humanos, ressalva-se uma política de implementação para atingir objetivos organizacionais assim como individuais, com o

intuito de melhorar a *performance* laboral que explorará a inovação de modelos de gestão ou aumentar o *engagement* dos colaboradores (Cunha, 2021; Silva, 2019).

O conceito de *engagement* tem surgido na literatura como uma variável que liga de forma sistemática a *gamification* à performance dos colaboradores. É visto pelas empresas como um dos fatores mais importantes para reduzir os custos, aumentar o crescimento, o lucro e trazer mais sucesso ao negócio (Júnior et al., 2020). Só existirá *engagement*, se existir uma liderança visível dentro da empresa, capaz de oferecer uma narrativa forte e estratégica sobre a própria organização, se os gestores orientarem os colaboradores através do foco e do *coaching*, se os colaboradores sentirem que têm uma voz dentro da empresa e que essa voz é levada em consideração garantindo os seus valores (Cunha, 2021; Sousa, 2018).

O envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão leva a consequências positivas, no sentido em que causa um sentimento de posse e comprometimento dos mesmos para com a empresa (Lenlen et al., 2021). Mais ainda, os colaboradores que participam na tomada de decisão tendem a acreditar que estão mais proximamente ligados aos objetivos da organização (Achando, 2020; Dias, 2021).

Breve resumo da terminologia da *gamification*:

Tabela 6

Gamification e seus autores

<i>Gamification</i>	<i>Autores</i>
Utilização de elementos de <i>design</i> dos jogos fora do contexto de jogo.	(Deterding, Dixon, Khalad, & Nacke, 2011).
Surge na indústria (meios de comunicação digital) em 2008, no entanto, a sua utilização só se generalizou a partir de 2010.	(Deterding, 2011).
Tendência em várias áreas, desperta a atenção de vários académicos e investigadores em todo o mundo.	(Ergle, 2016).
" <i>Future of Games</i> " de Jesse Schell, na conferência D.I.C.E. (<i>Design, Innovate, Communicate, Entertain</i>), realizada nos Estados Unidos da América, onde o autor afirmou que os elementos dos jogos iriam invadir toda e qualquer parte do nosso quotidiano.	(Xu, 2011).
Utiliza elementos dos jogos de forma a criar produtos e serviços, fora do contexto de jogo e de entretenimento, igualmente agradáveis e envolventes.	(Deterding, 2012).

<i>Gamification</i>	Autores
Satisfação dos desejos naturais de autoexpressão, competição e melhoria de <i>status</i> dos seus utilizadores.	(Jin, Zhang, Lu & Lin, 2014).
<i>Gamification</i> , ou ludificação, tem por objetivo o aumento do envolvimento (<i>engagement</i>) dos utilizadores fazendo uso da tecnologia dos videojogos. Potencia os utilizadores a tornarem-se melhores, oferece soluções a uma realidade que se encontra fraturada, através do sentimento de alegria e diversão (emoções positivas).	(Xu, 2011).
Os relacionamentos com outros utilizadores/jogadores oferece conquistas e possibilita aos seus utilizadores envolvimento	(McGonigal, 2011).
A auto-determinação.	(Ryan & Deci, 2000).

Adaptado, (Achando, 2020; Cunha, 2021; Dias, 2021; Sousa, 2018).

A relação entre os sistemas de gestão da *performance* dos colaboradores e a organização assenta na promoção aos colaboradores de oferecer condições para a atingir os seus objetivos e somar os resultados pretendidos (Júnior et al., 2020; Sousa, 2018). Aqui, podem utilizar duas estratégias: fornecer o acesso a informações relativas à *performance* dos indivíduos (identificação dos requisitos, os estabelecimentos de objetivos alcançáveis e mensuráveis, o *feedback*); e incentivar os colaboradores a cumprir os objetivos (Cunha, 2021; Riivari et al., 2021). Para tal, é indispensável ter em conta, não só os objetivos organizacionais, como as necessidades e objetivos dos próprios utilizadores, estudando em profundidade aquilo que os motiva (Mações, 2020).

Gamification em contexto laboral resume-se a aplicação de algumas características dos jogos, de forma a melhorar a *performance* dos trabalhadores, oferecendo *feedback* contínuo e em tempo real, enquanto procura elevar a motivação intrínseca dos trabalhadores em contexto profissional, tornando o processo de trabalho mais gratificante (Júnior et al., 2020).

O estudo numa escola de negócios na Finlândia, que implementou um jogo didático *online* baseado no desenvolvimento e ensino das habilidades de trabalho em equipa com base na aprendizagem colaborativa, constatou que os alunos individualmente ajudam os membros da sua equipa a alcançar objetivos comuns tais como: melhorar as habilidades de pensamento crítico, o potencial criativo e a capacidade de análise na abordagem (Riivari et al., 2021). Os jogos são ferramentas

eficazes para aprender tópicos complexos, porque usam ação em vez de explicação, criam motivação e satisfação pessoal, acomodam diferentes estilos e habilidades de aprendizagem, reforçam conhecimentos e fornecem um contexto para interação e tomada de decisão (Júnior et al., 2020; Santos, 2021).

Os jogos de simulação servem como plataformas úteis para desenvolver habilidades e criar princípios da aprendizagem cooperativa, enfatizando a necessidade de levar em consideração os cinco componentes: (1) interdependência positiva, os colaboradores dependem dos membros para o sucesso; (2) responsabilização individual, a avaliação do desempenho de cada um; (3) interação, promove o sucesso da equipa ajudando e incentivando os outros; (4) habilidades sociais, relações interpessoais em grupo são cruciais para o sucesso de um esforço colaborativo e (5) processamento em grupo, discussão do progresso e relacionamentos (Sousa, 2018).

Os resultados da aprendizagem cognitiva contribuem para a compreensão de conceitos teóricos e pensamento crítico; os resultados comportamentais incluem o desenvolvimento de habilidades sociais, emocionais e colaborativas; e os resultados afetivos referem-se, entre outras coisas, à motivação e autoavaliação (Mações, 2020; Santos, 2021).

Os colaboradores que pretendem alcançar um sentimento de comprometimento relativamente às tarefas que têm a seu cargo, poderão realizar através da *gamification*, ou seja, com a implementação de um sistema que utiliza elementos dos jogos, as organizações podem melhorar o sentimento que os colaboradores têm em relação às suas tarefas, tornando-as mais interessantes, fazendo com que estes as vejam como algo prazeroso (Cunha, 2021; Júnior et al., 2020; Sousa, 2018).

No que diz respeito à formação e desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma empresa, é de extrema importância reconhecermos que o indivíduo se encontra em constante desenvolvimento, e a formação ao longo da vida é crucial para a contínua maturação da personalidade (Iacob et al., 2019; Lenlen et al., 2021).

Figura 1

Estratégias de Gamification

Estratégias Gamification:

- Envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão (espaço para ouvir as ideias e opiniões).
- Integrar em sistemas *gamification*, levando ao desenvolvimento do *engagement* dos seus utilizadores (missões).
- Desafiarem os colaboradores a darem as suas opiniões e ideias sobre determinado tema, ou problema, possibilitando que estes ganhem pontos, crachás, ou até mesmo prémios reais.
- Melhorar o alinhamento da força de trabalho, para aperfeiçoar as competências dos colaboradores e até mesmo descobrir novos talentos.
- Promover o bem-estar e comprometimento.
- Desenvolvimento da carreira profissional.
- O departamento de gestão de recursos humanos pode utilizar um sistema *gamification* que tenha por base o trabalho em equipa como condição para ganhar o jogo, fomentando esses valores com o objetivo de transformar o grupo numa equipa de trabalho eficiente. Assim, o jogo pode ser utilizado de forma a chegar a um ou mais objetivos delineados pela Gestão de Recursos Humanos.

Adaptado, (Achando, 2020; Cunha, 2021; Dias, 2021; Sousa, 2018).

O uso da *gamification* trará melhores resultados para as empresas que desenvolverem sistemas capazes de prover reconhecimento social entre pares aos colaboradores, de os premiar financeiramente, assim como permitir a sua progressão na carreira (Júnior et al., 2020). É também fundamental que os sistemas *gamification* sejam mudados periodicamente (de uma a duas vezes por ano), para evitar que se tornem aborrecidos e repetitivos. A utilização deve ser usada apenas como um suplemento e nunca como um substituto do reconhecimento e das recompensas tradicionais, caso contrário pode surtir o efeito oposto ao desejado (Riivari et al., 2021; Santos, 2021).

2.2.2 - Design criativo e de Gamification

Desde criança que se brinca às profissões, com o passar dos tempos se encara como um movimento crescente de reforço da componente lúdica no trabalho. As organizações que o fazem reportam os melhores resultados e maior satisfação das

partes interessadas (Santos, 2021). As ações lúdicas visam criar um efeito de contágio agradável e positivo ao colaborador em contexto organizacional, aqui verifica a criatividade, boa-disposição, bom humor e espontaneidade dos colaboradores, a satisfação e redução do stress. Contudo, ter prudência na adoção das atividades porque resultados associados ao pior desempenho e menor envolvimento poderão não ser bem-encarados (Riivari et al., 2021).

O ambiente de relacionamento positivo e eficaz correlaciona com o ambiente de trabalho positivo. Gera boa disposição e contagia pessoas. exemplo, o surgimento de práticas de *gamificacion* (aplicação do ambiente lúdico de jogo a tarefas específicas de trabalho) cujo objetivo trata de operacionalizar determinada atividade de trabalho com maior eficácia junto da sua equipa (Dias, 2021; Sousa, 2018).

O autor Santos (2021), salienta a terminologia *play como* um exercício de partilha da vida com outras pessoas, que supera as vontades individuais e estabelece um ritmo próprio. Caraterizado por um processo através do qual as pessoas ficam familiarizadas com os símbolos sociais do contexto organizacional, criam a própria identidade em relação aos outros e adquirem competências para o desempenho das suas atividades e outras possibilidades alternativas de intervenção. No trabalho pode manifestar-se através de festas de aniversário no escritório, *outdoor*, convívios, projetos de voluntariado.

O contexto *play* traz diversos benefícios cognitivos, sociais e emocionais aos colaboradores e facilitam nos processos de mudança organizacional. Um ambiente de maior envolvimento e criação é potenciador de maior ligação para pessoas e organizações. Sabendo que ao movimentarem-se no mesmo espaço existe regras formais e informais nas organizações a cumprir (Achando, 2020).

Na análise da literatura são apontados pelos autores, os jogos e sistemas *gamification* de sucesso, ligando-os à gestão de recursos humanos e ao desenvolvimento eficaz: o *Candy Crush Saga*, do *Foursquare* e do *Fitocracy*. As suas aplicações exaltaram o potencial da *gamification* para expandir as suas áreas de utilização em processos fundamentais, como a formação e desenvolvimento dos

colaboradores, o recrutamento e seleção e, sobretudo, o aumento do *engagement* dos colaboradores das empresas (Cunha, 2021; Dias, 2021; Júnior et al., 2020; Sousa, 2018).

O ideal seria que os sistemas de *gamification* incluíssem apenas motivadores intrínsecos para garantir a sua utilização. As tarefas cujo desenvolvimento tem de ser motivado de forma extrínseca, correm o risco de serem ignoradas ou descartadas, pelo que se tornam pertinentes elementos de jogo como os pontos, os crachás, as tabelas de classificação e as recompensas (Riivari et al., 2021; Sousa, 2018). Reconhecer e aproveitar ao máximo a motivação intrínseca existente e apenas utilizar os motivadores extrínsecos onde realmente forem indispensáveis para compreender as ideologias (Júnior et al., 2020).

2.2.3 - Formação e *Engagement*

A *gamification* pode ser utilizada sob a forma de ferramenta de gestão de recursos humanos, conhecendo o seu papel na formação. Os simuladores virtuais têm a capacidade de ensinar as pessoas a reagir perante diversos cenários, permitindo que estas pratiquem as ações a tomar sem os riscos que estão associados em contexto real (Sousa, 2018). Esta forma de ensino é utilizada por pilotos de avião, médicos, cirurgiões, de forma a induzir situações reais e a dar espaço para a exploração da realidade em que os erros não são problemas (Júnior et al., 2020).

A formação é um processo de assimilação cultural a curto prazo, em que a transmissão de conhecimentos teóricos e/ou práticos (regras, conceitos, habilidades) e de comportamentos (atitudes) relacionados com o trabalho, fundamentação na otimização. Por sua vez, o desenvolvimento é um processo de aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos colaboradores a longo prazo, assim permite que os mesmos evoluam e se tornem ativos valiosos para a empresa (Cunha, 2021; Santos, 2021).

As equipas de empreendedorismo social verificaram que a autonomia e a assertividade são centrais no funcionamento destas equipas. A paixão empreendedora das *new venture teams* está positivamente relacionada com o seu desempenho. Pois as

competências e as experiências empreendedoras dos membros das equipas estão positivamente relacionadas com a concretização do novo negócio (Adilogu et al.; 2021; Riivari et al., 2021). Assim como, as equipas dos líderes com comportamentos orientados para a relação têm um aumento da coesão. Promover a inovação e a cooperação no seio das equipas, a liderança humilde ou a liderança autêntica, na medida em que também promove a virtuosidade da equipa e a implicação afetiva (Dias, 2021; Santos, 2021).

A geração dos *millennials*, é a geração da *internet* e da tecnologia, isto porque nasceram e cresceram ao mesmo tempo que surgiu. Será o grupo em que melhor funcionarão as estratégias da *gamification* (Sousa, 2018).

Uma outra utilidade da *gamification* está relacionada com o combate à rotatividade dos profissionais. A perda de colaboradores pode significar uma avultada perda de capital, seja através do despedimento voluntário, seja involuntário. Este tipo de sistema automatizado pode ser essencial para prevenir perda de conhecimento, permitindo a mobilidade dos colaboradores dentro da própria empresa (Júnior et al., 2021; Sousa, 2018).

2.2.4 - Manual *Design Thinking*

Uma equipa para ser criativa tem de promover a organização.

O Manual *Thinking* tem origem no estúdio de desenho de produto traduz-se num instrumento que facilita os processos de inovação e criatividade. Simplifica a forma de alcançar as diferentes etapas do processo, facilita o trabalho em equipa, permitindo um formato eficaz e acolhedor para fazer face a face (Huber & Veldman, 2019). A sua distinção priorizada por fases para alcance dos objetivos: a criatividade, da exploração, da definição de prioridades e organização, de forma dinâmica e estruturada. Promovendo uma atitude ativa participativa e democrática dos utilizadores (Heldal, 2021).

Os autores Huber & Veldman (2019), referem que todos os *inputs* são aproveitados, ou seja, mapear é a chave, consiste em mapas dobráveis de grandes

dimensões e etiquetas removíveis em vários formatos, cores e tamanhos. As etiquetas convidam os utilizadores a tirarem notas e a desenharem as suas ideias e opiniões de formas sintéticas. A superfície do mapa constitui um suporte amplo onde se pode ordenar as etiquetas para construir em conjunto um documento que contribui um resumo visual do pensamento coletivo dos utilizadores (Heldal, 2021). O mapa terá uma linguagem uniforme, compreensível e visual, tudo isso num formato que funciona como um quadro dobrável, fácil de arquivar e partilhar. O resultado é uma visão completa de alternativas que permite chegar a conclusões numa fase posterior em que tudo fica num documento comum.

O Manual *Thinking* é uma ferramenta que simplifica o trabalho metódico em equipa, é palpável e concreto com uma linguagem acessível a todos. Ajuda a pensar em conjunto, a valorizar as boas ideias e vontade de continuar a aprender, ultrapassa resistências e evita egos de trabalho positivo e dinâmico. A sua forma é por escrito ou por desenhos, isso faz com que potencie a arte exploratória e traça elevado rendimento à equipa. Ao ser facilmente legível ajuda na hora de ligar todos os métodos (Heldal, 2021; Huber & Veldman, 2019).

Tabela 7

Métodos do Manual Thinking

Métodos	
Visualizar	Ao juntar a etiqueta compreende as linhas de argumentação.
Sintetizar	Escrever em etiquetas reduzidas e usar marcadores grossos traduz o essencial para o mapa.
Segmentar	Papéis, projetos e serviço. É crucial nas organizações para dominar um conjunto de tarefas na criatividade serve para ligarmos segmentos e novas ideias.
Organizar	Para encontramos caminhos inovadores; colocar ordem na visualização e estabelecer a ordem na ação que se pretende delinear.
Relacionar	Pensar fora da caixa, inovar, definir prioridades em equipa e por unanimidade. Distribui as tarefas e ações por prioridades.
Partilhar	Construir um documento comum e ganhar compromisso em relação ao projeto.
	Ideias, pensamentos, opiniões que se junta num único documento.

Adaptado, (Heldal, 2021; Huber & Veldman, 2019).

As **reuniões eficazes e atas imediatas**, organizar e desenvolver reuniões; preparar o mapa com os temas; distribuir as etiquetas a todos os participantes; anotar

os comentários, procedimento; ordenar e agrupar as etiquetas; repetir o procedimento para cada ponto; definir os passos seguintes, fotografar o mapa e partilhar.

Segmentar temas/objetos (*mind map*). É considerado um método exploratório que permite ajudar a responder a questões detalhadas ou na sua globalidade.

Figura 2

Games

Neste tópico tem de decompor um tema
Tesouro da inocência Método da Walt Disney por cor Seis chapéus para pensar Estimulação verbal e não verbal <i>Brainwriting</i> <i>Check list de osborn</i> Avaliação volumétrica com plástica Visualizar preferências soprando balões Avaliação em matriz

Adaptado, (Huber & Veldman, 2019).

A implementação da estratégia implica sempre a comunicação correta. Valorizando os valores: entusiasmo, partilha, espírito empreendedor e excelência. Na Norauto, as equipas de comité técnico (recursos humanos, finanças *marketing*) em trabalho virtual, todas as sextas-feiras realizavam uma videoconferência com a totalidade da equipa, dividindo por dois momentos, 1ª fase informações (interesse geral) e a 2ª fase; *karoke* e concursos (Moutinho et al., 2020).

2.2.5 - Metodologia Agile

Nasceu de uma rede colaborativa onde a comunicação passa por gerir o desenvolvimento de grandes sistemas de *software*, tendo sido apresentado em 1970 por *Winston Roice*. É um movimento que busca alternativas para a gestão de projetos tradicionais e presta apoio aos grupos de trabalho que pretendem responder às imprevisibilidades e às fragilidades colaborativas no trabalho. Cria oportunidade de

avaliar a evolução de um projeto ao longo de todo o seu ciclo de desenvolvimento (Mações, 2020). As equipas replanificam o seu protótipo para otimizarem o seu valor. A sua evolução é permanente, em que os melhoramentos surgem em qualquer momento do trabalho (Moutinho et al., 2020; Moreira & Pacheco, 2020).

Agile, enquanto resposta às mudanças para ter sucesso num ambiente de trabalho torna importante haver a capacidade de criar um *software* que permita o *feedback* vital (Moreira & Pacheco, 2020).

No conceito *Agile*, as equipas definem-se como auto-organizacionais e multifuncionais que usam práticas apropriadas ao seu contexto para criar soluções através da colaboração (Macães, 2020; Moutinho et al., 2020).

No final dos anos 90 várias organizações optaram por várias metodologias diferentes de *software* que tiveram impacto nas suas organizações. Contudo, elas tinham um traço comum que se sobrepunham à colaboração entre equipas de desenvolvimento (Moutinho et al., 2020).

Uma nova estratégia de *outsourcing* e conectividade, novo modelo que poderá ser dado internacionalmente ou nacional, face ao acréscimo de novos clientes e implementação de novos produtos (Cunha et al., 2021). O trabalho do futuro será desenvolvido numa ótica de *outsourcing* e de conectividade. A vantagem, o profissional tem tendência para preferir trabalhar em casa; existe equilíbrio vida pessoal e profissional, sendo a desvantagem passar por gerir equipas em teletrabalho e a complexidade da tarefa (Moutinho et al., 2020).

A principal missão das Organizações é liderar a nível nacional, planeando o futuro transformando as pessoas nas suas organizações. Em Portugal, a Norauto, a transformação cultural e digital é o principal eixo *estratégicos da empresa, estratégia Client e EmployeeCentric*. Onde em outubro de 2019 criou uma organização mais ágil, com o objetivo centrado no cliente e no colaborador, implementando e criando missões através do método Agile (Moutinho et al., 2020). O método Agile, representa uma cultura colaborativa nos vários níveis hierárquicos da organização, existindo transparência aproximação das equipas, com objetivo de crescimento e desenvolvimento profissional, apostado no desenvolvimento das competências (Cunha,

2021). Quanto maior o nível de responsabilidade e autonomia, maior será a eficácia na tomada de decisão.

Os trabalhos desenvolvidos na última década focaram-se principalmente nos processos e estados emergentes e na relação destes com diferentes dimensões da eficácia das equipas organizacionais (Achando, 2020). O objetivo da empresa, parte de fomentar equipas transversais, autónomas e responsáveis, com o recurso à metodologia *Agile* (Moutinho et al., 2020).

Tabela 8

Metodologias

<i>Kashan</i>	Vem do japonês sinal visual ou cartão. Excelente auxiliar visual por meio de colocação de notas adesivas num quadro branco para criar uma imagem do nosso trabalho. vermos como nosso trabalho flui dentro do processo de equipa permite aferir a comunicação e o processo e também contexto para o trabalho.; Quadro Kanan ; Prioridades (lista dos pendentes); Trabalho em processo; Validar e Completar. Funciona a visualização do trabalho, foco no fluxo e melhoria continua. <u>O trello é uma ferramenta gratuita e simples para dar os primeiros passos.</u>
<i>Scrum</i>	Estrutura simples para a colaboração eficaz da equipa em projetos e <i>software</i> mais complexo. <i>Framework</i> é baseado no <i>Scrum Guide</i> que os co-criadores do <i>Scrum</i> Ken Schwaber e Jeff Sutherland, escreve para explicar o <i>Scrum</i> de uma forma clara e sucinta. É composto por 5 partes: <i>Sprint</i> – é um período curto (2 a 4 semanas) em que a equipa de desenvolvimento elabora e entrega a evolução pronta do produto. Um novo <i>sprint</i> começa quando a caba o primeiro. <i>Backlog</i> – é uma lista de recursos, tarefas ou técnicas que a equipa mantém. É o principal ponto de entrada para conhecimento sobre os requisitos e a única fonte que determina o trabalho a ser realizado. Pensa-se que <i>backlog</i> mude ao longo da duração do projeto, quando a equipa adquire conhecimento (usando <i>stories</i>). Na consultoria com o cliente, a equipa divide o trabalho a ser feito em pequenas <i>stories</i> (pedaços dos utilizadores- peças). Cada história deve se independente e espera-se que produza uma contribuição de valor para o produto em geral.
Matriz de <i>Elsenhover</i>	Conhecida como matriz de urgência e de importância, ajuda a decidir e a priorizar tarefas de acordo com estes dois critérios para categorizarmos as tarefas e produtos com as coisas certas. Matriz com quatro quadrantes, definidos pela urgência e importância das tarefas. Ajuda bastante quais as tarefas que devemos priorizar e agenda.

Adaptado, (Moreira & Pacheco, 2020).

2.3 - Teambuilding & Teamwork (trabalho em equipa)

Há inúmeros estudos que abordam a importância das equipas de trabalho colaborativas, os fatores psicológicos são complexos e extremos. Salienta-se que os aspetos comportamentais (coordenação, liderança), cognitivos (modelos mentais partilhados, sistemas de memória transitiva) e afetivos (coesão, *teamwork* e

engagement) que retorquem o desempenho de cada equipa. Ao passo que a satisfação resulta da proporcionalidade das condições adversas (Iacob et al., 2019; Quintero et al., 2020).

Na análise da literatura são destacadas diferentes teorias e modelos que abordaram a eficácia de uma equipa. O importante é examinar as variáveis na construção de um trabalho eficaz e de alto desempenho (Costello et al., 2021).

Tabela 9

Teorias e Modelos de eficácia de uma equipa

Teorias e modelos que abordaram a eficácia de uma equipa	
Compreender quais as variáveis que facilitam ou constroem o seu trabalho, quer no desempenho quer na satisfação dos seus membros, a fim de continuar a trabalhar juntos no futuro.	Hackman (1987)
Introduziu o modelo IPO (<i>input-processos-output</i>) como modelo conceitual para estudar equipas. Propõe que as equipas detenham um conjunto de <i>inputs</i> que são transformados em <i>outputs</i> através de um conjunto de processos mediadores. Os <i>inputs</i> são fatores antecedentes que influenciam a interação entre os membros das equipas e dos membros com as suas tarefas e o contexto envolvente, refletindo o seu potencial de produtividade.	McGrath (1964)
O trabalho de Salas, veio ajudar a complementar o modelo IPO, propondo quatro grandes grupos de <i>inputs</i> : (1) características individuais (personalidade ou competências), (2) características da equipa (estrutura de poder, clima, cultura), (3) características da tarefa (grau de complexidade) e (4) estrutura do trabalho (normas da equipa, divisão de tarefas).	Cooke e Rosen (2008)
<i>Big 5</i> do trabalho em equipa: os aspetos considerados centrais para a eficácia das equipas de trabalho são: liderança de equipas, orientação para o trabalho em equipa, monitorização mútua de desempenho, comportamentos de apoio, e adaptabilidade. A estes aspetos acresce a coordenação (comunicação em circuito fechado ou modelos mentais partilhados).	Salas, Sims e Burke (2005)
Em linha com o modelo IPO, o trabalho de permitiu uma abordagem inclusiva de questões temporais na compreensão da forma como as equipas trabalham. As equipas trabalham em diferentes episódios de desempenho ao longo do tempo, ou seja, períodos em que realizam as suas tarefas e têm a possibilidade de ter <i>feedback</i> sobre as mesmas. Estes episódios de desempenho são compostos por conjuntos de <i>inputs</i> , processos e <i>outputs</i> , sendo que, ao longo do tempo, cada equipa, consoante as suas tarefas e projetos, se envolve em diferentes episódios, paralelos ou sequenciais.	Marks, Mathieu e Zaccaro (2001)
Propuseram uma alteração ao modelo IPO. As equipas devem ser vistas como sistemas complexos, refletindo mais do que relações de causa-efeito unidirecionais. Os <i>outputs</i> de um determinado episódio de desempenho tenham uma ação cíclica ou retroativa, funcionando como <i>inputs</i> dos episódios subsequentes. Os mecanismos mediadores de conversão de <i>inputs</i> em <i>outputs</i> não se restringem aos processos de equipa, as propriedades cognitivas, afetivas ou motivacionais partilhadas pelos membros (a coesão e os modelos mentais partilhados). Os processos como estados emergentes são variáveis que influenciam a forma como os <i>inputs</i> são convertidos em resultados. Desta forma, em vez de modelos IPO, passa-se a considerar modelos IMOI (<i>input-mediadores-output-input</i>).	Em 2005, Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt McGrath, 1964; Marks et al., 2001)

Teorias e modelos que abordaram a eficácia de uma equipa

Para a eficácia das equipas, o <i>feedback</i> cíclico e o tempo enquanto são fundamentais para funcionamento das equipas de trabalho.	Marks et al., 2001
Mais recentemente, a investigação sobre eficácia das equipas, oferece uma concetualização que procura integrar os diferentes temas estudados em dimensões com maior ou menor grau de sobreposição entre si: Trabalho em equipa em Portugal como aspetos composicionais (competências dos membros e diversidade), aspetos estruturais (complexidade da tarefa ou virtualidade), mecanismos mediadores (conflito, confiança, coesão) e influências externas (cultura e estrutura organizacional). A dinâmica entre estes diferentes aspetos conduz à maior ou menor eficácia das equipas de trabalho, as reações individuais dos membros face à equipa, e a própria aprendizagem da equipa no decorrer dos tempos.	Mathieu, Gallagher, Domingo e Klock (2019)

Adaptado, (Quintero et al., 2020).

A criação de equipas saudáveis e genuínas é da competência das organizações que são capazes de estimular os seus colaboradores. Ao promover a realização pessoal, melhoram as condições de trabalho, incentivam a criatividade, motivam o sentido de responsabilidade consequentemente aumentam a produtividade e a ligação aos clientes (Chanana, 2021; Mações, 2020). A coesão entre profissionais reduz os erros na tarefa a desenvolver e melhora a satisfação que corrobora o colaborador e cliente. Um trabalho colaborativo eficiente tem de ser eficaz (Balakrishnan et al., 2020; Jassar et al., 2021; Widman et al; 2021).

Grupo e equipa são dois conceitos diferentes, definindo-se **grupo** como composto por duas ou mais pessoas interdependentes que interagem entre si que partilham informações, tomadas de decisões e o comprometimento com os objetivos da organização (Silva, 2019). Porém, um grupo não é o mesmo que equipa. **Equipa** é um conjunto de pessoas com capacidades complementares, em que os seus membros trabalham para atingir um objetivo comum (Mações, 2020). Ou seja, uma equipa torna-se mais difícil de formar do que os grupos e demora tempo a que os seus membros aprendam a trabalhar em equipa. Equipa traduz-se num grupo de pessoas que se unem para um objetivo comum (Boléo, 2019).

Formação de uma equipa é uma filosofia de *design* de trabalho que vê os colaboradores como peças dependentes para o bom funcionamento de uma organização. As organizações que detêm departamentos tradicionais são orientadas

para formar as suas equipas, através de atividades que promovem experiências benéficas, como a obtenção de flexibilidade, a aceleração na tomada de decisões, distribuição de tarefas e foco em objetivos organizacionais, bem como o aumento da motivação e sinergia entre os membros (Cunha, 2021; Santos, 2021). A maioria das atividades organizacionais torna-se complexa devido ao avanço da tecnologia, portanto, o trabalho em equipa é um dos principais pilares. Os membros da equipa aperfeiçoam as habilidades, conhecimentos e costumes enquanto trabalham em equipa (Chernuca, 2020; Ozigbo et al., 2020).

A formação de equipas organizacionais servem para solucionar problemas complexos, melhorar resultados e preparar todos intervenientes a envolver-se num trabalho com interação e coordenação entre pessoas (Patão, 2020; Quintero et al., 2020).

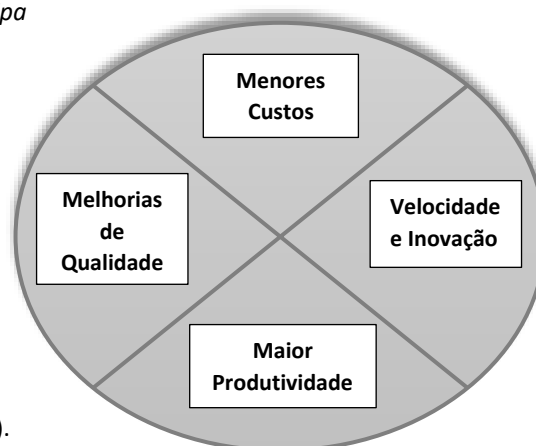
Acredita-se que os grupos e as equipas podem ser fonte de vantagem competitiva de uma organização se: estimularem o desempenho organizacional; aumentarem a responsabilidade, designadamente perante os clientes; incentivarem a inovação, promovendo a motivação e a satisfação dos trabalhadores (Mações, 2020; Santos, 2021).

2.3.1 - Benefícios de trabalho em equipa

A gestão eficaz de uma equipa possibilita as empresas atingirem importantes objetivos estratégicos de negócios, que podem resultar em vantagens competitivas no mercado, como também benefícios para a equipa (Achando, 2020; Ozigbo et al., 2020).

Figura 3

Benefícios de trabalho em equipa



Adaptado, (Ozigbo et al., 2020).

Comparativamente ao trabalho individual, incluem a redução de custos, o aumento e produtividade, a melhoria da qualidade, a rapidez na tomada de decisão e a inovação (Mações, 2020).

A tomada de decisões é um ponto essencial, pois a maioria das decisões influenciam o sucesso da equipa, tais como: a escolha do líder; se admitem ou retiram membros da equipa; a definição dos seus objetivos e compromissos, a definição da formação; as regalias e prémios enquanto equipa (Achando, 2020; Lengen et al., 2021; Nelson & Economy, 2020; Patão, 2020).

As vantagens das equipas capacitadas: libertar tempo ao gestor e incentivar os colaboradores; dar mais atenção à qualidade; mapear em escala menor como maior agilidade; manter a inovação e a adaptabilidade e organizar e apoiar as suas equipas (Cunha, 2021; Nelson & Economy, 2020).

2.3.2 - Equipas formais/informais/autogeridas

No estudo identifica-se três tipos de equipas: as informais, formais e autogeridas. Cada uma delas oferece vantagens e desvantagens, depende do contexto específico, do tempo e das necessidades da empresa (Mações, 2020; Nelson & Economy, 2020).

2.3.2.1 - Equipas formais, equipas não formais e equipas autogeridas

A equipa formal é designada pela empresa, com o propósito de alcançar objetivos específicos, os quais variam desde a linha de produtos, conceção do sistema de processamento de faturação a clientes ou planeamento de eventos (Mações, 2020). Este tipo de equipa é importante para maioria das organizações porque muita comunicação intra organizacional ocorre, normalmente, dentro da equipa (objetivos, notícias informação passa de colaborador para colaborador). Aquando da atribuição das

tarefas é solicitado o *feedback* (aos membros da equipa) para indicarem o desempenho da equipa (Lengen et al., 2021; Nelson & Economy, 2020). Exemplos de Equipas formais: 1) *task force* (grupos de intervenção) equipas criadas temporariamente para solucionar determinado problema a título de exemplo problema maquinaria; 2) comissões, permanentes ou de longo prazo cujo objetivo é desempenhar uma tarefa organizacional continua e especifica (comissões para eleger os colaboradores para ganhar prémio de desempenho); 3) equipas de comando, constituídas por um gestor e pelos seus colaboradores (Mações, 2020; Nelson & Economy, 2020).

As equipas informais representam associações ocasionais de colaboradores que se desenvolvem de forma espontânea dentro da estrutura informal da empresa. Estão em constante mutuação, na medida que os seus elementos entram e saem do grupo (como o caso de amizades entre colaboradores que se altera) ao longo dos tempos. Ex. grupos de colaboradores que almoçam juntos (Mações, 2020; Silva, 2019). Embora este tipo de equipa não tem tarefas e objetivos específicos atribuídos pela gestão, são importantes para a empresa pois permite outro tipo de canais de informação/comunicação que por vezes é sancionada pela gestão. Também ajudam a descomprimir e deixar o colaborador seguro acerca de questões que o preocupam para encontrar soluções, exemplo verificado pelo grupo de funcionárias de *Verizon Communication* que criou o circuito de *mentoring* com objetivo de preencher o vazio criado pela falta de mulheres na gestão de topo (Nelson & Economy, 2020). A equipa *ad hoc* são colaboradores informais que se organizam temporariamente para resolver soluções.

Nas equipas autogeridas, contribuem os atributos das equipas formais e informais. Ora também conhecidas por equipas de elevado desempenho, equipas multifuncionais ou superequipas. Por norma, são definidas pela gestão que, frequentemente, ganham a sua personalidade própria, pois os seus membros têm tendência assumir a responsabilidade pelo quotidiano da equipa (Mações, 2020). O objetivo deste tipo de equipa é encontrar soluções para problemas comuns dos colaboradores. Para poupar tempo e tirar o máximo de proveito deveram ser formadas por poucos elementos de diferentes áreas da empresa (para não haver problemas de

comunicação). Assim, adotam a capacidade se serem ágeis e multifacetadas (Nelson & Economy, 2020).

Os grupos de trabalho autogeridos são constituídos por 10 a 15 membros que desempenham trabalhos relacionados ou interdependentes. Isso implica, o planeamento, a calendarização do trabalho, a alocação da tarefa, o controlo coletivo do ambiente de trabalho, a tomada de decisões operacionais, a resolução de problemas e o contacto com fornecedores e clientes. Tendencialmente efeito esta opção para tirar o maior proveito do trabalho remoto, reuniões remotas com a totalidade dos colaboradores (Moutinho et al., 2020; Tavares et al., 2020).

2.3.3 - Reuniões e comunicação

Os colaboradores das organizações são agentes da voz interna da comunicação, anseiam por reuniões pois são uma forma de partilha de ideias, conhecimentos, acréscimo de valor que aumenta o desempenho individual e em grupo (Santos, 2021). As reuniões de trabalho agregam oportunidades de relacionamento com o trabalho e à dinâmica de funcionamento da empresa, permitindo uma comunicação interpessoal eficaz (Moreira & Pacheco, 2020).

Para Goleman (2020), como os seres humanos têm conexões cerebrais diferentes funcionam internamente de uma forma completamente diferente uns dos outros, as reuniões de superfície e profundidade para serem de excelências passam por: preparar; planejar a agenda. Começar e terminar a horas; ter menos reuniões; pensar na inclusão; manter o foco; registar os assuntos que requerem ação e obter o *feedback* do ouvinte (Nelson & Economy, 2020). A cura para a reunião aguda traduz preparação com antecedência, auscultadores, câmaras e microfones. Ter um calendário certo é crucial para ter blocos de tempo para equilibrar a vida profissional e pessoal (Moreira & Pacheco, 2020).

Potenciar reuniões *online* sempre que viável, utilizando ferramentas para reuniões como, *software* para chamadas de voz e de via *internet*; *software* para reuniões: *megameting*; *gotomeeting*; *teams* (Schiling, 2021). Na marcação de reuniões *online* devemos ter em conta as mudanças no contexto físico da equipa pois afetam o contexto laboral, como por exemplo, os membros podem estar a trabalhar em

diferentes fusos de horário. Se a comunicação for síncrona, as equipas são forçadas a encontrar horários lineares, isto é, o desafio para as equipas virtuais (Dias, 2021; Tavares et al., 2020; Wildman et al., 2021).

Quando se reúnem remotamente reconhece-se que cada pessoa está na sua própria sala de reuniões e cada um é o agente responsável pelas condições que escolhe para que a reunião ocorra em perfeitas condições (Moreira & Pacheco, 2020).

2.3.4 - *Teamwork* remoto

Para Moreira & Pacheco (2020), os princípios no trabalho virtual, praticados pela sua empresa, *ANGRY Ventures* (ou *Cavely*), foram bem-sucedidos.

Tabela 10

Princípios

Princípios	
Ter o trabalho acessível a partir de qualquer lugar	Calendários partilhados; ficheiros partilhados, ferramentas de comunicação adequadas, acompanhar projetos e tarefas. A tecnologia existe para melhorar o desempenho no trabalho e vivemos num mundo que era da tecnologia será justada e melhorada.
Definir princípios de trabalho em equipa	Quando a equipa cresce e muda suas direções e passos torna-se importante vermos a direção do trabalho remoto, sentar e estabelecer regras de prioridades específicas.
Comece e acaba o teu dia	Criar um estímulo mental quando estás no trabalho e quando estás desligado.
Limites criam liberdade	Barreiras de limites entre a vida profissional e pessoal (se não sentimos presos ao <i>e-mail</i> e constantemente ligado e disponíveis). Estabelece o nosso espaço e bloqueia o horário (disciplina).
Agir em casa como se estivesses no trabalho	Está presente no teu lugar de trabalho.
Não te esqueças que és humano	Ouve o corpo e deixa atuar a mente a descarregar.
Não é tudo acerca de trabalho	Mudança é desconfortável e leva mais tempo do que pensamos (adaptar e experimentar, avalie com análise nos resultados, não nas horas).
Autodisciplina	Seletivo na divisão das tarefas. O segredo de dividir o trabalho.
Gerir distrações	Focar no que é essencial.
Aprender a confiar	A confiança de que todos lutam pelo mesmo objetivo.
Procrastinar	Evitar tarefas para o outro dia quando se pode resolver rapidamente.
Criatividade	Pensar fora da caixa.

Princípios	
Motivação	Se a motivação de um trabalhador estiver a cair, é provavelmente porque o trabalho está definido de uma forma fraca ou parece não ter sentido, ou porque outros na equipa estão a agir de forma desadequada. As pessoas desmotivadas culpam-se a si próprias.
Rotina	Estabelecer horários e objetivos mensuráveis.
Definir altar	Criar o próprio espaço sagrado de trabalho em casa, porque é lá que criamos as nossas ideias a fluir sem bloqueios.

Adaptado, (Moreira & Pacheco, 2020).

2.3.5 - Desafios da comunicação de equipas remotas

Comunicar é uma necessidade básica para o homem e para o trabalho. Apesar de a comunicação presencial é feita há milhões de anos entre indivíduos, a comunicação à distância é efetuada há dezenas de anos. O desafio é substituir uma pela outra, poderá ser visto como um desafio sem dificuldades se planear e a comunicar internamente na organização (Cunha, 2021; Lengen et al., 2021; Moreira & Pacheco, 2020).

Os autores Costello et al. (2021), referem que a comunicação aperfeiçoada influencia positivamente os resultados das atividades do trabalho, cria estratégias e melhora o ambiente comunicativo em contexto laboral. Relacionamentos positivos são sempre benéficos, e o sucesso de uma organização pode ser medido pela lealdade dos colaboradores e a sua satisfação no trabalho (Tannenbaum et al., 2021).

É importante a organização escolher uma ferramenta adequada porque 1) constrói as regras claras para todos; 2) garante que todas as pessoas respeitam as mesmas regras e usam as mesmas ferramentas. Quando o trabalho flui de forma normal precisamos de níveis de comunicação (Dias, 2021; Wildman et al., 2021). O segredo está na forma como cria e sintetiza os diferentes tipos de comunicação para os diferentes canais disponíveis. Esta separação permite agrupar coisas por prioridade, assim com dar resposta através do meio adequado e à velocidade que o assunto exige (Lengen et al., 2021; Adilogu et al., 2021).

Segundo os autores Moreira & Pacheco (2020), elucidam três tipos de canais de comunicação.

Tabela 11

Canais de comunicação

Três tipos de canais de comunicação	
Agora (caracterizado comumente por urgente)	Acontece agora, indicação, exige uma comunicação o mais rapidamente possível. Ex: chamadas telefônicas ou mensagem escrita.
Durante o dia	Devem ser feitas em grupo de <i>tasks whatsapp</i> , quando houver tempo, podemos abrir os grupos no meio de entre tarefas e verificar o grupo. <i>Software Trello</i> (tarefas planeadas e atribuídas à equipa, para ser concretizadas e melhoradas).
Com o tempo de refletir	Os <i>e-mails</i> ficam elencados neste tipo, ou seja, tarefas que não se podem enquadrar no próprio dia e tem de ser refletidas. Logo, o <i>e-mail</i> tem de estar constantemente sincronizado.

Adaptado, (Moreira & Pacheco, 2020).

2.3.6 - Equipas virtuais

Nos dias de hoje, a transição digital acarretou mudanças na tecnologia, se por um lado facilitou o acesso e à partilha, fazendo com que qualquer profissional trabalha em qualquer parte do mundo e a qualquer hora sozinho e acompanhado, também proporcionou às empresas a criarem funções novas. O trabalho virtual/remoto começou a dar destaque substituindo o trabalho presencial, que fez com que as equipas se adaptassem a novos conceitos e as empresas enfrentar desafios mais complexos (Cunha, 2021; Dias, 2021; Quintero et al., 2020).

Os estudos académicos e de literatura referem que uma equipa virtual é constituída por um grupo de indivíduos dispersos no tempo, nas organizações, e/ou por regiões geográficas, e que se unem para alcançar uma ou mais tarefas organizacionais, por intermédio de tecnologias da informação (Dias, 2021; Santos, 2021; Wildman et al., 2021). Nos dias de hoje abrir caminho para um novo tipo de colaborador, o colaborador virtual, representa o profissional que geralmente trabalha fora das instalações físicas da organização (Nelson & Economy, 2020).

A terminologia de equipas virtuais surge na década de 1990 com o aumento no número de empresas, como a *Goodyear*, *Motorola*, *Texas Instruments* e *General Electric*, que pretendiam expandir os seus recursos mundialmente (Moutinho et al., 2020).

Uma equipa virtual é um novo conceito de equipa pois está espalhada por regiões, dimensões de tempo, e culturas organizacionais distintas (Cunha, 2021). Os seus membros trabalham na busca de um objetivo comum, separado pela distância física e geográfica, de modo a poderem agregar valor, combinado com os diversos perfis diferentes, com o intuito de todos alcançarem metas comuns, por intermédio de tecnologias da informação (Dias, 2021). Como meio de interação podem ser utilizadas ferramentas como *e-mail*, áudio e videoconferência. Poderão ser mais dinâmicas que as equipas tradicionais (Santos, 2021).

Acrescenta Schilling (2021), que as equipas virtuais são equipas cujos membros não se encontram fisicamente, interagem entre si, usando várias formas de comunicação, tais como *e-mails*, mensagens de texto, telefone, fax, *skype*, videoconferência. Como as empresas se têm tornado cada vez mais globais, os gestores podem criar equipas virtuais para resolver problemas ou explanar oportunidades de negócio, sem necessidade de criar equipas no mesmo local ou obrigar a deslocação dos membros (Achando, 2020; Adilogu et al., 2021). A principal vantagem das equipas virtuais é possibilitar aos gestores reduzir as distâncias geográficas, o que permite formar equipas constituídas por membros com os melhores conhecimentos e experiência que permitem resolver os problemas (Mações, 2020).

A máxima resume-se, tirar proveito das novas tecnologias para o bom funcionamento da equipa: o ambiente de trabalho de elevado envolvimento, com equipas autogeridas e outros dispositivos para a delegação de poderes aos colaboradores; uma nova enfase na gestão de processos organizacionais; e a evolução das tecnologias de informação, permite a rápida difusão do conhecimento, responsabilidade e resultados por toda a organização (Nelson & Economy, 2020).

As equipas virtuais variam ao longo de quatro dimensões:

Tabela 12

Dimensões das equipas virtuais

As equipas virtuais variam ao longo de quatro dimensões	
Primeira dimensão Geográfica	Dispersão geográfica, dado que os membros das equipas, regra geral, trabalham em diversas localizações e fusos horários diferentes.

As equipas virtuais variam ao longo de quatro dimensões	
Segunda dimensão Dimensão relativa ao grau de dependência de equipamentos eletrónicos	O grau de dependência de equipamentos eletrónicos, uma vez que, existem equipas que utilizam exclusivamente meios eletrónicos para comunicar, e outras equipas que comunicam virtualmente, mas também presencialmente, combinando as duas modalidades.
Terceira dimensão Dimensão relativa à diversidade cultural	Caracterizadora das equipas virtuais, visto que é cada vez mais comum encontrar numa equipa membros de diferentes origens do mundo.
Quarta dimensão Relativa às variações da estrutura.	Possibilidade de as equipas assumirem uma estrutura estável com membros permanentes, ou uma estrutura que altera os membros da equipa de acordo com as necessidades do trabalho.

Adaptado, (Achando, 2020; Cunha, 2021; Dias, 2021; Zhan et al., 2020).

Uma equipa virtual não significa necessariamente teletrabalhadores, uma vez que estes indivíduos trabalham fora do escritório. Quando se fala de equipas virtuais, podem agir colaborativamente a partir de casa, ou em qualquer lugar privado ou público. Assim como no escritório, desde que os elementos da equipa se articulem em vários pontos do globo (Patão, 2020; Tavares et al., 2020). Prende-se a ideia que as equipas virtuais pertencem à mesma organização em que os indivíduos adquirem habilidades e conhecimentos necessários, ultrapassando as fronteiras organizacionais, culturais e funcionais (Cunha, 2021; Santos, 2021).

Consoante o objetivo de cada equipa, podemos defini-la em sete tipos de equipas virtuais:

Tabela 13

Tipos de Equipas Virtuais

Tipos de Equipas Virtuais	Descrição
Equipas em rede	Consiste num grupo indivíduos que colaboram para atingir um objetivo comum, diferencia-se de uma equipa de projeto porque nem sempre é definido um produto final nem uma estrutura hierárquica dos membros, os membros da equipa podem entrar e sair da equipa de acordo com as necessidades.
Equipas paralelas	As equipas paralelas virtuais são equipas de curta duração que trabalham para realizar uma função específica que normalmente a organização não está preparada para executar, por exemplo para desenvolver recomendações de melhoria num processo ou sistema.

Tipos de Equipas Virtuais	Descrição
Equipas de Projeto ou Desenvolvimento de Produto	Equipas de longo prazo formadas para realizar projetos ou desenvolver produtos, por um período definido, geralmente as tarefas não são rotineiras e os resultados são específicos e mensuráveis, diferem das equipas paralelas uma vez que neste tipo de equipas podem ser tomadas decisões de forma autónoma e não só recomendações. Realizam tarefas regulares e contínuas, têm uma estrutura dos membros claramente definida numa determinada função, por exemplo financeiro ou formação.
Equipas de Trabalho ou Produção	Geralmente são equipas que têm a função de suporte técnico aos clientes ou à própria organização, os membros encontram-se espalhados pelo mundo comunicando virtualmente.
Equipas de serviço	Trabalham diariamente em conjunto, num departamento de uma empresa, podem estar separados por distância e tempo.
Equipas de administração	Trabalham diariamente em conjunto, num departamento de uma empresa, podem estar separados por distância e tempo.
Equipas de ação	Diferenciam-se de todas as outras equipas porque são formadas para atender a uma necessidade específica e urgente, cruzam todas as fronteiras organizacionais para garantir respostas imediatas.

Adaptado (Boléo, 2019; Zhan et al., 2020).

Sintetizando, algumas ideias de autores que estudaram as Equipas Virtuais:

Tabela 14

Estudos de Equipas Virtuais

Uma equipa só é considerada virtual quando comunica exclusivamente de forma virtual, através de tecnologia, outros autores são mais flexíveis e afirmam que é possível utilizar a comunicação face a face e também a virtual, desde que esta última seja predominante, no entanto, o que ainda não está claro, é a proporção necessária de comunicação virtual que uma equipa deve ter para ser classificada como virtual.	(Martins et al., 2004).
Dois tipos de abordagens possíveis para definir equipas virtuais, a primeira designada de abordagem tradicional, esta abordagem considera todas as equipas virtuais como uma única categoria, diferenciando apenas os seus atributos com os das equipas tradicionais (face a face), e por outro lado, a abordagem da virtualidade, que assume que as equipas atuais não explicitamente tradicionais ou completamente virtuais, ou seja, deixa de fazer sentido a distinção entre uma equipa virtual e uma equipa tradicional e passa a ganhar relevância estudar os graus de virtualidade de cada equipa. Isto é justificado pelo facto da virtualidade de uma equipa não ser uma condição, mas sim um grau, em que quanto maior a extensão de cada característica,	(Hosseini et al., 2015).
Divide opiniões na literatura, são as diferentes designações para referir este tipo de equipas, tais como: equipas distribuídas, equipas remotas, equipas baseadas em tecnologia e equipas <i>on-line</i> .	(Abarca et al., 2020; Alaiad et al., 2019a).

Uma equipa não se considera virtual por comunicar através de meios eletrónicos, uma vez que esse tipo de comunicação já é utilizado.	(Abarca et al., 2020; Alaiad et al., 2019a; Ebrahim et al., 2009).
Equipas virtuais, são grupos de indivíduos que estão dispersos no tempo, nas organizações, e/ou por regiões geográficas, e que se unem para alcançar uma ou mais tarefas organizacionais, por intermédio de tecnologias da informação.	
As características chaves das equipas para se classificarem como virtuais são: a dispersão geográfica, a dispersão temporal e a comunicação através de tecnologia.	(Edwards & Wilson, 2016; Terribili & Bortoleto, 2014).
Ao longo dos últimos anos, temos assistido a muitas pesquisas que se centram apenas na comparação entre equipas virtuais e equipas tradicionais.	(Pontes et al., 2015).
Diariamente por equipas não virtuais, ou seja, que trabalham nas mesmas instalações, nestes casos, definimos, ao invés da equipa, o trabalho como virtual.	(Perestrelo et al., 2015).
Nem todas as designações indicadas como sinónimos, acima mencionadas caracterizam a mesma definição. Por exemplo, uma equipa distribuída pode ser considerada uma equipa multifuncional que trabalha em escritórios geograficamente dispersos e interage utilizando meios digitais na realização das tarefas, distinguindo-se das equipas virtuais que apesar de comunicarem integralmente através de tecnologias da informação, não possuem instalações para escritórios físicos.	(Krasnokutskaya & Podoprykhina, 2020).

Adaptado, (Dias, 2021; Santos, 2021; Zhan et al., 2020).

Podem ser as equipas remotas que são equipas em que os seus colaboradores desempenham funções no exterior da empresa em constante contacto com o mercado, interno e externo da organização, criando valor que gere melhores resultados. A terminologia equipas virtuais, representa equipas remotas, equipas virtuais ou equipas distribuídas (Santos, 2021).

A problemática das equipas virtuais: vantagens e desvantagens das equipas virtuais, os fatores que afetam a eficácia e a *performance* ao trabalhar virtualmente (Achando, 2021), a importância da confiança para o sucesso destas equipas, o papel da liderança para os trabalhadores de equipas virtuais, o modo como comunicam numa equipa virtual, as diferentes fases de autonomia de uma equipa virtual e por fim o futuro do mundo trabalho para as equipas virtuais (Dias, 2021; Santos, 2021; Tavares et al., 2020). Apresenta-se de seguida cada um dos temas com maior detalhe.

Tabela 15

Vantagens e Desvantagens das Equipas Virtuais

Vantagens	Desvantagens
Resolução de tempo, custos de deslocação e transporte. Maior rapidez na execução de tarefas. Rapidez no desenvolvimento de produtos e gestão de projetos. Melhoria nas interações funcionais na organização. Resposta rápida a mudanças organizacionais. Facilidade de acesso online à informação. Partilha de conhecimento. Melhor coordenação entre a vida profissional e pessoal. Maior desenvolvimento. Gestão da criatividade.	Comunicação insuficiente ou pobre (não utilizam os meios que têm para comunicar eficazmente). Falhas na comunicação (quando o recetor não percebe ou interpreta mal a mensagem que é transmitida), sobrecarga na comunicação (os <i>e-mails</i> aumentam a exigência de uma troca de comunicação rápida), falta de apoio por parte do líder (falta de supervisão ou apresentação de <i>feedback</i>). Má gestão da mudança. Falta de confiança (falhas na coordenação e gestão das tecnologias pelos líderes). Por serem equipas que dependem altamente das tecnologias, as falhas na comunicação e partilha de informação ou até mesmo problemas na internet, são fatores stressantes para toda a equipa, o que aumenta a necessidade de resolver esses problemas. A distância não só física, mas também psicológica, como também os déficits de informação que podem surgir no processo de interação.

Adaptado, (Boléo, 2019; Cunha, 2021; Dias, 2021; Santos, 2021; Tannenbaum et al., 2021 Zhan et al., 2020).

Em Portugal, o estudo da eficácia das equipas virtuais refere uma profunda alteração dos avanços da tecnologia pelo que há necessidade de as equipas realizarem um triplo ajustamento, em três dimensões interligadas: utilização da tecnologia (adequação do meio utilizado à tarefa), necessidade de adaptação (através de formação ou processos de aprendizagem e desenvolvimento), e reações dos indivíduos que apresentam desconfiança, em relação à tecnologia (Santos, 2021).

Para os autores Moutinho et al. (2020), os conceitos de autonomia e conectividade surgem conectados pelo trabalho em contexto virtual que, por vezes, arrastam novas dificuldades em lidar. Contudo, é uma porta para diversidade e oportunidade de gerir a equipa.

2.3.6.1 - Desempenho das equipas virtuais

Na ótica de Silva (2019), potenciar equipas carece de avaliar e desenvolver equipas pois a gestão do desempenho da equipa requer uma vigilância atenta por parte dos gestores. A falta do espírito de equipa em alguns membros, porque existe um elemento que cria entropia no seu seio, ou falta de empenhamento na pressuporção dos objetivos da equipa. Os fatores em ter conta: a) fases de desenvolvimento da equipa; b) papéis do líder e dos membros da equipa c) comportamentos dos membros (Nelson & Economy, 2020; Mações, 2020).

O Professor e investigador *Bruce Tuckman* (1965) criou um modelo que permite compreender as diversas fases de funcionamento de uma equipa. O desenvolvimento deste modelo fornece muita informação acerca das fases positivas (funcionais) e negativas (disfuncionais) (Dias, 2021). O modelo refere 5 estádios de desenvolvimento de uma equipa: formação - *forming* (obtenção de informação e discussão em grupo); discussão – *Storming* (prioridades dos objetivos e alocação dos recursos; procedimentos; normalização *Norming* (coletivos os valores da equipa, desempenho – *performance* (desempenho da equipa, criatividade e harmonia nas tarefas) e dissolução - *adjourning* (conclusão, a equipa conclui o trabalho). Não podem ser distintos e tem de coincidir no tempo (Nelson & Economy, 2020; Santos, 2021).

Tabela 16

Fases de desenvolvimento de uma equipa

Fases de desenvolvimento de uma equipa propostas por Tuckman (1965)		
Formação	Equipa formada e começa a preparar o trabalho futuro.	Segundo Whichard e Kees (2006) aos membros da equipa são-lhes primeiramente apresentados os objetivos e metas que estes devem atingir. Nesta fase os elementos da equipa estão motivados e entusiasmados com o trabalho a alcançar e com os desejados resultados. Na formação são construídos os alicerces da equipa. Ganha conhecimento sobre como desempenhar as tarefas, como relacionarem-se com o líder e restantes membros, algumas regras iniciais para interação e adaptarem às tarefas de grupo (Tuckman & Jensen, 1977; Weaver & Farrell, 1997; Whichard & Kees, 2006).

Fases de desenvolvimento de uma equipa propostas por Tuckman (1965)

Conflito	Alguns entraves na interação social entre os elementos da equipa, pelo facto de cada um ter expectativas diferentes, assim como ansiedade e uma certa desconfiança nos restantes elementos da equipa.	O conflito é evitado ao máximo. As pessoas tentam ser cordeais umas com as outras, mas sem grande interesse em ajudar os outros elementos. Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências (Tuckman, 1965). As diferenças de ideias, prioridades e métodos de trabalho entre os elementos da equipa tornam-se evidentes. Ainda que doloroso para alguns membros da equipa, estes conflitos são fulcrais para o bom desenvolvimento da compreensão dos seus papeis dentro do grupo.
Normalização	As equipas que conseguem ultrapassar a fase do conflito passam para a fase da normalização.	Segundo Bonebright (2010), nesta etapa a equipa torna-se mais coesa. Nota-se uma clara mudança, os elementos tentam atenuar as suas diferenças e problemas, por forma a alcançar mais facilmente os objetivos e metas da equipa. A ambiguidade de papéis anteriormente vividos é substituído pelo trabalho de modo a esclarecer os papeis e responsabilidades dos membros. Sentindo de compromisso na equipa.
Desempenho	Os membros tornam-se interdependente na solução de problemas durante o desempenho das tarefas comprometidos como equipa.	Nesta fase os elementos da equipa chegam a um consenso sobre qual a melhor forma de trabalharem juntos, adaptando-se uns aos outros, por forma a alcançar os objetivos e às metas estabelecidas. (Tuckman & Jensen, 1977; Bonebright, 2010).
Criatividade/ Dissolução	Enfatiza o fim da equipa, isto é, a sua separação.	Neste momento a equipa está apenas focada em terminar as tarefas (Tuckman & Jensen, 1977). A equipa vivencia dois sentimentos, a felicidade por ter concluído as tarefas e ter alcançado os objetivos e, por outro lado, a tristeza, por causa da separação da equipa (Daft & Tuckman, 1977). Como salienta Tuckman (1965), é de extrema importância a avaliação das equipas para se saber em que fase a mesma se situa, para que se saiba como obter o sucesso.

Adaptado, (Boléo, 2019; Dias, 2021; Zhan et al., 2020).

As fases não são estanques pelo que se podem identificar equipas cujo desenvolvimento é linear como outras que, por diferentes motivos, apresentam um desenvolvimento não linear. Depende do contexto onde está inserida a equipa, que determina o sucesso da mesma, este contexto inclui a estrutura, o tipo de funcionamento, a atividade que desenvolve, as pessoas, o sistema de informação, a forma como é gerida, a própria composição da equipa e sua cultura, entre outros (Achando, 2019). Captar a impressão mesmo certa das observações, tom de voz e gestos de um ator virtual parece exigir uma compreensão de cima para baixo de processos de baixo para cima (Dias, 2021; Goleman, 2020).

2.3.6.2 - Os papéis do líder e dos membros da equipa

Associamos padrões de comportamentos esperados a alguém que ocupa uma determinada posição numa organização. Numa equipa são esperados determinados comportamentos e padrões dos indivíduos como obrigações das partes interessadas (Teixeira, 2020). Se um indivíduo estiver integrado num grupo e contribui com ideias, verifica-se a sua disponibilidade na partilha de informação e ajudar os outros membros da equipa, isso é refletido no nível da cooperação, pois todos os grupos devem ter normas (Mações, 2020; Rimm et al., 2020; Santos, 2021).

Os fatores ideais de independência dos membros da equipa são: o sistema de liderança eficiente; alto uso de conhecimento e tecnologia; formação adequada; comunicação aberta; delegação de poderes; objetivos compartilhados; valores e visão entre os membros da equipa (Ozigbo et al., 2020).

Figura 4

Visão dos colaboradores

Preparar o mundo virtual, a organização esta preparada para ter colaboradores virtuais?
A empresa estabeleceu padrões para avaliar o desempenho dos colaboradores; Os potenciais colaboradores virtuais dispõem de equipamentos para desempenhar as suas funções à distância?; O trabalho poderá ser desenhado a distância?; O trabalho pode ser concluído sem uma interação continua com outros colaboradores, os potenciais colaboradores virtuais demonstram que conseguem trabalhar eficazmente sem supervisão varia; Os chefes podem gerir e monitorizar os colaboradores e vez de observação direta; As horas extraordinárias foram discutidas; A política de horários flexíveis e clara e devidamente comunicada; Existe a implementação de um acordo <i>standard</i> para documentar os temas de cada trabalho personalizado; Os locais de trabalho do profissional foram verificados para assegura se os equipamentos estão adequados.

Adaptado, (Dias, 2021; Nelson & Economy 2020).

2.3.6.3 - Papel de líder numa equipa

O líder é aquele que delega responsabilidade ao seu colaborador, a fim de obter o máximo da sua produtividade. Ao ter esta visão de introduzir atividades de trabalho e permitir que as equipas desempenhem um papel importante na tomada de decisões, oferecem maior participação, desafios e sentimentos de realização e alto desempenho. (Ozigbo et al., 2020; Santos, 2021). Os dirigentes inspiradores apresentam um alto nível de coerência esta área fundamental para a consciência interna e nos outros, os dirigentes fracos, muito pouco. Os dirigentes que inspiram conseguem articular valores partilhados que calam fundo e motivam o grupo, são estes os dirigentes que as pessoas adoram trabalhar, adoram a visão que mova toda a gente. Mas para falar do coração, e ao coração, um dirigente tem de, primeiro, conhecer os seus valores, isso exige consciência de si mesmo (Goleman, 2020; Moutinho, 2020).

Visualiza-se os líderes, a responsabilidade de delinear em primeira linha, pois se por um lado são capazes de enfrentar desafios imprevisíveis, por outro lado terão a capacidade de lidar com o imprevisto (Santos, 2020). Uma coordenação inspiradora exige harmonização, ao mesmo tempo, com a sua realidade emocional interna e com a daqueles que procura inspirar. Estes elementos pertencem a inteligência emocional que traduz o foco (Goleman, 2020). Gerir o trabalho em equipas sob stress pode afetar negativamente o trabalho em equipa e revelar défice na coordenação, falta resiliência e de segurança (Tannenbaum et al., 2021).

Um equilíbrio na atenção reflete no modo de funcionamento mental em que simplesmente reparamos naquilo que vem a consciência, sem sermos capturados ou arrastados por qualquer coisa em particular. Quando enfrentamos uma tarefa mental que exigem foco e as condições são adequadas, os indivíduos conseguem absorvem na tarefa em mãos (Goleman, 2020).

A liderança e o carisma são sentidos através de gatilhos e comportamentos inconscientes, biológicos, emocionais e evolutivos e não com a razão ou através de justificações (Dias, 2021; Mações, 2020). Somos programados através da nossa genética a seguir um líder, e quando o reconhecemos fazemos com mais facilidade o que ele nos

pede. O cérebro emocional é quem denuncia quem tem falta de algumas qualidades, como sentimentos de tribo, com comportamentos não verbais, verbais e emocionais (Monteiro, 2021; Santos, 2020). Os líderes conseguem gerir e coordenar as novas tecnologias pois torna-se um papel importante em influenciar os colaboradores a adaptarem-se as novas tecnologias de informação e comunicação (Achando, 2020; Schilling, 2021). Conseguem liderar um projeto inteiro à distância em interação com a equipa através destas tecnologias, por tal surge uma nova terminologia a *e-liderança*, consiste num processo que pode provocar alterações nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho dos membros. Através da influência social mediada pelas tecnologias englobando, portanto, as novas tecnologias de informação e comunicação, sem descurar, no entanto, os métodos tradicionais (Dias, 2021; Santos, 2021). E uma verdadeira mudança na maneira como os líderes e os seus seguidores se relacionam dentro e entre as organizações, refletindo também, de como os líderes têm uma certa pressão para aumentarem a sua criatividade e adaptabilidade face a forte globalização e posterior competição (Cunha, 2021; Nelson & Economy, 2020).

2.3.6.4 - Competências (*skills*) das equipas

As organizações focam-se na eficiência, na concretização e alcance dos objetivos, permitindo, por sua vez, o aumento da qualidade da sua produtividade e o bem-estar dos seus colaboradores (Ulloa, 2019).

A cultura organizacional é definida pelo relacionamento dos membros de uma organização e a forma como analisam o trabalho. As influências culturais, os comportamentos, conhecimentos, regras, normas, estratégias, atitudes e sentimentos devem ser contempladas em grupo (Bhatt, 2020). Assim como conhecimento, crença, raciocínio e a capacidade de integração no grupo (Ulloa, 2019). Na análise da cultura organizacional, é necessário identificar as relações envolventes na área comunicacional. O grau de influência que esta área exerce e o impacto que tem em todos intervenientes da organização (Ulloa, 2019).

Compreender as mudanças da cultura de empresa, torna-se a principal preocupação dos gestores, com aumento de colaborares à distância receia-se que a cultura da empresa possa prejudicar o desempenho do colaborador (Achando, 2020; Patão, 2020). A cultura da empresa é definida pelas interações diárias entre as pessoas dentro da organização. Os indivíduos trabalham à margem das interações diárias, tendo pouco conhecimento da cultura da empresa e pouca ligação aos valores, à missão e aos objetivos (Lenlen et al., 2021; Macaire, 2021, Santos, 2021). Poderá resultar colaboradores menos produtivos, com menor capacidade para trabalhar em equipa e menor lealdade para a organização.

As perspetivas positivas servem para auxiliar os colaboradores virtuais a tornarem-se membros da equipa, integrarem -se na cultura da empresa e interessarem-se pelos seus objetivos (Moreira & Pacheco, 2020; Nelson & Economy, 2020):

- Reuniões periódicas com todos os participantes;
- Criar veículos de comunicação em que todos possam participar;
- Moderar para estabelecer a confiança e contruir nas relações de trabalho;
- Organizar atividades de grupos regulares.

A cultura de uma divisão é a estrutura da prática que facilita a capacidade de os membros contribuírem com a missão. Assim, à medida que os indivíduos foram adicionados à equipa o valor de acréscimo é o sucesso do indivíduo. Porém, depende do sucesso do grupo, e o sucesso do grupo depende do sucesso de cada um permanecer aberto.

Tendo em conta o contexto onde a equipa está integrada, à natureza do trabalho, à fase de diagnóstico e ao objetivo do plano de intervenção o desenvolvimento contempla três grandes competências: Foco, Comunicação e Planeamento/Organização, porque são as competências chave para a eficácia da equipa (Silva, 2019).

Para compreender, se os colaboradores estão empenhados e envolvidos na organização, a abordagem típica é através de um inquérito anual sobre o envolvimento, em que o tipo de questões colocadas, classifica o seu próprio nível de compromisso. Esta abordagem fornece um bom contributo no que diz respeito as atitudes dos

colaboradores (Rimm, 2020). Importante continuar a pensar no desenvolvimento das competências das equipas, quer ao nível das *hard skills* quer ao nível *soft skills*, apostando em conhecimento especializado e vocacionado para as novas tecnologias (Chanana, 2021; Chernusca, 2020).

“Acredito que capacitar os humanos para trabalhar remotamente vai beneficiar a sociedade e, literalmente, mudar o mundo para um lugar melhor” (Moreira & Pacheco, 2020, p.27).

Deep work defende que devemos limitar o tempo que gastamos com tarefas superficiais, que não criam muito valor e maximizaram o nosso potencial cognitivo. Praticar o *deep work* é uma fonte de grande satisfação e valor (Moreira & Pacheco, 2020).

2.3.6.5 - Contrato equipa

O contrato de uma equipa, em que todos os membros deverão assinar, simboliza o compromisso sumariado nas conversas de reunião da formação de uma equipa, permite solidificar o entendimento e ajuda a resolver futuros desacordos, responsabilização e progresso. O formato poderá ser: os objetivos da tarefa e de procedimento de equipa, os papéis dos membros das equipas, regras de conduta, responsabilização do trabalho e cultivação de relações fortes (Mações, 2020; Rimm, 2020).

“Uma boa experiência a trabalhar é meio caminho andado para trabalhar bem e ser feliz no trabalho” (Moreira & Pacheco, 2020, p.51). O trabalho em equipa é amplo, mas continua desafiador e suas consequências na satisfação e motivação no trabalho são ambíguas. Para minimizar essa incerteza é essencialmente que a colaboração, seja reconhecida como um processo de relacionamento formal entre os trabalhadores que findam melhorar a satisfação e a motivação (Cunha, 2021; Santos, 2021).

Cultivar relações de trabalho, trabalhar nas relações e alimentá-las. Começar por mudar as coisas do dia-a-dia e fazê-las com significado. Se não for assim, o resultado

será o oposto (Moreira & Pacheco, 2020; Nelson & Economy, 2020). Se existir motivos operacionais para a equipa juntar com frequência, estuda os momentos e os que motiva.

No que concerne às competências verificadas a um colaborador virtual:

Tabela 17

Competências sociais, tecnológicas, comunicação, mudança de gestão e empreendedoras

Competências	
Competências sociais	Colaboradores asseguram que os métodos de interação são inclusivos e que existe uma comunicação personalizada.
Competências tecnológicas	Assegurar que consegue lidar com problemas e falhas tecnológicas, as ferramentas tecnológicas utilizadas são, efetivamente, as que trazem uma melhor customização entre custo-benefício.
Competências de comunicação	Apresentar uma comunicação clara, bem organizada e que evite erros ou más interpretações. Garantir aos novos membros atividades introdutórias de maneira a serem integrados, participem e contribuam para o desempenho da equipa.
Competência de mudança de gestão	O líder deve conceder técnicas de mudança de gestão ao monitorizar as implementações, a confiabilidade (garanta que as informações privadas estão devidamente seguras e que o apoio a diversidade seja igualmente monitorizado) em equipas virtuais, tal como acontece nas equipas presenciais (<i>e-social; e-technological; e-communication, e-teambuilding; e-change management; e-trustworthiness</i>).
Competências Empreendedoras	As experiências empreendedoras dos membros das equipas estão positivamente relacionadas com a concretização do novo negócio.

Adaptado, (Santos, 2021; Quintero et al., 2020).

2.4 - Teambuilding, impacto no trabalho: Satisfação e Produtividade

A motivação é considerada a combustão do trabalho intelectual. Em que um colaborador pode completar o seu trabalho de vários dias numa só tarde predicado de motivação, ou se está sem motivação, poderá desperdiçar uma semana a realizar o trabalho de um dia (Goleman, 2020). Quando o assunto se debruça à distância, as questões debatidas passam por: como motivar as equipas e a satisfação para garantir a máxima eficácia de produtividade? Deverá o líder castigar ou motivar? (Moreira & Pacheco, 2020; Shapiro, 2019).

Quando está subcarregado não tem energia e perde o foco. Não consegue tomar decisões com a devida clareza. Resolver problemas e desafios tornam-se muito mais

difíceis, tanto mental como emocional (Goleman, 2020). Quando cuida de si ganha força, para aparecer para a vida como ela é, cheia de recursos. Somos modelos a seguir por aqueles que nos rodeiam. Aqui, a nossa autoestima beneficia e, por isso, todos à nossa volta beneficiam (Oven, 2020).

Criar recompensas ou castigar por meio de ameaças torna-se ineficaz, na realidade é contraproducente. A correta forma de criar estratégias de motivação para os colaboradores, passa por encorajá-los e incentivá-los a trabalharem em coisas que gostem e pelas quais se interessam e tem paixão (Moreira & Pacheco, 2020; Shapiro, 2019).

Por outro lado, há a dicotomia de determinados gestores não verem com bons olhos o encorajamento da motivação, pois não consideram desafiante, interessante e interativo (Mações, 2020). Tem-se de lidar com a motivação como algo que não é artificial, mas sim como um barómetro da qualidade e satisfação no trabalho e do ambiente de trabalho virtual (Moreira & Pacheco, 2020).

Se no trabalho virtual, o colaborador à distância demorar uma semana a realizar ou completar o trabalho predefinido e estabelecido para um dia, isto é uma luz vermelha à qual deve-se prestar atenção. O mais difícil não é esforçar para ultrapassar o obstáculo, mas a coragem de virar a desmotivação do trabalho e do ambiente de trabalho (Moreira & Pacheco, 2020; Moutinho et al., 2020; Shapiro, 2019). Para Oven (2020) aquilo que lhe faz sentir vulnerável terá que depois fazê-lo sentir em paz e, por fim, sentir o empoderamento. Trata-se de uma subida e descida física, emocional e espiritual mergulhando no nosso eu mais profundo para sentir o que estamos a processar. E por vezes, as palavras são poucas para descrever os passos a seguir (Goleman, 2020).

O líder detém a capacidade de analisar os seus colaboradores, se estão a ficar desleixados, aborrecidos, esgotados ou bloqueados (a nível pessoal ou estrutural). A motivação é substância para vidas saudáveis e organizações saudáveis (Moreira & Pacheco, 2020). O verdadeiro problema dos seus pensamentos é quando se identifica com eles e acredita neles, nomeadamente os negativos (Goleman, 2020). O nosso trabalho não é pensar é deixar de acreditar nos pensamentos e deixar de nos identificar

automaticamente com aquilo que pensamos. Simplesmente, deixarmo-nos levar (Oven, 2020).

2.4.1 - Satisfação e Produtividade

A vida profissional e o estado em que o colaborador se encontra emocionalmente na sua organização e na sua vida pessoal irá influenciar a sua satisfação no trabalho. Comportamentos como o desempenho e a produtividade são fatores para a sua satisfação no trabalho (Pieta, 2022). Se o colaborador estiver satisfeito mais será produtivo, logo, mais facilmente encontrar um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. A satisfação é verificada através de atitudes, sentimentos dos colaboradores em relação a objetos e experiências passadas no seu local de trabalho. O desempenho e o cumprimento de tarefas podem ser geradores de satisfação, uma vez que esta está dependente da perceção do colaborador (Cunha, 2021).

Há autores que investigaram extensivamente uma variedade de fatores que explicam porque é que alguns trabalhadores reportam uma satisfação mais elevada do que outros, considerando que os principais fatores da satisfação no trabalho são: rendimentos e perspetivas de carreira; níveis de educação e competências; a sua organização e práticas de trabalho e relações no local de trabalho (Cunha, 2021; Moutinho et al., 2020; Pieta, 2022).

A construção da ideia de satisfação no trabalho é feita pela avaliação emocional positiva de bem-estar do colaborador. Quando um individuo executa uma tarefa corretamente o mesmo deverá ser recompensado tanto materialmente como pessoalmente (Moreira & Pacheco, 2020). Ao ser reconhecido positivamente pela tarefa realizada, aumenta o grau de motivação na concretização da mesma, assim como, um sentimento de autorrealização pessoal (Pieta, 2022).

A satisfação do trabalho pode ser caracterizada como de origem afetiva ou cognitiva, pois o trabalho tem de estar ligado com a vida pessoal e ter valor para os indivíduos, com o intuito que os mesmos consigam construir relacionamentos, projetos e planos (Goleman, 2020; Pieta, 2022).

Para um bom funcionamento organizacional é crucial a satisfação dos colaboradores e cientes que as pessoas procuram a parte financeira, o relacionamento com o nível hierárquico, os colegas, a cultura da organização e a progressão de carreira (Moreira & Pacheco, 2020; Moutinho et al, 2020; Pieta, 2022).

As boas experiências que os colaboradores têm no seu local de trabalho, levam a um estado emocional positivo, envolvendo-os com maior comprometimento com a sua organização. Em que, os relacionamentos aprimorados, aumento de habilidades, tornando as tarefas diárias muito mais fáceis e agradáveis (Kostadinova et al., 2021). O *feedback* é solicitado no final da formação; Integração organizacional, melhora os relacionamentos ativamente, a participarem nas atividades da equipa; Integração organizacional melhora os relacionamentos interpessoais que normalmente não interagem na organização (Moreira & Pacheco, 2020).

Uma boa gestão de carreira de um trabalhador à distância inicia por uma liderança próxima (mesmo virtual) com uma avaliação de desempenho eficaz e ter um sistema informático preparado para o trabalho à distância (Pietra, 2022). Apesar de os teletrabalhadores apresentarem maior satisfação profissional e um melhor estado psicológico, estar afastado do escritório, tem um impacto negativo na gestão da sua carreira e nas oportunidades de promoção, formação ou novos projetos (Macaire, 2021).

Tabela 18

Estudos sobre a Satisfação no trabalho

Relação positiva entre a responsabilidade social corporativa e a satisfação no trabalho.	Valentine e Fleischman (2008) e Glavas e Kelley (2014) estudos anteriores (Koh & Boo, 2001)
Ética organizacional está associada a atitudes e respostas positivas dos colaboradores.	Valentine & Barnett, 2003)
Teoria da dissonância cognitiva	Festinger (1957)
Explica a relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a satisfação no trabalho. Existe dissonância quando há uma discrepância entre opiniões, atitudes e comportamentos que o indivíduo considera correto e o que é praticado, sugerem que os colaboradores se sentem mais satisfeitos quando a entidade empregadora é considerada ética. O indivíduo que perceciona a sua organização como antiética terá de conciliar os seus valores individuais com os comportamentos e valores da empresa. Pode ter efeitos negativos na satisfação no trabalho. No entanto, quando existe uma consonância será de admitir maior satisfação no trabalho.	Viswesvaran et al. (1998)

Teoria de ajuste pessoa-ambiente, o alinhamento entre os valores da organização e do indivíduo origina atitudes positivas dos trabalhadores ou do ambiente.	Edwards, (1996) e Edwards & Cooper, 1990)
Práticas amigas do ambiente implementadas pelas empresas provocam, intrinsecamente, comportamentos positivos nos trabalhadores, assim como a sua satisfação com o trabalho.	Ahmad e Umrani (2019)
A satisfação dos colaboradores desempenha um papel muito importante nas organizações, uma vez que tem efeito nos seus comportamentos, o que consequentemente afeta o desempenho da organização.	Rowden (2002)
A satisfação e autoestima dos colaboradores são consequências resultantes dos comportamentos das empresas.	Segundo Bansal e Roth (2000)
A teoria da troca social é geralmente utilizada na literatura para justificar os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores. Segundo esta teoria, os colaboradores que estão satisfeitos com o seu trabalho apresentam comportamentos positivos em forma de retribuição e com o objetivo de favorecer a organização.	Blau (1964)
O estudo de revela que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e os CCO, tendo como base a teoria da troca social. Os autores sugerem que apenas os colaboradores com elevados níveis de satisfação se empenham no sentido de apresentar comportamentos benéficos para a empresa.	Bateman e Organ (1983) (Ocampo et al., 2018); (Zeinabadi, 2010; (Chiu et al., 2005)

Adaptado, (Cunha, 2021; Macaire, 2021; Pieta 2022).

Desta análise retira-se o seguinte, quando os colaboradores estão mais satisfeitos com o seu trabalho, procedem de forma a retribuir a organização que os beneficia através de comportamentos e atitudes de cidadania organizacional. Pois existe uma elevada identificação com os valores, costumes da própria cultura organizacional (Mações, 2020; Pieta, 2022).

Ao estar positivamente associada à identificação organizacional e, consequentemente, aos resultados positivos no local de trabalho, os colaboradores sentem-se mais identificados, o que gera consequentes comportamentos dos mesmos em benefício da organização (Pieta, 2022). Os procedimentos, e os programas de triagem estimulam o desenvolvimento de métodos e ferramentas de melhoria de qualidade no Quociente inteligência, ou seja, o uso de uma abordagem sistemática que testa, mede e implementa mudanças para melhorar a segurança, eficácia e experiência de atendimento (Heffernan et al., 2021).

2.4.2 - Ligação do domínio das competências digitais com a satisfação dos trabalhadores no seu local de trabalho

O trabalho à distância é considerado eficaz e mais produtivo com os recursos e ferramentas necessárias para a formação e fluidez no trabalho. Com a necessidade dos

colaboradores se adaptarem às novas tecnologias, poderá influenciar o seu nível de satisfação (Macaire, 2021; Moreira & Pacheco, 2020). O objetivo passa por examinar a qualidade do serviço e resposta, identificando práticas e inovações que funcionaram bem, além daquelas que não funcionaram bem, a fim de se preparar para novas crises, bem como para melhorar o serviço (Heffernan et al., 2021).

O mercado de trabalho encontra-se em mudança e a rápida aquisição de competências digitais é o que distingue daqueles que têm melhores hipóteses de prosperar nas suas carreiras (Moutinho et al., 2020; Pieta, 2022). Dominar determinadas competências tem um efeito positivo e significativo na satisfação do trabalho. O colaborador com um elevado nível de satisfação no trabalho, significa que tem uma atitude positiva em relação ao mesmo e terá um maior compromisso com a sua organização (Macaire, 2021). Um nível de habilidade mais alto, aumenta as oportunidades de ofertas e um nível salarial mais elevado, o que torna mais interessante, gratificante, satisfatório ao colaborador (Cunha, 2021; Pieta, 2022). No ambiente dinâmico, complexo e imprevisível em que trabalhamos, surge cada vez mais a necessidade de competências para gerir o stress, as emoções e as relações na equipa de trabalho (Mações, 2020; Shapiro, 2019). Para ter um bom relacionamento e uma boa cooperação na equipa, é necessário construir uma equipa no trabalho. Cada profissional está inserido na organização com as suas qualidades e competências individuais, que devem ser desenvolvidas e contribuir para o funcionamento global eficiente da organização (Kostadinova et al., 2021).

Tabela 19

Indicadores da Satisfação do trabalho

Rendimentos e perspetivas de carreira	Relação positiva entre os rendimentos e a satisfação do emprego.
	Desejo de ser reconhecido profissionalmente.
	Comparação de trabalhadores da mesma empresa e/ou tipo de ocupação.
	A satisfação do emprego é influenciada pelas perspetivas futuras: segurança no emprego, perspetivas de progressão na carreira, equilíbrio <i>work life balance</i> , saúde, bem-estar e satisfação pessoal (nível emocional, mental e física). O uso da Internet fortalece a relação positiva entre o rendimento e a satisfação do emprego, serve para comparar os seus rendimentos e perspetivas de carreira com os de outros colegas, em que esta comparação social tenderá a aumentar a satisfação adicional do emprego, para os trabalhadores que tenham rendimentos acima dos rendimentos médios.

Educação	Preserva a ideia de que a habilitação inerente ao ensino superior aumenta as hipóteses de um trabalhador ter um nível salarial mais elevado e um emprego mais estável, digno, interessante e gratificante. A formação profissional, motiva a capacidade dos trabalhadores para realizar e gerir as tarefas mais complexas no seu trabalho. Assim como os sentimentos de competência proporcionam da satisfação pessoal.
Autonomia	Os colaboradores tendem a estar mais motivados e satisfeitos quando desempenham as suas tarefas de forma autónoma e sem dependerem do seu superior, outros colegas e/ou parceiros externos. O colaborador tem definido pela liderança da organização a forma como as suas atividades e tarefas de trabalho. Os trabalhadores que têm alguma autonomia para definir as suas próprias. As tecnologias são uma fonte poderosa e inovadora para ter acesso à informação. Especializada e conhecimentos externos, aumentando a capacidade do encontrar soluções. sem depender de outros aumentando assim a sua autonomia.
Pressão do tempo	A satisfação do emprego está conectada negativamente: o número de horas de trabalho por semana; a quantidade de tempo de trabalho, trabalhar sob pressão, ter prazos frequentemente apertados e não ter tempo suficiente para realizar tarefas diárias.
Interações sociais	As boas relações ajudam os trabalhadores: a alcançar os seus objetivos, estabelecer um forte compromisso com o trabalho em equipa e a adesão a uma organização. as interações sociais no trabalho, através de plataformas de comunicação baseadas na Internet que permitem contribuem para a satisfação no trabalho.

Adaptado, (Cunha, 2021; Haraha, 2020; Pieta, 2022).

No que toca as novas tecnologias há divergências de opiniões, alguns colaboradores veem-nas como uma oportunidade, utilizam com frequência como ferramenta de trabalho ativa, para melhorar o seu desempenho e satisfação no trabalho. Outros veem as novas tecnologias como uma ameaça, resistem à sua adoção, usam-nas poucas vezes e não exploram as suas oportunidades. A disparidade de opiniões em relação às tecnologias digitais, advém de características pessoais dos colaboradores e com as tarefas de trabalho que realizam (Cunha, 2021; Macaire, 2021).

As novas práticas de trabalho e as atividades desenvolvidas *online*, requerem o domínio das competências digitais para aumentar a satisfação do emprego, que por sua vez, aumenta o empenho organizacional e desempenho do colaborador nas suas tarefas. Deste modo, é essencial recorrer a caminhos para dominar estas competências de modo que os trabalhadores se sintam satisfeitos no trabalho (Cunha, 2021; Kostadinova et al., 2021; Pieta, 2022).

Muitos investigadores demonstraram que o tipo de conflitos afeta fortemente a satisfação no trabalho, o *burnout*, a progressão de carreira e o compromisso com a organização. O *Work – Life Balance* é o estado de equilíbrio que é atingido pelo individuo

quando o mesmo consegue dar igualmente prioridade às exigências da sua carreira e às responsabilidades da sua vida pessoal (Cunha, 2021; Moutinho et al., 2020).

2.4.3 - *Teambuilding* produtividade e satisfação

O *teambuilding* com ajuda de ferramentas torna a participação dos participantes mais fácil, e ajuda a criar sinergias e coloca as equipas focadas na ação (Huber & Veldman, 2019). O principal objetivo do *teambuilding* é a união emocional da equipa, aumentando o retorno do trabalho em equipa e criar as condições necessárias para que os colaboradores da organização desenvolvam as competências de trabalho eficaz em equipa e na sua pessoa (Heffernan et al., 2021).

O *teambuilding online* funciona como um antisstress e uma confirmação de que a organização valoriza os seus colaboradores e supera com confiança os momentos difíceis na organização (Cunha, 2021; Moreira & Pacheco, 2020; Moutinho et al., 2020).

A essência do *teambuilding*, neste caso, torna-se o principal valor da empresa para realizações individuais, e o sistema de motivação deverá ser definido para crescimento da produtividade. Mesmo que os colaboradores não estejam no escritório, eles continuam a trabalhar juntos. O reconhecimento do sucesso dos colaboradores, perspectivas de desenvolvimento na profissão, resolução de conflitos, apoio à iniciativa. Nesta ótica, a pessoa terá motivação suficiente para continuar a trabalhar na organização e a manter os valores da equipa.

Se a empresa não possui um sistema claro de motivação, a gestão avalia os colaboradores com base em sentimentos internos, aqui, torna-se difícil planear e dirigir o *teambuilding*, pois os colaboradores não sabem quais competências precisam desenvolver para carreira e crescimento profissional (Heffernan et al., 2021).

Uma maneira mais dinâmica e colaborativa passa por todos terem voz e as ideias são democráticas. A utilização de *Briefings* como ferramenta para ordenar e organizar ideias, nomeadamente de clientes, marca o ponto de partida. Assim como gestão de programação dos projetos, para ordenar e distribui tarefas na equipa promovendo a distribuição em diferentes domínios de escritório. O *Mind Map* transforma-se no

elemento vivo que evolui na empresa a medida que se trabalha (Huber & Veldman, 2019).

As equipas são um veículo ideal para que os colaboradores troquem impressões e implementam as melhorias necessárias. A essência da melhoria necessária continua passa por melhoria nos produtos, processos e a participação dos colaboradores que ganham a qualidade e produtividade nas suas tarefas (Mações, 2020; Shapiro, 2019).

A baixa motivação dos colaboradores é identificada nas pessoas que vão trabalhar sem querer melhorar o seu trabalho, pois desempenham mecanicamente as suas funções e aguardam a hora de saída. Evitando determinadas tarefas que traduz a baixa produtividade (Heffernan et al., 2021).

Contrariamente, o crescimento da produtividade, identifica os colaboradores que depois da sua hora continuam motivados a trabalhar nas suas funções. A criação de equipas criativas permite estabelecer uma melhor comunicação e resolução de problemas (Haraha, 2020).

Com o aumento da motivação, a produtividade aumenta, mas não apenas no curto prazo. É importante aquando da formação da equipa, os colaboradores colaborem em conjunto, permitindo uma maior produtividade e maior eficiência de cada (Kostadinova et al., 2021).

Um ambiente de trabalho mais agradável com comunicação afável permite o fortalecimento dos papéis dentro da equipa. As atividades de *teambuilding* incentivam as pessoas a se apresentarem da melhor maneira para elas e os participantes entenderem o seu papel na equipa: analistas, líderes e executores (Moreira & Pacheco, 2020; Kostadinova et al., 2021).

As atividades de *teambuilding* estimulam os colaboradores a se comunicarem de forma clara e eficaz em que as habilidades podem ser: aumento da emotividade positiva para a quebra de monotonia do trabalho diário (Cunha, 2021; Kostadinova et al., 2021).

Criando uma cultura organizacional através de exercícios especialmente projetados podem ser uma maneira eficaz de identificar e de resolver problemas (Kostadinova et al., 2021).

A situação social e económica instável obriga as empresas a adaptarem os métodos de gestão do pessoal, o que obriga os trabalhadores a adaptarem-se mais rapidamente às condições de produção em mutação, em grande parte, da ênfase nas características do comportamento psicoemocional dos colaboradores (Golden, 2020; Mações, 2020; Moutinho et al., 2020) e na sua motivação para atingir os objetivos profissionais. O processo de formação de equipas é influenciado por muitos fatores, incluindo, os próprios colaboradores com as suas características psicológicas, objetivos pessoais e profissionais, bem como a motivação (Kostadinova et al., 2021).

Capítulo 3 - Metodologia

A metodologia descreve a linha de investigação com os procedimentos ordenados e devidamente estruturados, por uma ordem, de modo que o conhecimento seja alcançado em detrimento do estudo analisado pelo investigador (Cunha, 2021; Macaire, 2021).

Bardin (1977), refere que a análise quantitativa apoia a frequência de aparição de características de certos elementos na mensagem que se repete, enquanto a análise qualitativa investiga indicadores não frequentes suscetíveis de permitir deduções.

O procedimento de pesquisa na análise de conteúdo, aprovisiona um importante papel nas investigações no campo das pesquisas sociais, isto porque, analisa com profundidade a questão da subjetividade, ao reconhecer a não neutralidade entre pesquisador, objeto de pesquisa e contexto tendo *status* de metodologia, com princípios e regras bastante sistematizados (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021). Não existem limites lógicos para delimitar o contexto da análise pois depende do investigador, da disciplina e dos objetivos propostos para a investigação, além da natureza dos materiais sob análise (Teixeira, 2020).

Análise de Conteúdo é uma abordagem metodológica apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento em que o método tem como ponto de partida a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada (Cardoso, Oliveira Ghelli, 2021).

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se pelo material escrito, nomeadamente respostas a questionários, pré-testes e a testes que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e receção (Bardin, 1977). A descrição das principais características do método de Análise de Conteúdo contém três polos cronológicos: a pré-análise; a análise do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 1977; Cardoso et al., 2021).

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, metodizando as ideias iniciais. contacto com os documentos de recolha de dados: a escolha dos documentos e a formulação das questões de investigação e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração de indicadores (Teixeira, 2020).

Como proposta para o presente estudo definiu-se uma abordagem de pesquisa quantitativa de Analise de Conteúdo. Com ela consegue-se verificar estatisticamente as questões de investigação a partir da coleta de dados quantificáveis e reais, ou seja, números. Através da aplicação da pesquisa quantitativa, será possível mensurar e quantificar as respostas obtidas da população e assim obter dados que vão aprovar ou refutar as questões iniciais. Posto isto, esta metodologia basear-se-á num questionário estruturado, que foi concebido a partir da revisão da literatura efetuada, para coletar opiniões/impressões/perceções sobre a forma de como as equipas virtuais exercem as suas funções e como a sua organização gere determinados aspetos associados a este formato de trabalho, designadamente as ferramentas associadas ao *teambuilding* e à *gamification* e como as competências têm impacto no seu autoconhecimento.

Salientar que esta metodologia irá ao encontro do objetivo da investigação, nomeadamente, verificar se existe uma relação de causalidade entre as variáveis, para que futuramente se consiga formular um estudo empírico e obter dados rigorosos que irão permitir retirar ilações. Concretamente, compreender de que forma as variáveis se relacionam e verificar as práticas recorrentes no âmbito organizacional.

Tabela 20*Síntese, esquematização das fases*

	Objetivo	Meios
1ª Fase:	Realização do inquérito aos colaboradores com vista a efetuar uma caracterização, do conteúdo inerente ao Equipas Virtuais, <i>Teambuilding</i> , <i>Gamification</i>	<i>Google Forms</i> <i>E-mail</i> Redes sociais
2ª Fase:	Análise documental de forma a elaborar um modelo de apoio e um guião orientativo de boas práticas de conduta, alusivo ao estudo: Equipas Virtuais – <i>teambuilding</i>	Análise dos dados dos participantes Guião orientador de boas práticas

3.1 - Objetivos e Questões de Partida

Este capítulo, aborda os objetivos principais desta investigação, elucida as questões de investigação, o tipo de amostra selecionada, as variáveis analisadas, os instrumentos utilizados para a recolha de dados e os procedimentos concretizados.

A investigação passa por um combinado de fases sucessivas com o objetivo de descobrir a verdade social, logo o objetivo da investigação é o que se pretende alcançar com a pesquisa efetuada, com enunciados declarativos, variáveis chaves, a população alvo e a orientação da investigação (Macaire, 2021).

O *teambuilding* é considerado um instrumento fortíssimo e eficaz para a motivação, produtividade e empenho dos profissionais nas atividades laborais. O sentimento de pertença à organização determina a sua presença, união e à luta comum, em prol de objetivos, e superação de resultados organizacionais e, por isso, o objetivo deste estudo passa por compreender quais os efeitos e consequências que poderá ter uma equipa unida trabalhando em *teamwork* virtual utilizando ferramentas do *teambuilding* numa metodologia *Agile*. Como a *gamification* e as *skills* podem fomentarem o equilíbrio entra vida pessoal e profissional e de que forma o líder consegue cativar o profissional virtualmente.

Para conseguir alcançá-lo tivemos de utilizar as perguntas de partida:

- De que forma as variáveis sociodemográficas e profissionais se encontram relacionadas com os efeitos e consequências do *teamwork* em contexto laboral remoto;
- De que modo o *teambuilding* poderá ajudar a fortalecer as organizações virtualmente;
- Investigar se o *teamwork* à distância melhora a comunicação e consequentemente aumenta a produtividade;
- Sendo equipas virtuais, como é que os colaboradores gerem a motivação e a satisfação no trabalho?;
- Compreender como as organizações estarão preparadas para utilizar ferramentas específicas em *teambuilding* à distância.
- Se as organizações motivarem os seus colaboradores com o *play/gamification* conseguem aumentar a produtividade e a satisfação ao nível trabalho/família.
- Identificar e avaliar os efeitos que as atividades em *teambuilding* provocam na melhoria da relação em equipa e organização.

3.2 - Tipo de Investigação

Pretende-se uma abordagem de natureza quantitativa e de carácter exploratório descritivo. A metodologia quantitativa parece a mais indicada para este estudo, uma vez que conseguimos verificar estatisticamente as questões de investigação, a partir da coleta de dados quantificáveis e reais (números, opiniões e informações) através de uma pesquisa que procura quantificar dados e aplicar uma análise (Macaire, 2021). Esta metodologia vai ao encontro do objetivo da investigação, nomeadamente, verificar se existe uma relação de causalidade entre as variáveis, para que futuramente se consiga formular um estudo empírico e obter dados rigorosos que irão permitir retirar ilações. Concretamente, compreender de que forma as variáveis se relacionam e verificar as práticas recorrentes no âmbito organizacional (Cunha, 2021).

Após a metodologia quantitativa, será possível mensurar e quantificar as respostas obtidas da população e assim obter dados que vão aprovar ou refutar as questões iniciais (Macaire, 2021). É de natureza exploratória por procurar oferecer uma visão

geral de um determinado conceito ou ideias futuras de análise de investigação, este tipo de pesquisa é apropriado para casos em que ainda não existe um conjunto de teorias e conhecimentos desenvolvidos nomeadamente nas questões pelo facto de existir pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito (Cunha, 2021; Macaire, 2021).

3.3 - Questões de Investigação

As questões de investigação são princípios que visam compreender e testar, antecipadamente e temporariamente, um determinado protótipo e/ ou paradigma. Constituem linhas de orientação que apontam direções do que se pretende pesquisa no campo de investigação assim como a forma de serem, testadas, validadas e comprovadas.

A formulação da questão de investigação tem como objetivo dar *feedback* ao problema elevado pela temática escolhida funcionando como uma pré-solução para o problema, uma resposta contingente, e também um enunciado conjectural das relações entre as variáveis traduz o fenómeno (Macaire, 2021; Pieta, 2022).

Uma questão de investigação é uma afirmação provisória que investigador se propõe a verificar, recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição cuja origem é a intuição e que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova. Quanto aos objetivos, sua explicitação clara ajuda a delimitar os dados efetivamente significativos para uma determinada pesquisa (Cardoso et al., 2021),

Para dar seguimento ao objetivo descrito no âmbito do presente estudo e partindo das questões de investigação anteriormente expostas, definimos as seguintes questões de investigação:

- 1: A eficácia do *teambuilding* traduz benefícios e alto desempenho às equipas virtuais para promover o alcance de objetivos.
- 2: O *teambuilding* à distância aumenta a satisfação do trabalho, resolve conflitos e progride com uma comunicação eficaz.

3: O *teambuilding* à distância melhora a produtividade, qualidade e o comprometimento organizacional.

4: As equipas virtuais facilitam a inovação e a comunicação entre os colaboradores, o que apresenta maior vantagem perante às equipas tradicionais.

5: As competências e as capacidades individuais mais requeridas para equipas virtuais são de natureza comportamental.

6: Os colaboradores reconhecem que, para o *teamwork*, as competências pessoais e comportamentais (*soft skills*), são mais relevantes comparativamente às competências técnicas, aptidões, conhecimentos e habilidades que o indivíduo realmente necessita para desenvolver as suas tarefas (*hard skills*).

7: *Gamification* em contexto laboral promove a competitividade saudável e aumenta a produção nas equipas virtuais.

8: O colaborador ao ser reconhecido positivamente pela tarefa realizada, aumenta o grau de motivação na concretização da mesma, assim como, um sentimento de autorrealização pessoal.

9: O trabalho à distância é considerado eficaz e mais produtivo com os recursos e ferramentas necessárias para a formação e fluidez no trabalho aumenta o seu nível de satisfação.

10: Os colaboradores virtuais mais satisfeitos apresentam mais produtividade.

3.4 - Participantes

A população alvo selecionada é constituída por profissionais que exerçam ou tenham exercido funções em equipas virtuais nas áreas de prestação de serviços, recursos humanos, *teambuilding*, tecnologia, comércio e serviços, empresas públicas ou privadas e multinacionais que aceitaram participar neste estudo. Validaram-se 147 respostas ao questionário (N=147).

Os resultados das características sociodemográficas e profissionais da amostra em estudo serão abordados mais à frente.

No que toca à escolha da população alvo nomeadamente profissionais no exercício de funções em equipas virtuais pois torna-se crucial a importância de compreendermos como os colaboradores dos departamentos de diferentes áreas e diferentes organizações veem a temática no alinhamento da missão, visão, valores e cultura das respetivas empresas.

3.5 - Instrumentos de Recolha de dados

Na concretização deste estudo foi utilizado um instrumento de medição, um questionário, idealizado por autoria própria com base na revisão da literatura e adaptado a partir dos instrumentos mencionados por Shapiro (2019), Mações (2020), Moreia & Pacheco (2020).

O questionário (Anexo 1) abrange na parte inicial questões do âmbito Sociodemográfico e Profissional focando aspetos como o Género, Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade na Organização, Área de Residência, Tipo de Vínculo Laboral, Função na Organização. Permitindo delimitar um perfil sociodemográfico dos inquiridos.

Na segunda parte do questionário, as afirmações são direcionadas para as novas ferramentas de *teambuilding* em contexto virtual, a Satisfação e a Produtividade das Equipas Virtuais, a *Gamification*, o *Teamwork*, Gestão das Competências Associadas, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a forma como veem o seu líder num formato remoto.

O processo de recolha de dados realizou-se através de um questionário aplicado aos colaboradores das áreas de prestação de serviços, recursos humanos, *teambuilding*, tecnologia, comércio e serviços, empresas públicas ou privadas e multinacionais que aceitaram participar neste estudo.

O questionário (Anexo 1) escolhido está presente na literatura revista que correspondem às variáveis em análise nesta investigação.

Tabela 21

Instrumentos utilizados

Instrumentos Utilizados no Estudo
Objetivo
Âmbito da Aplicação
Formulação do Questionário
Formulação do Questionário Recolha de dados (aplicado a 28 julho de 2022 a 2 setembro 2022) As questões apresentadas são de preenchimento obrigatório, não existindo respostas corretas ou erradas. Folha de sumário de contacto suporte à recolha de dados e análise do mesmo. Elaborada após um número significativo de respostas. Descreve o objetivo do questionário e sintetiza os temas abordados e impressões desenvolvidas. O questionário foi aplicado no contexto interno nas organizações inquiridas, através do correio eletrónico institucional, com <i>link</i> associados ao <i>Google Forms</i> garantindo o anonimato de todos os inquiridos (Anexo 3).

O questionário é formado por 19 itens sob a forma de afirmações que assentam numa escala de *Likert* de 5 pontos, variáveis de acordo com a escala:

- **Escala de frequência:** 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não Discordo nem Concordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

3.6 - Procedimentos para a Recolha de Dados

A recolha de dados realizou-se através da aplicação *Google Forms* onde foram colocados os instrumentos utilizados nesta investigação, sendo posteriormente disponibilizado um *link* para acesso aos mesmos para preenchimento.

Os dados obtidos foram recolhidos através da aplicação *Google Forms* e posteriormente convertidos para um ficheiro Excel (2019). Após a sua conversão, realizou-se o tratamento e respetiva análise dos mesmos através do programa de análise estatística avançada - *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) da IBM, versão 28.0.1.

O *link* de acesso esteve disponível para preenchimento entre os dias 28 de julho de 2022 a 2 de setembro de 2022 para potenciais participantes de funções em equipas virtuais nas áreas de prestação de serviço, recursos humanos, *teambuilding*, tecnologia, comércio e serviços, empresas públicas ou privadas e multinacionais que aceitaram

participar neste estudo (Anexo 2). Foram validadas 147 respostas ao questionário (N=147).

O *link* foi partilhado através de várias redes sociais, redes de contacto de colegas, amigos e familiares que trabalham em diversas empresas na zona norte, centro e sul do país. Também, através de *e-mail* personalizado enviado para ser um contacto mais próximo com a organização (Anexo 3). Estrategicamente dirigiu-se o estudo para multinacionais, empresas de trabalho temporário relacionadas com consultoria, recrutamento e formação, prestadoras de serviços nas áreas de recursos humanos e *teambuilding*, assim como empresas meramente trabalharam virtualmente sendo o seu público o comércio.

A confidencialidade dos dados recolhidos foi assegurada, segundo a Lei 58/2019, de 8 de agosto, em que as respostas fornecidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo utilizadas apenas para fins de investigação científica.

Como fator eliminatório e de inclusão para este questionário, com um consentimento informado desde o início do seu preenchimento, o profissional teria de ter exercido funções em contexto de equipa virtual e ter participado em ações de *teambuilding*.

A duração do preenchimento total do questionário é de aproximadamente 3 minutos.

Capítulo 4 - Resultados

4.1 - Dados Sociodemográficos e Profissionais

4.1.1- Género

De acordo com os dados obtidos, verifica-se que a nossa amostra tem um total de 147 participantes (N=147), sendo esta composta na sua maioria por 68% de elementos do género feminino (N=100) e 32% elementos do género masculino (N=47).

Tabela 22*Distribuição dos participantes por Género*

Género	Frequência (N)	Percentagem (%)
Masculino	47	32,0
Feminino	100	68,0
Total	147	100,0

4.1.2 - Idade

Pela análise da tabela 23 pode-se verificar que, a maior percentagem de respostas obtidas (40,8%) corresponde a elementos com idades entre 30 e 39 anos (N=60). Em seguida, a segunda maior percentagem (25,2%) corresponde a elementos com idades entre 40 e 49 anos (N=37). Em terceiro lugar a faixa etária entre os 20 e 29 anos com a percentagem de 19% (N= 28). Seguidamente a faixa 50-59 anos com 10,9% (N= 16). Por último as faixas etárias com menos participantes neste estudo são aquelas que os indivíduos têm igual ou menos de 20 anos (0,7%) em que N=1.

Tabela 23*Distribuição dos Participantes por idades por Idades*

Idade	Frequência (N)	Percentagem (%)
Menos de 20 anos	1	0,7
De 20 a 29 anos	28	19,0
De 30 a 39 anos	60	40,8
De 40 a 49 anos	37	25,2
De 50 a 59 anos	16	10,9
De 60 a 69 anos	5	3,4
Total	147	100,0

4.1.3 - Habilitações Literárias

Relativamente ao nível de escolaridade, 79,6% dos inquiridos detêm o grau académico da Licenciatura (N=117), enquanto 17,7% revelaram ter formação de Mestrado (N= 26) e 2,7% possuem o grau académicos do doutoramento (N=4).

Tabela 24

Distribuição dos Participantes por Nível de Escolaridade.

Habilitações Literárias	Frequência (N)	Percentagem (%)
Igual ou menos 12º ano (Equiparado)	0	0,0
Licenciatura	117	79,6
Mestrado	26	17,7
Doutoramento	4	2,7
Total	147	100,0

4.1.4- Antiguidade na Organização

De acordo com a tabela 25, os dados relativos ao número de anos na função mostram-nos que 40,3% dos participantes (N=59) exercem a sua função num período de 10 a 15 anos e 26,5% correspondem a um período de 4 a 9 anos (N=39). Em seguida, 22,4% dos participantes (N=33) desempenham a sua função há 3 ou menos anos, enquanto 8,8% revelam exercer a sua função entre 16 a 20 anos (N=13). E há mais de 20 anos (N=3) representado por 2%.

Tabela 25

Distribuição dos Participantes por Números de Anos na Função

Número de Anos na Função	Frequência (N)	Percentagem (%)
Igual ou Menos de 3 anos	33	22,4
De 4 a 9 anos	39	26,5
De 10 a 15 anos	59	40,3
De 16 a 20 anos	13	8,8
Mais de 20 anos	3	2,0
Total	147	100,0

4.1.5 - Área de residência

No que diz respeito à área de residência, os dados indicam que a maioria das respostas obtidas dos inquiridos encontram-se no distrito do Porto (N=60), o que corresponde a 40,8% da nossa amostra. Em seguida, verifica-se que 25,2% no distrito de Lisboa (N=37). Deteta-se um empate de 10,2% sendo N= 15 no distrito de Braga e Aveiro. De seguida com 9,5% o distrito de Coimbra (N=14). Finalizando 4,1% residentes em outros distritos (N=6).

Tabela 26

Área de Residência

Área de residência	Frequência (N)	Percentagem (%)
Distrito do Porto	60	40,8
Distrito de Braga	15	10,2
Distrito de Aveiro	15	10,2
Distrito de Coimbra	14	9,5
Distrito de Lisboa	37	25,2
Outro	6	4,1
Total	147	100,0

4.1.6 - Tipo de Vínculo Laboral

Tendo em consideração o vínculo laboral, 47,6% dos inquiridos referem obter um vínculo Sem Termo, o que corresponde à maioria da amostra em estudo (N=70). O segundo vínculo laboral com maior percentagem (24,5%) corresponde a Outro tipo de vínculo de trabalho sendo N=36. O contrato de Trabalho a Termo Incerto representa 13,6% (N=20). Por fim, os vínculos laborais com menor percentagem correspondem ao Contrato a Termo Certo (9,5%) em que N= 14 e ao Contrato por Tempo Indeterminado (4,8%) com N=7.

Tabela 27*Distribuição dos Participantes por Vínculo Laboral.*

Vínculo Laboral	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Contrato a Termo Certo	14	9,5
Contrato Sem Termo	70	47,6
Contrato por Tempo Indeterminado	7	4,8
Contrato a Termo Incerto	20	13,6
Outro	36	24,5
Total	147	100,0

4.1.7 - A função na Organização

De acordo com a tabela 28, os dados relativos à função dos participantes verificam-se que 49% (N=72) exercem no Quadro Técnico, 19,7% (N= 29) exercem “Outro” como função. Seguidamente encontramos com 17% (N=25) a Chefia. Por último, a função de Quadro de Direcção ocupa 7,5% (N=11) e o Operário 6,8% (N=10).

Tabela 28*A sua Função na Organização.*

Função	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Operário	10	6,8
Quadro Técnico	72	49,0
Chefia	25	17,0
Quadro de Direcção	11	7,5
Outro	29	19,7
Total	147	100,0

4.2 - Qualidades Psicométricas do Instrumento utilizado para recolha de dados

Por forma a avaliar a consistência da fiabilidade e da confidencialidade interna do questionário numa investigação, utiliza-se a ferramenta estatística *Alfa de Cronbach* para analisar os dados da amostra. Os valores do *Alfa de Cronbach* variam entre 0 e 1,0, porém, quando os valores de alfa estão abaixo de 0,6 revela uma inconsistência interna inaceitável para estudo; entre 0,6 e 0,7 considera-se fraca; entre 0,7 e 0,8 razoável; entre 0,8 e 0,9 uma boa classificação e, quando superior a 0,9 a consistência interna é avaliada como muito boa. Todavia, há fatores extrínsecos que poderão ter influência no grau de confiabilidade, exemplos: tamanho do questionário, a homogeneidade do grupo em estudo, a precisão do instrumento de medida e a consistência das respostas.

Analisando a consistência interna do instrumento utilizado para a recolha de dados nesta investigação, exemplificado na tabela 29 revela um alfa de **0,8** que é considerado bom questionário.

Tabela 29

Alfa de Cronbach dos Instrumentos – Estatística de confiabilidade

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N de itens
Questionário sobre a forma como as Equipas Virtuais exercem as suas funções e como a sua organização gere determinados aspetos associados a este formato de trabalho, designadamente atividades de <i>teambuilding</i> e <i>gamification</i> .	,8	26

Na tabela 30 valida-se 147 respostas sendo 0 excluídas.

Tabela 30

Resumo de processamento de casos

Casos	N	%
Válidos	147	100,0
Excluídos	0	0,0
Total	147	100,0

4.2.1 - Verificação das Questões de Investigação

A verificação de suposições é aferida com auxílio de processos estatísticos que permitem conferir se as questões de investigação colocadas na investigação poderão ser verdadeiras. Este mecanismo permite ao investigador tomar uma decisão, ou aceita ou rejeita com base nos dados obtidos da amostra (Pieta, 2022). No intuito de prosseguir com a investigação, apura-se as questões colocadas.

Para dar seguimento ao objetivo descrito no âmbito do presente estudo, definiu-se as seguintes questões de investigação, em que as análises dos resultados estatísticos expõem-se de seguida:

1: A eficácia do *teambuilding* traduz benefícios e alto desempenho às equipas virtuais para promover o alcance de objetivos.

Tabela 31

*Questão 17 - O *teambuilding* auxilia no autodiagnóstico (pontos de melhoria, planos de ação, qualidade de liderança e o feedback) de problemas e coadjuva a melhoria contínua*

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	4	2,8
Concordo	69	46,9
Concordo totalmente	74	50,3
Total	147	100,0

Para verificar se há diferenças com significado estatístico nos benefícios e alto desempenho às equipas virtuais para promover o alcance dos objetivos, colocou-se a questão 17. Podemos concluir que para 50,3% (N=74) dos inqueridos concordam totalmente com o auxílio e eficácia do *teambuilding* no autodiagnóstico promovendo o alcance dos objetivos e auxílio na melhoria contínua. Logo, a **questão de investigação 1 é válida**.

2: O *teambuilding* à distância aumenta a satisfação do trabalho, resolve conflitos e progride com uma comunicação eficaz.

Tabela 32

Questão 15 - Atividades em teambuilding são indispensáveis para a empresa pois influenciam a motivação e promovem a melhoria do desempenho das equipas virtuais

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	0	0,0
Concordo	43	29,3
Concordo totalmente	104	70,7
Total	147	100,0

No que concerne à questão de investigação 2, para o efeito, os inquiridos responderam à questão 15. Conclui-se que para N=104 (70,7%) Concordam totalmente que as atividades em *teambuilding* são indispensáveis pois influenciam a motivação e consequentemente melhora o desempenho. A promoção da resolução de conflitos com uma comunicação eficaz torna-se crucial. Portanto, a **questão de investigação 2 verdadeira**.

3: O *teambuilding* à distância melhora a produtividade, qualidade e o comprometimento organizacional.

Tabela 33

Questão 16 O teambuilding permite criar ou desenvolver um ambiente mais favorável à troca de experiências, à aprendizagem e à inovação

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	1	0,7
Concordo	43	29,3
Concordo totalmente	103	70,0
Total	147	100,0

Nesta questão de investigação foi apostada a questão 16, aqui 70,0% (N=103) preferiram concordar totalmente com a afirmação, ou seja, o *teambuilding* desenvolve um ambiente favorável a troca de experiências, aprendizagem e inovação que permitirá a maior produtividade e ao comprometimento organizacional. **Validada a questão de investigação 3.**

4: As equipas virtuais facilitam a inovação e a comunicação entre os colaboradores, o que apresenta maior vantagem perante às equipas tradicionais.

Nesta questão de investigação, as questões escolhidas no questionário: 1, 2, 5 e 8.

Tabela 34

Questão 1 - O processo de comunicação virtual entre a equipa e o líder é eficaz

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	1,4
Não concordo nem discordo	0	0,0
Concordo	102	69,4
Concordo totalmente	43	29,2
Total	147	100,0

Verifica-se que na Questão 1, os 102 participantes com uma percentagem de 69,4% concordam com o processo de comunicação virtual entre a equipa e o líder é eficaz para facilitar maior vantagem competitiva. Logo, **questão de investigação 4 é verdadeira.**

Tabela 35

Questão 2 - O líder comunica virtualmente de forma clara e organizada, permitindo e dando feedback

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	0,7
Não concordo nem discordo	13	8,8
Concordo	87	59,2
Concordo totalmente	46	31,3
Total	147	100,0

Para N= 87 (59,2%) concorda com afirmação, indo ao encontro da questão 4. Uma boa comunicação entre o líder e equipa virtual traz maior vantagem para os membros da mesma. **Questão de investigação 4 é válida.**

Tabela 36

Questão 5 - O líder é eficaz em planear e em monitorizar a implementação da tecnologia de informação e comunicação

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	10	6,8
Concordo	85	57,8
Concordo totalmente	52	35,4
Total	147	100,0

Com a inovação a dar grande destaque nos dias de hoje, esta questão permite compreender como o líder é eficaz na implementação da tecnologia, para N = 85 (57,8%) profissionais. A frase mencionada é unanime, concordam, sendo a **questão de investigação 4 correspondente há veracidade.**

Tabela 37

Questão 8 - O impacto da tecnologia não alterou o modo como os colaboradores entendem a missão da organização

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	3	2,0
Discordo	3	2,0
Não concordo nem discordo	29	19,8
Concordo	71	48,3
Concordo totalmente	41	27,9
Total	147	100,0

Nesta questão para maioria dos inquiridos N=71 (48,3%) identificam-se e concordam com a afirmação, subentendemos que a **questão de investigação 4 é válida**.

5: As competências e as capacidades individuais mais requeridas para equipas virtuais são de natureza comportamental.

Tabela 38

Questão 12 - A minha organização oferece formação em competências e comportamentos de trabalho remoto

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	2	1,4
Discordo	13	8,8
Não concordo nem discordo	15	10,2
Concordo	73	49,7
Concordo totalmente	44	29,9
Total	147	100,0

Na amostra 49,7% (N=73) referem que concordam e 29,9% (N=44) que concordam totalmente, perfazendo 79,6%, que a empresa fornece competências em trabalho remoto com enfoque na área comportamental. **Questão de investigação 5 é validada.**

H6: Os colaboradores reconhecem que, para o *teamwork*, as competências pessoais e comportamentais (*soft skills*), são mais relevantes comparativamente às competências técnicas, aptidões, conhecimentos e habilidades que o indivíduo realmente necessita para desenvolver as suas tarefas (*hard skills*).

Para a questão de investigação 6 foram colocadas as questões 13 e 14 do questionário.

Tabela 39

Questão 13 - As competências ligadas ao trabalho em equipa à distância são baseadas na resiliência, escuta ativa e empatia

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	2	1,4
Discordo	7	4,8
Não concordo nem discordo	22	15,0
Concordo	76	51,7
Concordo totalmente	40	27,1
Total	147	100,0

A opção “Concordo” foi a mais escolhida com 51,7% (N=76) inquiridos, prontamente, a **questão de investigação 6 será válida.**

Tabela 40

Questão 14- As maiores dificuldades ligadas ao trabalho em equipa à distância são a resistência à mudança e a adaptação à constante mudança tecnológicas

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	3	2,0
Discordo	23	15,6
Não concordo nem discordo	11	7,6
Concordo	66	44,9
Concordo totalmente	44	29,9
Total	147	100,0

Segundo os dados apurados para esta questão, 44,9% dos profissionais (N=66) concordam com a afirmação. Ao que indica que **apoia questão de investigação 6.**

7: Gamification em contexto laboral promove a competitividade saudável e aumenta a produção nas equipas virtuais.

Para testar esta questão de investigação, foram selecionadas as questões 18 e 19 do questionário.

Tabela 41

Questão 18- Esta nova tendência, a gamification, que consiste numa aprendizagem com abordagem lúdica e que promove, de certa forma, a competição entre colaboradores, adiciona valor à organização de uma forma diferente

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	4	2,7
Concordo	78	53,1
Concordo totalmente	65	44,2
Total	147	100,0

Após análise dos dados da questão, os inquiridos mostraram interesse na afirmação respondendo 53, 1% (N= 78) equivalente “Concordo”. **Questão de investigação 7 é verdadeira.**

Tabela 42

Questão 19 - Na aplicação da gamification é necessário combinar e promover as motivações extrínsecas e intrínsecas dentro do conceito para que tenha os efeitos pretendidos

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	6	4,1
Concordo	68	46,2
Concordo totalmente	73	49,7
Total	147	100,0

Na análise dos dados recolhidos da questão 19, **confirma-se a questão de investigação 7**, isto porque, N=73 (49,7%) concordam totalmente com a afirmação.

8: O colaborador ao ser reconhecido positivamente pela tarefa realizada, aumenta o grau de motivação na concretização da mesma, assim como, um sentimento de autorrealização pessoal.

Para a questão de investigação 8 focou-se as questões 7 e 11 do questionário.

Tabela 43

Questão 7 - Numa cultura organizacional Agile (mais corporativa e colaborativa) é importante construir, promover e manter o ADN na prática, o bem-estar com os colaboradores

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	9	6,2
Concordo	74	50,3
Concordo totalmente	64	43,5
Total	147	100,0

74 inquiridos (50,5%) concordam com a afirmação apresentada na questão 7, indicando a **questão de investigação 8 como verdadeira**.

Tabela 44

Questão 11 - Sinto-me satisfeito com o meu equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal, quando trabalho à distância

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	1	0,7
Discordo	2	1,4
Não concordo nem discordo	15	10,2
Concordo	80	54,4
Concordo totalmente	49	33,3
Total	147	100,0

Na questão 11, a resposta com maior relevo, “Concordo”, em que para 54,4% (N= 80) dos questionados se identificou estar satisfeito com o seu equilíbrio entre a sua vida profissional e trabalho à distância, **corroborando a questão de investigação 8**.

9: O trabalho à distância é considerado eficaz e mais produtivo com os recursos e ferramentas necessárias para a formação e fluidez no trabalho aumenta o seu nível de satisfação.

Na questão de investigação 9 abordou-se as questões 4, 6, e 9.

Tabela 45

Questão 4 - Sinto-me satisfeito na equipa virtual onde me insiro

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	6	4,1
Concordo	80	54,4
Concordo totalmente	61	41,5
Total	147	100,0

Na tabela 45 consta N=80 (54,4%) dos inquiridos responderam “Concordo” com a sua satisfação na sua equipa virtual. Assim, a **questão de investigação 9 é verdadeira**.

Tabela 46

Questão 6 - A minha empresa convoca reuniões online para troca de ideias

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	0,7
Não concordo nem discordo	16	10,9
Concordo	79	53,7
Concordo totalmente	51	34,7
Total	147	100,0

O total de 53,7% com N=79 concordam que a empresa convoca reuniões. **Questão de investigação 9 é verdadeira.**

Tabela 47

Questão 9- Tenho consciência do que preciso de fazer para ser um e-worker eficaz

	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	3	2,0
Discordo	1	0,7
Não concordo nem discordo	28	19,0
Concordo	73	49,7
Concordo totalmente	42	28,6
Total	147	100,0

Dos inquiridos 49,7% (N= 73) concorda com a afirmação, **comprova com a questão de investigação 9.**

10: Os colaboradores virtuais mais satisfeitos apresentam mais produtividade.

Para esta questão de investigação direcionou-se as questões 3 e 10.

Tabela 48

Questão 3 - A equipa virtual onde me insiro é produtiva

	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	1,4
Não concordo nem discordo	4	2,7
Concordo	79	53,7
Concordo totalmente	62	42,2
Total	147	100,0

A Equipa virtual onde os inquiridos estão inseridos, N=79 assinalaram a opção “Concordo” com 53,7% da população da amostra. **Questão de investigação 10 é verdadeira.**

Tabela 49

Questão 10 - Trabalhar à distância impactou no meu interesse pelo trabalho em equipa

	Frequência (N)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	5	3,4
Discordo	12	8,2
Não concordo nem discordo	19	12,9
Concordo	61	41,5
Concordo totalmente	50	34,0
Total	147	100,0

De acordo com os resultados desta questão, nota-se que 41,5% (N= 61) a predominância é o “Concordo”. **Questão de investigação 10 é verdadeira.**

Capítulo 5 - Discussão de Resultados

Ao comparar o resultado da amostra da questão de investigação 1 - A eficácia do *teambuilding* traduz benefícios e alto desempenho às equipas virtuais para promover o alcance de objetivos, com a abordagem comprovada na revisão da literatura é válida, as atividades não se resumem em encontros presenciais, um novo paradoxo urge, a eficácia de *teambuilding* aponta para as relações interpessoais, resolução de problemas e esclarecimento de papéis, trazendo benefícios e alto desempenho para as equipas virtuais é possível alcançar-se resultados positivos como o melhoramento das relações entre os membros de uma equipa e o fortalecimento da pertença (Boléo, 2019, Iacob et al., 2019; Zhan et al., 2020) ao compartilham metas de desempenho, a gestão de equipa possibilita alcançar objetivos e resultados estratégicos de negócios (Ozigbo et al., 2020). Os seus membros trabalham na busca de um objetivo comum, separado pela distância física e geográfica, de modo a poderem agregar valor, combinado com perfis diferentes, com intuito de alcançarem, metas comuns, por intermédio da tecnologia de informação (Dias, 2021) refutando as ideias de outra ora de Buller, Woodman e Sherwood que

afirmavam que o *teambuilding* não melhorava o desempenho das equipas. Assim como se desvaloriza a ideia de Duckman e Bjork em 1994 que não há nada de substância da eficácia do *teambuilding*.

Na questão equacionada, o *teambuilding* à distância aumenta a satisfação do trabalho, resolve conflitos e progride com uma comunicação eficaz vai ao encontro afirmativo de mesmo, os colaboradores mesmo não estejam no escritório, eles continuam a trabalhar juntos remotamente. O reconhecimento do sucesso dos colaboradores, perspectivas de desenvolvimento na profissão, resolução de conflitos apoia a iniciativa (Heffernan et al., 2021). A criação de equipas criativas permite uma melhor comunicação e resolução de problemas (Haraha, 2020) e as atividades em *teambuilding* estimulam os colaboradores a se comunicarem de forma clara e eficaz (Cunha, 2021; Kostadinova et al., 2021) sendo a satisfação uma vantagem do *teambuilding* (Boléo 2019, Macaire 2021; Ozigho et al., 2020).

Comprova-se verdadeiramente a questão de investigação colocada que o *teambuilding* à distância melhora a produtividade, qualidade e o comprometimento organizacional. O *teambuilding* é considerado um instrumento fortíssimo e eficaz para a motivação, produtividade e empenho dos profissionais nas atividades laborais. Com aumento da motivação a produtividade aumenta, mas não apenas no curto prazo (Kastadinova et al., 2021). O *teambuilding online* funciona como antisstress e uma confirmação de que a organização valoriza os seus colaboradores e supera com confiança os momentos difíceis na organização (Cunha 2021; Moreira & Pacheco, 2020; Moutinho et al., 2020).

Com resultados obtidos comprova-se que as equipas virtuais facilitam a inovação e a comunicação entre os colaboradores, o que apresenta maior vantagem perante às equipas tradicionais, uma vez que, as equipas virtuais facilitam a inovação e a comunicação entre os colaboradores (Tannenbaum et al, 2020). A equipa autogerida permite que na virtualidade, os gestores reduzam as distâncias geográficas e aproveitem todo o potencial dos membros com os melhores conhecimentos e experiência que permitem resolver os problemas (Mações, 2020). Consoante o objetivo de cada equipa, a equipa em rede é mais apreciada que a equipa paralela (Boléo, 2019; Zhan et al., 2021)

pois o vínculo de Contrato Sem Termo a ganhar destaque que traduz num grupo de indivíduos que colaboram para atingir um objetivo comum.

Os líderes conseguem gerir e coordenar as novas tecnologias pois torna-se um papel em influenciar os colaboradores a adaptar-se as novas tecnologias de informação e comunicação (Achando, 2020; Schilling, 2021).

Comprova-se discordo na afirmação, *e-liderança*, consiste num processo que pode provocar alterações nas atitudes, sentimentos, comportamentos e desempenhos dos membros, através da influência social mediada pelas tecnologias (Dias 2021; Santos, 2021). Em contrapartida se verifica que o líder é aquele que delega responsabilidade ao seu colaborador, a fim de obter o máximo de produtividade. Ao ter esta visão de introduzir atividades de trabalho e permitir que as equipas desempenhem um papel importante na tomada de decisões, oferece maior participação, desafios e sentimentos de alto desempenho (Ozigbo et al., 2020).

As competências e as capacidades individuais mais requeridas para equipas virtuais são de natureza comportamental valida-se a questão de investigação apresentada pelos investigadores da revisão da literatura, as competências e as capacidades individuais mais requeridas para equipas virtuais são: competência das tecnologias, competências sociais, competências empreendedoras e a gestão de mudança (Santos, 2021; Quintero et al., 2020).

Os colaboradores reconhecem que, para o *teamwork*, as competências pessoais e comportamentais (*soft skills*), são mais relevantes comparativamente às competências técnicas, aptidões, conhecimentos e habilidades que o indivíduo realmente necessita para desenvolver as suas tarefas (*hard skills*) comprova-se a concordância, segundo a literatura, as competências ligadas ao trabalho em equipa à distância são baseadas na resiliência, escuta ativa e empatia. As competências e as capacidades individuais mais requeridas para as equipas virtuais são a iniciativa, a motivação, a autonomia, a responsabilidade, a organização, a resiliência a capacidade de desembaraço e a comunicação (Adilogu et al., 2021; Dias, 2021).

Verifica-se, no estudo que os colaboradores reconhecem que, para o *teamwork*, as competências pessoais e comportamentais (*soft skills*), são mais relevantes comparativamente às competências técnicas, aptidões, conhecimentos e habilidades

que o indivíduo realmente necessita para desenvolver as suas tarefas (*hard skills*) (Cunha, 2021). Gerir o trabalho em equipa sob *stress* pode afetar negativamente o trabalho em equipa e revelar défice de coordenação, falta de resiliência e de segurança (Tannembaum et al., 2021).

Gamification em contexto laboral promove a competitividade saudável e aumenta a produção nas equipas virtuais, verdade, pois a *gamification* em contexto laboral melhorar o *Play*, ou seja, a *performance* dos trabalhadores, oferece *feedback* contínuo e em tempo real, enquanto procura elevar a motivação intrínseca dos trabalhadores em contexto profissional, tornando o processo de trabalho mais gratificante e satisfatório (Júnior et al., 2020). Melhora a *performance* laboral que explora a inovação de modelos de gestão ou aumentar *engagement* dos colaboradores (Cunha, 2021; Silva, 2019). Os jogos de simulação servem como plataformas úteis para desenvolver habilidades e criar princípios de aprendizagem cooperativa, enfatizando a necessidade de levar em consideração a componente do processamento em grupo, discussão do progresso e relacionamentos (Sousa, 2018). Quanto à sua implementação, cabe às organizações melhorarem os sentimentos dos colaboradores face à relação e empenho das tarefas, tornando-as mais interessantes e algo prazeroso (Cunha, 2021; Júnior et al., 2020; Sousa, 2018).

Não se comprova totalmente com a revisão da literatura em que geração dos *millennials*, são a geração da *internet* e da tecnologia, isto porque nasceram e cresceram ao mesmo tempo que surgiu. Será o grupo em que melhor funcionarão as estratégias da *gamification* (Sousa, 2018). No estudo todas as gerações concordam com a *gamification*.

O colaborador ao ser reconhecido positivamente pela tarefa realizada, aumenta o grau de motivação na concretização da mesma, assim como, um sentimento de autorrealização pessoal comprova-se positivamente. Questão de investigação verdadeira, a criação de equipas saudáveis e genuínas é da competência das organizações que são capazes de estimular os seus colaboradores, ao promover a realização pessoal, melhoram as condições de trabalho, incentivam a criatividade, motivam o sentido de responsabilidade consequentemente aumentam a produtividade e a ligação aos clientes (Chanana, 2021; Mações, 2020). As organizações preocupam-se

cada vez mais com a motivação, o *work life balance* (saúde e bem-estar) e a satisfação dos seus colaboradores (Macaire, 2021; Ozigbo et al., 2020). O colaborador ao ser reconhecido positivamente pela tarefa realizada, aumenta o grau de motivação na concretização da mesma, assim como, um sentimento de autorrealização pessoal (Pieta, 2022).

Agile, responde às mudanças para ter sucesso num ambiente de trabalho cooperante, é importante ter a capacidade de criar um *software* que permita o *feedback* vital (Moreira & Pacheco, 2020).

No conceito *Agile*, as equipas definem-se como auto-organizacionais e multifuncionais que usam práticas apropriadas ao seu contexto para criar soluções através da colaboração (Moutinho et al., 2020; Moreira & Pacheco, 2020).

Os líderes se conseguirem gerir e coordenar as novas tecnologias tornam-se num papel influenciador para os seus colaboradores em adaptar-se as novas tecnologias de informação e comunicação (Achando, 2020; Schilling, 2021).

E-liderança, consiste num processo que pode provocar alterações nas atitudes, sentimentos, comportamentos e desempenhos dos membros, através da influencia social mediada pelas tecnologias (Dias, 2021; Santos, 2021) face a esta afirmação discorda-se consoante os dados verificados na amostra.

O líder é aquele que delega responsabilidade ao seu colaborador, a fim de obter o máximo de produtividade. Ao ter esta visão de introduzir atividades de trabalho e permitir que as equipas desempenhem um papel importante na tomada de decisões, oferece maior participação, desafios e sentimentos de alto desempenho (Ozigbo et al., 2020).

Se um individuo estiver integrado num grupo e contribuir com ideias. Verifica-se a sua disponibilidade na partilha de informação e ajudar os outros membros da equipa, isso é refletido no nível da cooperação, pois todos os grupos devem ter normas (Mações, 2020; Rimm et al., 2020; Santos, 2021).

O trabalho à distância é considerado eficaz e mais produtivo com os recursos e ferramentas necessárias para a formação e fluidez no trabalho, aumenta o seu nível de satisfação conforme revisão da literatura, o trabalho à distância é considerado eficaz e mais produtivo com os recursos, métodos e ferramentas necessárias para a formação e

fluidez no trabalho aumentando o seu nível de satisfação de uma cultura organizacional colaborativa em crescimento e desenvolvimento profissional (Macaire, 2021; Moreira & Pacheco, 2020). O sistema de liderança eficiente com alto uso de conhecimento e tecnologia, formação adequada, comunicação aberta, delegação de poderes; objetivos compartilhados; valores e visão entre os membros da equipa (Ozigbo et al., 2020).

Valida-se que os colaboradores virtuais mais satisfeitos apresentam mais produtividade como se verifica na literatura que os colaboradores virtuais com o aumento da motivação, a produtividade aumenta. O trabalho à distância é considerado eficaz e mais produtivo com os recursos e ferramentas necessárias para a formação e fluidez no trabalho aumenta o seu nível de satisfação (Macaire, 2021; Moreira & Pacheco, 2020). É importante aquando da formação da equipa, os colaboradores colaborem em conjunto, permitindo uma maior produtividade e maior eficiência de cada (Kostadinova et al., 2021).

Com aumento dos colaboradores à distância receia-se que a cultura da empresa possa prejudicar o desempenho do colaborador (Achando, 2020; Platão, 2020). E o grau de influência que esta área exerce e o impacto que tem em todos os intervenientes da organização (Ulloa, 2019), com os resultados obtidos no estudo se discorda dos autores.

Capítulo 6 - Conclusão

Na sua essência, o ser humano, dada a sua natureza social, necessita de interagir com os seus pares de forma a satisfazer as suas necessidades. As atividades de *teambuilding* visam fomentar o espírito de equipa, proporcionando uma melhor interação e coesão entre os elementos que compõem uma organização.

Na conjuntura atual marcada por uma forte concorrência, o sucesso de uma organização está intimamente interligado à capacidade dos responsáveis desenvolverem técnicas e ferramentas motivacionais, criando desafios constantes aos seus colaboradores de modo a alcançar os objetivos traçados.

Face à recente reorganização dos modelos de trabalho as empresas têm vindo a implementar as atividades de *teambuilding virtual* como forma de melhorar vertentes

como a comunicação, a coesão de grupo, o trabalho em equipa e incrementar o desempenho individual.

Este trabalho teve como principal objetivo a perceção dos colaboradores face às ferramentas das atividades em *teambuilding* nas equipas virtuais, tendo sido considerado por aqueles como um instrumento fortíssimo e eficaz para a motivação, produtividade e empenho nas atividades laborais. Surgem ainda fortalecidos o sentimento de pertença à organização, a união em prol de objetivos comuns, e como facilita o atingimento de resultados organizacionais, fomenta-se o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como uma melhor relação com o líder virtual.

As organizações visualizam atualmente uma nova realidade, o trabalho à distância e nesta investigação as pessoas que viveram e vivem esta nova realidade indicam perceber ajustadamente o impacto que o *teambuilding*, em contexto virtual, tem na sua vida profissional.

Surge manifestada também a disponibilidade para uma prática mais frequente de ações *teambuilding* em contexto remoto nas organizações.

Capítulo 7 - Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Primeiramente, é fundamental entender que o facto de não haver cientificamente uma escala válida inerente aos conceitos de *teambuilding* em equipas virtuais levou à orientação do presente estudo para uma análise de perceção. Deste modo, o instrumento aqui adaptado e utilizado poderá ser uma base para futuras investigações sobre o tema.

Tendo sido opção uma metodologia quantitativa, poderá ser pertinente uma recolha de dados também em formato qualitativo.

Outra das limitações refere-se à dimensão da amostra, isto é, uma amostra maior poderia proporcionar resultados mais abrangentes e mais generalizáveis. Contudo, sendo critério de elegibilidade para participação o facto de as pessoas já terem estado em atividades deste teor, limitou a dimensão da amostra.

Recomenda-se igualmente, para estudos futuros, aprofundar a visão do lado das empresas que procuram *teambuilding* virtual.

Por fim, espera-se que esta investigação tenha contribuído para uma maior compreensão dos resultados causados pelo *teambuilding* em equipas virtuais com auxílio de ferramentas para todos departamentos empresariais e serviços, com destaque especial para a gestão de recursos humanos.

Capítulo 8 - Guia Orientativo

Concluído o estudo sobre a presente dissertação, poderá ser pertinente a elaboração de um guia orientativo e de boas práticas sobre o tema para aplicação na área da gestão de pessoas. O mesmo, da própria autoria, é exposto a seguir.

***Teambuild* à distância, a nova tendência do *teamwork* em equipas virtuais**

Guia Orientativo



Teambuilding, é possível estimular a coesão da equipa, e contribuir para o enriquecimento da cultura da sua organização, aumentando a energia e a produtividade de uma forma saudável, lúdica e com positividade.



As experiências em *teambuilding* em *teamwork* virtual revelam descontraídas gratificantes e genuínas à cultura e contexto da sua organização, garantindo uma eficácia enorme e de longo uma eficácia enorme e de longo prazo.

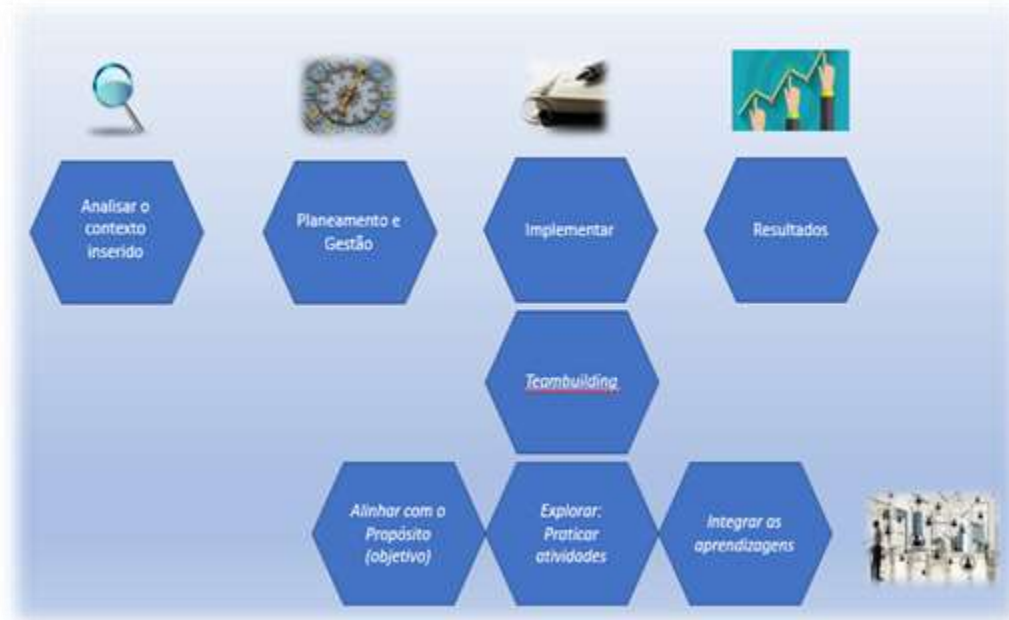
As melhores equipas motivadas e realizadas resultam de melhores organizações!

Em contexto *outdoor*, o *teambuilding* virtual leva um formato descontraído permitindo a equipa:

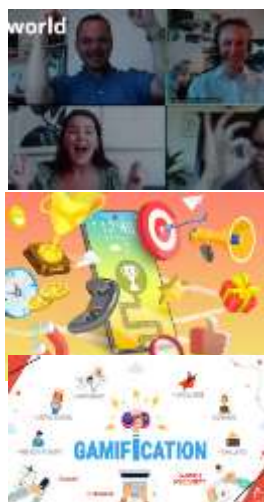
- aprofundar as relações e criar **coesão** na equipa;
- trabalhar as **capacidades** individuais de cada membro;
- gerar disponibilidade para a mudança;
- identificar processos e métodos para resolver **problemas** e encontrar **soluções**;
- melhorar a **comunicação**, a **colaboração** e a **criatividade**;
- alcançar **objetivos comuns**, criando **sinergias** entre os colaboradores;
- melhorar **competências** intra e interpessoais;
- aumentar o nível de **motivação e entusiasmo** globais;
- alcançar novas **energias**.

As dinâmicas devem ser alinhadas ao *mind set* da organização e do alinhamento estratégico.

Esquemáticamente:



Os jogos que oferecem desafios cognitivos progressivamente mais difíceis, são os mais precisos, desafiantes e despertam reações de maior velocidade, conduzindo a mudanças cerebrais positivas (Goleman, 2020).



Estratégias Gamificacion:

- Envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão;
- Integrar em sistemas *gamification*, levando ao desenvolvimento do *engagement* dos seus utilizadores (missões);
- Desafiarem os colaboradores a darem as suas opiniões e ideias sobre determinado tema, ou problema, possibilitando que estes ganhem pontos, crachás, ou até mesmo prémios reais.
- Melhorar o alinhamento da força de trabalho.



Adaptado, (Achando, 2020; Cunha, 2021; Dias, 2021; Sousa, 2018).

Manual Thinking

- Inovação
- Criatividade
- Trabalho em equipa
- Formato eficaz e acolhedor para fazer face a face
- Alcance dos objetivos: a criatividade, da exploração, da definição de prioridades e organização, de forma dinâmica e estruturada
- Atitude ativa participativa e democrática dos utilizadores (Huber & Veldman, 2019).

- **Métodos:** visualizar, sintetizar; segmentar organizar relacionar e partilhar através de reuniões online (Heldal, 2021; Huber & Veldman 2019).

Temáticas usadas para Gamification

Neste tópico tem de decompor um tema

- Tesouro da inocência
- Método da Walt Disney por cor
- Seis chapéus para pensar
- Estimulação verbal e não verbal
- *Brainwriting*
- *Check list* de *osborn*
- Avaliação volumétrica com plástica
- Visualizar preferências soprando balões (Huber & Veldman, 2019).
- **Quadro Kanan;** prioridades (lista dos pendentes);
- **Scrum:** estrutura simples para a colaboração eficaz da equipa em projetos
- **Matriz de Elsenhover,** matriz de urgência e de importância, ajuda a decidir e a priorizar tarefas (Moreira & Pacheco, 2020).

Metodologia Agile

- A comunicação passa por gerir o desenvolvimento de grandes sistemas de *software*
- Alternativas para a gestão de projetos tradicionais e presta apoio aos grupos de trabalho que pretendem responder às imprevisibilidades e as fragilidades
- Responde às mudanças para ter sucesso num ambiente de trabalho
- Criar um *software* que permita o *feedback* vital (Moreira & Pacheco, 2020).
- Nova estratégia de *outsourcing* e conectividade, novo modelo que poderá ser dado internacionalmente ou nacional, face ao acréscimo de novos clientes e implementação de novos produtos (Cunha et al., 2021).

Métodos: uma **organização mais ágil**, com o **objetivo centrado no cliente** e no **colaborador**, implementando e criando missões (Moutinho et al., 2020).

Representa uma **cultura colaborativa** nos **vários níveis hierárquicos da organização**, existindo **transparência** e **aproximação das equipas**, com objetivo de crescimento e desenvolvimento profissional, apostado no desenvolvimento das **competências** (Cunha, 2021). Quanto maior o nível de responsabilidade e autonomia, maior será a eficácia na tomada de decisão.

O departamento de gestão de recursos humanos pode utilizar um sistema *gamification* que tenha por base o trabalho em equipa virtual como condição para ganhar o jogo, fomentando esses valores com o objetivo de transformar o grupo numa equipa de trabalho eficiente. Assim, o jogo pode ser utilizado de forma a chegar a todos os colaboradores.

Sugestões de Prática

Sites para as equipas e o líder inscreverem-se:

Gamefication: Games, Gira a roda; Pictionary online; Mais provável,

- [14 jogos de reunião de equipe virtual inspiradores para 2022 - AhaSlides -](https://ahaslides.com/pt/blog/14-inspiring-virtual-team-meeting-games-for-2022)
<https://ahaslides.com/pt/blog/14-inspiring-virtual-team-meeting-games-for-2022>
- [34 Online Team Building Games for Remote Employees in 2022](https://teambuilding.com/blog/online-team-building-games)
<https://teambuilding.com/blog/online-team-building-games>



Exercício

Estilos comportamentais (atividade *teambuilding*)

Nesta página irá encontrar uma lista de 40 adjetivos, devendo escolher 20 adjetivos, os que para si mais o caracterizam, a nível comportamental:

Ativo	Competitivo	Concentrado
Aberto	Compreensivo	Falador
Confiante	Idealista	Com bom Humor
Calmo	Cuidadoso	Impulsivo
Comunicativo	Profundo	Cauteloso
Espontâneo	Estimulante	Fácil de se lidar
Assertivo	Empático	Metódico
Pragmático	Pacífico	Apoia os outros
Imaginativo	Pode se confiar	Assume riscos
Orientado para os resultados	Dinâmico	Decisivo
Agradável	Factual	Impulsionador
Ambicioso	Detalhado	

Apuramento dos resultados

Energia		Orientação	
Dinâmico	Calmo	Pessoas	Tarefas
1	2	2	1
3	4	4	3
5	7	5	7
6	8	6	10
9	10	8	11
11	12	9	12
13	15	14	13
14	17	15	16
16	18	17	18
20	19	20	19
25	21	21	24
26	22	22	28
27	23	23	30
29	24	25	33
32	28	26	35
33	30	27	36
35	31	29	37
36	34	31	38
37	38	32	39
40	39	34	40

Adaptado, (Mações 2020; Moreira & Pacheco, 2020).

Referências Bibliográficas

- Achando, C. (2020). *Um estudo comparativo entre os teletrabalhadores habituais e os novos teletrabalhadores, associados à pandemia gerada pela Covid-19*.
- Adiloglu, F., Fragiaco, F., & Petricone, F. (2021). Distance Artist: Building the Skills of Future Creatives. Developing Evidence-Based Criteria for Global Virtual Team Tutoring and Management in Art and Design Education. *International Journal of Art & Design Education*, 40(1), 268-282.
- Balakrishnan, R., Cicek, J. S., Mani, P., & Mann, D. (2020). LEGO SERIOUS PLAY AND THE GRADUATE ATTRIBUTES. *Proceedings of the Canadian Engineering Education Association (CEEAA)*.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- Bhatt, P. (2020). Perceived organizational culture across generation, tenure, and gender: An exploratory study. *Organization Development Journal*, 38(1), 9–20.
- Boléo, M. M. B. (2019). *Os eventos de team building em contextos outdoor: importância para as organizações*.
- Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). *Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa*. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43).
- Cernuşca, L. (2020). Soft and Hard Skills in Accounting Field-Empiric Results and Implication for the Accountancy Profession. *Studia Universitatis Vasile Goldiş, Arad-Seria Ştiinţe Economice*, 30(1), 33-56.
- Chanana, N. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508.
- Costello, M., Russell, K., & Coventry, T. (2021). Examining the average scores of nursing teamwork subscales in an acute private medical ward. *BMC nursing*, 20(1), 1-10.
- Cunha, M. R. F. D. (2021). *A passagem de trabalho presencial para teletrabalho: gap de competências digitais*, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Dias, J. S. F. (2021). *Equipas virtuais antes e após COVID-19: uma revisão sistemática de literatura*.
- Goleman, D. (2020) *Foco, O Motor Oculto da Excelência*. (9ª ed.). Temas e debates- Círculo de Eleitores.
- Heldal, F. (2021). Design thinking teams and team processes: Creativity through discipline.
- Huber, L & Veldman, G. (2019). *Manual Thinking – a ferramenta essencial para gerir o trabalho criativo em equipa*. (1ª ed.) Marta Ramires.
- Iacob, O. C., Muşat, A., Anton (Musat), M., & Coman, C. (2019). The Role of Professional Training and Teambuilding Programs in Increasing the Performance of an Organization. *LUMEN Proceedings*, 8(1), 282-296.

- Jassar, A. S., Perkins, K. E., & Sundt, T. M. (2021). Teamwork in the time of coronavirus: an MGH experience. *Journal of Cardiac Surgery*, 36(5), 1644-1648.
- Jeremias, A. T. N., & Correia, P. M. A. R. (2020). Trabalho de equipa em saúde como processo de relação formal potenciador da satisfação e motivação laboral. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 38, 88-109.
- Júnior, G., Escudeiro, P., Moura, A., & Lucena, S. (2020). A GAMIFICAÇÃO E OS DISPOSITIVOS DIGITAIS NO ENSINO SECUNDÁRIO EM BRAGA, PORTUGAL. *Práxis Educacional*, 16(41), 278-298.
- Lengen, J. C., Kordsmeyer, A. C., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2021). Soziale isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 71(2), 63-68.
- Macaire, L. (2021). *2020: o impacto do teletrabalho antes, durante e pós COVID-19*.
- Mações, M. (2020). *Pessoas e Gestão de Equipas* (1ª ed.). Edições Almedina.
- Monteiro, A. (2021). *Torne-se um Decifrador de Pessoas, Truques e dicas para ler e influenciar pessoas* (12ª. Ed). Grupo Planeta.
- Moreira, F & Pacheco, A. (2020). *Teletrabalho, Principios e Ferramentas Práticas do Trabalho Remoto*. (1ªed.). Editora Self.
- Moutinho, L., Valarinho, F., Pereira, H., Dionísio, P., Esteves & Rodrigues, V., (2020) *Gestão no Pós – Covid 19 , Exemplos e Tendências Inspiradoras*. (1º ed.). Prime Books- Sociedade Editorial, LDA.
- Nelson, B & Economy, P. (2020). *Gestão para totós*. (2º ed.). Porto Editora.
- Ozigbo, A. M., Idegbesor, M., Ngige, C. D., & Nwakoby, N. P. (2020). TEAM BUILDING AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: AN EXPLORATION OF ISSUES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP*, 2(1), 184-199.
- Patão, C. A. (2021). *A Gestão de Conhecimento em Teletrabalho e a sua influência na Inovação*.
- Pieta, P. K. (2022). *O impacto da gestão de recursos humanos verde nos comportamentos de cidadania organizacional através da identificação organizacional e da satisfação no trabalho* (Doctoral dissertation).
- Quinteiro, P., Abrantes, A., Costa, P., Curral, L., Graça, A. M., Passos, A. M., & Santos, C. M. (2020). Trabalho em equipa em Portugal: Uma década de progresso. *Psicologia*, 34(1), 24-42.
- Rimm, A., Su, A. (2020). *Guia HBR- Motivar Equipas*. (1ª ed.). Conjuntura Actual Editora.
- Riivari, E., Kivijärvi, M., & Lämsä, A. M. (2021). Learning teamwork through a computer game: for the sake of performance or collaborative learning? *Educational Technology Research and Development*, 69(3), 1753-1771.
- Santos, M. S. L. (2021). *O impacto do papel do líder na virtualidade percebida da equipa: exploração do papel mediador do Team Work Engagement*.
- Santos, R. (2021). *Ser Feliz no Trabalho*. (1ª ed.). RH editora.

- Schilling, N. (2021). *Utilização de equipes virtuais na gestão de projetos de construção: vantagens, desafios e implementação.*
- Silva, F. S. P. D. (2019). *Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências.*
- Sousa, R. F. A. D. (2018). *A gamification como ferramenta de gestão de recursos humanos.*
- Tannenbaum, S. I., Traylor, A. M., Thomas, E. J., & Salas, E. (2021). Managing teamwork in the face of pandemic: evidence-based tips. *BMJ quality & safety*, 30(1), 59-63.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy.*
- Teixeira, A. I. C. (2020). *Perceções de Profissionais e de Jovens em Situação de Vulnerabilidade Social Sobre a Transição Para a Vida Pós-escolar* (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico de Viseu (Portugal)).
- Wildman, J. L., Nguyen, D. M., Duong, N. S., & Warren, C. (2021). Student teamwork during COVID-19: Challenges, changes, and consequences. *Small Group Research*, 52(2), 119-134.
- Ulloa-Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 10(2), 150-173.
- Zhang, Y., Zhang, J., Liu, Z., & Song, X. (2020). Run for the Group: The Impacts of Offline Teambuilding, Social Comparison and Competitive Climate on Group Physical Activity - Evidence from Mobile Fitness Apps. *HICSS*.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

Questionário

Este questionário realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade da Maia tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre a forma de como as equipas virtuais exercem as suas funções e como a sua organização gere determinados aspetos associados a este formato de trabalho, designadamente as atividades de teambuilding e a gamification.

As respostas aqui fornecidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo utilizadas apenas para fins de investigação científica.

Pedimos que responda com a máxima sinceridade, pois a sua participação é extremamente importante.

Caso nunca tenha integrado uma equipa de trabalho virtual, agradeço a sua disponibilidade, mas não se encontra elegível para participar neste estudo.

Agradeço a sua colaboração!!

*Obrigatório

1. Dados sociodemográficos *

Género

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ <20 anos
☐ 20-29 anos
☐ 30-39 anos
☐ 40-49 anos
☐ 50-59 anos
☐ 60-69 anos

3. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ ≤ ao 12º ano (ou equivalente)
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

4. Antiguidade na Organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ ≤ 3 anos
☐ 4-9 anos
☐ 10-15 anos
☐ 16-20 anos
☐ >20 anos

5. A sua área de residência *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Distrito do Porto
☐ Distrito de Braga
☐ Distrito de Aveiro
☐ Distrito de Coimbra
☐ Distrito de Lisboa
☐ Outros

6. Tipo de vínculo laboral *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Contrato a Termo Certo
☐ Contrato Sem Termo
☐ Contrato por Tempo indeterminado
☐ Contrato a Termo Incerto
☐ Outros

7. A sua função na organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Operário
☐ Quadro Técnico
☐ Chefe
☐ Quadro de Direção
☐ Outros

Trabalho remoto em equipa, produtividade e
satisfação

Análise e avalie as seguintes frases:

8. 1 - O processo de comunicação virtual entre a equipa e o líder é eficaz. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

9. 2 - O líder comunica virtualmente de forma clara e organizada, permitindo e dando feedback.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

10. 3 - A equipa virtual onde me insiro é produtiva. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

11. 4 - Sinto-me satisfeito na equipe virtual onde me insiro. *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

12. 5 - O líder é capaz em planejar e em monitorar a implementação da tecnologia de informação e comunicação. *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

13. 6 - A minha empresa convoca reuniões online pela troca de ideias. *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

14. 7 - Nesta cultura organizacional Agis é importante construir, promover e manter a sã na prática, o bom-saio com os colaboradores. *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

15. 8 - O impacto da tecnologia não alterou a modo como os colaboradores entendem a missão da organização. *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

16. 9 - Tenho consciência do que preciso de fazer para ser um e-mailer eficaz. *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

17. 10 - Trabalhar à distância impactou no meu interesse pelo trabalho em equipe. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

18. 11 - Sinto-me satisfeito com o meu equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal quando trabalho à distância. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

19. Competências Associadas *

12 - A minha organização oferece formação em competências e comportamentos de trabalho remoto.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

20. 13 - As competências ligadas ao trabalho em equipa à distância são baseadas na resiliência, escuta ativa e empatia. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

21. 14 - As maiores dificuldades ligadas ao trabalho em equipa à distância são a resistência à mudança e a adaptação à constante mudança tecnológica. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

22. Teambuilding *

15 - Atividades em teambuilding são indispensáveis para a empresa pois influenciam a motivação e promovem a melhoria do desempenho das equipas virtuais.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

16 - O teambuilding permite criar ou desenvolver um ambiente mais favorável à troca de experiências, à aprendizagem e à inovação.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

17 - O teambuilding auxilia no autodiagnóstico (pontos de melhoria, planos de ação, qualidade de liderança e o feedback) de problemas e coadjuva a melhoria contínua.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

25.

Gamification

18 - Esta nova tendência, a gamification, que consiste numa aprendizagem com abordagem lúdica e que promove, de certa forma, a competição entre colaboradores, adiciona valor à organização de uma forma diferente.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

26.

19 - Na aplicação da gamification é necessário combinar e promover as motivações extrínsecas e intrínsecas dentro do conceito para que tenha os efeitos pretendidos.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Não concordo nem discordo
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

Anexo 2 - Empresas

EDP	Eleven sports	Slot	Hospedeiras Portugal
Worten	Delta	Multipessoal	Iddeal
Bosch	Caso Solution ozone	Apesperh	Linksource
Allianz	Farall Phones	Epalms	Sucess work
Siemens	Panasonic	Eurofirms	Manijobs
Telephormance	Next Reality	Fif. Finance	Triangulo solutions
Pwc	Altice	Fill work	Trablidera
Bial	Run Slide	Atemporaria	Vertex
Caixa Agricola	Elevus	Fill-work	Mapa Zero
Fidelidade	Kelly	Flexiplan	<i>Living Place</i>
BPI	Manpower	Gesefor	Extremos Portugal
Deloitte	Talenter	IMGP Enginecriz	<i>Team Building</i>
Cisco	Eurofirms	Leader	<i>Team Dynamics</i>
Hiscox	Egor	Paicotempo	<i>Run & Slide</i>
Abba	Kill work	Grupo Constant	<i>Meet me at Porto</i>
Adecco	Synergie	Multipessoal	<i>Escape city game</i>
Randstad	Michael Page	RH Mais	
Norauto	Hays	Psicoteste	
Immersis	Multitempo	Gigroup	
Pansurg		Citrortid	
<i>Rit'mu</i>			

Anexo 3 - E-mail

Boa noite

Cara Equipa [REDACTED],

Estou neste momento no meu último ano do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos - Universidade da Maia e gostaria de pedir a vossa cooperação para responderem ao meu questionário, no âmbito da minha dissertação relacionada com Equipas Virtuais, *Teambuilding e Gamification*.

O seu preenchimento demora aproximadamente 3 minutos.

https://docs.google.com/forms/d/1ljeK4gyZRGtMLSxtAWmYv7jmH7u8q5ZWm_n-GXo6EdE/edit



Questionário

Este questionário realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade da Maia tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre a forma de como as equipas virtuais exercem as suas funções e como a sua organização gere determinados aspetos associados a este formato de trabalho, designadamente as atividades de teambuilding e a gamification. As respostas aqui fornecidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo utilizadas apenas para fins de investigação científica. Pedimos que responda com a máxima sinceridade, pois a sua participação é extremamente importante. Caso nunca tenha integrado uma equipa de trabalho virtual, agradeço a sua disponibilidade, mas não se encontra elegível para participar neste estudo. Agradeço a sua colaboração!!

docs.google.com

Muito obrigada desde já pela colaboração!!!

Cumprimentos,
Emanuela Fontes