

ESTUDO DOS FATORES DE ESTÍMULOS MOTIVACIONAIS EM EQUIPAS VIRTUAIS

Felipa Lopes dos Reis

p4338@ulusofona.pt

Doutora em Gestão e Professora Associada na ULHT

Camila Gomes Larangeira

camila.larangeira@bsd.com.br

Mestre em Gestão de Empresas pela ULHT

Resumo

Uma equipa é um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum. As equipas virtuais ou remotas podem ser definidas como grupos de profissionais geograficamente dispersos, interligados entre si por intermédio de plataformas digitais de comunicação, com o objetivo de darem prossecução a uma determinada tarefa indicada pela organização. A motivação é um importante fator a ser considerado no desempenho das equipas virtuais e neste estudo são apresentados fatores de estímulo baseados em literatura científica, aplicados ao cenário do trabalho virtual. A análise efetuada conclui que os mesmos fatores de estímulo podem ser prestados, tanto nos modelos de trabalho presencial como virtual obtendo os mesmos resultados.

Palavras-chave: Motivação; Equipas virtuais; Fatores de estímulo.

STUDY OF MOTIVATIONAL STIMULUS FACTORS IN VIRTUAL TEAMS

Abstract

A team is a group of people who work together to achieve a common goal. Virtual or remote teams can be defined as groups of geographically dispersed professionals, interconnected with each other through digital communication platforms, with the aim of carrying out a specific task indicated by the organization. Motivation is an important factor to be considered in the performance of virtual teams and this study presents stimulus factors based on scientific literature, applied to the virtual work scenario. The analysis carried out concludes that the same stimulus factors can be provided, both in the face-to-face and virtual work models, obtaining the same results.

Keywords: Motivation; Virtual teams; Stimulus factors.

Introdução

De forma simplificada, a motivação segundo o dicionário da língua portuguesa é “o ato de despertar interesse para algo” («Motivação», 2003) e diz respeito ao comportamento ou impulso que um indivíduo exerce, com a finalidade de alcançar um objetivo. Tal comportamento tem vindo a levantar questões que têm desenvolvidas em estudos, como por exemplo, perceber porque razão os indivíduos em determinadas circunstâncias ou situações adotam diferentes ações (Bergamini, 1990). A motivação está relacionada com a forma de um indivíduo interagir em determinada situação e o seu nível depende do contexto em que cada indivíduo se encontra (Hossain, 2017). A motivação encontra-se assim como um dos principais temas de constante reflexão, quer por parte de profissionais da área dos recursos humanos, quer por parte dos líderes de equipas, sejam elas de que natureza forem. Se a questão por si só adquire uma complexidade que lhe é própria e autossustentada, a sua abordagem ganha maior complexidade se nela inserirmos fatores externos e internos passíveis de afetar a interatividade destas equipas. Assim, propiciar estímulos eficazes pode revelar-se como uma tarefa de elevado grau de dificuldade na implementação, exponencialmente aumentada quando a caracterização das equipas envolve uma componente de natureza virtual.

A motivação é um conceito difícil de descrever, mas é usado em toda a teoria organizacional e na gestão de recursos humanos. Silva, Ribeiro e Vargas (2018: 105) entendem a motivação como “o impulso de exercer esforço para o alcance de objetos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer alguma necessidade individual”. É esta a definição de motivação que será utilizada neste trabalho.

O papel do líder é essencial como pilar para a eficiência das tarefas realizadas por equipas, não obstante a sua natureza mais ou menos tradicional. Pelo que abordagens contemporâneas apresentam vários estilos para o exercício do papel de liderança, como seja a liderança de ídoles carismáticas, participativas, transacionais e transformacionais (Nalin & Cassandre, 2016) que permitem acrescentar uma componente motivacional ao ambiente que lideram. As lideranças

devem ser, assim, observadas com atenção para evitar que um determinado estilo interfira de forma negativa no âmbito motivacional da equipa. Sobretudo quando o contexto reporta a um ambiente de natureza virtual.

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

Silveira & Bahia (2017: 27) definem equipa virtual como [...] *modelo de equipe composta por pessoas [...] que trabalham de forma independente e fisicamente separadas [...] utilizando a tecnologia para se comunicar*.

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

Já o trabalho remoto, ou seja, o que é realizado à distância, define-se como o controlo de dispositivos e máquinas que podem ser feitos fora do ambiente empresarial e com o uso de ferramentas de comunicação para a troca de informações das equipas.

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

Motivação

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

Paralelamente aos conceitos de profissional e equipa virtual surge ainda a necessidade de definir o conceito de líder virtual ou *e-líder*, ao qual cabe a responsabilidade pela gestão dos trabalhos das equipas virtuais. A este líder cabe, igualmente, a tarefa de conseguir influenciar a sua equipa à distância, utilizando os meios tecnológicos que se estabeleçam como os mais eficazes na missão de informar, atualizar e estabelecer formas de comunicação minimamente sólidas no processo de consolidação dos objetivos de trabalho das equipas virtuais (Braga, Perestrelo, & Ribeiro, 2015). Segundo Goulart (2016), para liderar uma equipa virtual deve-se adotar um modelo de liderança transacional, que seja capaz de inspirar os colaboradores, comunicando de forma clara os seus objetivos e contributos para que estes se sintam plenamente integrados e motivados. Deve ter-se ainda em consideração o fato de uma equipa virtual poder conter elementos de

diferentes regiões, pelo que o choque cultural, as diferenças nos comportamentos e nas formas de comunicação, podem representar um desafio adicional à gestão. A comunicação torna-se, deste modo, uma ferramenta essencial para manutenção de uma equipa virtual consistente e produtiva. Neste sentido, a comunicação é um fator crítico para a manutenção da produtividade das equipas virtuais (Campos, 2019).

Com base nestes conceitos, podemos estabelecer uma relação entre o trabalho presencial e remoto e identificar que alguns tópicos apresentam pontos em comum quando observamos os fatores de estímulo. Contudo, não há um estudo direcionado para uma análise destes estímulos nas equipas virtuais e ainda não se verificou uma disponibilidade, por parte do mundo académico, para uma reflexão profunda e de carácter científico, da problemática das novas formas de trabalho, nomeadamente no que respeita ao trabalho à distância e às equipas de natureza, totalmente, virtual.

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

Definição do problema

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

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

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

Os líderes são peças essenciais que atuam como agentes facilitadores e suportam as equipas na resolução de problemas. No âmbito do desenvolvimento das suas funções, um líder deve ser capaz de observar e de ter em conta as necessidades que se venham a revelar em cada colaborador, sabendo como comunicar, estando atento para a percepção dos membros da sua equipa quanto ao modo como o trabalho tem vindo a ser desenvolvido e delegando a sua autoridade sempre que considere necessário para a obtenção dos melhores resultados (Silva et al., 2018). Na mesma linha, os *e-líderes* tornam-se, as peças essenciais nestes novos modelos de organização do trabalho assentes em ambientes virtuais, executando as funções que lhes cabem incluindo o contexto motivacional dos seus liderados.

Destacando a importância deste estudo, o ambiente virtualizado agora deve ser observado, analisado e comparado no contexto de trabalho remoto e uma abordagem de investigação alavancada para obter um entendimento da eficácia das teorias de motivação e liderança aplicadas às equipas virtuais.

Segundo Neto e Mescua (2014), apesar de não existirem aparentes diferenças significativas no desempenho, quando comparado entre equipas virtuais e presenciais, os índices de eficiência tendem a apontar um resultado superior nas equipas virtuais. O mesmo autor aponta resultados quanto ao desempenho em função da distribuição da equipa e conclui que equipas dispersas tendem a ter melhores resultados do que aqueles obtidos por equipas aglomeradas. Contudo,

o uso de diferentes tecnologias para aproximar as pessoas tende a ser um fator negativo na produtividade. Pelo que, liderar equipas à distância adiciona complexidade à tarefa do líder, que merece uma aprofundada e renovada atenção do mundo académico.

Têm sido desenvolvidas diversas teorias na área da motivação de equipas e grupos às quais poderão ser inseridas alterações por forma a que incorporem o modelo de trabalho à distância.

Identificar os fatores de estímulo é uma importante etapa na condução de um trabalho motivacional e este tema constitui a questão principal a perseguir neste estudo, que pode ser complementada com uma análise mais direcionada ao cenário do trabalho virtual.

Objetivos

O objetivo principal desta investigação centra-se na identificação dos fatores de estímulo a serem aplicados em equipas virtuais, comparando-os aos fatores de estímulo identificados na pesquisa bibliográfica, nomeadamente na área das teorias motivacionais já, extensivamente, estudados e comprovados no modelo de trabalho presencial.

Adicionalmente, acresce a este objetivo geral, uma tentativa de aferir sobre a perceção dos profissionais que executam atividades de natureza virtual e de trabalho remoto, com a aplicação de um questionário, a fim de se apurar informação qualitativa acerca dos estímulos que estes recebem das suas empresas, procurando traçar uma relação direta entre esses mesmos estímulos e o seu grau de motivação.

Espera-se com isto, chegar a uma conclusão que identifique os principais fatores de estímulo que devem ser oferecidos pelas empresas à plataforma de colaboradores virtuais bem como a integração do papel dos *e-líderes* no decorrer destes processos, que permita identificar os principais fatores que influenciam a aplicação dos aspetos motivacionais.

Metodologia

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

Com isto, espera-se identificar fatores motivacionais que podem ser aplicados ao contexto do trabalho virtual.

Conceitos gerais

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

As publicações estudadas afirmam que projetos globais desenvolvidos, com o uso de recursos de equipas virtuais, proporcionam uma redução dos custos e do tempo de execução dos projetos, sem prejuízos da qualidade e do âmbito, quando avaliados num contexto de paridade com os do trabalho em modelo tradicional (Levin & Rad, 2006). E concluem ainda que equipas virtuais apresentam diversos benefícios, mas também apresentam grandes desafios, nomeadamente no que respeita à formação de *e-líderes*, motivação dos elementos integrantes destas equipas, monitorização e medição do desempenho e produtividade e adequação dos padrões de trabalho às diversas culturas envolvidas em cada equipa (Heller et al., 2010). Os referidos estudos apontam ainda para uma mudança do paradigma tradicional do trabalho, verificando-se um aumento da aposta dos

gestores das empresas no modelo de equipas virtuais visando, não só, reduzir os custos associados a parcerias internacionais e globais, mas também combater a distância geográfica e garantir a eficiência dos processos (Braga et al., 2015). Apresentam a análise de que a vantagem competitiva é derivada da gestão de custos, diferenciação e foco. Assim, as organizações conseguem formar equipas de trabalho e projetos, rapidamente avançam para uma vantagem competitiva e as equipas virtuais despontam como uma estratégia ágil para galgar os objetivos (Serrat, 2017).

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

Segundo Sacadura (2018), a comunicação tem um papel essencial ao contribuir fortemente para a construção da organização. Esclarece ainda que uma boa comunicação contribui para a motivação dos colaboradores ao informá-los sobre suas tarefas, objetivos e proporcionar uma via de retorno da informação acerca das perceções dos trabalhadores sobre o ambiente e metodologias de trabalho.

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

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

O sociólogo Max Weber descreveu alguns tipos de influências e dominação exercidos pelas lideranças. Para Weber, é necessário que

líderes entendam sobre a gestão de pessoas, pois os resultados são dependentes dos colaboradores e a eficiência tem forte relação com a motivação. Liderar é a capacidade de influenciar pessoas para atingir objetivos individuais ou coletivos (Nalin & Cassandre, 2016). Para além de orientar e influenciar, o líder deve ser capaz de conter e criar barreiras para evitar potenciais situações de conflito.

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

Teorias motivacionais

Há diversas teorias motivacionais que apontam para fatores estimulantes que induzem os colaboradores a um estado de motivação intenso e que permite extrair melhores resultados dos seus trabalhos. Estudos nas áreas de gestão e psicologia, são frequentemente explorados no sentido de responder a fatores ambientais, tais como os desafios das comunicações e lideranças virtuais (Goulart, 2016).

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

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

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

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

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

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

Há uma série de teorias motivacionais que podem suportar este estudo. Contudo, abordar integralmente todas as referências atuais sobre o tema, seria um esforço acima do limite do tempo e dimensão desta dissertação. Assim, para delimitar o esforço e definir um paralelo com outras publicações científicas, considera-se a classificação exposta por Pedro (2014) e Silva (2007) como referência para a elaboração do agrupamento de teorias a seguir:

Teorias relativas a conteúdo

- A teoria de dois fatores formulada por Herzberg;
- A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow;
- Teoria X e Y de McGregor.

Teorias relativas a processos

- A teoria da equidade de Adams;
- A teoria das expectativas de Vroom;
- Teoria da Fixação de objetivo Locke e Latham.

Abordagens práticas

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

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

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

Administração por objetivos

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

Segundo Soares (2015), o conceito central desta abordagem é administrar por metas com descentralização da organização, oferecendo liberdade a cada departamento, unidade organizacional ou equipa,

para escolher como contribuir para o alcance das metas estabelecidas nos objetivos estratégicos.

Programas de reconhecimento

Os programas de reconhecimento tendem a ser um elemento motivacional forte, pois os indivíduos quando reconhecidos pelo seu desenvolvimento e esforço, mesmo que não possuam um nível profissional elevado, sentem-se entusiasmados para conseguir um ainda melhor desempenho.

As aplicações deste modelo geralmente se referem a valores financeiros, no entanto, nem sempre é assim. Por exemplo, esse reconhecimento pode constituir a flexibilidade de horários e benefícios em folgas, que são custos operacionais contabilizados nas equipas, mas não proventos financeiros recebidos pelos funcionários.

Para Nonaka, Neto e Togashi (2017), recompensas são um conjunto de ações materiais ou imateriais oferecidos aos funcionários, de acordo com os seus resultados, de forma a reconhecer os seus contributos e motivá-los para persistirem com uma postura contínua de eficiência.

Figura 1 - Modelo de recompensas

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

Fonte: Adaptado de Armstrong & Stephens (2005); Nonaka et al. (2017)

Programas de envolvimento

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

Programas de remuneração variável

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

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

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

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

Planos de remuneração por habilidades e benefícios flexíveis

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

Este tipo de plano apresenta o mesmo conceito teórico do modelo exposto nos Programas de Remuneração Variável, permitindo, em complemento, a flexibilização do benefício de acordo com a necessidade individual do colaborador.

Instrumento de recolha de dados

A partir da base concetual descrita nos parágrafos anteriores, elaborou-se um questionário com o objetivo de recolher dados que nos permitam inferir da perceção dos trabalhadores integrados em equipas de natureza virtual ou que executam trabalhos remotos, de modo a procurarmos analisar o seu grau de envolvimento e identificar elementos de motivação constantes das teorias motivacionais já referenciadas.

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

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

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

Os grupos de questões têm objetivos específicos que aglutinados, servirão de base para formular uma resposta à questão principal deste trabalho. Por sua vez, cada questão foi apresentada aos entrevistados, no modelo de afirmação, com um grupo de possíveis respostas. Os grupos “Pergunta eliminatória”, “Dados demográficos” e “Questões gerais” propõem respostas objetivas para classificação dos entrevistados com duas possibilidades, “SIM” ou “NÃO”. Os restantes grupos apresentam opções numeradas de 0 a 5, onde o 0 indica total discordância com a afirmativa da questão e o 5 a total concordância com a afirmativa apresentada em cada questão. Os restantes valores permitem atribuir um grau quantitativo intermédio às perceções dos entrevistados.

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

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

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

Análise

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

Com vista a recolher e quantificar o grau da perceção do nível de integração dos funcionários na empresa, foi solicitado aos inquiridos que traduzissem de forma quantitativa aquele que consideram ser o seu sentimento de integração no projeto em que se encontram a desempenhar funções.

Tabela 1 - Integração

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

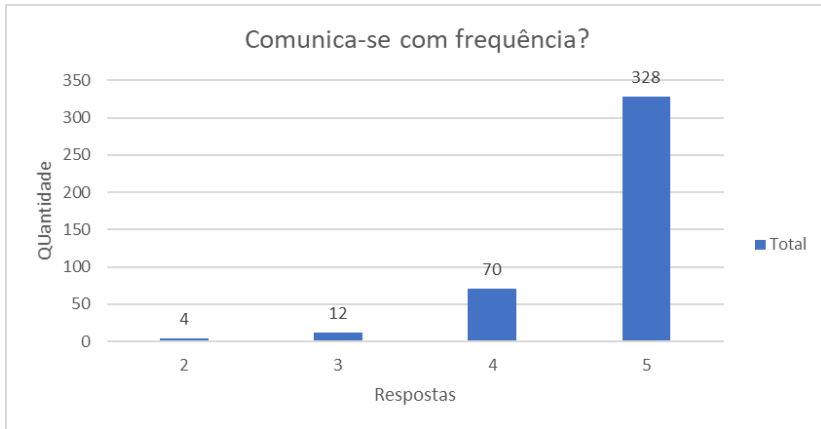
Fonte: Elaboração das autoras (2019).

Saber como gerir a comunicação com a equipa é essencial para a coordenação das tarefas, planificação dos resultados e respetivos prazos para a sua conclusão. Para Campos (2019), a comunicação é um fator crítico para o sucesso de qualquer projeto. Esta afirmação do autor ganha relevância quando a ela se associa a problemática da gestão e interação com equipas que trabalham de forma remota.

Ao questionar os entrevistados sobre a frequência com que se comunicam, os resultados apurados são expressivos ao indicar a existência de uma frequência de comunicação contínua para a maioria dos entrevistados, destacando-se nitidamente um enorme contraste entre os que optaram pela hipótese 4, ou seja, pela frequência ocasional de

comunicações (cerca de 17%) e os 79% que manifestaram ter uma frequência contínua de comunicação com os restantes membros da equipa.

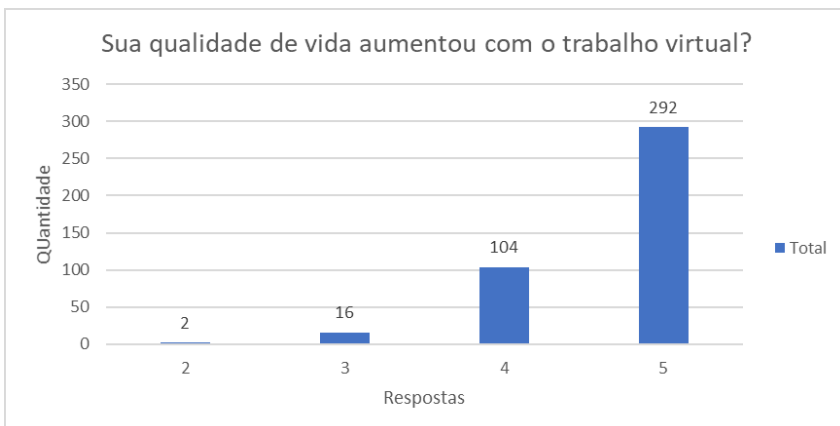
Figura 2 - Comunicação com a equipa



Fonte: Elaboração das autoras (2019).

Como iniciativa para quantificar os níveis de perceção dos trabalhadores para as efetivas melhorias ocorridas na sua vida após a integração em equipas de trabalho virtual ou remoto, foi incluída a seguinte questão: de modo geral, a sua qualidade de vida aumentou com o trabalho virtual?

Figura 3 - Qualidade de vida

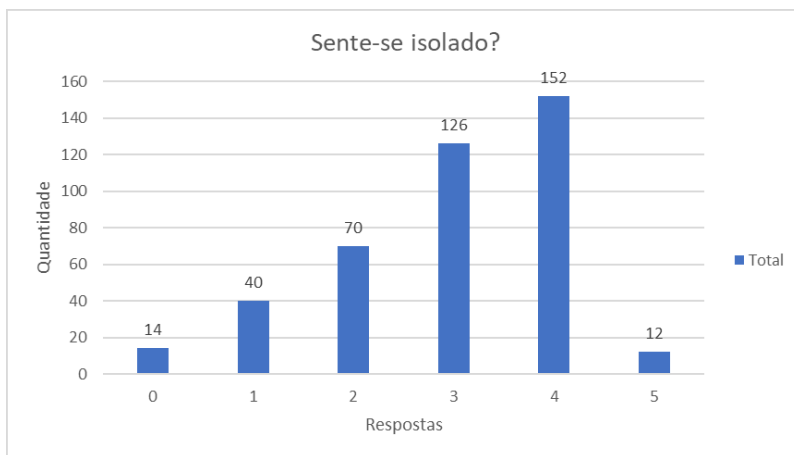


Fonte: Elaboração das autoras (2019).

A análise das respostas dos inquiridos permite-nos inferir que o conjunto de trabalhadores a desempenharem funções integrados em equipas virtuais ou de trabalho à distância têm uma elevada e concentrada perceção que este modelo lhes trouxe um visível aumento da qualidade de vida.

O fenómeno de isolamento causado pela natureza do trabalho à distância, tem sido alvo de observação por parte de outros estudos. Alves (2018) cita os pontos positivos e negativos do teletrabalho, de entre os quais destaca-se o isolamento social, na perspetiva do trabalhador, a dificuldade na monitorização presencial do trabalho desenvolvido na perspetiva da empresa e ainda um aumento do risco psicossocial na perspetiva da sociedade, com uma crescente perda de capacidade de interação social não filtradas por meio de equipamentos de natureza eletrónica.

Figura 4 - Isolamento



Fonte: Elaboração das autoras (2019).

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

O conceito - palavra, tema central deste trabalho não poderia deixar de figurar, igualmente, no conjunto de questões colocadas no questionário.

Figura 5 - Motivação



Fonte: Elaboração das autoras (2019).

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

Considerações finais

A análise bibliográfica permitiu evidenciar algumas das principais correntes teóricas que abordam a temática da motivação no contexto do mercado de trabalho.

O trabalho virtual é uma realidade que tem beneficiado tanto empresas como trabalhadores, seja pelos custos reduzidos e facilidade de alocar mão de obra especializada a projetos ou pela qualidade de

vida incrementada pela flexibilidade do trabalho à distância associada a melhores remunerações.

As ferramentas tecnológicas disponíveis, e que apoiam o crescimento deste sector, possuem um nível de eficiência que permite uma determinada proximidade virtual entre os elementos que integram as equipas virtuais e minimizam os efeitos da distância que o distanciamento em termos de proximidade física podia potenciar nas relações interpessoais. Contudo, essa diferenciação deve ser mantida sob observação e a adoção do trabalho virtual como componente produtiva não pode deixar de ter em conta o isolamento do profissional virtual do meio de interação social que os modelos de trabalho tradicional mais adotados pelas empresas proporcionam. O contato social é uma característica inata ao Ser Humano sendo que a opção pelo desempenho de funções integradas em modelos de trabalho à distância poderá, se não for devidamente trabalhado, reduzir, ou eliminar, esta componente de sociabilidade necessária na gestão das relações pessoais, familiares e sociais dos indivíduos. Pelo que os estudos destes aspetos deverão manter-se na agenda e cuidadosamente abordados e tratados tanto pelos gestores das equipas quanto pelos recursos humanos.

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

e legal para os casos de fuga de informação e de responsabilização técnica dos seus colaboradores pelos danos causados.

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

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

Bibliografia

Alves, M. C. R. (2018). *A adoção do teletrabalho pelo Tribunal regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE/DF: Um estudo acerca dos possíveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores*. Obtido de <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3436>

Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.

Boone, H. N. J., & Boone, D. A. (2012, abril). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 50(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mahesh_Tengli2/post/What_statistical_analysis_should_I_use_for_Likert-Scale_data/attachment/5d09cd41cfe4a7968dac2e55/AS%3A771383042789382%401560923457797/download/JOE_v50_2tt2+likert+analysis+imp.pdf

Braga, T. C., Perestrelo, V., & Ribeiro, P. E. (2015). Equipes virtuais e o papel da liderança: Um levantamento das práticas essenciais para o seu sucesso. *Contribuiciones a las Ciencias Sociales*, 21.

Campos, I. V. (2019). Implantação e Gerenciamento de Equipes Remotas em Projetos de Arquitetura. *Boletim do Gerenciamento*, 3(3), 52–61.

Filho, A. G. (2003). Gerenciamento de equipas virtuais. *Revista Capital Científico – Eletronica*, 1(1), 43-57.

Gonçalves, J. R. D. (2015). *Climas Organizacionais Positivos, Relação Ótima em Equipa e Compromisso Organizacional*. (Tese de doutoramento em psicologia). Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.

Gonçalves, M. de M. M. (2016). *Equipas virtuais em contexto de projetos de sistemas de informação*. (Dissertação de mestrado em Gestão de Sistemas da Informação). ISEG, Lisboa.

Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A., Santos, N. C. dos, & Machado, R. R. (2016). O Sistema de Remuneração e Recompensas: Um estudo bibliométrico. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 6(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29353>

Goulart, C. (2016). *Desafios da comunicações e liderança virtual: Um estudo de caso*. Universidade do Vale dos Sinos, 80.

Heller, R.; Leurito, A.; Jojnson, K. (2010). *Global Teams: Trends, Challenges and Solutions*. Cornell: Cornell University.

Hossain, M. (2017). *Motivations, Challenges, and Opportunities of Successful Solvers on an Innovation Intermediary Platform* (SSRN Scholarly Paper N. ID 3057926). Obtido de Social Science Research Network website: <https://papers.ssrn.com/abstract=3057926>

Levin, G., & Rad, P. F. (2006). *Successful motivational techniques for virtual teams*. Apresentado em PMI® Global Congress 2006—EMEA, Madrid, Spain. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/successful-motivational-techniques-virtual-teams-8161>

Martins, P. A., Araújo, M. S. G., & Simões, A. M. B. (2016). Tecnologias da informação e comunicação e liderança: A realidade da e-liderança. *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*, 0(0), 118–135.

Nalin, R., & Cassandre, M. P. (2016). *A liderança em tempos de crise: A confiança entre líderes e liderados*. 16.

Neto, V., & Mescua, D. (2014). *Avaliação da relação entre a virtualidade de equipas e o desempenho operacional de projetos: Uma análise quantitativa*. Obtido de <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/138>

Nonaka, T. T., Neto, M. T. R., & Togashi, F. E. (2017). Fatores relevantes na implementação de recompensas não-financeiras e programas de reconhecimento. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(3), 247–263. <https://doi.org/10.29386/rgfc.v7i3.3567>

Oliveira, M., Santos, E., Carreira, S., & Andrade, J. R. (2018). A importância da motivação na gestão do conhecimento nas organizações: Um estudo numa empresa portuguesa. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 1(1), 16–30.

Pedro, M. M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Reis, F.L. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos - Guia Prático*. Edições Sílabo.

Ribeiro, M. G. (2018). *Liderança Organizacional: Influências para motivação e cultura organizacional*. Faculdade Anhanguera, Porto Alegre.

Robbins, S. P. (2017). *Lidere & Inspire—A verdade sobre a gestão de pessoas*. Editora Saraiva.

Sacadura, T. D. M. (2018). *O impacto das tecnologias de comunicação no exercício da liderança na Guarda Nacional Republicana*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24711>

Santos, A. M., & Martins, L. M. (2017). Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo de caso no setor público. *Revista Gestão Premium*, 5(1), 93–123.

Serrat, O. (2017). Managing Virtual Teams. Em O. Serrat, *Knowledge Solutions* (pp. 619–625). https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_68

Silva, M. J. A. da, Ribeiro, A. A. G., & Vargas, E. C. (2018). Liderança X Motivação: Influências e reflexos. *Revista Conbrad Qualis B5*, 3(1), 102–117.

Silveira, D., & Bahia, M. P. F. (2017). Um guia de recomendações para trabalhar com equipes virtuais em projetos guiados pelo PMI. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(2), 01–32.

Soares, T. C. L. (2015). *Introdução à Administração*. Obtido de http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1500/Introducao_Administracao_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1