

MESTRADO
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

O Papel da Liderança na Cultura Organizacional em Contextos de Teletrabalho

Maria Inês Pinhão

M

2022



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM
CONTEXTOS DE TELETRABALHO**

Maria Inês Pinhão

Outubro, 2022

Dissertação apresentada no Mestrado de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora ***Filomena Jordão*** (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceituais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade intelectual.

Agradecimentos

À minha orientadora, **Professora Doutora Filomena Jordão**, que, desde o primeiro momento, se mostrou disponível para acolher aqueles que eram os meus interesses de investigação, apoiando-me neste caminho, com um olhar próximo, atento, crítico e pragmático, e, acima de tudo, respeitando e compreendendo o meu tempo e disponibilidade, no meio de tantas outras responsabilidades.

À **família**, pelo incondicional apoio, por priorizarem a minha educação e bem-estar, por me possibilitarem o conforto para que eu, todos os dias, possa ser melhor do que fui ontem - mais experiente, mais conhecedora, mais concretizada, mais completa.

Aos **amigos**, companheiros, assim espero, de toda a vida, que me permitem ir-me apropriando das idiossincrasias das suas personalidades, transformando a minha forma de estar no mundo, que me refrescam constantemente o estado de espírito, que me ajudam a manter-me equilibrada e a alimentar, desde já, um dos meus futuros chavões profissionais, o *work-life balance*.

Aos **participantes deste estudo**, que mesmo tendo as suas agendas ocupadíssimas, reservaram um momento da sua vida para mim e para a Psicologia, tendo sempre uma postura delicada e de entrega, e com quem aprendi bem mais do que esperava.

A todas as restantes pessoas que, de forma mais ou menos indireta, com gestos e atitudes mais ou menos explícitos.

O meu muito sentido obrigada.

Resumo

Nos últimos anos, o teletrabalho tem tido um crescente vigor no mercado de trabalho português. Esta mudança é acompanhada por alguns desafios, nomeadamente, na cultura das organizações, que passa a ser transmitida e mantida pelos seus líderes de formas distintas.

Assim, o objetivo desta investigação é o de explorar o papel dos líderes na cultura organizacional, em contextos de teletrabalho. Para tal, desenvolveu-se um estudo de caso simples embutido (Yin, 2018), através do qual se procurou responder às seguintes questões de investigação: 1) Como é que os líderes percecionam o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho?; 2) Como é que os líderes percecionam o seu papel na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?; 3) Como é que os líderes percecionam possíveis desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?; e 4) Como é que os líderes deram resposta aos desafios percecionados na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?.

A recolha dos dados consistiu, principalmente, em entrevistas semiestruturadas a líderes de uma organização portuguesa, que se encontram em regime parcial de teletrabalho. Optou-se por uma análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), com recurso ao *software NVivo 1.7* (QSR), através da qual se concluiu que o impacto da cultura desta organização foi, principalmente, positivo. Para além disso, os líderes percecionaram com maior frequência um papel na transmissão e na manutenção da cultura organizacional, comparativamente com o papel de moldagem da mesma. No que diz respeito aos desafios percebidos na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho, a maior parte dos líderes destacou o trabalho e espírito de equipa, a informalidade nas relações interpessoais, a integração de novos colaboradores e a comunicação verbal e não verbal. Em resposta a estes desafios, os líderes salientaram a importância da realização de reuniões à distância, da adoção de atitudes de apoio para com os colaboradores, de encontros presenciais, de uma maior clareza na comunicação, de ter confiança nos colaboradores e de dar feedback e partilhar perspetivas.

Este estudo possibilitou uma maior compreensão e acréscimo de contributos no que concerne à relação dos líderes com a cultura das organizações, em teletrabalho, tendo, igualmente, como propósito, impulsionar novas investigações que aprofundem este contemporâneo tema.

Palavras-chave: Liderança, cultura organizacional, teletrabalho

Abstract

In the last years, telework has had a growing vigour in the Portuguese work market. This change brings about some challenges, namely, in an organizations' culture, which has to be transmitted and maintained by its leaders in different ways.

With this in mind, the goal of this investigation is to explore leader's role in organizational culture, in a telework context. To do that, a study of simple embedded case has been developed (Yin, 2018), in order to answer the following research questions: 1) How have leaders perceived the impact of organizational culture in their teams working from home?; 2) How have leaders perceived their role in shaping, transmitting and maintaining the organization's culture?; 3) How do leaders perceive possible challenges in the process of transmitting and maintaining organizational culture?; and 4) How have leaders answered the perceived challenges in the process of transmitting and maintaining organizational culture?.

The data collection consisted mainly of semi structured interviews of leaders of a Portuguese organization, that are currently partially in telework. A thematic content analysis was chosen (Bardin, 2011), with the aid of the software *NVivo 1.7* (QSR), through which it was concluded that the impact of culture in the mentioned organization was, mostly, positive. Furthermore, the leaders perceived more frequently a role in the transmission and maintenance of organizational culture, when in comparison to their role in shaping it. When it comes to the challenges perceived in the transmission and maintenance of organizational culture in telework, most of the leaders highlighted the team's work and spirit, the informality in interpersonal relationships, the integration of new collaborators and the verbal and nonverbal communication. In response to these challenges, the leaders highlighted the importance of long-distance meetings, of adopting supportive attitudes towards collaborators, of face-to-face meetings, of a bigger clarity when communicating, of trusting in the collaborators and of giving feedback and sharing of perspectives.

This study allowed for a bigger understanding and addition of contributes regarding leaders' relationship with organizational culture, in telework, having equally the purpose of stimulating new investigations that delve deeper into this current theme.

Keywords: Leadership, organizational culture, telework

Résumé

Pendant les dernières années, le télétravail s'est fait ressortir sur le marché du travail portugais. Cette révolution s'accompagne de certains défis, notamment dans la culture des organisations, qui est transmise et entretenue par leurs dirigeants de différents modes.

Ainsi, l'objectif de cette étude est d'explorer le rôle des leaders dans la culture organisationnelle, dans des contextes de télétravail. Sur ces entrefaites, une étude de cas intégrée simple a été développée (Yin, 2018) pour répondre aux questions de recherche: 1) Comment les dirigeants perçoivent-ils l'impact de la culture organisationnelle sur leurs équipes de télétravail?; 2) Comment les dirigeants perçoivent-ils leur rôle dans la formation, la transmission et le maintien de la culture organisationnelle?; 3) Comment les dirigeants perçoivent-ils les défis possibles dans la transmission et le maintien de la culture organisationnelle?; et 4) Comment les dirigeants ont-ils répondu aux défis perçus dans la transmission et le maintien de la culture organisationnelle?.

La collecte de données a consisté surtout en des interview semi-structurés avec des dirigeants d'une organisation portugaise, qui sont en télétravail à temps partiel. Nous avons adopté une analyse de contenu thématique (Bardin, 2011), à l'aide du logiciel *NVivo 1.7* (QSR), qui a conclu que l'impact de la culture de cette organisation était, dans sa majorité, positive. De plus, les dirigeants percevaient plus souvent un rôle dans la transmission et maintenance de la culture organisationnelle, par rapport au rôle de modelage. Concernant les défis perçus dans la transmission et la maintenance de la culture organisationnelle en télétravail, la plupart des dirigeants ont souligné le travail et l'esprit d'équipe, l'informalité des relations interpersonnelles, l'intégration des nouveaux employés et la communication verbale et non verbale. En réponse à ces défis, les dirigeants ont ressortis l'importance de tenir des réunions à distance, d'attitudes solidaires envers ces employés, de rencontres face à face, d'une plus grande clarté dans la communication, de la confiance envers ces employés et de la rétroaction et du partage de différents points de vue.

Cette étude permis de mieux comprendre et d'ajouter des contributions concernant la relation des dirigeants avec la culture des organisations, en télétravail, dans le but de promouvoir également de nouvelles investigations qui approfondissent cette thématique contemporaine.

Mots clés: Leadership, culture organisationnelle, télétravail

Índice

I. Introdução	1
II. Enquadramento Teórico	4
2.1. Teletrabalho	4
2.2. Cultura organizacional	6
2.2.1. Cultura organizacional e teletrabalho	7
2.3. Liderança	9
2.3.1. Liderança e cultura	9
2.3.2. Liderança e teletrabalho	10
2.3.3. Liderança e cultura em teletrabalho	12
III. Estudo Empírico	14
3.1. Objetivos e questões de investigação	14
3.2. Método	14
3.3. Estudo de caso	15
3.3.1. Contexto	15
3.3.2. Caso	16
3.3.3. Unidades de análise	16
3.3.3.1. <i>Seleção dos participantes</i>	16
3.3.3.2. <i>Caracterização dos participantes</i>	17
3.4. Técnicas de recolha de dados	18
3.5. Procedimento de recolha de dados	19
3.6. Técnica de análise de dados	20
IV. Redução da Informação, Resultados e Discussão	22
4.1. Redução da informação	22
4.2. Resultados e discussão	23
4.2.1. Perceções dos líderes sobre a cultura da organização	23

4.2.2. Percepções dos líderes sobre o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho	25
4.2.3. Papel dos líderes na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho	27
4.2.4. Desafios dos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho	29
4.2.5. Respostas dos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho	33
V. Conclusão e reflexões finais	39
5.1. Considerações acerca dos resultados obtidos	39
5.2. Limitações metodológicas	41
5.3. Sugestões futuras de investigação	41
VI. Referências Bibliográficas	43
Apêndices	48

Índice de Quadros

Quadro 1. Caraterização dos participantes do estudo

Quadro 2. Perceção dos líderes sobre as características da cultura da organização

Quadro 3. Perceção dos líderes sobre o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho

Quadro 4. Perceção dos líderes sobre o seu papel na cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho

Quadro 5. Perceção dos líderes sobre desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional às suas equipas em teletrabalho

Quadro 6. Respostas dadas pelos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional às suas equipas em teletrabalho

Índice de Apêndices

Apêndice A. Proposta de colaboração

Apêndice B. Guião de entrevista

Apêndice C. Declaração de consentimento informado

Apêndice D. Sistema de categorias e sua definição operacional

Abreviaturas

COVID-19 *Coronavirus Disease 2019*

INE Instituto Nacional de Estadística

I. Introdução

Vivemos, atualmente, numa época que se tem distinguido, de forma muito peculiar, por mudanças. Mudanças estas que já se iam estimulando no passado e que, paulatinamente, se iam desenvolvendo, mas que, com a inesperada ocorrência de uma pandemia, provocada pela COVID-19, se viram mais aceleradas. Enquadra-se aqui, nomeadamente, a transição do trabalho presencial para o *online*, isto é, para o teletrabalho, através do uso das tecnologias da informação, que subtraem parcial ou totalmente as viagens relacionadas com o trabalho (Nilles, 1997).

Embora esta prática tivesse surgido, aquando da pandemia, de forma radicalmente imposta em várias organizações, muitas destas encontram-se em processo de transição para um modelo formal e efetivo de teletrabalho, ou mesmo já o têm integrado no seu funcionamento. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2020), no 2.º trimestre de 2020, 23.1% da população empregada trabalhou sempre ou quase sempre em casa, sendo que dessas pessoas, 91.2% trabalhou nesse regime devido à COVID-19. Já no 4.º trimestre de 2020, a primeira percentagem diminuiu para 12.3%, mas salienta-se que, neste período, houve também um decréscimo na percentagem de trabalhadores cuja razão para o teletrabalho foi a COVID-19 (79.4%). Tal facto demonstra o peso decrescente da pandemia como causa para a adesão e/ou permanência do teletrabalho nas organizações. Já no 2.º trimestre de 2022, o INE (2022a) revela que a percentagem da população empregada em teletrabalho foi de 19.6%, o que transparece uma maior expressão deste modelo de trabalho (que não teve como causa a COVID-19), quando comparado com os últimos dados de 2020. Considerava-se previsível que a percentagem de trabalhadores em teletrabalho viria a diminuir com o atenuar da situação pandémica, uma vez que, tal como referido, esta mudança no regime de trabalho foi uma prática drasticamente imposta por circunstâncias externas às organizações. Não obstante, essa percentagem continua a ser significativa e a perspetiva é que continue a sê-lo. Repare-se, por exemplo, que a mesma incrementou comparativamente, com o final do ano 2020.

Considerando as empresas que referem ter, em maio de 2022, uma maior proporção de pessoas ao serviço em teletrabalho face ao período pré-pandemia, 57% das empresas pretendem manter, em 2023, os níveis atuais de teletrabalho, enquanto 4% pretendem aumentar e 39% diminuir o recurso ao teletrabalho. (INE, 2022b, p. 20)

A significância da expressão do teletrabalho nas organizações encontra-se relacionada com a sua cultura, que desempenha um papel fundamental na aceitação ou rejeição e no sucesso deste modelo de trabalho (Crandall & Gao, 2005; Haworth & IFMA, 1995; Kwon & Jeon, 2020). A relação contrária também se manifesta, tendo o teletrabalho um impacto na cultura organizacional (Grinshaw et al., 2002; Lautsch et al., 2009; Watad & Will, 2003), isto é, no padrão de suposições básicas e partilhadas dentro de cada organização (Schein, 2004, p. 17). Acresce que a cultura, como exposto anteriormente, mesmo que possa ser influenciada e adaptada, tendo em consideração os diferentes modelos de trabalho, deve prevalecer, qualquer que seja o local de trabalho de um colaborador (Ellis, 2021), dada a sua importância enquanto identidade de uma organização, que a distingue das demais (Robbins & Judge, 2014), tal como exploraremos neste trabalho. Ainda assim, existem evidências de que o isolamento da cultura organizacional é um problema reportado por muitos teletrabalhadores (Crandall & Gao, 2005).

Ora, falar em cultura sem falar em liderança é explorar o tema de forma superficial, pois ambos os conceitos são dois lados de uma mesma moeda (Schein, 2004). Este autor argumenta que algo de real importância que os líderes fazem é criar e gerir a cultura e que o seu talento se pauta pela capacidade de perceber e trabalhar com a mesma. Desta forma, podemos concluir que a liderança, que pode ser definida como a capacidade para influenciar um grupo em direção ao alcance de uma visão ou conjunto de objetivos, crenças e valores (Robbins & Judge, 2014; Yukl, 2010), está intimamente relacionada com a cultura organizacional e, por sua vez, constitui uma das peças-chave (se não a peça-chave) para o sucesso do teletrabalho nas organizações (Known & Jeon, 2020; Nilles, 1997).

Percebe-se, assim, a existência de uma relação entre os três construtos referidos - o teletrabalho, a cultura e a liderança. No entanto, a literatura e a investigação não têm explorado a forma como a liderança transmite e/ou mantém a cultura organizacional aos seus colaboradores, em contextos concretos de teletrabalho. Desconhece-se, portanto, também, alguns aspetos específicos do papel concreto dos líderes, para o sucesso do teletrabalho, que, como supramencionado, tem tido uma expressão cada vez maior no contexto de trabalho a nível nacional.

Conclui-se, desta forma, que o valor de domínio científico desta investigação se prende com a procura de respostas para a lacuna mencionada anteriormente, tendo, portanto, como objetivo geral o da exploração do papel dos líderes na cultura organizacional, em contextos de teletrabalho. A partir deste, definiram-se os seguintes objetivos específicos, sempre remetendo para a perspetiva dos líderes em contextos de teletrabalho: (1) perceber

se a cultura organizacional constitui uma barreira ao funcionamento em teletrabalho; (2) explorar a percepção dos líderes sobre o seu papel na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional; (3) identificar possíveis desafios sentidos pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional; (4) investigar estratégias desenvolvidas pelos líderes para dar resposta aos desafios encontrados na transmissão e na manutenção da cultura organizacional.

Tendo em conta estes objetivos, pretender-se-á responder às seguintes questões de investigação (QI), igualmente considerando a perspetiva dos líderes em contextos de teletrabalho: (QI1) Como é que os líderes percecionam o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho?; (QI2) Como é que os líderes percecionam o seu papel na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?; (QI3) Como é que os líderes percecionam possíveis desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?; (QI4) Como é que os líderes deram resposta aos desafios percecionados na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?.

A resposta a estas questões será explorada, nesta dissertação, ao longo das seguintes secções: enquadramento teórico, que nos permitirá aprofundar os três conceitos-chave deste trabalho e as relações entre os mesmos; especificidades do presente estudo empírico - objetivos e questões de investigação, método, o estudo de caso, técnicas e procedimentos de recolha de dados e técnica de análise de dados; redução da informação, resultados e discussão; e conclusões e reflexões finais.

II. Enquadramento Teórico

2.1. Teletrabalho

Tal como referido anteriormente, desde o início da pandemia provocada pela COVID-19, o teletrabalho tem vindo a ser uma novidade para algumas organizações e tem ganhado uma maior relevância no seu meio. No entanto, este modelo já se encontra presente no mundo do trabalho há algumas décadas e são várias as formas de o definir.

Genericamente, o teletrabalho recorre ao uso de ferramentas tecnológicas e não envolve deslocações associadas ao trabalho (Nilles, 1997), mas outras definições alternativas (embora semelhantes) podem ser adotadas. Para Potter (2003), por exemplo, o teletrabalho é um “novo” paradigma no qual uma organização sem fronteiras leva o trabalho aos trabalhadores, para que este seja executado na localização que faça mais sentido. Frequentemente, na literatura, o teletrabalho é, ainda, denominado de outras formas, tais como trabalho remoto ou trabalho à distância. Este regime de trabalho pode também definir-se de forma mais específica e individualizada e, nesse sentido, Feldman e Gainey (1997) criaram uma taxonomia de quatro dimensões. Estas dimensões baseiam-se nas seguintes dicotomias: a) parcial ou total; b) com horários fixos ou flexíveis; c) realizado em casa ou em “escritórios satélite”; d) voluntário ou imposto.

A discussão sobre a adoção do teletrabalho implica, impreterivelmente, uma reflexão sobre o peso das suas consequências. Foquemo-nos, inicialmente, nas positivas. As vantagens que se destacam nas bases literárias encontram-se relacionadas com três níveis de análise: individual, organizacional e da sociedade (Crandall & Gao, 2005; Hoang et al., 2008), que facilmente se podem deduzir na enumeração que se apresenta de seguida. Um dos aspetos positivos mais mencionados na literatura sobre o teletrabalho é o ecológico, dada a não realização de deslocações dos trabalhadores entre o local de habitação e o de trabalho e, consequentemente, a diminuição da poluição ambiental (Crandall & Gao, 2005; Nilles, 1997). Nilles (1997) refere também que a produtividade dos teletrabalhadores, por norma, aumenta substancialmente, em média, de 5% para 20% ou mais, quando comparado com o trabalho presencial, incrementando também de forma significativa o ânimo e a retenção dos trabalhadores nas organizações (Peters & Dulk, 2003; Crandall & Gao, 2005). Outros autores referem a flexibilidade temporal e espacial como sendo vantajosa, tendo como consequências uma maior motivação, satisfação e desempenho no trabalho (Crandall & Gao,

2005), assim como uma maior percepção de autonomia (Baruch, 2000; Choi, 2018; Lewis et al., 2015; Song & Gao, 2019), concentração e tranquilidade (Baradello & Dibble, 2020; Crandall & Gao, 2005; Lewis et al., 2015). Destacam-se também, particularmente, a associação do *work-life balance* ao teletrabalho, remetendo para a possibilidade deste modelo permitir um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos teletrabalhadores (Choi, 2018; Crandall & Gao, 2005; Lewis et al., 2015; Peters & Dulk, 2003). Poderão ainda existir potenciais benefícios para a economia em geral e para as organizações em particular, sendo que, a título de exemplo, um estudo do *National Technology Readiness Survey* (2006) concluiu que a economia dos Estados Unidos poderia salvar cerca de 3.9 bilhões de dólares por ano, se os trabalhadores cujas funções assim o permitissem trabalhassem remotamente (Hoang et al., 2008). Por último, assinalam-se as vantagens da agilidade da comunicação por meio da tecnologia, através de conversações assíncronas e entre pessoas dispersas geograficamente (Denhardt et al., 2002), e da maior oportunidade de incrementar as *pools* de candidatos nos processos de recrutamento, com a inclusão de pessoas que, fisicamente, não estariam acessíveis aos mesmos (por exemplo, pessoas com deficiências, de outras áreas geográficas, cuidadores informais, etc.) (Baruch, 2000; Crandall & Gao, 2005).

Analisando, agora, o outro lado da moeda, o teletrabalho traz também alguns problemas que vão contra o mesmo. Uma das consequências negativas mais referenciadas é o fenómeno que Baruch (2001) intitula de “sociedade autista” e que diz respeito à escassa interação social entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico e/ou de níveis superiores (Baruch, 2000; Dahlstrom, 2013; Feldman & Gainey, 1997; Peters & Dulk, 2003; Song & Gao, 2019), dificultando, a título de exemplo, oportunidades de desenvolvimento dos mesmos através de aprendizagens informais entre pares (Dahlstrom, 2013). Este aspeto constitui um risco, já que, entre outras razões, existem evidências de que a maioria dos trabalhadores considera as relações com os seus colegas de trabalho muito importantes (Grantham, 1996), sendo fonte de motivação e satisfação (Root, 1988). Um outro aspeto frequentemente salientado na literatura espelha-se na expressão “*out of sight, out of mind*”, que revela que a percepção dos teletrabalhadores sobre a sua progressão de carreira e oportunidades de promoção saem lesadas, devido à falta de contacto que têm com as figuras de liderança (Baruch, 2000; Crandall & Gao, 2005; Dahlstrom, 2013; Peters & Dulk, 2003; Song & Gao, 2019; Williams et al., 2013).

Para além do referido, a revisão bibliográfica levanta algumas contradições em alguns aspetos que tanto são mencionados como positivos, como negativos. Entre eles,

destaca-se o *work-life balance*, que, para vários autores, sai prejudicado neste modelo de trabalho. De facto, apesar de poder haver uma maior flexibilidade em termos de horário, os teletrabalhadores têm tendência a trabalhar mais horas, comparativamente com o trabalho presencial (Lot & Abendroth, 2020; Peters & Dulk, 2003; Song & Gao, 2019). Ademais, fronteiras entre a vida pessoal e a vida profissional podem deixar de ser tão claras, devido à partilha de um mesmo espaço físico, levando a conflitos entre ambas as valências da vida e a um aumento dos níveis de stress dos colaboradores (Crandall & Gao, 2005; Song & Gao, 2019). Neste sentido, o teletrabalho acrescenta ao trabalhador um nível de complexidade superior de trabalho, já que tem de gerir a flexibilidade existente, com a (im)permeabilidade das fronteiras entre a vida pessoal e profissional (Hill et al., 1998). Uma outra contradição no seio da literatura, diz respeito às práticas de comunicação entre os trabalhadores e à forma como estes a percebem. Para além dos autores mencionados, Nilles (1997) referia-se à comunicação dentro das equipas como sendo uma das melhorias a verificar-se, ao adotar o teletrabalho. Não obstante, existe literatura que argumenta que o teletrabalho influencia de forma prejudicial a comunicação entre os teletrabalhadores (tornando-a menos eficaz) e a interação entre pares e com os líderes, estando, desta forma, associado a um enfraquecimento no trabalho em equipa (Hill et al., 1998). Além disto, afigura-se relevante salientar que existem desafios associados ao teletrabalho, especificamente, no que diz respeito 1) à comunicação não verbal e paraverbal, reduzindo-as significativamente quando se comunica através de chamadas telefónicas, ou mesmo de videochamadas; 2) a pistas indicadoras de estatutos e características da organização (e.g., posições hierárquicas) (Baradello & Dibble, 2020; O'Connell, 1988).

2.2. Cultura organizacional

Na literatura podemos encontrar inúmeras definições de cultura organizacional, que se caracterizam por alguma convergência concetual. Robbins e Judge (2014) consideram-na um sistema de significados partilhados pelos seus membros, que distingue uma organização de outra. Schein (2004) refere-a como um padrão de suposições básicas aprendidas e partilhadas por um grupo, à medida que se resolvem os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Para além disso, o mesmo autor

refere-se à cultura como sendo algo estável e difícil de mudar, bem como de observar, já que muitos aspetos importantes da cultura são essencialmente invisíveis. Cunha e colaboradores (2016, p.621) definem ainda a cultura organizacional como sendo o “conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos”. Em termos de finalidade, a cultura organizacional por si só tem funções úteis às organizações, tais como ser um estímulo de motivação e de comprometimento de significativas relações de trabalho e constituir uma ferramenta para o enveredar de ações laborais coordenadas (Denison, 1989).

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional pode dividir-se em três níveis de funcionamento. São eles os artefactos, as crenças expostas e valores e as suposições básicas subjacentes, respetivamente, do nível mais visível para o menos visível. O primeiro diz respeito a estruturas visíveis, como são as instalações ou o código de vestuário de uma organização, assim como a comportamentos observáveis. O segundo baseia-se em ideais, aspirações, valores, ideologias, entre outros. Já o último consiste em aspetos que não são conscientes ao indivíduo e em crenças e valores tidos por “inquestionáveis”.

Relativamente à forma como a cultura organizacional é transmitida aos seus colaboradores, Robbins e Judge (2014) destacam que esta transmissão pode acontecer através de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Ainda neste âmbito, os autores dão nota de algumas formas que contribuem para a manutenção de uma cultura organizacional, a partir do momento em que esta se forma, nomeadamente, através das palavras e comportamentos das administrações de topo e de processos de socialização, após entrada na organização.

2.2.1. Cultura organizacional e teletrabalho

Independentemente do modelo de teletrabalho de uma organização, a sua cultura deve guiar o tipo e forma de comportamento dos seus colaboradores, através das normas que entre si são partilhadas (Schein, 2004). No entanto, como já referido por alguns autores, muitos teletrabalhadores relatam uma sensação de isolamento em relação à sua cultura de trabalho (Baruch, 2001; Bussing, 1998; Harpaz, 2002; Manochehri & Pinketon, 2003), sentindo-se menos conectados à sua organização, como resultado do uso do modelo remoto (Ellis, 2021). Isto acontece de forma ainda mais acentuada, quando as conexões entre colaboradores não se encontram bem definidas. Um exemplo poderá ser o de novos colaboradores de uma organização, que começam o seu exercício profissional em regime de

teletrabalho. Não tendo os mesmos ainda conexões entre pares bem definidas, esta sensação de afastamento em relação à organização pode dar espaço a um nível de produtividade enfraquecido dos colaboradores (Ellis, 2021).

Como visto anteriormente, a cultura organizacional e o teletrabalho têm entre si relações recíprocas de influência. Previamente, referimos a utilidade da cultura de uma organização, mas existem também aspetos disfuncionais. Um deles prende-se com a aversão à mudança (Robbins & Judge, 2014), o que é algo que pode limitar organizações que, por exemplo, pretendam entrar num regime de teletrabalho. De facto, existem autores que argumentam no sentido de a cultura organizacional ser uma barreira primária ao teletrabalho (Hoang et al., 2008), tendo por base a lógica de que determinadas características da mesma podem não permitir a adoção e promoção de regimes de trabalho como é o exemplo do remoto. Outras dificuldades na mudança para o teletrabalho prendem-se com o facto de este modelo implicar uma complexificação das relações entre colaboradores, desafiando os correntes conhecimentos concetuais e afetando as normas organizacionais (Lewis, 2015). Esta complexificação tem, não só, mas também a ver com a potencial falha de interação social que, como vimos anteriormente, pode dificultar a transmissão da cultura (crenças, valores e perceções) aos trabalhadores. A respeito disto, uma das razões para alguns trabalhadores percecionarem um isolamento em relação à cultura da sua organização, deve-se ao facto de, nestes casos, o ambiente de trabalho se encontrar separado do ambiente social (Crandall & Gao, 2005), isto é, tal como já referido, há falta de interações e aprendizagens informais entre colegas. Ora, aspetos culturais como a socialização e o comprometimento, impactam a eficácia dos colaboradores e, por consequência, a organização empregadora (Nilles, 2007). Desta forma, do ponto de vista de Feldman e Gainey (1997), trabalhos que são caracterizados por autonomia dos colaboradores, baixo nível de interdependência para a realização das tarefas e que requerem uma reduzida interação social, são melhor enquadrados em experiências de teletrabalho de sucesso.

Acrescenta-se ainda que, com o teletrabalho, existem meios de transmissão da cultura, dentro dos referidos previamente, que ficam limitados ou até mesmo impossibilitados. São eles determinados tipos de rituais que usualmente eram realizados presencialmente, ou símbolos materiais relacionados com o nível de funcionamento cultural respeitante aos artefactos, isto é, instalações físicas, vestuário, entre outros.

Abordando, por fim, o tema com base em potenciais soluções, a referida barreira à mudança associada à cultura de uma organização pode ser quebrada pela necessidade de se estabelecer novas e adequadas normas culturais. Desta forma, é possível aumentar o apoio

ao regime de teletrabalho, bem como a sua eficácia, nomeadamente, através de culturas mais orientadas para o desempenho, tornando muito claras as expectativas sobre o mesmo (Kwon & Jeon, 2020; Peters et al., 2009).

2.3. Liderança

A liderança, já definida previamente, tem, para muitos investigadores, destaque no funcionamento das organizações. São exemplo disso Robbins e Judge (2014), que consideram que as organizações necessitam de uma forte liderança e gestão¹ para atingir o máximo de eficácia. Os líderes devem, portanto, ser capazes de influenciar vários aspetos do dia-a-dia de trabalho, tais como a escolha de objetivos e estratégias a perseguir, a motivação dos colaboradores, por forma a atingir esses mesmos objetivos, a mútua confiança e cooperação entre pares, a organização e coordenação de tarefas, o desenvolvimento das competências e confiança dos seus subordinados, a aprendizagem e partilha de novos conhecimentos pelos colaboradores, crenças e valores partilhados dentro da organização, entre outros (Yulk, 2010).

Acrescenta-se que, segundo Cunha et al. (2016), a liderança é um processo que: envolve líderes, seguidores e situações; dada a complexidade do processo de liderança, não há receitas universais para a mesma; e a confiança é crucial para o exercício eficaz da liderança. Atentaremos nestes aspetos mais à frente, nesta dissertação.

2.3.1. Liderança e cultura

Yukl (2010) salienta que os líderes têm um papel importantíssimo e real de influência, nomeadamente, na organização e coordenação de atividades e objetivos, na construção de estruturas formais, programas e sistemas e na criação de crenças e valores partilhados pelos colaboradores, algo que está intimamente relacionado com a cultura organizacional. Já Schein (2004) assume a cultura tanto como um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que guiam e restringem o comportamento, como um fenómeno em constante dinamismo e que floresce de três fontes: (1) crenças, valores e suposições dos

¹ Note-se que, no âmbito desta dissertação, no que diz respeito a estes dois conceitos - liderança e gestão -, sem prejuízo da sua importância, não se faz qualquer distinção direta entre líder ou gestor, pelo que se optou por fazer sempre uso da palavra “liderança” e derivadas, como “expressão-chapéu” que agrega todos os tipos de liderança e gestão.

fundadores de uma organização; (2) experiências de aprendizagem dos colaboradores, à medida que a organização evolui; (3) novas crenças, valores e suposições trazidas por novos colaboradores e líderes.

Revela-se, então, aqui, uma forte ligação entre a liderança e a cultura de uma organização, como, aliás, tivemos oportunidade de ver anteriormente. As lideranças têm a oportunidade de, não só criar a cultura organizacional, quando da sua fundação fazem parte, como também de a moldar/influenciar, dando contributos no sentido da sua evolução, e/ou de a transmitir e promover a sua manutenção, ao guiar as suas equipas a agirem conforme os objetivos, crenças e valores pelos quais a cultura se pauta (Robbins & Judge, 2014; Yukl, 2010). De facto, o elemento crucial de uma organização não é a sua cultura por si só, mas sim o que a liderança faz com ela (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010).

2.3.2. Liderança e teletrabalho

Considerando todos os desafios da liderança em teletrabalho, importante será ter em consideração que o comprometimento e empenho da mesma tem um papel elevadíssimo na satisfação dos seus subordinados em teletrabalho (Peters et al., 2009) e, portanto, neste regime à distância, será necessário um foco acrescido nos e dos líderes das organizações. Nilles (1997) considera-os os *key players* do teletrabalho, sendo que os líderes não só devem apoiar ativamente este modelo de trabalho, como também devem ver o seu sucesso como um passo crítico positivo no seu desenvolvimento de carreira. Um exemplo daquele apoio são os líderes seniores que se regem por políticas de *work-life balance*. Estes líderes tendem a ser mais comprometidos com modelos de trabalho à distância e, por sua vez, teletrabalhadores que se apercebem de elevados níveis de comprometimento da sua liderança em relação ao teletrabalho, tendem a estar mais satisfeitos com este modelo (Kwon & Jeon, 2020). Pertinente é também reconhecer o estilo de liderança como um dos grandes influenciadores da motivação dos subordinados, a par da estrutura burocrática e do ambiente de trabalho (Herzberg, 1968; McGregor, 1960).

Dahlstrom (2013) apoia que o foco nas lideranças orientadas para o relacionamento não pode ser exclusivo num contexto de teletrabalho. A estruturação do trabalho e os processos organizacionais, isto é, a orientação para a tarefa, desempenham também um papel fundamental no regime à distância. Goleman (2011) acrescenta que a adaptabilidade é uma das competências específicas dos líderes e, portanto, não é só o ambiente de trabalho que se altera numa situação de implementação de teletrabalho, pois o mesmo pode também ser

acompanhado de uma alteração no estilo de liderança. Esta alteração pode ocorrer quer de forma natural, quer de forma intencional e estratégica, de modo a dar resposta ao novo contexto de trabalho. Existem, inclusive, estudos que dizem ser essencial um investimento em novos métodos de liderança, em contextos de teletrabalho (Harpaz, 2002).

Em linha com estas últimas perspetivas, Lewis (2015) sugere também que o teletrabalho é fonte de alterações de relevo na organização do trabalho para os líderes, sendo que as relações entre estes e os seus teletrabalhadores se diferenciam das existentes no trabalho presencial, bem como determinadas *skills* de liderança (Crandall & Gao, 2005). Na perspetiva daquele investigador, neste modelo de trabalho, surgem também maiores dificuldades na delegação de tarefas, um incremento da necessidade de monitorização e um cansaço adicional, fruto do aumento da imprevisibilidade de períodos de contacto. Associado a estes fatores, uma das principais razões para a resistência dos líderes em relação ao teletrabalho é o medo de perda de controlo do funcionamento da sua equipa (Gordon, 1988; Hoang et al., 2008). Ainda assim, Gomes (2007) revela, num dos seus estudos, que 78% dos líderes acham que os seus subordinados são igualmente produtivos em teletrabalho, comparativamente com o trabalho presencial.

Acrescenta-se que, segundo Peters et. al (2009), os líderes sentem uma grande responsabilidade em manter o espírito de equipa vivo, independentemente da distância existente entre colegas. A dificuldade prende-se com o facto de o teletrabalho não só alterar a distância física, como também psicológica entre os trabalhadores e os seus líderes e colegas de trabalho (Sardeshmukh, 2012). Por este motivo, o líder precisa, neste regime, de prestar atenção à forma como os seus subordinados percecionam a relação (in)formal com o mesmo. Para além destas perceções, outras devem ser atentadas pelos líderes, pois é comum os colaboradores sentirem ansiedade no que diz respeito à segurança no trabalho, à falta de potenciais promoções - o mesmo estudo de Gomes (2007), citado anteriormente, indica que 61% dos líderes acredita que o teletrabalho pode prejudicar as carreiras dos colaboradores-, assim como a outros aspetos relevantes para os mesmos. Por sua vez, estas perceções e sentimentos podem afetar de forma negativa a sensação de conexão à organização, assim como o comprometimento com a mesma e, consequentemente, amplificar o *turnover* e reduzir a satisfação no trabalho (Hill et al., 1998).

Nilles (2007) diz-nos, ainda, que o trabalho dos líderes em teletrabalho não se foca na observação da atividade diária dos seus subordinados, mas sim em garantir que os teletrabalhadores têm as ferramentas e *skills* necessárias ao desempenho do seu trabalho - uma das *critical skills* de um líder em teletrabalho identificadas por Dennis (2013) -, bem

como lidar com os problemas ocasionais dos mesmos. Paralelamente, Hoang et al. (2008) sublinham que é uma ilusão acreditarmos que o sistema de avaliação de desempenho utilizado pelos líderes se baseia primariamente em resultados. A avaliação com base em “pistas visuais” não só não é recomendada como técnica principal, como não é possível ou, pelo menos, é significativamente dificultada em regime de trabalho à distância e, por isso, deve-se, efetivamente, passar a adotar o foco em resultados, em contexto de teletrabalho.

Acontece que, muitas das competências de liderança são as mesmas nos dois modelos de trabalho. A diferença está na forma como são operacionalizadas no ambiente digital. Para além da *critical skill* identificada no parágrafo anterior como sendo das que mais diferem numa liderança em teletrabalho, Dennis (2013) destaca ainda a monitorização do progresso da equipa ao longo do tempo, o equilíbrio de um contacto 24/7, considerando o trabalho e vida pessoal dos colaboradores, e o estabelecimento e manutenção de um sentimento de confiança, num ambiente diversificado e com múltiplas culturas. Estas características e práticas, nomeadamente, a monitorização e as relações de confiança, muitas vezes, não acontecem por acaso. São intencionais, planeadas, disciplinadas e deliberadas pelos líderes (Dennis, 2013). Kowalski e Swanson (2005) seguem um raciocínio semelhante, na medida em que consideram que os fatores de sucesso críticos para o teletrabalho incluem o apoio, a comunicação e a confiança, sendo que, segundo Bae e colaboradores (2019), uma liderança de apoio, por si só, reduz a não participação em programas de teletrabalho por parte dos colaboradores.

2.3.3. Liderança e cultura em teletrabalho

Tendo como base a literatura existente, não é possível tirar ilações diretas sobre o papel que os líderes têm na cultura de uma organização em teletrabalho. Algumas pistas são dadas, nomeadamente, por Kwon e Jeon (2020), que nos dizem que as culturas orientadas para o desempenho, com líderes com desempenhos eficazes, incentivos apropriados e sistemas de reconhecimento, *feedback* construtivo e formações básicas com informações e requisitos sobre o teletrabalho, são essenciais para a satisfação de alguns trabalhadores em programas remotos e para ultrapassar os desafios desse modelo de trabalho, através do estabelecimento de expectativas claras sobre o desempenho laboral.

Hoang et al. (2008) defendem uma perspetiva mais radical, dizendo que para as culturas corporativas serem bem-sucedidas, as organizações devem remover os líderes ineficazes, ora porque não se encaixam nessas culturas, ora porque não têm tido sucesso em

ultrapassar as disfuncionalidades das mesmas. Isto significa que existem culturas que podem ter mais ou menos sucesso na promoção do teletrabalho, dependendo da forma como as organizações e os seus líderes criam, fazem evoluir e infundem a sua cultura.

Importa, agora, expandir a investigação e, por sua vez, a literatura, no sentido de perceber concretamente a forma como a liderança transmite e mantém a cultura da sua organização aos seus colaboradores, em contexto concreto de teletrabalho.

III. Estudo Empírico

3.1. Objetivos e questões de investigação

O objetivo geral da presente investigação é a exploração do papel dos líderes na cultura organizacional, em contextos de teletrabalho. Este objetivo ramifica-se em objetivos específicos, que remetem para a perspetiva dos líderes em contextos de teletrabalho: (1) perceber se a cultura organizacional constitui uma barreira ao funcionamento em teletrabalho; (2) explorar a perceção sobre o papel dos líderes na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional; (3) identificar possíveis desafios sentidos pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional; (4) investigar estratégias desenvolvidas pelos líderes para dar resposta aos desafios encontrados na transmissão e na manutenção da cultura organizacional.

Em linha com estes objetivos, pretende-se responder às questões de investigação que se fazem seguir, igualmente considerando a perspetiva dos líderes em contextos de teletrabalho: (QI1) Como é que os líderes percecionam o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho?; (QI2) Como é que os líderes percecionam o seu papel na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?; (QI3) Como é que os líderes percecionam possíveis desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?; (QI4) Como é que os líderes deram resposta aos desafios percecionados na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?.

3.2. Método

Tendo em consideração o exposto anteriormente, concluímos que existe uma lacuna na investigação relativa ao papel dos líderes na cultura organizacional, em regime de teletrabalho. Uma vez que os objetivos do estudo pretendem atenuar a falta de conhecimento sobre o tema, por meio de uma descrição, interpretação e compreensão das estratégias de liderança acima expressas, tendo sempre em consideração as perceções e os significados produzidos pelas experiências dos líderes, no seu contexto concreto, esta investigação baseia-se numa metodologia qualitativa (Sampieri et al., 2013). Assim, pretende-se conhecer

os sistemas de crenças, valores, comunicação e relação, tal como entender os significados e intenções das ações daqueles líderes, por meio de uma atitude interpretativa.

Esta metodologia encontra-se associada a uma abordagem a) não-experimental, já que não se recorre a manipulações de variáveis; b) exploratória, pois, tal como o próprio nome indica, o objetivo do estudo é compreender um tema pouco estudado e, eventualmente, preparar terreno para estudos consequentes; c) descritiva, dado que se procura especificar as propriedades, características e componentes mais relevantes da problemática; e d) transversal, uma vez que os dados a analisar foram recolhidos num momento temporal único (Sampieri et al., 2013).

3.3. Estudo de caso

A presente investigação tem como metodologia o estudo de caso, uma vez que se pretende estudar em profundidade os aspetos concretos de um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real e concreto de uma determinada organização alvo do estudo (Yin, 2018). Este estudo de caso será constituído por um caso simples, isto é, de apenas uma organização, pelo facto de se pretender encontrar as estratégias dos líderes ao nível da sua cultura organizacional em específico, já que, como visto anteriormente, esta diverge entre diferentes organizações e, consequentemente, estratégias de liderança aplicadas numa organização podem não ser compatíveis com outras. Quanto ao número de unidades de análise, o estudo considera-se embutido, pois cada líder entrevistado da organização será uma unidade de análise.

3.3.1. Contexto

Este estudo de caso enquadra-se no ambiente empresarial português, no qual a presença do teletrabalho se acentuou significativamente desde o início da pandemia provocada pela COVID-19, isto é, desde março de 2020. A pertinência do estudo de um contexto de transição recente para o modelo de trabalho à distância prende-se com a possibilidade de exploração de um possível novo desafio nas organizações, que não seria passível de ser estudado com a mesma pertinência, caso a organização nunca tivesse experienciado um modelo de trabalho presencial e, por consequência, não tendo os participantes termo de comparação, no âmbito da investigação em questão.

3.3.2. Caso

O caso a estudar, como referido, será simples e embutido, e diz respeito a uma equipa específica de mais de trezentos colaboradores que trabalham direta ou indiretamente no ramo financeiro de uma organização portuguesa de grande dimensão, da área do retalho, e que se encontra, parcial e atualmente, em regime de teletrabalho. Neste caso, o regime de teletrabalho iniciou-se, em março de 2020, de forma total, mas à data das entrevistas vigorava-se o regime parcial (variando no número de dias presenciais e à distância, ao longo do tempo e entre subequipas), maioritariamente com horários fixos e realizado em casa (quando em teletrabalho), sendo que o modelo foi determinado pela organização e não pelos próprios colaboradores.

Dada a sua dimensão e diversidade de áreas dentro do ramo de atividade, esta equipa é liderada por seis colaboradores (líderes de 1.^a linha, que dão resposta direta a um líder), que por sua vez se encontram responsáveis por outros líderes das subequipas (líderes de 2.^a linha), que foram estudados entre março e julho de 2022, focando concretamente no período a partir do mês de março de 2020.

3.3.3. Unidades de análise

3.3.3.1. Seleção dos participantes

As unidades de análise deste estudo são alguns líderes de 1.^a e 2.^a linhas da equipa referida na secção anterior. Esta amostra de 8 participantes é não probabilística (Sampieri et al., 2013) e foi escolhida por conveniência por um elemento da equipa de Recursos Humanos da organização. Priorizou-se o envolvimento de todos os líderes de 1.^a linha dessa mesma equipa (apenas um dos líderes optou por não participar no estudo), mais quatro líderes de 2.^a linha. Foram critérios de seleção assumir um papel claro de líder na organização e trabalhar, tanto o próprio, como as respetivas equipas, no mínimo, parcialmente à distância.

O número de participantes foi definido conforme o princípio da saturação (Given, 2008), sendo que ao 8.º e 9.º entrevistados (o 1.º entrevistado não é contabilizado nos participantes, uma vez que corresponde à entrevista piloto), não se verificou um acréscimo significativo de nova e pertinente informação.

3.3.3.2. Caracterização dos participantes

No Quadro 1, verificamos que, dos oito líderes participantes, a distribuição por sexos e por nível de liderança foi equivalente, sendo que as suas idades se distribuem entre os 33 e os 50 anos ($M = 43,88$, $DP = 5,77$). Relativamente à antiguidade na organização, esta varia entre os 2 e os 28 anos ($M = 14,00$, $DP = 11,06$), e à antiguidade num cargo de liderança, a mesma varia entre 2 e 20 anos ($M = 8,75$, $DP = 6,27$). No que diz respeito ao número de dias de trabalho remoto à data das entrevistas, isto é, ao período compreendido entre março e julho de 2022, 75% dos participantes trabalhavam dois dias por semana, sendo que para os restantes dois líderes, esse número era de três e de quatro dias. Por fim, regista-se que estes líderes têm entre três e seis colaboradores a reportar-lhes diretamente ($M = 4,38$, $DP = 1,06$).

Por forma a garantir o anonimato dos participantes, os mesmos são identificados neste estudo com a letra “P”, de participante, e com um número, que segue a ordem cronológica das entrevistas.

Quadro 1.
Caraterização dos participantes do estudo

Participantes	Sexo	Idade	Antiguidade na organização (anos)	Antiguidade num cargo de liderança (anos)	Nível de liderança	Nº de dias de trabalho remoto por semana ²	Nº de colaboradores liderados de forma direta
P1	F	50	26	20	1	2	3
P2	M	49	21	7	1	4	5
P3	F	33	5	5	2	2	5
P4	M	48	20	12	1	2	5
P5	M	41	4	4	2	3	6
P6	F	40	5	5	2	2	4
P7	F	43	2	2	1	2	4
P8	M	47	28	15	2	2	3

² À data da realização das entrevistas.

3.4. Técnicas de recolha de dados

No planeamento das técnicas de recolha de dados, teve-se em consideração o benefício desta investigação, garantindo a sua validade interna, através do uso de várias fontes de informação, isto é, por meio da técnica de triangulação (Yin, 2018). Assim, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, à consulta do site da organização alvo de estudo, mais concretamente, da secção sobre a sua identidade, na qual se encontram os seus valores, e a diversos documentos por esta facultados.

Relativamente ao tipo de entrevistas, após pesquisa bibliográfica, tornou-se clara uma necessidade de explorar de forma aberta e flexível o tema em estudo, tanto por parte do entrevistado, como por parte do entrevistador. Com esta forma livre de comunicar e expressar, tornou-se possível transformar os conhecimentos implícitos dos líderes em conhecimentos explícitos, sendo, portanto, acessível a interpretação (Flick, 2009). Assim, entrevistas estruturadas ou questionários rígidos, não permitiriam responder com a mesma qualidade às questões de investigação, optando-se, desta forma, pelas entrevistas semiestruturadas, que são tidas como as mais adequadas ao carácter exploratório deste estudo de caso (Yin, 2018). Para estas entrevistas, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada (cf. Apêndice B), que teve como base os objetivos e as questões de investigação e uma vasta revisão bibliográfica. As questões são apresentadas numa lógica sequencial, pertinente, objetiva e que a ela tem associada uma resposta viável. Este guião divide-se em três partes: 1) apresentação do âmbito e tema da investigação e detalhes sobre o decorrer da entrevista; 2) questões de resposta fechada, por forma a perceber o enquadramento do participante, seguidas de respostas abertas; 3) espaço para outras questões ou comentários dos líderes, bem como agradecimento pela colaboração.

Por fim, damos nota de que os documentos disponibilizados pela organização aos quais recorreremos foram: a) um relatório interno das respostas a questionários aplicados aos colaboradores, no mês de junho de 2020, com os quais se pretendia “conhecer e compreender o impacto das mudanças impostas pela COVID-19 nas dinâmicas de trabalho dos colaboradores; avaliar o papel que os líderes estão a desempenhar e conhecer a sua perspetiva sobre a gestão de equipas no contexto atual; conhecer a perceção dos colaboradores sobre as medidas e iniciativas que têm sido implementadas em resposta à COVID-19; Avaliar o impacto e a clareza da comunicação.”; b) um relatório interno das respostas a questionários aplicados aos colaboradores, de outubro a dezembro de 2020, sobre a perceção dos mesmos relativamente a várias temáticas relacionadas com a COVID-19 e o seu impacto no trabalho;

c) uma notícia da organização sobre a evolução dos modelos de trabalho; d) uma base de dados da organização, com informações sobre a idade, sexo, antiguidade na organização, nível de liderança e número de colaboradores liderados de forma direta pelos participantes em estudo.

3.5. Procedimento de recolha de dados

De forma a recolher os dados para a investigação, primeiramente, foi escolhida uma empresa portuguesa que se encontrava a trabalhar total ou parcialmente à distância, com uma cultura organizacional já bem definida e um número de líderes suficiente para a realização do estudo. Após um primeiro contacto oral e informal com um colaborador da organização e tendo este mostrado abertura, foi enviado um documento formal com a proposta de colaboração (cf. Apêndice A). Neste documento, incluía-se, nomeadamente, uma apresentação do projeto de investigação, as garantias de anonimato e confidencialidade das informações recolhidas, tanto relativamente aos documentos a disponibilizar, como às entrevistas a realizar, incluindo a garantia de proteção dos líderes que participariam e a própria organização, se assim o desejasse (Flick, 2009).

Após resposta positiva por parte da organização, a mesma facultou documentos da sua propriedade potencialmente pertinentes no âmbito do tema de investigação, que foram analisados e selecionados de acordo com a sua relevância para o presente estudo. Para além disso, uma colaboradora da área de Recursos Humanos propôs colaboradores de uma equipa concreta para entrevistar, que cumpriam os critérios de inclusão previamente alinhados - serem líderes que trabalham integral ou parcialmente à distância, bem como as equipas que lideram. A esses líderes, foi enviado um e-mail convite para a participação no estudo, mais concretamente, numa entrevista individual, fazendo um enquadramento geral do mesmo. À medida que estes iam aceitando o convite, foi-se agendando as entrevistas *online*³, através do *Microsoft Teams*, conforme a melhor conveniência para ambas as partes. Nestas marcações das entrevistas individuais e únicas, era definida uma data, hora e previsão de duração da entrevista, bem como recomendado um local que não causasse transtorno aos participantes, preferencialmente, com condições físicas favoráveis (luz, temperatura, etc.)

³ Apenas um líder foi entrevistado presencialmente, por vontade do mesmo, não tendo, esse fator, qualquer influência significativa no conteúdo da entrevista.

(Ghiglione & Matalon, 1993). Acrescenta-se que os agendamentos foram sendo realizados ao longo do tempo, com vista ao princípio da saturação previamente referido, tendo os mesmos sido finalizados, quando concluímos que a realização de mais entrevistas não acrescentaria informação nova ao estudo.

O primeiro líder entrevistado, que também cumpria os critérios de inclusão, serviu de participante para a entrevista piloto, por forma a testar o guião de entrevista elaborado e fazer as reformulações que consideramos necessárias (Given, 2008). Efetuadas essas alterações, que tiveram em vista a clareza e não repetição de informação, realizou-se a segunda entrevista. Na sequência da mesma, não verificando qualquer necessidade de uma segunda alteração ao guião, as seguintes entrevistas decorreram com base no guião validado. Note-se que, no início de cada entrevista, foi apresentado a cada participante a Declaração de Consentimento Informado (cf. Apêndice C), fazendo um enquadramento sobre a investigação e o procedimento da entrevista, nomeadamente, no que diz respeito à gravação e confidencialidade da mesma. Desta forma, entre março e julho de 2022, totalizou-se um conjunto de oito entrevistas (excluindo a entrevista piloto e incluindo a que permitiu a validação do guião de investigação final), com duração média de 42 minutos.

3.6. Técnica de análise de dados

Primeiramente, as entrevistas realizadas foram transcritas na sua íntegra, utilizando, para tal, as gravações de áudio efetuadas. Concluído este exercício, foi possível agrupar todo o *corpus* (entrevistas, documentos e site) e realizar uma leitura “flutuante” ao mesmo, com vista à familiarização dos dados por parte da investigadora e a garantir que o mesmo se caracteriza por exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência (Bardin, 2011).

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas, optou-se por uma análise de conteúdo temática, segundo Bardin (2011), já que esta assenta na crença de que a categorização não introduz desvios no material e permite conhecer índices ao nível dos dados brutos, transformando-os em dados organizados. Dentro desta análise objetiva e descritiva, consideraram-se as questões de investigação como unidades de contexto e as ideias ou temas expressos como unidades de registo, sendo que as últimas foram contabilizadas considerando a sua frequência de aparecimento (Bardin, 2011). Assim, procedeu-se à análise das entrevistas transcritas, fazendo o recorte do texto e respetiva categorização, registando a

sua frequência, através do *software NVivo 1.7* (QSR). Posteriormente, os dados recolhidos dos restantes elementos do *corpus* (documentos e site) foram triangulados com as informações analisadas das entrevistas, por forma a verificar a sua coerência.

Por fim, de forma a salvaguardar a qualidade das inferências desta investigação qualitativa e a garantir a sua credibilidade (Lincoln & Guba, 1985), importa referir que se optou por algumas estratégias, nomeadamente, como referido: 1) a validação do guião de entrevista e realização dos devidos ajustes, por meio da entrevista piloto; 2) a atenção ao ponto de saturação teórica das entrevistas; 3) a gravação do áudio das mesmas e respetiva cuidada e integral transcrição; 4) o evitamento de enviesamentos da investigadora principal, através da análise e validação dos dados pela orientadora da investigação, garantindo também, através desta triangulação, a confiabilidade e objetividade dos dados; 4) a análise do sistema de categorias e da sua definição operacional, pela orientadora; 5) o registo escrito de excertos das entrevistas, na secção dos resultados e discussão, incrementando a transparência do processo de investigação; e 6) o recurso à comparação inter-codificadores da codificação efetuada.

IV. Redução da Informação, Resultados e Discussão

4.1. Redução da informação

Encontrando-se recolhido todo o *corpus* de investigação - entrevistas transcritas, site e documentos disponibilizados pela organização -, reuniram-se as condições necessárias para efetuar uma leitura flutuante do seu conteúdo, familiarizando, cada vez mais, a investigadora dos mesmos, por forma a proceder à sua análise (Bardin, 2011). De seguida, reduziu-se a informação bruta dos elementos do *corpus*, selecionando, focando, simplificando, abstraindo e transformando a mesma (Miles & Huberman, 1994).

Para tal, através de um processo misto, aliando a revisão da literatura ao conteúdo do próprio *corpus*, desenvolveu-se um sistema de categorias (cf. Apêndice D), respetivamente, de forma indutiva e dedutiva (Bardin, 2011). Especificando, para a categoria “*Características da cultura da organização*”, recorreu-se à classificação de Robbins e Judge (2014), por permitir agrupar aqueles que são os chavões da cultura da organização em estudo. Esta classificação discrimina as seguintes características: inovação e tomada de decisões de risco, atenção ao detalhe, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipas, agressividade e estabilidade. No que diz respeito à categoria “*Impacto da cultura organizacional em trabalho*”, vimos, na secção do enquadramento teórico, que a mesma tanto poderia ter um impacto positivo como disfuncional nas organizações em teletrabalho (Crandall & Gao, 2005; Haworth & IFMA, 1995; Kwon & Jeon, 2020; Robbins & Judge, 2014) e, por isso, adotamos esta subcategorização bipartida. Já no que toca à categoria “*Papel dos líderes na cultura organizacional em teletrabalho*”, consideramos pertinente subdividi-la nos dois tipos de atitudes dos líderes em relação à cultura organizacional mais presentes na literatura (excetuando-se o papel da criação da cultura, uma vez que os participantes do estudo não fizeram parte da fundação da organização em questão), isto é, as atitudes de moldagem/influência sobre a cultura e as de transmissão e manutenção da mesma (Robbins & Judge, 2014; Yukl, 2010). Por último, as duas últimas categorias foram exclusivamente desenvolvidas de forma dedutiva, uma vez que dizem respeito e aspetos de um nível de especificidade e individualidade elevados da organização e participantes do estudo.

Estas categorias foram operacionalmente definidas, para a devida codificação do conteúdo das entrevistas efetuadas aos oito participantes, tendo também em vista a

viabilidade de replicação desta investigação em estudos futuros. Como já expressei, as referências a ideias-chave sobre a presente investigação, isto é, o tema, foram assumidas como unidades de registo (Bardin, 2011), sendo que o critério para a inclusão de sub-categorias das categorias dedutivas foi a referência às unidades de registo por mais do que um participante (todas as unidades de registo referidas apenas por um entrevistado, quando existentes, foram incluídas nas categorias designadas “Outros/as...”).

O sistema referido agrega 62 categorias, distribuídas em 14 *free nodes*, que correspondem a verbalizações e outros dados sobre os participantes entrevistados, bem como a verbalizações da entrevistadora, e em 48 *tree nodes*, que se dividem em 5 categorias de 1.º nível, 37 categorias de 2.º nível e 6 categorias de 3.º nível. Note-se que, enquanto que as *tree nodes* permitem responder aos objetivos da investigação, as *free nodes* não o permitem, pelo que, ao contrário das primeiras, são categorias livres que não são objeto de análise no presente estudo.

Efetuada a codificação de toda a informação recolhida, deu-se lugar a uma validação inter-codificadores, com a codificação de 10% do *corpus* por outra investigadora, tendo por base o mesmo sistema de categorias. Através de uma análise atenta e de partilhas de perspetivas entre as investigadoras, a codificação foi sendo adaptada, por forma a alcançar uma boa consistência do sistema de categorias e respetiva codificação (Miles & Huberman, 1994). Este processo foi mais uma das práticas fundamentais adotadas, que permitiram garantir a qualidade das inferências do estudo (Zhang & Wildemuth, 2009).

4.2. Resultados e discussão

4.2.1. Perceções dos líderes sobre a cultura da organização

Antes de abordarmos as questões de investigação de forma direta, importa perceber o enquadramento geral do caso alvo de estudo, isto é, a entidade empregadora dos líderes entrevistados. Esta necessidade também se prende com o facto de nos encontrarmos a analisar o papel dos líderes relativamente à cultura, isto é, a um construto que, embora tenha um significativo impacto na organização, é muitas vezes invisível e, até certo ponto, inconsciente (Schein, 2004). Assim, para a análise que se segue, será útil trazer à superfície, primeiramente, as características da cultura percebidas pelos participantes. Para tal, foi-lhes colocada uma questão de resposta aberta, durante a entrevista, que remetia, precisamente, para a reflexão sobre a forma como percecionavam a cultura da organização. Os resultados

obtidos (Quadro 2) estão em consonância com os cinco valores da organização expressos no seu site, sendo que, se enquadrarmos esta organização numa classificação tendo em conta as tipologias da cultura organizacional (Cunha et al., 2016), pode-se considerar que a mesma tem na sua identidade uma cultura mista, com características das culturas adaptativa e de clã. Tal explica-se pelo facto da cultura da organização, aos olhos da generalidade dos líderes, ser pautada por organicismo, por orientação tanto externa, associada à inovação, como interna, orientada para as pessoas e equipas, e por não se resignar à estabilidade, tal como podemos observar de seguida.

Quadro 2.

Percepção dos líderes sobre as características da cultura da organização

			Fontes	Referências (%)
Características da cultura da organização	Agressividade		3	9 (7%)
	Atenção ao detalhe		3	9 (7%)
	Estabilidade	Crescimento	5	12 (10%)
		Manutenção do <i>status quo</i>	1	1 (1%)
	Inovação e tomada de decisões de risco		6	21 (17%)
	Orientação do trabalho	Orientação para as técnicas e processos	3	3 (2%)
		Orientação para os resultados	4	9 (7%)
	Orientação para as equipas		8	25 (20%)
	Orientação para as pessoas		7	36 (29%)

125
(100%)

Podemos observar que a totalidade dos líderes perceciona a orientação para as equipas (20%) como sendo uma característica da organização, o que revela que, na perspetiva dos líderes, o funcionamento da organização é bastante pautado por uma “*cultura de trabalho de equipa*” (P1). Como comenta P5, “*senteste-te parte de um todo, de uma equipa que vai muito além das pessoas que tu conheces*”. Ainda que com menos um participante a mencioná-la, a orientação para as pessoas apresenta uma maior percentagem de referenciação (29%), o que significa que, para a maioria dos líderes, os colaboradores que, tal como eles, lideram equipas, ponderam as suas decisões, ações e atitudes, tendo forte consideração nas consequências das mesmas nos seus colaboradores. P1 destaca, por exemplo, o “*dar empowerment às pessoas para desenvolverem o seu trabalho*”, enquanto P6 sublinha a importância de “*proteger*” os colaboradores e P8 sublinha a “*proximidade, dar*

à vontade às pessoas de exprimirem a sua opinião, ... Portanto, ... tentar manter o relacionamento mais próximo possível”.

Destaca-se também a inovação e tomada de decisões de risco na organização, sublinhada por seis dos líderes (17%), que nos indica que, na visão dos líderes, a sua cultura é caracterizada por incentivar os colaboradores a se superarem, criando coisas inovadoras, muitas vezes, com um significativo risco associado. Atente-se ao exemplo dado por P4:

(...) criar condições para que as equipas possam, para que as pessoas possam crescer, possam assumir mais desafios e possam-se sentir comprometidas, possam sentir confiantes, que não tenham medo em arriscar e que não tenham medo de assumir os seus erros, porque o progresso faz-se sempre por tentativa e erro. Sempre foi assim. As inovações não saem bem à primeira (P4).

Por fim, de forma particular, evidencia-se a estabilidade como não sendo considerada uma característica da organização pela maioria dos líderes, sendo que os mesmos olham para a cultura como alvo de crescimento e evolução (10%). Tome-se, novamente, como exemplo, uma das verbalizações de P4:

(...) não vejo essa cultura como algo estanque, ou seja, como algo que foi criado lá para trás e é aquela que nós temos que apanhar e é sempre ‘chapa cinco’. Não. Eu acho que a cultura também vai evoluindo (P4).

Com menor significância, houve referências, ainda que de forma ambígua entre os líderes, à orientação do trabalho, tanto para as técnicas e processos (2%), como para os resultados (7%) (havendo apenas uma diferença de um líder entre os dois tipos de orientação), e também à cultura de agressividade ou arrogância e competitividade (7%) e de atenção ao detalhe no desempenho e apresentação do trabalho (7%).

4.2.2. Perceções dos líderes sobre o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho

Por forma a responder à primeira questão de investigação (“Como é que os líderes percecionam o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho?”), procurou-se perceber essa mesma percepção, por meio das entrevistas.

Através do Quadro 3, conseguimos verificar que o impacto da cultura organizacional percebido pelos líderes, nas suas equipas em teletrabalho, é maioritariamente positivo (86%). Dentro daquele que é o impacto negativo (14%), podemos encontrar, nomeadamente, aspetos relacionados com os efeitos da inflexibilidade relativamente ao modelo de trabalho

adotado pela organização. De facto, estudos de Peters e colaboradores (2009) já previam que metodologias formais e rígidas de teletrabalho afetam negativamente os teletrabalhadores.

(...) por um lado, estamos a criar um modelo [híbrido de trabalho] que parece que tem flexibilidade, mas, na prática, ... não tem assim tanta como parece, porque, depois, obrigas a vir três dias e sempre aqueles três dias e eu acho que as pessoas gostavam muito mais de lhes poder dar a possibilidade de vir ... por exemplo, à terça, quinta e sexta, mas na semana seguinte, até poderes trocar (P1).

Quadro 3.

Perceção dos líderes sobre o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho

		Fontes	Referências (%)	
Impacto da cultura organizacional em teletrabalho	Impacto negativo	5	10 (14%)	73
	Impacto positivo	7	63 (86%)	(100%)

No que diz respeito ao impacto positivo, podemos destacar, por exemplo, a perceção de apoio, empatia e promoção de bem-estar na organização - *“há uma preocupação genuína, não só dos recursos humanos, mas da organização como um todo, naquilo que é cada um de nós.”* (P4). A valência do impacto da cultura de apoio já tinha sido reconhecida como positiva por Baruch (2001), nos contextos de teletrabalho, e parece-nos claro que se encontra intimamente relacionada com uma das características da organização mencionada anteriormente – a orientação para as pessoas –, apoiando, de certa forma, o facto desta característica ter sido a que foi mais mencionada.

Ainda no impacto positivo, encontramos algumas indicações de que a atenção ao detalhe, apesar de não ter sido muito referenciada, traz impactos positivos ao teletrabalho. Veja-se o seguinte exemplo: *“rigor ... é uma coisa que as pessoas têm muito intrínseca, acabou por fazer com que nós não notássemos qualquer impacto no output e no trabalho”* (P7). Nota-se, portanto, uma relação percebida entre a característica de atenção ao detalhe, isto é, de excelência e rigor da organização, com a qualidade do trabalho desempenhado pelos colaboradores, à semelhança do concluído nos estudos de Gomes (2007).

Pode-se ainda sublinhar a ocorrência de algumas alusões a impactos positivos da orientação para os resultados – *“A cultura, nesse aspeto, acho que foi muito importante, no sentido em que acho que a ... é muito focada em resultados”* (P2), da orientação para as equipas – *“tu sentes que aquilo que estás a fazer, mesmo não tendo falado com outros colegas, estão todos em sintonia, a caminhar e a ultrapassar as mesmas, os vários desafios que foram surgindo ao longo do tempo”* (P5) - e da inovação e tomada de decisões de risco

– “*Sendo uma cultura de inovação e de empreendedorismo, ajudou-nos imenso*” (P8) -, no trabalho remoto. Ora, uma das componentes críticas do teletrabalho é o estabelecimento conjunto de metas e objetivos (Nilles, 1997), em que os seus colaboradores são avaliados pelos seus resultados (Baruch, 2000), o que vai ao encontro das menções feitas pelos participantes relativamente à orientação para resultados. No que concerne ao impacto da orientação para as equipas, as suas referências confirmam e são confirmadas por investigações mencionadas no capítulo do enquadramento teórico. O facto de a cultura organizacional, por si só, ter funções úteis às organizações, como é o estímulo de comprometimento de significativas relações de trabalho e a construção de uma ferramenta para o enveredar de ações laborais coordenadas (Denison, 1989), que, neste caso, são importantes no contexto concreto de teletrabalho. Outros autores reforçam também esta ideia de que as relações de trabalho são influenciadas pelas normas culturais (Denis & Friedrich, 2011; Hofstede, 1991; Peters et al., 2009; Spony, 2003; Taskin, 2006). Por fim, quanto ao impacto da inovação e tomada de decisões de risco, as suas referências vão ao encontro de estudos de Standen (2000), que concluíram uma correlação positiva entre o teletrabalho e características da cultura organizacional tais como a criatividade e a inovação.

4.2.3. Papel dos líderes na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho

A segunda questão de investigação coloca a tónica no papel dos líderes (“Como é que os líderes percecionam o seu papel na moldagem, na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?”). Para responder a esta questão, considerou-se pertinente perceber, junto dos próprios, a sua perceção sobre esta matéria.

Podemos verificar que, entre a transmissão e manutenção da cultura (93%) e a sua moldagem através dos contributos e influência dos líderes (7%), existe uma diferença bastante significativa no número de referências efetuadas, sendo que a primeira foi sublinhada por todos os líderes entrevistados (cf. Quadro 4).

Quadro 4.

Perceção dos líderes sobre o seu papel na transmissão e na manutenção da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho

		Fontes	Referências (%)	
Papel dos líderes na cultura organizacional em teletrabalho	Moldagem da cultura	6	9 (7%)	128
	Transmissão e manutenção da cultura	8	119 (93%)	(100%)

Relativamente à moldagem, leiam-se alguns exemplos: *“uma organização é muito o espelho da liderança de topo”* (P5); *“o meu papel é, não só transmitir, mas também receber pontos para, no fundo, melhorar, melhorar aquilo que poderá ser a cultura em termos futuros, não é?”* (P8). Tal vai ao encontro do preconizado por Schein (2004), que é, precisamente, o facto de a cultura ser algo dinâmico, constantemente criado e promulgado pelas interações entre os trabalhadores e moldada pelo comportamento das lideranças.

Atente-se, agora, a algumas características concretas da cultura organizacional referenciadas pelos participantes como sendo transmitidas e mantidas pelos próprios. Peters e colaboradores (2009) salientam que os líderes se sentem responsáveis por manter o espírito de equipa vivo, independentemente da distância física entre os seus elementos, algo que em tudo tem a ver com a orientação para as equipas, destacada como uma das características chave da cultura da organização em estudo. P4 faz referência ao seu papel na transmissão desta mesma característica: *“Os insucessos não são individuais, são coletivos e é esse, no fundo, é algo que a ... preconiza e é algo que os líderes querem implementar e querem passar, transmitir para as equipas”*. Para além desta característica, o papel percebido pelos líderes relativamente à transmissão e manutenção da orientação para as pessoas, em contexto de teletrabalho, também se destacou de entre as verbalizações dos participantes - *“as pessoas sabem que podem contactar comigo ... quando precisam. E não existe aqui nenhuma ... regra rígida, portanto, de acesso ao chefe, não é?”* (P8). Faz-se, ainda, um comentário final sobre outra característica da cultura organizacional que surgiu de forma bastante clara quando os participantes falavam sobre o seu papel neste tema - o desafio que os líderes propõem frequentemente aos seus colaboradores para inovarem e tomarem decisões de risco. A valorização desta característica pelos líderes (através da sua passagem para os colaboradores) poderá estar interligada com um estilo de liderança que se define pela orientação para a concretização, no qual os líderes definem objetivos desafiantes para as suas equipas e expectativas para os atingir (Dahlstrom, 2013). Leia-se, agora, o testemunho de P3: *“se a empresa me coloca desafios a mim, o que eu tento é também colocar esses desafios à minha equipa”* (P3).

Por fim, repare-se que, de facto, a maioria dos participantes também fez menção à moldagem da cultura organizacional como fazendo parte do papel dos mesmos quando em teletrabalho, mas referiram-na escassas vezes, o que pode indicar que, apesar do papel dos líderes na moldagem da cultura em teletrabalho ser reconhecido por eles, os próprios não o fazem com a mesma intensidade ou variedade de meios que na transmissão e manutenção da cultura organizacional. Ora, tal como exposto na secção introdutória, a cultura, por constituir

a identidade de uma organização que a distingue das demais (Robbins & Judge, 2014), mesmo que possa ser influenciada e adaptada pelos seus líderes, deve prevalecer qualquer que seja o local de trabalho dos colaboradores (Ellis, 2021). Tal conclusão apoia a observada maior expressão da transmissão e manutenção da cultura da organização enquanto papel dos líderes em contexto de teletrabalho.

4.2.4. Desafios dos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho

Nesta secção focamos na terceira questão de investigação (“Como é que os líderes percecionam possíveis desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?”). Através das entrevistas, conseguimos perceber quais os desafios que são percecionados pelos participantes e que se expõem de seguida, no Quadro 5.

Quadro 5.

Perceção dos líderes sobre desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional às suas equipas em teletrabalho

			Fontes	Referências (%)	
Desafios dos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho	Comunicação	Comunicação verbal	5	6 (6%)	15 (15%)
		Comunicação não verbal	5	9 (9%)	
	Confiança nos colaboradores		4	13 (13%)	103 (100%)
	Gestão dos colaboradores		3	3 (3%)	
	Incompatibilidade de disponibilidades		2	5 (5%)	
	Informalidade nas relações interpessoais		5	10 (10%)	
	Integração de novos colaboradores		5	9 (9%)	
	Motivação dos colaboradores		2	3 (3%)	
	Tecnologias da informação		2	2 (2%)	
	Trabalho e espírito de equipa		8	30 (29%)	
	Outros desafios		4	13 (13%)	

Destaca-se o trabalho e espírito de equipa, que não só foi visto como um desafio para a totalidade dos participantes, como também foi frequentemente salientado pelos mesmos durante as entrevistas (29%). Expõem-se, de seguida, alguns exemplos das respetivas verbalizações: “*prejudica muito a questão da cultura da empresa, da proximidade, do espírito de equipa*” (P8); “*mesmo as próprias pessoas isolam-se muito e têm tendência a não*

querer estar a ligar ao outro para não incomodar e acabam por perder aqui algumas sinergias que no trabalho presencial existiam” (P7);

Aquilo que eu noto é que a presença física é um fator também muito importante, muito importante para a definição de identidade, para a criação de relações. É muito mais fácil criarmos relações quando estamos presencialmente, fisicamente próximos, do que quando falamos, simplesmente de forma muito distante (P4).

Note-se que este desafio também se apresenta bastante claro em três dos documentos facultados pela organização, especificamente, nos dois relatórios internos das respostas aos inquéritos que a organização elaborou sobre o trabalho em regime remoto e na notícia que também referimos anteriormente como fazendo parte do *corpus* da investigação, sobre a evolução dos modelos de trabalho. Em linha com os comentários dos participantes, Ellis (2021) salienta o sentimento enfraquecido de conexão dos colaboradores em relação à organização, em resultado do trabalho remoto. Além disso, Crandall e Gao (2005) confirmam esta mesma preocupação da maioria dos líderes em criar um sentimento de espírito de equipa. De facto, como já anteriormente exposto, Feldman e Gainey (1997) já discutiam que os trabalhos que se caracterizam por baixa interdependência e requerem escassa interação social se encontram melhor preparados para experiências de teletrabalho de sucesso. Ora, como tivemos oportunidade de ver, a cultura desta organização é pautada por uma forte componente de orientação para o trabalho em equipa, pelo que se torna lógico que este fator seja um desafio encontrado pelos líderes.

Outro desafio também destacado com alguma frequência e por sete dos participantes foi a comunicação entre os colaboradores (15%), podendo diferenciar-se o tipo de comunicação. Foi mais vezes referenciada a comunicação não verbal (9%) - *“Portanto, uma coisa é estarmos a falar para um ecrã, não é? Outra coisa é estarmos próximos e sentir ... as reações, muitas vezes, o não verbal... Portanto, todos esses temas perdem-se um bocado com uma videochamada” (P8) -*, comparativamente com a comunicação verbal (6%) - *“houve muita troca de emails que ... noutra contexto, não seriam emails, seria uma conversa rápida de corredor” (P7);*

(...) se tu estás numa meeting com cinco ou seis pessoas, tu tens que conseguir respeitar os tempos dos outros, porque senão ... a confusão é total. E eu notei que ... parece que as pessoas todas queriam quase como se estivessem no escritório a falar umas com as outras em sala. Não funciona da mesma maneira” (P2).

Também este desafio foi mencionado em ambos os relatórios dos inquiridos facultados pela organização, reforçando, desta forma, a expressão do mesmo nas entrevistas. Estes problemas de comunicação estão previstos em vários artigos (Baruch, 2001; Gajendran & Harrison, 2007; Golden, Veiga, & Dino, 2008; Greer & Payne, 2014), estando também em sintonia com o exposto na secção do enquadramento teórico, especificamente, no que concerne ao desafio da comunicação não verbal em teletrabalho (Baradello & Dibble, 2020; O' Connell, 1988).

Para além destes desafios, cinco participantes destacaram o desafio da existência de momentos informais entre colaboradores e, consequente, também de informalidade nas relações interpessoais entre os mesmos em teletrabalho (10%). Este desafio prende-se, principalmente, com o facto de o ambiente de trabalho não estar unido ao ambiente social (Crandall & Gao, 2005). Relembremos, aqui, o fenómeno da “sociedade autista” que realça esta mesma ínfima interação de socialização entre os trabalhadores, que, se existisse com maior vigor, poderia ser fonte de aprendizagens informais entre colaboradores (Baruch, 2001), nomeadamente, a aprendizagem da própria identidade organizacional. Percebe-se, desta forma, que rituais de transmissão da cultura organizacional, tal como os exemplos dados de seguida pelo participante 8, deixam de ser naturais no seio da organização, em regime de trabalho remoto, e passam a assumir um desafio para os líderes.

É essencial nós irmos tomar café juntos, ... é essencial irmos almoçar juntos, não é? É essencial estarmos a falar para o lado com o colega, porque senão ... estar a trabalhar para a ..., ou estar a trabalhar para uma empresa chinesa ou do Bangladesh é a mesma coisa. Vai-se perdendo a cultura, não é? (P8).

Com menor percentagem de referência, mas igualmente sublinhado por cinco participantes, identificou-se a integração de novos colaboradores na organização (9%), tendo P8 identificado a integração em teletrabalho como algo “impessoal”. Seguem-se alguns excertos das transcrições das suas entrevistas:

É mais difícil, mais difícil. Ou seja, um colaborador que não tenha qualquer conhecimento e que não tenha qualquer tipo de experiência e que tenha que ser formado 100% remoto é mais difícil... tem maior peso para o formador, para a pessoa que está a formar. Admito que nos primeiros tempos possa criar mais frustração na pessoa que está a ser formada (P4);

(...) mas enquanto as pessoas não se conhecem minimamente bem, se calhar também não sentem o à vontade depois para entrar em contacto umas com as outras autonomamente. Acho que, portanto,

acho que isso ... pode atrasar a integração de quem entra. Acho que é daquelas coisas que sim, que provavelmente têm algum impacto e o impacto não é positivo (P6);

(...) nós temos um caso de um miúdo que entrou como estagiário, entrou em setembro/outubro, do ano passado, e no início teve ali um bocadinho de teletrabalho e o miúdo nem falava. Depois, entretanto, ... começou a vir presencialmente e mudou completamente. Nem parece a mesma pessoa. Nós até brincamos porque ... interage muito mais, acaba por ser muito mais próximo das pessoas. Tem a ver muito com isso, com a proximidade mesmo (P7).

Tivemos oportunidade de ver que tanto a orientação para as pessoas como, uma vez mais, a orientação para as equipas, foram características da cultura organizacional bem mencionadas pelos participantes. No entanto, tal como relatado no enquadramento teórico, quando as conexões não se encontram bem definidas entre os trabalhadores - como é o caso dos novos colaboradores -, é muito fácil que os mesmos, não trabalhando no mesmo espaço que os restantes elementos das suas equipas, se sintam afastados e removidos das mesmas e da cultura da organização (Ellis, 2021), o que corrobora este desafio percecionado pelos líderes.

Por último, fazemos referência à confiança nos colaboradores, como sendo um desafio identificado por quatro dos participantes com alguma frequência (13%) - *“enquanto chefia, é um bocado complicado, não é? ... era a questão da confiança naquilo que as outras pessoas estão a fazer... eu acho que ao início, posso ter falhado nisso” (P3); “não sei se aí eu consegui ... Incutir ... esta cultura, que eu acho que a ... tem. Precisamente por causa desta dificuldade em ter confiança” (P3);*

(...) a culpa que nos põem de estás em casa, mas tens que estar a trabalhar. E, portanto, se uma pessoa está no escritório e vai à casa de banho e alguém telefona, não se sente mal, mas se estamos em casa, fomos à casa de banho naquele momento, pronto, [ri-se] já é, eu acho que, pronto, houve aí algumas coisas que precisaram, entre aspas, de ser limadas (P6).

Uma das maiores resistências à implementação do teletrabalho nas empresas, como já mencionado na presente investigação, é o medo dos líderes da perda de controlo sob as suas equipas (Gordon, 1988). Peters e den Dulk (2003) sustentam este desconforto, na medida em que a flexibilidade temporal e/ou espacial dos seus colaboradores tendem a incrementar o sentimento de incerteza dos líderes sobre se o trabalho das suas equipas está a ser feito corretamente, dado que as possibilidades de as mesmas agirem de forma “não confiável” também aumentam. No entanto, tal como previsto no estudo de Peters e colaboradores (2009), para alguns líderes, a confiança é “condicional”, isto é, ela pode ser

dizimada, mas apenas a partir do momento em que os colaboradores dão provas do seu trabalho, tal como comenta o participante 6:

(...) é algo que acho que também, entre aspas, temos vindo a ultrapassar, porque se ganha essa confiança de que as pessoas têm estado a trabalhar. O trabalho tem aparecido feito e, portanto, efetivamente não hão-de estar a dormir, pelo menos não estão o dia todo (P6).

4.2.5. Respostas dos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho

Analizados os desafios percecionados pelos líderes, importa, por fim, perceber as respostas que os participantes deram a estes mesmos desafios, algo que se pretende ver explorado na última questão de investigação (“Como é que os líderes deram resposta aos desafios percecionados na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?”).

No Quadro 6, destaca-se a prática de reuniões à distância, já que todos os entrevistados fizeram referência à mesma com maior frequência do que todas as outras respostas (16%). Seguem-se alguns testemunhos: “*eu ia fazendo muitas reuniões*” (P1); “*reuniões de acolhimento desses novos colaboradores por Teams*” (P1);

(...) o que eu acho que é importante é nós mantermos um conjunto de rotinas que permitam que, de facto, as pessoas pertençam e sintam que fazem parte de um grupo ... Portanto, eu acho que é boa prática um conjunto de sessões, de rotinas, que no passado nós fazíamos presenciais e que agora foram transferidas para o mundo digital e que nós continuamos a fazer, por exemplo, sessões diárias de ponto situação, muito, muito simples, mas as pessoas, portanto, momentos em que nós possamos, apesar de estarmos neste formato, à frente de uma câmara, possamos promover aqui sessões mais informais, de carácter mais de partilha, em que basicamente estamos a discutir outros temas que não têm a ver com o trabalho, para manter ainda esta cola da equipa... (P4);

(...) todos os dias, temos uma reunião de dez ou quinze minutos para vermos ok, o ... que é que eu fiz no dia de ontem? Consegui fazer aquilo a que me propus ou não? Porquê? E as dificuldades que eu estava a sentir foram ultrapassadas ou não, porquê? E em que é que eu posso ajudar para ultrapassarmos essas dificuldades? (P5).

Pelas verbalizações que foram sendo feitas pelos líderes, estas reuniões permitiram, em certa medida, dar resposta a algumas das dificuldades sentidas pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho, nomeadamente, à dificuldade em manter o trabalho e espírito de equipa vivos (o manter a “cola da equipa”), colmatando também alguma privação de momentos sociais, mais informais dentro da equipa.

Destaca-se ainda a mitigação de algumas dificuldades na integração de novos colaboradores, através de reuniões, como mencionou o participante 1. À semelhança do que se verificou nesta investigação, Peters e colaboradores (2009) concluíram que os líderes em teletrabalho enfatizavam a importância de reuniões de equipa e individuais, tal como referiu também um dos participantes - *“devemos promover com... alguma frequência, conversas individuais com cada uma das pessoas para perceberem como é que as pessoas se sentem”* (P4). Já o participante 5 focou no agendamento e ordem de trabalhos claros e estruturados das reuniões, algo que constitui uma prática que também encontramos na literatura (Baradello & Dibble, 2020).

Quadro 6.

Respostas dadas pelos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional às suas equipas em teletrabalho

		Fontes	Referências (%)	
Respostas dos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho	Apoio	7	17 (11%)	
	Autonomia	2	6 (4%)	149 (100%)
	Celebração de sucessos	2	4 (3%)	
	Maior clareza nos objetivos e diretrizes	3	5 (3%)	
	Comunicação	6	17 (11%)	
	Confiança nos colaboradores	5	10 (7%)	
	Criatividade e dinamismo	2	3 (2%)	
	Encontros presenciais	7	13 (9%)	
	Envolvimento dos colaboradores	2	6 (4%)	
	Feedback e partilha de perspetivas	5	8 (5%)	
	Motivação dos colaboradores	2	4 (3%)	
	Reuniões à distância	8	24 (16%)	
	Momentos informais com os colaboradores	4	9 (6%)	
	Tecnologias da informação	4	12 (8%)	
	Trabalho e espírito de equipa	4	8 (5%)	
	Outras respostas	2	3 (2%)	

Estes últimos testemunhos permitem-nos fazer a ponte com outra das respostas mais dadas pelos líderes às dificuldades em questão e sobre a qual os mesmos assumem responsabilidade, isto é, o apoio, a empatia e a promoção de bem-estar (11%):

Foi muito através do contacto direto, basicamente, não presencial, mas direto, ou seja, novas pessoas, ir falar com elas com uma regularidade grande, perguntar diretamente "Como é que tu estás? Está tudo bem? Como é que te estás a sentir? Estás a gostar da experiência?" (P5)

Portanto, isso também é meu papel não é? Que é perceber ‘Olha, mas tu, aquele ali, podes falar com ele, porque ele faz isto’, não é? E então ajudá-los, muitas vezes, a desenrascar-se a desbloquear algum problema e, se calhar, o colega do lado conseguia ajudar ou saber com quem falar até, muitas vezes, nem era o ajudar-te a ti, mas olha ‘Vai falar com aquela pessoa que ela sabe’, não é? (P3)

Anteriormente, tivemos oportunidade de ver que Kowalski e Swanson (2005) argumentam no sentido de uma abordagem de apoio dos colaboradores ser um dos fatores críticos do sucesso do teletrabalho. Como podemos compreender pelo comentário do participante 5, o apoio também pode ser uma prática que ajuda a mitigar o desafio sentido na integração de novos colaboradores. O participante 3 também referencia algo que nos parece relevante, que é o próprio líder incentivar o apoio entre pares. Esta prática poderá, igualmente, facilitar o desafio da transmissão e manutenção do trabalho e espírito de equipa em teletrabalho, relatado por todos os participantes do estudo. Recorde-se, aqui, que Nilles (2007) venceu que o foco do líder em teletrabalho não deve ser a observação da atividade diária dos colaboradores, mas sim o assegurar que os mesmos têm tudo o que é necessário para dar resposta ao seu trabalho, isto é, têm este apoio bem salientado pelos líderes.

À semelhança da estratégia anterior, sete líderes referiram a necessidade de encontros presenciais com as suas equipas (9%) como resposta aos desafios experienciados - “*existir momentos, nem que seja uma vez por semana, ... uma vez por mês, em que as pessoas pelo menos possam estar juntas, eu acho que isso é importante, porque também ajuda a transmitir a cultura*” (P4); “*comecei a dizer às pessoas que achava que deviam vir [trabalhar presencialmente], porque notava-se que havia muito distanciamento, faltava cola, falta a cola*” (P7). Ora, neste ponto, importa lembrar que estes líderes e equipas transitaram de um modelo presencial ou híbrido de trabalho, para um modelo totalmente remoto, pelo menos numa fase inicial. Nilles (1997) alertou, no passado, para o facto de, por norma, a mudança do regime de trabalho de totalmente presencial, para teletrabalho a *full-time*, não ser exequível, pois a maioria dos colaboradores continua a necessitar de algum tempo presencial para reuniões cara a cara com os seus pares. Podemos, desta forma, tirar ilações sobre o facto das reuniões à distância, não só no decorrer do normal funcionamento em teletrabalho, mas também em resposta às dificuldades previamente mencionadas, não serem suficientes para as colmatar, ou seja, não serem suficientes para transmitir e manter o trabalho e espírito de equipa e a informalidade nas relações interpessoais. P8 retrata claramente esta questão:

(...) aquele sentimento de pertença ... aquela proximidade com a equipa, aquela cumplicidade perde-se. Vai-se perdendo, vai-se esbatendo, não é? Uma coisa é estares ao lado da pessoa, outra coisa ... é estar meio ano, não sei quantos meses, distante fisicamente, portanto isto... As reuniões diárias mitigam, mas não é a mesma coisa em relação à proximidade... porque é que estamos com este modelo híbrido, não é? Porque sentimos que a proximidade com as pessoas, a presença física é essencial. (P8)

Estes encontros presenciais com as equipas, na perceção dos participantes, permitiram reforçar, mais uma vez, o espírito de equipa e a informalidade nas relações interpessoais, bem como a integração de novos membros nas equipas - *“tivemos que ir muitas vezes ao escritório precisamente para garantir a integração do colega”* (P8).

Salienta-se também a prática de comunicação frequente e clara com os colaboradores (11%), referida por seis participantes - *“tens que se calhar fazer um esforço suplementar de, de, de iniciar um contacto, de manter o contacto vivo”* (P2);

(...) tem que ser muito claro na comunicação. Tem que ser uma comunicação simples, muito orientada ... para a pessoa em si. Evitar ambiguidades, porque isso, as pessoas depois vão elas interpretar as coisas que lhes vão ser transmitidas e provavelmente não vão interpretar de forma que nós queremos, porque quando estamos aqui ao lado, mais uma vez, nós conseguimos sentir e até perceber visualmente se as pessoas estão a captar aquilo que lhes está a ser transmitido. À distância é mais difícil, como eu já te expliquei. E, portanto, a clareza da comunicação é fundamental (P4).

Conseguimos concluir que a própria comunicação acaba por ser uma resposta às dificuldades de comunicação, na medida em que a diferença do papel dos líderes entre o trabalho presencial e o *online*, nesta matéria, está no reforço extra que os mesmos sentem necessidade de empregar relativamente à forma como esta comunicação é efetuada. Sublinha-se, uma vez mais, que outro dos fatores críticos ao teletrabalho inclui, precisamente, a comunicação (Kowalski & Swanson, 2005) e, sem um decorrer eficaz da mesma, o trabalho em equipa fica fragilizado (Hill, et al., 1998). Ora, facilmente reparamos que, com uma comunicação clara, os líderes podem dar resposta aos desafios sentidos, como o trabalho e espírito de equipa, assim como podem servir de meio facilitador de outras respostas encontradas, como são os exemplos anteriores das reuniões e do apoio aos colaboradores.

Foi ainda mencionado por cinco participantes a confiança nos colaboradores (7%). Um dos exemplos foi dado por P7, que revelou transmitir de forma direta aos seus colaboradores, esta confiança nos mesmos:

(...) sentiam muito essa necessidade de, se eu não estiver ligado, vão achar que eu não estou a trabalhar, sendo que eu, diversas vezes disse, quero lá saber se vocês trabalham das sete às quatro. Não me interessa nada. Desde que as coisas depois apareçam feitas e não haja exagero de horas, tudo bem (P7);

Isto só se consegue fazer a partir do momento que ... consegues ter com eles um nível de confiança que efetivamente eu tenho com os meus, com as minhas pessoas que trabalham diretamente comigo, de que eles estão a fazer a gestão das equipas de acordo com aquilo também que é a tua própria visão para o relacionamento interpessoal com essas pessoas (P2).

Ora, concluímos, então, que esta confiança acaba por ser um meio facilitador da transmissão e manutenção de uma das características da cultura da organização e que foi referida como um desafio - o trabalho e espírito de equipa. Atente-se ao facto de que, apesar de alguns líderes, como o participante 2, apresentarem uma postura nítida de confiança desde os primeiros momentos do teletrabalho, o que mais se verificou foi uma transição de uma perspetiva de controlo dos colaboradores por parte dos líderes, para uma postura de confiança. Esta é uma das estratégias adaptativas já previstas por Peters e den Dulk (2003), sendo que Dennis (2013) salienta que estas mudanças de atitude não acontecem por acaso, pelo contrário: são intencionais, planeadas, disciplinadas e deliberadas pelos líderes, sendo, por isso, uma resposta consciente ao(s) desafio(s) identificado(s) pelos mesmos. A transmissão explícita de confiança nos colaboradores (nomeadamente, por meio da verbalização), ocorreu, maioritariamente, como resposta reativa e adaptativa dos líderes à sensação dos seus colaboradores de que os mesmos desconfiavam de si (veja-se o exemplo anterior dado por P7). Reforça-se aqui que a confiança é o terceiro fator crítico considerado por Kowalski e Swanson (2005) para o sucesso do teletrabalho, também muito valorizada por Crandall e Gao (2005). Baradello e Dibble (2020) assumem-na como o pilar desenvolvido pelos líderes, que pode ajudar na conexão entre as cisões funcionais, culturais e geográficas respeitantes ao teletrabalho. Ademais, olhe-se para o exemplo de P7, que claramente traduz uma postura de liderança que avalia os seus colaboradores pelos seus resultados e não pela sua presença explícita, algo que está intimamente relacionado com a questão da confiança nos colaboradores (Baruch, 2000).

Pelo mesmo número de líderes, foi também abordada a prática frequente de feedback e partilha de perspetivas (5%), algo considerado por Nilles (1997) como crítico para o teletrabalho. Esta prática tanto pode decorrer no sentido líder-colaborador liderado - "*Olha, obrigada, resilientes que vocês são... Mesmo à distância conseguiram. Criaram um robô XPTO*" (P1) -, como no sentido oposto, pois, como expresso anteriormente, os líderes e as

organizações beneficiam, em vários sentidos, ao valorizar a diversidade de perspectivas dentro das suas equipas, escutando, precisamente, as mesmas (Baradello & Dibble, 2020) - *“dar à vontade às pessoas de exprimirem a sua opinião, ver o que é que está bem, o que é que está mal, o que é que se pode fazer diferente”* (P8). Em linha com a verbalização de P1, os mesmos autores vincam ainda a importância que tem para as equipas a celebração das conquistas e o *feedback* de apreciação dos colaboradores.

As estratégias de trabalho e espírito de equipa (5%), foram igualmente referenciadas por quatro dos participantes - *“O que eu fiz diferente, em relação ao teletrabalho, foi tentar ter uma maior proximidade possível com a equipa”* (P8). Esta especial atenção que estes líderes passaram a ter às ligações interpessoais dentro das equipas, foi uma resposta que deram e que conseguiram pôr em prática através das outras respostas dadas às dificuldades, mencionadas até ao momento (e.g. reuniões e *feedback*). Associado ao espírito de equipa, faz-se agora referência ao fomento de momentos sociais informais entre os seus elementos (6%). Baradello e Dibble (2020) defendem que estes mecanismos sociais mais informais devem, inclusive, ser parte integrante da agenda das reuniões. Seguem-se dois exemplos: *“fazíamos às vezes um cafezinho virtual e acabava por estar, às vezes, um one-to-one, assim, dez minutinhos de conversa, só para as pessoas não se sentirem isoladas”* (P1); *“criei uma série de jogos, à distância, de teambuilding”* (P3).

Para finalizar, apesar de ser algo transversal a todos os líderes, o uso de tecnologias da informação (8%) como resposta à transmissão da cultura organizacional, por meio da comunicação, apenas foi denotado por quatro líderes, provavelmente, por ser algo visto como um “dado adquirido” - *“a nossa interação era através dos dispositivos de comunicação pelo telemóvel, pelo computador, ferramentas informáticas que apoiam isso”* (P4). De facto, sem a existência das tecnologias da informação, a comunicação aberta entre as equipas seria muito difícil (Peters & den Dulk, 2003), pelo que o uso das várias ferramentas disponíveis permite dar resposta a dificuldades de comunicação, de socialização e de trabalho em equipa. Note-se, por fim, que particularmente as videochamadas permitem trazer um elemento mais humano às interações das equipas (Nilles, 1997).

V. Conclusão e reflexões finais

5.1. Considerações acerca dos resultados obtidos

Retomando o objetivo desta investigação, a mesma pretendeu explorar o papel dos líderes na cultura organizacional, em contextos de teletrabalho, por meio de um caso concreto de uma organização portuguesa de grande dimensão, da área do retalho.

Conseguimos concluir que os líderes entrevistados desta organização percecionavam a cultura da mesma como sendo caracterizada, particularmente, por uma forte orientação para as equipas, para as pessoas e para a inovação e tomada de decisões de risco e, ainda, podendo ser associada a uma ótica de crescimento, negando a estagnação do *status quo* da mesma. Concluiu-se, pela descrição dos participantes, que se trata de uma cultura mista, evidenciando características das culturas adaptativa e de clã.

Relativamente às perceções dos líderes sobre o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho, apesar de mais de metade dos participantes ter referido que a cultura tinha, em certa medida, um impacto negativo, a sua expressão foi muito inferior quando comparada com as referências aos seus impactos positivos. Este resultado acabou por contrariar, razoavelmente, a argumentação de Feldman e Gainey (1997) de que os trabalhos melhor enquadrados em experiências de teletrabalho de sucesso são aqueles que se caracterizam, nomeadamente, por baixo nível de interdependência para a realização das tarefas e que requerem uma reduzida interação social, pois, apesar de poder ser um facto, outras culturas, como a do presente estudo, caracterizada pelo trabalho em equipa e pelo relacionamento entre os colaboradores também podem ter um impacto positivo no teletrabalho, instigando o seu sucesso. Desta forma concluímos que, na sua generalidade, a cultura da organização em estudo não constituiu uma barreira ao funcionamento em teletrabalho.

No que diz respeito ao papel dos líderes na cultura organizacional em teletrabalho, verificamos que todos os participantes do estudo percecionam ter um papel relevante na transmissão e manutenção da mesma, mas também a maioria dos mesmos referiu, ainda que com bastante menor frequência, ter um papel na moldagem da cultura, isto é, na sua adaptação, através de contributos dos próprios. Estas perceções vão ao encontro da literatura, que comprova a presença e importância dos líderes na manutenção da cultura organizacional, através da sua transmissão por meio de palavras e comportamentos (Robbins & Judge, 2014),

mas também, em certa medida, o seu papel ativo na transformação da cultura (Schein, 2004). Esta significativa diferença na percentagem de referências entre os dois papéis na cultura organizacional faz-nos sentido, uma vez que, se a moldagem tivesse um peso maior ou até semelhante, comparativamente com a transmissão e manutenção, não haveria consistência na cultura da organização e, portanto, não haveria espaço para uma identidade robusta e bem definida da mesma.

Atentando, então, ao papel dos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho, conseguimos perceber que o mesmo tinha a ele associado alguns desafios, entre os quais se destacaram o trabalho e espírito de equipa, a informalidade nas relações interpessoais, a integração de novos colaboradores e a comunicação verbal e não verbal, sendo que a confiança nos colaboradores também se salientou na quantidade de referências efetuadas. Todos estes desafios foram ao encontro daquilo que a literatura sobre o tema tem evidenciado.

Por fim, a presente investigação procurou perceber as respostas que os líderes deram aos desafios explanados, completando, desta forma, aquilo que é o seu papel na cultura da organização, em contexto de trabalho remoto. Concluímos que a totalidade dos participantes encontrou nas reuniões à distância um meio para colmatar algumas das dificuldades sentidas e que a maioria dos mesmos recorreu a atitudes de apoio para com os seus colaboradores, a encontros presenciais com as suas equipas, à maior clareza na comunicação, à confiança nos colaboradores e ao feedback e partilha de perspetivas. Três destas práticas, o apoio, a comunicação e a confiança, já tinham sido identificadas por Kowalski e Swanson (2005) como críticas para o sucesso do teletrabalho.

Os resultados desta investigação permitiram-nos encontrar respostas sobre o papel dos líderes na cultura organizacional, num contexto cada vez mais presente no nosso dia a dia, isto é, o contexto de trabalho remoto. A importância da identificação, pelos líderes, daquilo que é o seu papel, daquilo que são os desafios encontrados e as respostas que lhes permitem mitigá-los, reside na possibilidade de melhorias contínuas da abordagem dos líderes, no que à cultura organizacional, em contextos de teletrabalho, diz respeito. Esta especial atenção à presença da cultura organizacional nos teletrabalhadores, como tivemos oportunidade de ver, é imprescindível, dada a relevância funcional que a própria tem no dia a dia de trabalho. Se é verdade que, por um lado, o teletrabalho tem ganhado cada vez maior expressão, as organizações não pretendem, por outro lado, uma cada vez menor expressão da sua cultura, da sua identidade, no seio dos seus colaboradores. A expressão da cultura organizacional deve, portanto, continuar a sentir-se de forma clara.

5.2. Limitações metodológicas

O presente estudo teve cuidados metodológicos no seu desenvolvimento, que visaram garantir a qualidade do mesmo, tal como fomos especificando em secções anteriores. No entanto, existe espaço para algumas limitações metodológicas que não foram passíveis de ser controladas, nomeadamente, no processo de recolha de dados. O tipo de entrevistas efetuadas (semiestruturadas), conjugado com alguma inexperiência da entrevistadora na condução de entrevistas e com o teor subjetivo e não explícito de um dos conceitos do estudo (a cultura), pode ter comprometido um maior aprofundamento das verbalizações dos participantes e, consequentemente, das conclusões do estudo. Para além disso, uma vez que uma das questões de investigação se focava nos desafios dos líderes, que, na maior parte das vezes, se traduziam em dificuldades, poderá ter havido algum efeito de desejabilidade social dos próprios líderes, não querendo expor essas mesmas dificuldades, principalmente, devido à elevada posição hierárquica que assumem.

Ademais, no que diz respeito à escolha dos participantes, note-se que, a escolha dos líderes de 2.º nível não teve qualquer controlo por parte dos investigadores. Enquanto os líderes de 1.º nível da equipa em questão foram todos convidados a participar, o mesmo não ocorreu com os de 2.º nível.

Acrescenta-se ainda que, no momento das entrevistas, foi solicitado aos participantes para se remeterem ao espaço temporal que compreendia não só, mas também, um período pandémico, que teve influências significativas e a vários níveis nos indivíduos e na sociedade. Poderá ter havido algum efeito destas circunstâncias, nomeadamente, naquilo que os líderes percecionaram relativamente às relações interpessoais entre os colaboradores e no espírito de equipa.

5.3. Sugestões futuras de investigação

Esta investigação foca-se num contexto de teletrabalho de tipo parcial, isto é, num regime híbrido de trabalho, e englobou líderes com antiguidades ou muito recentes, ou muito elevadas, na organização, bem como no cargo de liderança.

Poderá ser relevante estudar exatamente as mesmas questões de investigação num contexto 100% remoto. Repare-se que mais desafios poderiam ser encontrados e algumas respostas poderiam não ser tão adequadas, como é o exemplo da existência de momentos

presenciais com os colaboradores. À partida, tal resposta já não seria tão facilmente adotada, se o contexto fosse totalmente o teletrabalho.

As perceções dos líderes sobre o seu papel na cultura organizacional, em teletrabalho, também poderão ser diferenciadas dependendo, nomeadamente, da área de trabalho dos mesmos, do seu estilo de liderança, da experiência em trabalho remoto e da antiguidade na organização e na posição de liderança, pelo que, num futuro, poderá ser igualmente pertinente investigar o tema com base nestas distinções.

Para além disso, apesar de o *corpus* do presente estudo incluir documentos da própria organização, para além das entrevistas, investigações posteriores poderão beneficiar de um ainda maior enriquecimento das técnicas de recolha de dados. Exemplificando, poderão aplicar-se questionários sobre a cultura da organização, ou sobre o impacto percecionado pelos participantes na mesma, ou até organizar-se *focus groups* de líderes que, através da partilha entre pares, alcançariam mais facilmente os tópicos mais implícitos e mais subjetivos que são alvo de estudo.

Finalmente, atente-se para o facto de esta investigação remeter para aquilo que é a perceção dos líderes, sendo que no tema em questão estão incluídas influências dos mesmos nos seus colaboradores e as nas suas equipas de trabalho. Tendo isto em consideração, parece-nos que pode ser frutífero estudar também a perspetiva daqueles que são impactados de forma direta pelos líderes, isto é, os liderados. Desta forma, seria possível comparar-se ambas as perceções e ter uma perspetiva mais holística do papel dos líderes na cultura organizacional, em contextos de teletrabalho.

VI. Referências Bibliográficas

- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565-583. <https://doi.org/10.1177/0091026019832920>
- Baradello, C., & Dibble, R. (2020). Diverse and Dispersed: Accessing the Hidden Benefits of Your Virtual Team. *Organizational Development Review*. 52(4), 69-71.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3th ed.). Edições 70: Almedina.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work & Employment*, 15(1), 186-203. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 13-129.
- Bussing, A. (1998). Teleworking and quality of life. In P. J. Jackson, & J. M. van der Wielen. J. M. (Eds.), *Teleworking: International Perspective*. Routledge.
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26-50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Crandall, W., & Gao, L. (2005). An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(3), 30-37.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Cultura: O software mental*. In *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8th ed.). Editora RH.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Denhardt, R., Denhardt, J., & Aristigueta, M. (2002). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Sage.
- Denison, D. R. (1989). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1989.4980714>
- Denis, D. & Friedrich, R. (2011). Dynamiser le Télétravail: un Enjeu Décisif pour la Croissance et l'Emploi. *Chambre de commerce et d'industrie de Paris*.

- Dennis, D. J., Meola, D., & Hall, M. J. (2013). Effective Leadership in a Virtual Workforce. *Association of Talent Development*, 67(2), 46-51.
- Dulk, L. (2001) *Work–Family Arrangements in Organisations. A Cross-national Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Rozenberg Publishers.
- Ellis, C. D. (2021). Remote working doesn't work without a great culture. *Governance Directions*, 73(1), 42-44 .
- Feldman, D., & Gainey, T. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369-388. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). SAGE.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito – Teoria e Prática*. Celta Editora.
- Given, L. M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE.
- Golden, T., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Selected Writings*. More Than Sound LLC.
- Gomes, L. (2007). Talking Tech: Telecommuting paradox: Bosses say it works but might hurt employee. *Technology Journal*, 34.
- Gordon, G. E. (1988). Corporate Hiring Practices for Telecommuting Homeworkers. In K. E. Christensen (Ed.). *The New Era of Home-Based Work* (pp. 65–78). Westview Press.
- Grantham, C. E. (1996). Working in a virtual place: a case study of distributed work. Proceedings of the 1996 ACM SIGCPR/SIGMIS conference on Computer personnel research, SIGCPR '96. ACM Press.
- Greer, T., & Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17, 87-111.
- Grimshaw, D., Cooke, F., L., Gugulis, I., & Vincent, S. (2002). New Technology and Changing Organisational Forms: Implications for Managerial Control and Skills. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 186-203.

- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study Journal*, 51(2), 74-80.
- Haworth & IFMA (1995). Alternative Officing Research and Workplace Strategy. *Haworth Incorporated and International Facility Management Association*.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 40(1), 53-62.
- Hill, E., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hoang, A. T., Nickerson, R. C., Beckman, P., & Eng, J. (2008). Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1,2), 77-97.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. Profile Books Ltd.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software for the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estatística (2022a). *O Impacto da Atual Conjuntura Internacional na Atividade das Empresas em Portugal*. INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2020). *Proporção da população empregada em regime de teletrabalho diminui para 11,6%*. INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2022b). *Taxa de Desemprego Diminui para 5,7% no 2.º Trimestre de 2022*. INE
- Kowalski, K., & Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking*, 12, 236-259.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs?. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Lautsch, B., Kossek, E., & Eaton, S. (2009). Supervisory Approaches and Paradoxes in Managing Telecommuting Implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lewis, R., Nichol, L., & Ward, P. (2015). The Effects of French Organisational Relationships on Telework Job Roles. *Organizational Cultures: An International Journal*, 15(3), 1-13. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/cgp/v15i03/50958>

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness. In *Naturalistic Inquiry* (pp. 289-33). SAGE Publications.
- Lott, Y., & Abendroth, A.-K. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers. *Community, Work & Family*, 23(5), 593-611. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>
- Manochehri, G., & Pinkerton, T. (2003). Managing telecommuters: Opportunities and challenges. *American Business Review*, 21(1), 9-16.
- Martin, J., Sitkin, S. M., & Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of cultural legacy. In Frost, P. J., et al. (Eds.) *Organizational Culture* (pp. 99-104). Sage.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. SAGE Publications, Inc.
- National Technology Readiness Survey. (2006). *Summary Report*. Retirado de <http://www.rhsmith.umd.edu/ntrs/NTRS-2005-06.pdf>
- Nilles, J. M. (2007). Some historical thoughts on the ee-learning renaissance. *Innovate: Journal of Online Education*, 3(6).
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- O'Connell, S. (1988). Human communication in the high tech office. In G. M. Goldhaber, & G. A. Bamett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 480-481). Ablex Publishing.
- Peters, P., Bleijenbergh, I., & Oldenhamp, E. (2009). Cultural Sources of Variance in Telework Adoption in Two Subsidiaries of an ICT-Multinational. *International Journal of Employment Studies*, 17(2), 66-101.
- Peters, P., & den Dulk, L. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework: A Theoretical Elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346. <https://doi.org/10.1177/1470595803003003005>
- Potter, E. F. (2003). Telecommuting: The Future of Work, Corporate Culture, and American Society, *Journal of Labor Research*, 24(1), 73-84.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson.
- Root, R. W. (1988, September 26-28). *Design of a Multi-Media Vehicle for Social Browsing*. [Paper presentation]. Proceedings of the 1988 ACM conference on Computer-

- supported cooperative work, Portland, Oregon, USA.
<https://doi.org/10.1145/62266.62269>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, D. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5th ed.). Mc Graw-Hill.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Song, Y., & Gao, J. (2019). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Spony, G. (2003). The development of a Work-Value Model Assessing the Cumulative Impact of Individual and Cultural Differences on Manager's Work-Value Systems: Empirical Evidence from French and British Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 1(4), 658-679.
- Standen, P. (2000). Organizational Culture and Telework. In K. Daniels, D. A. Lamond & P. Standen (Eds.). *Managing Telework. Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. Thomas Learning.
- Taskin, L. (2006). *Télétravail: Les Enjeux de la Déspatialisation pour le Management Demain*. Revue Interventions Economiques.
- Watad, M., & Will, P. (2003). Telecommuting and Organizational Change: a Middle-managers' Perspective. *Business Process Management Journal*, 9(4), 459-472.
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Prentice Hall.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (pp. 308-319). Libraries Unlimited.

Apêndices

Apêndice A - Proposta de colaboração

Proposta de Colaboração

O Papel da Liderança na Cultura Organizacional em Contextos de Teletrabalho

Dissertação – Estudo de Caso

Apesar do teletrabalho já ter sido definido há consideráveis décadas (Nilles, 1997)^[1], ele tem tido um crescente vigor, fruto da atual situação pandémica. A previsão a longo prazo é de que este modelo de trabalho permaneça ativo, em muitos contextos, dados os seus benefícios. Ainda assim, existem desvantagens no teletrabalho, como por exemplo a possibilidade de fragilização da cultura de uma organização que se encontre nesse regime de trabalho, devido à limitação de meios de transmissão e manutenção da mesma. Para além disso, Hoang e colaboradores (2008)^[2] perspetivam a cultura como uma barreira primária ao teletrabalho.

De acordo com Hofstede e colaboradores (2010)^[3], o elemento crucial de uma organização não é a sua cultura por si só, mas sim o que a liderança faz com ela. Desta forma e fruto de um vazio na literatura, no que ao papel da liderança na cultura organizacional, em regime remoto, diz respeito, afigurou-se-nos relevante definir como objetivo de investigação a exploração do papel dos líderes na cultura organizacional, em contextos de teletrabalho. Especificamente, pretendemos responder às seguintes questões de investigação, remetendo para a situação de teletrabalho:

(QI1) Que dificuldades a cultura organizacional colocou à implementação do teletrabalho?

(QI2) Como é que os líderes percecionam o seu papel na transmissão e manutenção da cultura organizacional?

(QI3) Que dificuldades foram encontradas pelos líderes na transmissão e manutenção da cultura organizacional?

(QI4) Como é que os líderes deram resposta às dificuldades percecionadas na transmissão e na manutenção da cultura organizacional?⁴

Com o intuito de responder a estas questões e tendo em consideração que as culturas organizacionais são únicas, pretende-se desenvolver um estudo de caso simples (Yin,

⁴ Sem prejuízo de nenhuma das partes, a redação das questões de investigação foi evoluindo, desde o momento de entrega desta proposta de colaboração.

2018)^[4], por meio de uma atitude interpretativa e de uma abordagem qualitativa não-experimental, exploratória, descritiva e transversal (Sampieri, Collado e Lucio, 2013)^[5].

O caso a estudar

A [nome da organização] surgiu como possível caso a estudar, por variadas razões. Entre as quais, o facto de ter as características necessárias e ideais à investigação – trabalhar parcial ou totalmente em regime de teletrabalho, ter uma forte cultura organizacional e possuir um número suficiente de líderes/chefias para a investigação (...) ⁵.

O que se propõe à [nome da organização] é a participação nesta investigação, contribuindo para trazer novas conclusões sobre o papel dos líderes/chefias nas culturas organizacionais, em contextos de teletrabalho. Para tal, propõe-se recorrer a entrevistas semiestruturadas aos líderes/chefias da [nome da organização], assim como a possíveis documentos a ceder pela organização e informações disponíveis no *site* da mesma. Com este *corpus*, pretende-se efetuar uma análise de conteúdo categorial, que nos permitirá chegar a conclusões relevantes, não só para responder às questões de investigação, como também para servir de base de apoio para repensar o papel da liderança na transmissão e manutenção da cultura organizacional em regime de teletrabalho, na [nome da organização] e, possivelmente, noutras organizações.

Especificidades técnicas

Participantes

Variável, mas com um mínimo de 6 chefias/líderes, que aceitem participar, voluntariamente, nesta investigação.

Técnicas de recolha de dados

- Entrevistas semiestruturadas, gravadas, com o fim único da sua utilização para a investigação (exemplos de questões a colocar: Como caracteriza a cultura organizacional da [nome da organização]?; Que papel considera ter na transmissão e/ou manutenção da cultura organizacional da [nome da organização]?);
- Análise de documentos relativos ao tema, que a organização possa facultar;

⁵ Informação omitida, pois comprometeria a confidencialidade da organização.

- Análise da informação disponível no site da organização).

Confidencialidade

Garantir-se-á o anonimato de cada entrevistado, assim como da [nome da organização], não fazendo qualquer referência à mesma na dissertação, caso assim o pretendam.

Calendarização

A investigação deverá realizar-se até ao final do mês de junho de 2022 e terá início assim que houver autorização por parte da organização. As entrevistas decorrerão nos primeiros dois meses após essa mesma autorização.⁶

[1] Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>

[2] Hoang, A. T., Nickerson, R. C., Beckman, P., & Eng, J. (2008). Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1,2), 77-97.

[3] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software for the Mind* (3rd Ed.). McGraw-Hill.

[4] Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th Ed.). SAGE.

[5] Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, D. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5th Ed.). Mc Graw-Hill.

⁶ Os prazos da investigação foram sofrendo alterações ao longo do tempo, tendo sido sempre alinhados com a organização.

Apêndice B - Guião de entrevista

I. Introdução

Boa tarde/Bom dia. Começo por agradecer por ter aceitado o convite para esta entrevista. O meu nome é Maria Inês Pinhão, sou estudante do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, e encontro-me, neste momento, a realizar a minha Dissertação.

Durante esta entrevista, como previsto no Consentimento Informado, irei ativar a gravação áudio, apenas para os fins deste estudo.

Relembro que o objetivo desta investigação é o de estudar o papel da liderança na cultura organizacional em contextos de teletrabalho e, para tal, iremos refletir um pouco sobre este tema, na sua realidade de trabalho.

Sinta-se completamente à vontade para me interromper, se achar que o deve fazer, colocar questões ou fazer comentários.

Irei iniciar, então, a gravação.

II. Questões sobre o enquadramento do entrevistado

Nesta primeira parte da entrevista, gostava de perceber um pouco melhor o seu enquadramento na empresa e, por isso, irei fazer algumas questões mais diretas.

1. Há quanto tempo assumiu a função de liderança?
2. No passado, já tinha liderado alguém em trabalho remoto?
3. Qual o número de dias em trabalho remoto, desde o início da pandemia, para si e para a sua equipa?

III. Questões exploratórias

Muito obrigada. De seguida, iremos procurar explorar algumas questões, tentando refletir de forma mais aprofundada.

4. Como descreveria a cultura da [nome da organização]?

Peço que se posicione mentalmente no período temporal entre o momento a partir do qual começaram a trabalhar 100% em regime remoto, isto é, com o surgimento da pandemia provocada pela COVID-19, até ao momento presente...

5. A cultura da [nome da organização] teve algum impacto positivo ou negativo no funcionamento da sua equipa, em teletrabalho? (Nota para entrevistador: se necessário, interligar a orientação do decorrer desta questão, com a resposta dada à questão 4)

5.1. Qual/quais? (Exemplifique)

6. Enquanto líder, qual o papel que considera ter na cultura da [nome da organização]? (Nota para entrevistador: se necessário, interligar a orientação do decorrer desta questão, com a resposta dada à questão 4)

7. De que forma transmite e/ou mantém essa cultura, quando se encontra a trabalhar remotamente?

7.1. Existem desafios associados? Quais?

7.2. Como os soluciona? Resultou?

7.3. Já integrou, alguma vez, um novo colaborador em regime de teletrabalho?

7.3.1. Há diferenças na transmissão da cultura, nessas condições (isto é, comparativamente com colaboradores não recém-chegados)?

7.3.2. Existem outros desafios associados?

IV. Conclusão

Do meu lado, estas eram as questões que pretendia colocar. Tem alguma questão que gostasse também de abordar, ou mais algum comentário a fazer, no âmbito do tema em discussão?

Podemos dar então a entrevista por terminada. Caso tenha, entretanto, alguma questão adicional, poderei voltar a contactá-lo?

Resta-me, agradecer, uma vez mais, pelo seu contributo. Assim que tiver a dissertação concluída, se assim o desejar, partilharei as respetivas conclusões consigo.

Apêndice C - Declaração de consentimento informado

Declaração de Consentimento Informado

No âmbito da Dissertação do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), de Maria Inês Pinhão e com a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, propõe-se estudar o *Papel da Liderança na Cultura Organizacional em Contextos de Teletrabalho*.

Para tal, o participante colaborará numa entrevista com duração prevista entre os 30 e os 45 minutos, constituída por questões relacionadas com o tema referido. Por motivos de rigor científico, a entrevista será gravada, sempre garantindo a total confidencialidade do participante em qualquer momento da presente investigação, sendo posteriormente eliminada. Esclarece-se também que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para os fins deste estudo.

A participação é totalmente voluntária e é livre de recusar participar ou de suspender a participação em qualquer momento, não tendo tais decisões qualquer consequência para si.

Caso necessite de algum esclarecimento adicional, posteriormente a esta assinatura, poderá enviar um e-mail para Maria Inês Pinhão, através de up201604076@fpce.up.pt.

Declaro ter lido e compreendido este documento e esclarecido qualquer dúvida existente. Desta forma, aceito participar neste estudo, de forma voluntária, e permito a utilização dos dados referidos previamente.

O participante

A mestrande

_____, _____, de _____, de _____

Apêndice D - Sistema de categorias e sua definição operacional

Free Nodes	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas às intervenções dos entrevistados.				
	Entrevistados	Dados profissionais	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas aos dados profissionais dos participantes.		
			Antiguidade na organização	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à antiguidade dos líderes na organização.	
			Antiguidade num cargo de liderança	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à antiguidade dos líderes num cargo de liderança.	
			Experiência anterior de liderança em teletrabalho	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a uma possível experiência anterior de liderança em teletrabalho.	
			Experiência de receção de novo colaborador em teletrabalho	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a possíveis experiências de receção de novos colaboradores em teletrabalho.	
			Nível de liderança	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao nível de liderança dos participantes.	
			Número de colaboradores liderados de forma direta	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao número de colaboradores liderados de forma direta pelos participantes.	
			Número de dias de teletrabalho por semana	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao número de dias de teletrabalho por semana dos participantes.	
		Dados sociodemográficos	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas aos dados sociodemográficos dos participantes.		
			Idade	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à idade dos participantes.	
			Sexo	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao sexo dos participantes.	
		Outras informações	Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a outras informações dos entrevistados.		
		Intervenções da entrevistadora	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas às intervenções da entrevistadora.		

Tree Nodes	Características da cultura da organização	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre as características da cultura da organização.	
		Agressividade	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre atitudes agressivas e competitivas na organização, não pautadas por tranquilidade (e.g. sensação de pressão ou arrogância).
		Atenção ao detalhe	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre a expectativa de que os colaboradores exibam precisão, análise e atenção ao detalhe no seu trabalho.
		Estabilidade	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o grau em que as atividades da organização se focam na estabilidade da organização.
			Crescimento Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o foco das atividades da organização no crescimento e evolução da mesma.
			Manutenção do status quo Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes da manutenção do normal funcionamento da organização como foco das atividades da organização, isto é, da inexistência de mudanças.
		Inovação e tomada de decisões de risco	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre a influência exercida nos colaboradores para serem inovadores e tomarem decisões de risco.
		Orientação do trabalho	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o foco de orientação do trabalho da generalidade das lideranças da organização.
			Orientação para as técnicas e processos Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao foco das lideranças nas técnicas e processos utilizados para atingir os objetivos.
			Orientação para os resultados Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao foco das lideranças nos resultados e consequências do trabalho.
	Impacto da cultura organizacional em teletrabalho	Orientação para as equipas	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre a organização das atividades de trabalho ser efetuada tendo em consideração as equipas, ao invés dos indivíduos de forma isolada.
		Orientação para as pessoas	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre a ponderação das decisões das lideranças da organização ser feita tendo em conta os seus efeitos nos colaboradores.
		Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o impacto da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho.	
		Impacto negativo	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o impacto negativo da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho (e.g. inflexibilidade percebida pelos colaboradores).
		Impacto positivo	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o impacto positivo da cultura organizacional nas suas equipas em teletrabalho (e.g. sensação de apoio ou de trabalho em equipa).

Tree Nodes	Papel dos líderes na cultura organizacional em teletrabalho	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas às perceções dos líderes sobre o seu papel na cultura organizacional em teletrabalho.	
		Moldagem da cultura	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o seu papel de mudança, adaptação e desenvolvimento da cultura organizacional em teletrabalho.
		Transmissão e manutenção da cultura	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção dos líderes sobre o seu papel de transmissão da cultura organizacional aos seus colaboradores, contribuindo para a manutenção da mesma no seio das equipas e colaboradores em teletrabalho.
	Desafios dos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção de desafios dos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.	
		Comunicação	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção da comunicação como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
			Comunicação verbal Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção da comunicação verbal como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
			Comunicação não verbal Nesta categoria de 3.º nível, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção da comunicação não verbal como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Confiança nos colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção da confiança nos colaboradores como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Gestão dos colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção da gestão dos colaboradores como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho (e.g. acompanhamento do trabalho dos colaboradores).
		Incompatibilidade de disponibilidades	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção de incompatibilidades de agenda entre os colaboradores como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Informalidade nas relações interpessoais	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção da informalidade nas relações interpessoais dos colaboradores como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho (e.g. momentos de socialização entre colaboradores em pausas para refeições ou em momento espontâneos).
		Integração de novos colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção da integração de novos colaboradores como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Motivação dos colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à percepção de motivação nos colaboradores como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.

Tree Nodes		Tecnologias da informação	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à perceção das tecnologias da informação como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Trabalho e espírito de equipa	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à perceção do trabalho e espírito de equipa, incluindo as relações de um para um entre os seus membros, como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Outros desafios	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à perceção de outros fatores não incluídos nas categorias anteriores como um desafio na transmissão e manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
	Respostas dos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho		Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas às respostas dos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Apoio	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao apoio, empatia e promoção de bem-estar prestados pelos líderes, em resposta aos desafios percecionados pelos mesmos na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Autonomia	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à autonomia incentivada pelos líderes aos seus colaboradores, em resposta aos desafios percecionados pelos mesmos na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Celebração de sucessos	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à celebração de sucessos, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Maior clareza nos objetivos e diretrizes	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à melhor clarificação de objetivos e diretrizes aos colaboradores, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Comunicação	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a boas práticas de comunicação, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Confiança nos colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à confiança dos líderes nos colaboradores, em resposta aos desafios percecionados pelos mesmos na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Criatividade e dinamismo	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a práticas criativas e dinâmicas, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Encontros presenciais	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à prática de encontros presenciais, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
		Envolvimento dos colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao incentivo ao envolvimento e participação ativa dos colaboradores na atividade diária de trabalho, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.

Tree Nodes Respostas dos líderes aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho	Feedback e partilha de perspectivas	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à prática de feedback e partilha de perspectivas entre todos os colaboradores e líderes, em resposta aos desafios percecionados pelos últimos na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
	Motivação dos colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao fomento de motivação e a atitudes otimistas direcionadas aos colaboradores, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
	Reuniões à distância	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a reuniões à distância, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
	Momentos informais com os colaboradores	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a encontros informais das equipas, à distância, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
	Tecnologias da informação	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao uso de tecnologias da informação, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
	Trabalho e espírito de equipa	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao incentivo ao trabalho e espírito de equipa, em resposta aos desafios percecionados pelos líderes na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho.
	Outras respostas	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas a outras estratégias dos líderes em resposta aos desafios na transmissão e na manutenção da cultura organizacional em teletrabalho, não mencionadas nas restantes subcategorias.