

2024

**RUI FILIPE DA
SILVA GOMES**

**GESTÃO DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE EM
EQUIPAS VIRTUAIS**

Página propositadamente deixada em branco

2024

**RUI FILIPE DA
SILVA GOMES**

**GESTÃO DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE EM
EQUIPAS VIRTUAIS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor David Miguel Pascoal Rosado, Professor Auxiliar com Agregação da Universidade Europeia.

Página propositadamente deixada em branco

AGRADECIMENTOS

Quero começar por agradecer ao meu orientador Professor Doutor David Pascoal Rosado, que sempre me acompanhou ao longo da investigação e sempre se mostrou disponível para ajudar e tirar dúvidas independentemente do dia da semana ou da hora do contacto.

Em segundo lugar, um agradecimento especial à Jéssica Pereira e à Inês Almeida, que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar em certos temas, na discussão de opiniões e conselhos gerais sobre a investigação.

E por último lugar um agradecimento às pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais Nelson Gomes e Fátima Gomes e ao meu irmão Pedro Gomes que me acompanhou nesta longa jornada de 5 anos de esforço, dedicação e muita paciência à mistura, sempre motivando para atingir todos os meus objetivos.

Página propositadamente deixada em branco

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	4
ABSTRACT	10
RESUMO	123
1. INTRODUÇÃO	15
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1. Conceito de equipa virtual, gestão de equipas e produtividade	17
2.2. Desempenho de equipas.....	20
2.3. Vantagens e desafios de equipas virtuais	21
2.4. Comunicação e ferramentas para gestão virtual.....	23
2.5. Comunicação assíncrona e síncrona	24
2.6. Liderança de equipas.....	25
3. METODOLOGIA	29
4. TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO.....	31
4.1. Delimitações de estudo.....	32
4.2. Ferramentas de pesquisa.....	33
5. ESTUDO EMPÍRICO	35
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
6.1. Resultados Obtidos.....	37
6.1.1 Primeiro Entrevistado.....	37
6.1.1 Segundo Entrevistado.....	40
6.1.2 Terceiro Entrevistado.....	42
6.1.3 Quarto Entrevistado.....	45
6.1.4 Quinto Entrevistado.....	47
6.1.5 Sexto Entrevistado.....	50
6.1.6 Sétimo Entrevistado.....	52
6.1.7 Oitavo Entrevistado	54
6.1.8 Nono Entrevistado	57
6.1.9 Décimo Entrevistado	59
6.1.10 Décimo Primeiro Entrevistado.....	62
6.2 Conclusões Gerais	64
7. CONCLUSÕES	73
7.1 Limitações de investigação e sugestões para o futuro	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	79

Página propositadamente deixada em branco

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração n.º 1 - Tipos de equipas.....	18
Ilustração n.º 2 - Fatores que influenciam a produtividade.....	20
Ilustração n.º 3 - Vantagens de equipas virtuais	22
Ilustração n.º 4 - Desafios de equipas virtuais.....	23
Ilustração n.º 5 - Tipos de Liderança	26
Ilustração n.º 6 - Entrevistado n.º 1 – Tabela de Análise de Conteúdo	37
Ilustração n.º 7 - Entrevistado n.º 2 – Tabela de Análise de Conteúdo	40
Ilustração n.º 8 - Entrevistado n.º 3 – Tabela de Análise de Conteúdo	43
Ilustração n.º 9 - Entrevistado n.º 4 – Tabela de Análise de Conteúdo	45
Ilustração n.º 10 - Entrevistado n.º 5 – Tabela de Análise de Conteúdo	48
Ilustração n.º 11- Entrevistado n.º 6 – Tabela de Análise de Conteúdo.....	51
Ilustração n.º 12 - Entrevistado n.º 7 – Tabela de Análise de Conteúdo	53
Ilustração n.º 13 - Entrevistado n.º 8 – Tabela de Análise de Conteúdo	55
Ilustração n.º 14 - Entrevistado n.º 9 – Tabela de Análise de Conteúdo	57
Ilustração n.º 15 - Entrevistado n.º 10 – Tabela de Análise de Conteúdo	60
Ilustração n.º 16 - Entrevistado n.º 11 – Tabela de Análise de Conteúdo.....	62
Ilustração n.º 17 - Entrevistados – Tabela Integrada de Análise de Conteúdo	66

Página propositadamente deixada em branco

ABSTRACT

In our investigation, we focused our study on virtual teams, that is, those that were geographically and organizationally dispersed, with little physical contact, and whose communication was carried out through specific programs. Given the growing trend of hybrid work, we sought to analyze productivity and the best practices for leading a virtual team, identifying what motivated employees and kept them dedicated.

To achieve these objectives, we conducted interviews with various interlocutors involved in hybrid work, including team leaders, who faced the challenge of maintaining productivity. These interviews aimed to explore how these leaders managed to keep their teams productive and identify areas that, in their opinion, could be improved.

During the interviews, we addressed various aspects of hybrid work, from strategies to ensure effective communication to techniques for maintaining employee engagement. The leaders shared their experiences and perceptions of the importance of creating a work environment that balanced flexibility and structure, allowing employees to feel supported and motivated. Some of the highlighted practices included the implementation of technological tools that facilitated collaboration and communication, the clear definition of goals and expectations, and the promotion of a continuous feedback culture. Additionally, many leaders emphasized the importance of recognizing and rewarding good performance.

We concluded that the need to encourage the use of virtual teams and to seek solutions to overcome the barriers caused by physical distance, improving team cohesion, is a significant contribution that we hope to offer to future researchers.

Keywords: Virtual teams, productivity, asynchronous communication, synchronous communication, leadership, performance.

Página propositadamente deixada em branco

RESUMO

Na nossa investigação, focámos o nosso estudo nas equipas virtuais, ou seja, aquelas que, geograficamente e organizacionalmente, encontravam-se dispersas, com pouco contato físico, e cuja comunicação é realizada através de programas específicos. Tendo em vista a crescente tendência do trabalho híbrido, procurámos analisar a produtividade e as melhores práticas para liderar uma equipa virtual, identificando o que motivava os colaboradores e os mantinha dedicados.

Para alcançar esses objetivos, realizámos entrevistas com diversos interlocutores envolvidos no trabalho híbrido, incluindo líderes de equipas, que enfrentavam o desafio de manter a produtividade. Essas entrevistas procuraram explorar como esses líderes conseguiam manter a produtividade das suas equipas e identificar áreas que, na sua opinião, poderiam ser melhoradas.

Durante as entrevistas, abordámos vários aspetos do trabalho híbrido, desde estratégias para garantir uma comunicação eficaz até técnicas para manter o empenho dos colaboradores. Os líderes partilharam as suas experiências e perceções sobre a importância de criar um ambiente de trabalho que equilibrasse flexibilidade e estrutura, permitindo que os colaboradores se sentissem apoiados e motivados. Algumas das práticas destacadas incluíram a implementação de ferramentas tecnológicas que facilitavam a colaboração e a comunicação, a definição clara de metas e expectativas, e a promoção de uma cultura de retorno contínuo. Além disso, muitos líderes enfatizaram a importância de reconhecer e recompensar o bom desempenho.

Concluimos que a necessidade de incentivar o uso de equipas virtuais e de procurar soluções para superar as barreiras causadas pela distância física, melhorando a coesão de equipa, é uma contribuição significativa que esperamos oferecer para futuros investigadores.

Palavras-chave: Equipas virtuais, Produtividade, Comunicação assíncrona, Comunicação síncrona, Liderança, Desempenho.

Página propositadamente deixada em branco

1. INTRODUÇÃO

O surgimento da COVID-19 no final de 2019 e início de 2020 provocou uma transformação abrupta e significativa no modo de vida e trabalho de milhões de pessoas em todo o mundo. Originário da cidade de Wuhan, na China, o novo coronavírus rapidamente espalhou-se globalmente, não deixando outra alternativa à Organização Mundial da Saúde a não ser declarar uma pandemia em março de 2020. Medidas rigorosas de contenção, incluindo quarentenas, distanciamento social e, em muitos casos, confinamentos totais, foram implementadas para conter a disseminação do vírus. Estas restrições forçaram a uma mudança dramática nas dinâmicas laborais, agilizando a adoção do teletrabalho numa escala sem precedentes.

Antes da pandemia, o teletrabalho era uma prática em crescimento, mas ainda restrita a determinados setores e posições. Com a necessidade urgente de manter a continuidade dos negócios e a segurança dos trabalhadores, empresas de diversos segmentos viram-se obrigadas a transitar rapidamente para modelos de trabalho remoto. Este movimento não só permitiu a continuidade das operações durante os períodos de isolamento, mas também revelou vantagens significativas associadas ao teletrabalho, como a flexibilidade, a redução do tempo e custo com deslocações, e, em alguns casos, o aumento da produtividade (Ebrahim et al., 2019).

A necessidade de manter a colaboração e a eficiência num ambiente remoto estimulou a criação e o fortalecimento das equipas virtuais. Ferramentas digitais de comunicação e gestão de projetos, como Zoom, Microsoft Teams e Slack, tornaram-se essenciais, permitindo a coordenação e a interação em tempo real entre membros da equipa dispersos geograficamente. No entanto, esta transição também apresentou desafios substanciais, incluindo a manutenção da participação na vida da empresa dos colaboradores, a gestão da saúde mental e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Gomes et al., 2020).

O fortalecimento das equipas virtuais exigiu novas abordagens de liderança e gestão. Líderes tiveram de desenvolver habilidades específicas para conduzir e motivar equipas à distância, implementando práticas de comunicação eficazes e estratégias para continuar a criar coesão e um sentido de pertença entre os membros. A adaptação às tecnologias digitais tornou-se uma competência fundamental, tanto para líderes quanto para trabalhadores, a fim de garantir a continuidade e a eficiência das operações. O aparecimento da COVID-19 catalisou uma revolução no mundo do trabalho, solidificando o teletrabalho como uma prática comum e indispensável. Esta transformação trouxe à tona a necessidade de construir e gerir

equipas virtuais eficazmente, redefinindo paradigmas de trabalho e destacando tanto os benefícios quanto os desafios do ambiente laboral remoto emocional (Zander et al., 2012).

O presente trabalho está organizado em diversas seções para proporcionar uma compreensão aprofundada do estudo e do seu contexto. A primeira parte consiste numa revisão abrangente da literatura, onde são apresentados e discutidos os conceitos fundamentais e as teorias relevantes que servem de base para a investigação. Esta seção visa fornecer ao leitor um enquadramento teórico robusto, necessário para entender a temática explorada e as suas implicações. Na segunda parte, detalha-se a metodologia adotada na investigação. Esta seção inclui uma descrição pormenorizada da componente qualitativa, explicando os métodos e técnicas utilizados para a recolha e análise dos dados. Também se apresenta uma caracterização dos participantes do estudo, abordando aspetos como o processo de seleção. A terceira parte do trabalho é dedicada à apresentação e discussão dos resultados obtidos. Nesta seção, os dados recolhidos são analisados à luz das questões de investigação formuladas, permitindo uma interpretação crítica dos entrevistados. Por fim, na quarta parte, são sintetizadas as principais conclusões do estudo, refletindo sobre os resultados alcançados e as suas implicações práticas e teóricas. Também se discutem as limitações identificadas ao longo da investigação, oferecendo uma visão crítica sobre os constrangimentos enfrentados, são sugeridas direções para pesquisas futuras, visando aprofundar o conhecimento sobre a temática e abordar questões que permanecem em aberto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceito de equipa virtual, gestão de equipas e produtividade

Uma equipa virtual segundo a literatura é uma equipa que geograficamente e organizacionalmente estão dispersas e devido a essa dispersão, o contacto físico nestas equipas é reduzido ou inexistente o que significa que a colaboração é feita por programas de comunicação no computador (Lilian, 2014).

Estas equipas começaram a surgir nos Estados Unidos no início de 1960, o uso generalizado de equipas começou a alastrar-se e fim de 1980 inícios de 1990 as empresas começaram a implementar estas equipas para cortar na burocracia, reduzir o tempo de ciclo e melhorar o serviço. Empresas como *Goodyear*, *Motorola*, *Texas Instruments* e a *General Electric* começaram a exportar este conceito para filiais por todo o mundo e devido ao avanço da tecnologia e à globalização as equipas virtuais aumentaram rapidamente por todo o mundo (Ebrahim et al., 2019).

A relevância das ferramentas digitais assume um papel fundamental no desenvolvimento e na utilização da comunicação global e remota, sendo igualmente uma ferramenta eficaz para as empresas (Neto et al, 2021). Num ambiente virtual onde a equipa está espalhada geograficamente e trabalha remotamente, a comunicação eficaz é essencial para o sucesso da colaboração para atingir objetivos comuns, algumas destas ferramentas são *Basecamp*, *Dropbox*, *Google Drive*, *Skype*, *Slack*, *Hangouts* (Larson et al., 2017).

Existem 7 tipos de equipas virtuais:

- Equipas em rede;
- Equipas paralelas;
- Equipas de projeto ou de desenvolvimento de produto;
- Equipas de serviço;
- Equipas de gestão;
- Equipas de Ação;
- Equipas de trabalho.

Tipo de equipa	Descrição
Equipas em rede	Pessoas que colaboram para atingir um objetivo ou um propósito comum, sem uma distinção entre uma equipa de rede e a organização.
Equipas paralelas	Equipa de pouca duração formada para realizar uma função específica para a qual a organização não está pronta para lidar. Têm um membro distinto que identifica a equipa.
Equipas de projeto ou de desenvolvimento de produto	Equipas de longa duração para desenvolver um produto, podem tomar decisões de forma autónoma.
Equipas de serviço	Uma equipa que acompanha um produto da empresa ou serviço, as pessoas estão espalhadas pelo mundo e comunicam virtualmente.
Equipas de gestão	Equipa espalhada pelo mundo que trabalham colaborativamente diariamente para uma empresa.
Equipas de ação	Equipas de ação imediata, para responder a emergências.
Equipas de trabalho	Equipas para atividades de rotina e respondem diretamente a chefias.

Ilustração n.º 1 - Tipos de equipas

Fonte: Adaptado de Duarte et al. (1999, pp. 19-20)

A necessidade de resolver problemas mais complexos e sofisticados levou a mudanças em todos os campos, cada vez depende-se mais da experiência de gestão de equipas. Assim têm sido cada vez mais utilizadas para a resolução de problemas (Lindelow et al., 1989).

Em equipas tradicionais existem práticas de gestão de equipa que são geralmente assumidas, mas nem sempre são explicitamente definidas. Nestas equipas virtuais existem desafios e diversidade cultural significativa o que se torna crucial identificar e comunicar estas práticas aos membros da equipa. É necessária uma abordagem explícita para facilitar a integração de processos ao longo do projeto, devido às disparidades nos processos utilizados para cada participante e nas competências associadas a esses processos. Os ambientes de trabalho colaborativos devem estar disponíveis em equipas geograficamente distribuídas, uma vez que a comunicação e colaboração dependem fortemente da tecnologia destes ambientes. A integração dos elementos e o acesso ao software é necessária para gerir adequadamente uma equipa virtual (Guzmán et al., 2010).

Produtividade de forma geral é a relação entre *output* gerado e o *input* fornecido para essa produção. A produtividade acaba por ser definida por pelo uso eficiente de recursos como a mão de obra, energia na produção de um *output*, uma maior produtividade significa realizar com a mesma quantidade de recursos um *output* maior do que o esperado. O tempo normalmente é um denominar comum eficaz, sendo uma medida universal que escapa ao controlo humano. Quanto menor o período necessário para atingir o resultado desejado, maior será a produtividade do *output*. Embora a interpretação possa variar de pessoa para pessoa, o princípio fundamental permanece o mesmo na relação entre a quantidade e qualidade dos *outputs* gerados em comparação aos recursos empregados para a produção. A produtividade é uma ferramenta comparativa para gestores, compara a produção em diferentes níveis com os recursos consumidos. Podemos considerar a produtividade num resultado direto no aumento do bem-estar, as mudanças de produtividade são reconhecidas como uma influência importante em muitos fenómenos sociais e económicos, a rivalidade saudável entre colaboradores que apenas beneficia a empresa (Prokopenko, 1987).

Prokopenko (1987) defende que existem duas categorias principais de fatores de produtividade os externos (não controláveis) e os internos (controláveis). Para lidar com estes fatores é necessário diferentes pessoas, técnicas e métodos.

Internos	<i>Hard</i>	- Produto - Fábrica e equipamento - Tecnologia - Materiais e energia
	<i>Soft</i>	- Pessoal - Organização e sistemas - Métodos de trabalho - Estilos de gestão
Externos	Ajustamentos estruturais	- Económico - Demográfico e social
	Recursos naturais	- Trabalho - Terra - Energia - Matérias primas
	Governo e infraestruturas	- Mecanismos institucionais - Política e estratégia - Infraestruturas - Empresas públicas

Ilustração n.º 2 – Fatores que influenciam a produtividade

Fonte: Prokopenko (1987, p. 10)

2.2. Desempenho de equipas

Desempenho e produtividade são conceitos relacionados, mas diferentes, entende-se por produtividade a relação entre o *output* e o *input* gerado, já para o desempenho segundo a literatura existem várias definições diferentes, mas têm sempre em comum duas coisas, efetividade e eficiência, tendo em mente as duas palavras podemos dizer que a definição de desempenho “ é a conquista de metas de uma organização em vez de indivíduos, com o mínimo de recursos consumidos para alcançar o objetivo” (Ghalem et al., 2016).

Para melhorar o desempenho, é necessário focar na organização como um todo, uma pessoa pode melhorar, mas se a equipa toda não acompanha a evolução dessa pessoa não se irá refletir, alinhar os objetivos da empresa com as diferentes equipas é crucial, assim sempre tirando partido de ambas as partes para melhores resultados. A liderança acaba por ser um dos pontos fundamentais para melhor desempenho, a forma como mostra motivação, o estabelecimento de metas, apoio organizacional e de supervisão de justiça ajudam os gestores conseguir melhores resultados (Hartog et al., 2004).

O desempenho, seja de uma pessoa, organização ou sistema, é influenciado por uma série de fatores essenciais. Em primeiro lugar, as habilidades e competências individuais desempenham um papel crucial. A motivação, tanto intrínseca como extrínseca, é também determinante, já que pessoas motivadas tendem a alcançar melhores resultados. O ambiente de trabalho, incluindo a cultura organizacional, as relações interpessoais e a qualidade da liderança, é outro fator que pode impactar o desempenho. Além disso, a disponibilidade de recursos adequados, como financiamento, tecnologia e tempo, é fundamental para apoiar eficazmente as atividades. O feedback e o reconhecimento são importantes para estimular o alto desempenho e promover o desenvolvimento contínuo. A saúde física e mental, assim como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, também influenciam diretamente a capacidade de desempenho. Estabelecer metas claras e expectativas bem definidas pode orientar o desempenho e ajudar na definição de prioridades. Além disso, o investimento em treinamento e desenvolvimento contínuos é essencial para a melhoria das competências e habilidades. A capacidade de adaptação a mudanças, assim como a gestão eficaz de circunstâncias externas, como economia, regulamentações e concorrência, também desempenham um papel crucial no desempenho global (Almeida, 1996).

2.3. Vantagens e desafios de equipas virtuais

As equipas virtuais tornaram-se uma realidade indispensável para muitas organizações do mundo cada vez mais ligado digitalmente. Os princípios fundamentais das equipas presenciais também fazem parte das virtuais, como confiança, comunicação, liderança e uma infraestrutura tecnológica adequada. A confiança é a base sobre a qual as equipas constroem os seus laços, sem a capacidade do presencial os membros da equipa dependem de confiança mútua para colaborarem de forma eficaz, esta confiança é construída através de consistência, compromissos e transparência. A comunicação clara é o fio condutor para uma equipa virtual coesa, em vez de haver uma reunião numa mesa de conferências, os membros usam videoconferências, mas acaba por ser essencial protocolos de comunicação claro para que todos os membros estejam todos alinhados.

Uma liderança forte é ainda mais crucial em equipas virtuais, onde a supervisão direta pode ser limitada. Os líderes devem inspirar confiança, fornecer orientação clara e incentivar a colaboração entre todos e a tecnologia acaba por ser o que une estes quatro pontos, pois com as plataformas de comunicação é essencial ter uma infraestrutura tecnológica para apoiar as necessidades e que seja fiável para evitar interrupções no fluxo de trabalho e garantir uma

colaboração eficaz. No entanto, as equipas virtuais enfrentam desafios únicos que podem comprometer o seu desempenho, fusos horários diferentes podem tornar a coordenação mais complexa para organização de reuniões, a diversidade linguística pode levar a mal-entendidos na comunicação e as diferentes abordagens podem causar tensões dentro da equipa se não forem bem geridas. A falha a enfrentar alguns destes desafios, pode levar a uma quebra na confiança, comunicação ineficaz, falta de clareza na liderança e problemas tecnológicos. Estes problemas podem ter um impacto significativo no desempenho da equipa, assim é fundamental que as equipas virtuais reconheçam e abordem proactivamente estes desafios para alcançarem sucesso a longo prazo (Bergiel et al., 2008).

Algumas das vantagens apresentadas são as que se apresentam em seguida:

Vantagens	Autor(es)
Reduz o tempo de viagem e o custo para os trabalhadores	(Bergiel et al., 2008; Ebrahim et al., 2019)
Ajuda na contratação de pessoas talentosas de diferentes partes do mundo	(Bergiel et al., 2008)
Equipas culturalmente diversas	(Bergiel et al., 2008)
Reduz a discriminação	(Bergiel et al., 2008)
Promove proatividade dos trabalhadores	(Bergiel et al., 2008; Figueiredo et al., 2021)
Equilíbrio entre a vida familiar e vida profissional	(Figueiredo et al., 2021)
Flexibilidade de horário	(Figueiredo et al., 2021)
Mais produtividade e tempos de desenvolvimento mais baixos	(Ebrahim et al., 2019; Figueiredo et al., 2021)
Equipa menos resistente a mudanças	(Ebrahim et al., 2019)
Respondem rápido à constante mudança	(Ebrahim et al., 2019; Bergiel et al., 2008)

Ilustração n.º 3 - Vantagens de equipas virtuais

Fonte: Elaboração própria

Segundo a literatura, como é possível observar na ilustração n.º 3, o avanço da tecnologia e a globalização têm revolucionado a forma como as empresas operam, a adoção de práticas que promovam a conectividade digital e ao mesmo tempo a flexibilidade no local

de trabalho não só beneficia os trabalhadores individualmente, mas também impulsiona o sucesso das empresas, assim abre a porta a equipas muito mais diversificadas, produtivas e adaptáveis a um ambiente que cada vez mais está em constante mudança.

Alguns dos desafios apresentados são os que se apresentam em seguida:

Desafios	Autor(es)
Gerir conflitos	(Ebrahim et al., 2019)
Menos monitorização da parte dos chefes	(Ebrahim et al., 2019; Figueiredo et al., 2021)
Formação especial	(Ebrahim et al., 2019)
Softwares complicados	(Ebrahim et al., 2019; Bergiel et al., 2008)
Segurança de informação	(Figueiredo et al., 2021)
Isolamento	(Figueiredo et al., 2021)
Custo de implementação de teletrabalho	(Figueiredo et al., 2021)

Ilustração n.º 4 – Desafios de equipas virtuais

Fonte: Elaboração própria

Nesta ilustração n.º 4 conseguimos perceber alguns dos desafios que as equipas virtuais enfrentam, gerir conflitos pode ser um desafio complexo que contribui para a falta de coesão, a falta de monitorização por parte dos chefes também pode deixar pouca clareza para o objetivo comum da equipa. A segurança também é algo que não pode ficar esquecida devido a sensibilidade de algumas empresas e o isolamento é algo que deve ser considerado pode causar desmotivação, fazendo reuniões diárias é uma boa solução para construção de relacionamentos. Em suma gerir equipas virtuais requer um foco especial na gestão de conflitos, comunicação eficaz e segurança de informação. Ao enfrentar estes desafios e adotar boas estratégias é possível construir uma equipa virtual forte e produtiva.

2.4. Comunicação e ferramentas para gestão virtual

A relevância das ferramentas digitais assume um papel fundamental no desenvolvimento e na utilização da comunicação global e remota, sendo igualmente uma ferramenta eficaz para as empresas (Neto et al., 2021). Entender o impacto da gestão e

implementar práticas que impulsionem a produtividade torna-se essencial para o desempenho efetivo de equipas virtuais.

A comunicação é essencialmente marcada pela ambição de partilhar informações de maneira sistemática, coordenada e eficiente em toda a estrutura organizacional, tendo como base a visão, missão e estratégia da empresa. Isso implica não apenas transmitir dados, mas também garantir que a mensagem seja clara, compreensível e alinhada com os objetivos e valores da organização. É um processo que pretende promover a coesão, a colaboração e o alinhamento de todos os membros da equipa, assim contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e eficaz. Essa comunicação não se limita apenas a transmitir informações, mas também envolve criar canais adequados para feedback, troca de ideias e partilha de conhecimento, promove assim uma cultura organizacional transparente, participativa e orientada para o sucesso comum (Verčič et al., 2012).

A comunicação virtual nestas equipas é suportada principalmente por meios eletrónicos, o que significa que a comunicação ocorre principalmente através de redes de computadores e telefones. Esta abordagem permite que o trabalho seja realizado de forma interdependente e interligada. Uma das principais inovações das equipas virtuais é a alteração significativa dos conceitos de tempo e espaço. Muitas, vezes, os membros das equipas virtuais não têm locais físicos designados para trabalhar, nem horários fixos. Em vez disso, o contacto entre eles acontece no momento for mais conveniente para todos, podendo ser em tempo real ou diferido, conforme acordado (Gomes et al., 2020).

Para ajudar na produtividade, a comunicação é a chave, podendo ela ser assíncrona ou síncrona. Na comunicação síncrona, o trabalhador tem sempre de esperar até obter uma resposta, tendo como exemplo, a realização de uma videochamada onde é permitida a partilha da informação em tempo real (Mingyu Lim., 2019).

2.5. Comunicação assíncrona e síncrona

Para otimizar a produtividade e eficiência no ambiente de trabalho, é fundamental estabelecer e manter canais de comunicação eficazes, que podem assumir tanto formas síncronas quanto assíncronas. Na comunicação síncrona, os colaboradores interagem em tempo real, como durante videochamadas, onde a informação é trocada instantaneamente. Por outro lado, na comunicação assíncrona, os colaboradores têm a liberdade de prosseguir com suas atividades sem a necessidade de aguardar por uma resposta imediata, como ao acesso de documentos armazenados em plataformas corporativas (Lim, 2019).

Ambos os tipos de comunicação desempenham papéis essenciais na melhoria da colaboração e produtividade da equipa. Ferramentas como Google Drive, Skype, Slack, Asana, Jira e o Basecamp são exemplos cruciais nesse sentido, oferecem uma variedade de funcionalidades que facilitam a troca de informações e a cooperação entre os membros da equipa, independentemente de estarem a trabalhar todos ao mesmo tempo ou em horários diferentes. Assim, ao adotar e integrar tais ferramentas de comunicação, as organizações podem promover um ambiente de trabalho mais ágil, colaborativo e eficiente (Zeuge et al., 2020).

É necessário perceber que um dos aspetos mais importantes das equipas virtuais é que seja necessário escolher a ferramenta que otimiza melhor a comunicação entre todos, deve ser clara e deve-se perceber o que está a ser falado (Srivastava, 2020).

Podemos confirmar segundo a literatura de Dávideková e Hvorecký que o êxito das equipas virtuais vai sempre depender do equilíbrio entre os dois tipos de comunicação a síncrona e assíncrona e da qualidade da mesma.

2.6. Liderança de equipas

Segundo James Hunter (2004, p. 25) “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente para atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Por esta definição é possível perceber que é fundamental que o líder possua a capacidade de influenciar os membros da equipa, de modo a garantir a realização dos objetivos definidos pela organização. Esta skill de influência é essencial para orientar, motivar e coordenar um grupo de trabalho em direção ao sucesso e assim assegura-se que as metas estabelecidas no início são alcançadas de forma eficaz e eficiente.

A liderança é um dos fatores de maior estudo, alguns autores defendem que a estratégia de liderança adotada pelo líder é o que vai afetar a desmotivação e assegurar a produtividade da equipa, é preciso saber adaptar a ambientes complexos onde as complicações podem ser diferentes das equipas tradicionais num escritório (Zeuge et al., 2020). Existem 3 tipos de liderança:

- Autoritária;
- Democrática;
- Liberal.

Tipo de liderança	Descrição
Autoritária	Líder exerce controlo total sobre as decisões e ações da equipa, sem levar em grandes considerações as opiniões dos outros.
Democrática	Encoraja a participação de todos os membros nas decisões e procuram um consenso comum entre todos.
Liberal	É um estilo diferente onde o líder oferece liberdade total aos membros do grupo onde apenas irá intervir caso necessário.

Ilustração n.º 5 – Tipos de Liderança

Fonte: Adaptado de Neves et al. (2011)

Segundo Newman (2020), gerir equipas virtuais requer diversas adaptações em comparação à gestão presencial. Liderar em um ambiente de escritório tradicional difere significativamente da liderança virtual.

Perceber que o trabalho virtual está a colocar novos desafios à gestão multicultural, pois os gestores estão obrigados a liderar pessoas culturalmente com outros tipos de costumes e que raramente estão presencialmente com elas. Mas estão cada vez mais a liderança “soft” é mais predominante visto que é mais orientada para a gestão de pessoas, assim ganhando o apoio dos colaboradores dando coaching e apelando à inteligência emocional (Zander et al., 2012).

Os líderes têm de garantir que a comunicação entre membros é clara, concisa e compreensível e têm de saber gerir conflitos e frustrações da equipa, a inteligência emocional do líder é o que pode determinar o sucesso (Zeuge et al., 2020). Segundo o autor Soomar (2020), a confiança é uma característica fundamental para o sucesso e eficácia, os estudos apontam para organizações com alto nível de confiança, aumenta moral, mais produtividade e menos rotatividade de pessoal. Tornou-se uma vantagem competitiva para as organizações. A literatura existente destaca a relevância da liderança adaptativa, das tecnologias de comunicação e colaboração usadas e da gestão do desempenho individual para contribuir para a produtividade em equipas virtuais.

É um assunto consideravelmente recente, ainda há vários desafios que as equipas virtuais enfrentam e existe uma necessidade de aprofundar a informação para conseguir adotar as melhores praticas neste assunto (Srivastava, 2020).

Página propositadamente deixada em branco

3. METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores foram analisadas as bases essenciais para conseguir conduzir este estudo de caso.

Quanto a posicionamentos de investigação, é sabido que o posicionamento axiológico se refere aos valores e juízos que orientam as investigações, neste particular, a imparcialidade e a neutralidade axiológica respeitada neste estudo caso. Optou-se, assim, por uma postura de isenção, sempre reconhecendo a importância de evitar preconceitos e influências pessoais ou de terceiros no que consta à análise de dados. Segundo Max Weber entende-se que a imparcialidade é essencial para garantir objetividade da pesquisa (Weiss, 2014). Por outro lado, o posicionamento ontológico de um investigador reflete a sua perspetiva específica sobre a natureza da realidade social. Esta abordagem delinea fundamentalmente a maneira como o indivíduo interpreta e compreende o mundo social à sua volta, influenciando diretamente a forma como ele aborda as questões de investigação.

Este posicionamento não só evidencia a visão do investigador sobre a estrutura e a dinâmica da sociedade, mas também molda a sua interação com o objeto de estudo, determinando as lentes através das quais ele observa e dá sentido aos fenómenos sociais (Rosado, 2017). Neste caso, usou-se uma perspetiva relativista, ou seja, uma abordagem filosófica que enfatiza a relatividade e a dependência do conhecimento, da verdade e da realidade em relação a contextos específicos, como culturais, históricos, sociais ou individuais. Defende, por isso, que não existem verdades absolutas e universais. Com efeito, o relativismo argumenta que as crenças, valores e interpretações variam de acordo com diferentes pontos de vista e contextos segundo o autor que aponta as teorias são suscetíveis de comparação e logo podem ser objeto de refutação (Oliva, 2012).

Entretanto, o posicionamento epistemológico do investigador é baseado na questão sobre se o seu papel como investigador consiste em explicar ou em compreender o mundo social (Rosado, 2017). Este estudo é epistemologicamente interpretativo, o que significa que se trata de uma abordagem que reconhece que o conhecimento é construído através da interpretação dos fenómenos, dados e experiências. Nesta perspetiva, a compreensão da realidade é influenciada pelas interpretações individuais e coletivas, reconhecendo a subjetividade e a diversidade de perspetivas na busca pelo conhecimento.

Recordemos que a investigação científica se baseia em princípios racionais, distinguindo-se através da aplicação de três métodos de raciocínio fundamentais durante o seu processo. Para o estudo em questão, optou-se pelo raciocínio dedutivo. Este método caracteriza-se por iniciar com uma ou várias premissas teóricas, a partir das quais se

desenvolve uma lógica com o intuito de elucidar um fenómeno específico. Tal abordagem permite a construção de conclusões que, embora dependentes das premissas iniciais, procuram oferecer uma explicação coerente e sistemática do objeto de estudo, ancorando-se na premissa de que, se as premissas forem verdadeiras, a conclusão derivada através deste processo lógico também o será. Este método de raciocínio é fundamental na ciência, pois facilita a estruturação de hipóteses testáveis e a previsão de resultados dentro de um quadro teórico bem definido (Rosado, 2017).

4. TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Em complemento à Revisão da Literatura, foram realizadas entrevistas com o objetivo de responder de forma mais abrangente às questões de investigação formuladas. Estas questões incluíram o racional adstrito à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas, sendo que as desdobramos em tópicos específicos a serem explorados.

A utilização de entrevistas permite obter dados empíricos diretamente das fontes, proporcionando uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fenómenos em estudo. As entrevistas foram cuidadosamente planeadas e estruturadas para garantir que as respostas obtidas fossem relevantes e detalhadas, abordando diversos aspetos das questões de investigação.

A Pergunta de Partida, sendo a principal questão que orienta o estudo, foi elaborada para capturar o cerne do problema investigado. As Perguntas Derivadas foram desenvolvidas com o intuito de desdobrar a Pergunta de Partida em elementos mais específicos, permitindo uma análise mais pormenorizada e segmentada dos diferentes componentes do tema em questão.

Através das entrevistas, procurou-se não só confirmar ou refutar as linhas de investigação formuladas na Revisão da Literatura, mas também identificar novos contornos e nuances que poderiam não estar evidentes na pesquisa bibliográfica. Este método qualitativo revelou-se fundamental para enriquecer a nossa análise e proporcionar uma visão holística do objeto de estudo.

As entrevistas forneceram uma plataforma para os participantes expressarem as suas opiniões e experiências de maneira livre e espontânea, permitindo que emergissem dados que, de outra forma, poderiam ser negligenciados em métodos de investigação mais estruturados e rígidos. Recordemos que as nossas Questões de Investigação foram as seguintes:

- Pergunta de Partida: Qual é a relação que existe entre a gestão de desempenho e a produtividade em equipas Virtuais
- Perguntas Derivadas:
 - PD1 - Quais são as práticas de gestão que mais influenciam a produtividade em equipas virtuais?
 - PD2 - Quais são as Tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual essenciais para uma comunicação eficaz?
 - PD3 - Quais são os principais desafios enfrentados pelas equipas virtuais?
 - PD4 - Quais são os principais impulsionadores de satisfação e envolvimento para membros de equipas virtuais?

Estas perguntas foram elaboradas cuidadosamente para alinhar-se tanto com o objetivo geral quanto com os objetivos específicos do estudo. Cada questão foi pensada de forma a garantir que contribuam diretamente para a obtenção de dados relevantes, possibilitando uma análise aprofundada e precisa que respondesse às metas traçadas inicialmente. Assim, esperamos que, através destas perguntas, fosse possível atingir uma compreensão abrangente e detalhada dos tópicos em questão, conforme havia sido delineado nos objetivos do projeto. Os nossos objetivos de investigação foram os seguintes:

- Objetivo Geral: Explicar a relação existente entre a gestão de desempenho e a produtividade em equipas virtuais;
- Objetivos Específicos:
 - OE1 - Analisar os fatores que influenciam a produtividade em equipas virtuais;
 - OE2 - Explorar as Tecnologias de ferramentas de apoio à gestão virtual;
 - OE3 - Avaliar os principais desafios enfrentados pelas equipas virtuais;
 - OE4 - Avaliar a satisfação e envolvimento dos membros das equipas virtuais.

4.1. Delimitações de estudo

Para a realização deste estudo caso, e em domínio de delimitação da investigação, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Como é sabido, estes critérios são fundamentais para definir de forma explícita que estudos podem ser usados para a revisão de literatura, e assim sempre cumprindo a capacidade de satisfazer ou não os critérios predefinidos. Esta etapa é extremamente importante, pois garante a qualidade e a precisão da revisão, uma vez que permite uma avaliação cuidadosa e rigorosa dos estudos selecionados (Snyder, 2019).

No que concerne a inclusão, ressalvamos:

- Estudos a partir de 2008, sem contar com os necessários e essenciais para explicar os primórdios das definições;
- Artigos científicos;
- Livros;
- Principais palavras-chave: equipa virtual, gestão de equipas e produtividade.

No que concerne a exclusão, ressalvamos:

- Estudos diferentes;

- Artigos não científicos;
- Temáticas fora do âmbito do estudo.

4.2. Ferramentas de pesquisa

Quando às técnicas de pesquisa, na revisão de literatura efetuada foram escolhidas as bases de dados *Web of science*, *Google Scholar*, *B-on* e *Scopus*. Começando pela *Web of Science*, que é uma plataforma online desenvolvida pela *Clarivate Analytics*, esta foi lançada em 1997 e é uma das mais abrangentes e respeitadas bases de dados académicas e científicas do mundo. A plataforma oferece acesso a muitos artigos, conferências, livros facilitando bastante a pesquisa para a revisão. O *Google Scholar* é uma ferramenta de pesquisa académica lançada pela *Google* em 2004, e também contém vários trabalhos académicos e revistas, entre muitos outros. Foi fundada por Anurag Acharya que viu uma lacuna no mercado para fornecer acesso a estes artigos de uma forma gratuita. A *B-on*, biblioteca do conhecimento online, é uma ferramenta lançada e desenvolvida em Portugal pela Fundação Computação Científica Nacional, em 2004, cujo objetivo é proporcionar as instituições de ensino superior a pesquisa de artigos para a pesquisa académica em Portugal. Por último, a *Scopus* que é uma base de dados bibliográfica e uma ferramenta de análise de citações lançada pela *Elsevier* em 2004, sendo que oferece acesso a vários artigos periódicos revistos por pares, conferências, livros e patentes, tornando-se numa fonte valiosa de informação.

Sublinhemos que foi usado durante a pesquisa, em todas as bases de dados, operadores booleanos como “AND”, “OR” e “NOT”, assim tentando afunilar a pesquisa para artigos mais relevantes que fazem sentido para o estudo.

Página propositadamente deixada em branco

5. ESTUDO EMPÍRICO

Do ponto de vista qualitativo e especificamente sobre o objetivo e os participantes, notemos que de modo a determinar as respostas para o estudo, foram realizadas entrevistas estruturadas a profissionais que trabalhem com equipas virtuais ou numa equipa virtual.

A interação verbal começou com uma questão aberta para conhecer-se o historial profissional do entrevistado, assim como para perceber se era relevante para o estudo ou não. No desenrolar das conversas foi possível perceber os pontos de vista e as respostas às perguntas com sucesso.

As entrevistas decorreram durante um período de 31 dias, tendo-se iniciado no dia 1 de março e se prolongado até ao dia 31 de março. Foram realizadas por e-mail, Zoom e presencialmente, e todos os 11 profissionais inquiridos por entrevista trabalham atualmente, dirigindo uma equipa ou trabalhando numa equipa virtual.

Todos os participantes envolvidos neste estudo expressaram o seu consentimento explícito e informado para a utilização dos dados. Antes da sua inclusão na pesquisa, os entrevistados foram informados sobre o objetivo de estudo e os procedimentos envolvidos. Foi dada liberdade total para retirar informação a qualquer momento, sem penalização ou consequência adversa.

Dentro da população admitida para a realização de entrevistas, foram entrevistadas as seguintes pessoas:

- Guilherme Castelo, Senior Project Manager na empresa Springer Nature;
- Rui Neves, FullStack Developer na empresa StreamBow;
- Mariana Oliveira, Project Manager na empresa White Way Agency
- Filipe Calixto, Scrum Master na empresa Mercedes-benz.io;
- Pedro Gomes, Chefe do Gabinete de Concursos do Recrutamento na Marinha Portuguesa;
- Miguel Caiado, Software Developer na empresa Vodafone Portugal;
- Isabel Carvalho, Analista financeira na empresa Aralab Lda.;
- Ricardo Bandola, Software Developer na empresa Go4Mobility;
- Megal Narendra, Manager de Segurança de Informação na empresa IQVIA;
- João Horta, Projeto de Controlo e Segurança na empresa ITURRI;
- Gonçalo Vermelhudo, Team Leader na empresa Accenture.

Página propositadamente deixada em branco

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. Resultados Obtidos

6.1.1 Primeiro Entrevistado

Cargo: Senior Project Manager	Entrevistado 1: Guilherme Castelo
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Conclusão de projetos – Concluir dentro da Scope – Timeframe alinhado com o planeamento
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Motivação da equipa – Melhorarem mês a mês – Alcancem melhores resultados
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Definição de metas é importante
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Google Meet – Zoom – Teams Ferramentas de gestão: – JIRA – Trello – Monday
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Ausência de ferramentas de brainstorming
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Sistema de gamificação – Incentivar os trabalhadores – Recompensar após conclusão de tarefas

Ilustração n.º 6 - Entrevistado n.º 1 – Tabela de Análise de Conteúdo

Em análise ao entrevistado 1, a sua equipa virtual avalia o desempenho tanto individual como o coletivo por meio de diversos indicadores que nos permitem ter uma visão abrangente do progresso e da eficácia do trabalho realizado. Entre os principais indicadores utilizados está a conclusão de projetos, a capacidade de concluir tarefas dentro da scope definida e o cumprimento dos prazos estabelecidos no planeamento do projeto. Estes indicadores são cruciais para garantir que a empresa se encontra a atingir os objetivos de forma eficiente e dentro dos padrões de qualidade esperados.

Quanto ao estabelecimento de metas e objetivos de desempenho da equipa virtual, adotaram uma abordagem colaborativa e participativa. Primeiro, realiza-se uma análise detalhada dos requisitos e expectativas em relação aos projetos em andamento ou futuros. Em seguida, surge um *brainstorm* em equipa para definir metas claras e alcançáveis, onde têm sempre em consideração os recursos disponíveis, as habilidades individuais dos membros da equipa e os prazos necessários para a conclusão das tarefas. É essencial que as metas estabelecidas sejam SMART ou seja, específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos, o que facilita o acompanhamento do progresso e a identificação de eventuais desvios. Além disso, as metas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da equipa e da organização como um todo, garantindo sempre que cada membro contribua de forma significativa para o sucesso coletivo.

O feedback regular sobre o desempenho apresenta um papel crucial na dinâmica e produtividade de uma equipa. Ao fornecer feedback consistentemente, os líderes podem manter a equipa motivada e envolvida. Esse tipo de reconhecimento e orientação ajuda os membros da equipa a entenderem melhor as suas qualidades e onde podem melhorar, o que os encaminha para o seu melhor potencial. Quando os membros da equipa recebem feedback regularmente, têm a oportunidade de refletir sobre o seu desempenho e fazer mudanças conforme necessário. Isto cria um ciclo de melhoria contínua, onde a equipa está constantemente à procura de maneiras para melhorar e superar os seus próprios limites. O feedback regular permite que a equipa estabeleça metas mais realistas e alcançáveis. Com uma compreensão clara do que está a funcionar bem e do que precisa ser mudado, assim os membros da equipa conseguem gerir melhor o seu esforço, priorizando as áreas que trarão os maiores benefícios para o sucesso geral do projeto ou da organização. O feedback regular sobre o desempenho não só motiva a equipa, mas também permite que eles melhorem continuamente, mês após mês. Ao manter as linhas de comunicação abertas e a fornecer orientação valiosa, os líderes capacitam a sua equipa a alcançar melhores resultados e a atingir novos patamares de excelência.

Definir metas de desempenho é essencial para motivar, satisfazer e aumentar a produtividade da equipa. Além disso, metas bem definidas permitem avaliar o progresso, proporcionando uma sensação de realização e satisfação. Para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais, é fundamental contar com uma variedade de tecnologias e ferramentas que facilitem a interação e a colaboração entre os membros da equipa, independentemente da sua localização geográfica. As ferramentas que esta empresa usa é o Google Meet, o Zoom e o Teams. Estas plataformas oferecem funcionalidades de videoconferência e chat que permitem realizar reuniões virtuais, trocar mensagens instantâneas e partilhar documentos de forma rápida e eficiente. No que diz respeito à gestão das tarefas e projetos, é essencial contar com ferramentas que facilitem a organização, o acompanhamento e a atribuição de responsabilidades. Neste sentido, o JIRA, o Trello e o Monday são excelentes opções. Estas ferramentas permitem criar quadros de tarefas, atribuir prazos e acompanhar o progresso de cada projeto de forma transparente e colaborativa.

Identifica-se algumas barreiras significativas em termos de tecnologia que podem impactar a eficácia da comunicação em equipas virtuais. Uma delas é a ausência de ferramentas de brainstorming adequadas. Quando não há plataformas específicas para gerar ideias de forma colaborativa, os membros da equipa podem ter dificuldade em expressar as suas opiniões e a contribuir para o processo criativo. Portanto, é essencial investir em ferramentas que facilitem a geração e organização de ideias, promovendo assim uma comunicação mais eficaz e produtiva entre os membros da equipa virtual.

Ao buscar aprimorar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais, é fundamental explorar abordagens que motivem e inspirem os membros da equipa a alcançarem seu máximo potencial. Uma estratégia eficaz é a implementação de um sistema de gamificação, onde elementos lúdicos são integrados ao ambiente de trabalho virtual. Isso não apenas cria um sentido de competição saudável, mas também promove o envolvimento e a colaboração entre os membros da equipa, impulsionando assim a produtividade geral. Além disso, é importante manter os trabalhadores motivados, fornecendo feedback construtivo e reconhecendo seu trabalho árduo e contribuições para a equipa. Reconhecimento público e privado pode ser uma maneira poderosa de demonstrar apreço pelos esforços dos membros da equipa, incentivando-os a continuarem se esforçando. Recompensar os membros da equipa após a conclusão bem-sucedida de tarefas importantes é uma maneira eficaz de reforçar comportamentos positivos e promover um ambiente de trabalho gratificante. Seja por meio de incentivos financeiros, oportunidades de desenvolvimento profissional ou simplesmente reconhecimento formal, as recompensas

incentivam os membros da equipa a manterem-se focados e comprometidos com os objetivos da equipa.

6.1.1 Segundo Entrevistado

Cargo: FullStack Developer	Entrevistado 2: Rui Neves
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Concluir dentro de prazos/scope – Metas Anuais/trimestrais antes do início do projeto – Cumprir com qualidade – Manter atualizado com a tecnologia que vai saindo
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Motiva equipa – Comentários de superiores/colégas melhora o desempenho – Em casa sente mais concentração devido a menos interação e distrações
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Definição de metas é importante assim existe um objetivo médio/longo prazo
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams Ferramentas de gestão: – JIRA – GitHub
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Problemas de comunicação – Descrição menos objetiva de tarefas – Necessidade de esclarecimento
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Recompensa após fechar projetos – Melhorar vias comunicação – Equipas pequenas

Ilustração n.º 7 - Entrevistado n.º 2 – Tabela de Análise de Conteúdo

Na análise ao segundo entrevistado percebe-se que na sua equipa virtual, usam vários indicadores para avaliar tanto o desempenho individual como o coletivo. Em primeiro lugar, é dado prioridade à conclusão das tarefas dentro dos prazos estabelecidos. Isso não só assegura que os projetos avancem como planeado, mas também demonstra a eficiência e responsabilidade dos membros da equipa. É estabelecido metas anuais e trimestrais antes do início de cada projeto. Essas metas fornecem um guia claro para o progresso e ajudam a manter todos os membros da equipa alinhados com os objetivos gerais. Ao ter essas metas definidas antecipadamente, é possível monitorar regularmente o progresso e ajustar o caminho conforme necessário. Outro aspeto crucial do processo de avaliação de desempenho é o cumprimento com qualidade. Não se trata apenas de completar tarefas dentro do prazo, mas também de garantir que o trabalho realizado cumpra os mais altos padrões de qualidade. Isso envolve revisão e feedback contínuos, além de um compromisso com a excelência em cada etapa do processo. Acaba por ser reconhecido a importância de manter-se atualizados com as últimas tecnologias e tendências do setor. Isso não só permite permanecer competitivos, mas também capacita a oferecer soluções inovadoras aos seus clientes e parceiros. Portanto, parte integrante dos indicadores de desempenho é a capacidade de continuarem a par das últimas atualizações e acabam por ser mais suscetíveis a mudanças no ambiente de trabalho. Estes indicadores combinados permitem medir tanto o desempenho individual como o coletivo, garantindo que estão na direção certa para os melhores resultados.

Segundo o entrevistado, o feedback regular sobre o desempenho é essencial para aumentar a produtividade da equipa em vários aspetos. Receber feedback regularmente mantém a equipa motivada e empenhada, proporcionando um sentido de valorização e propósito. Isso leva a um maior compromisso em alcançar resultados excelentes. Além disso, os comentários provenientes de superiores e colegas desempenham um papel crucial no aprimoramento do desempenho. Orientações específicas sobre pontos fortes e áreas de melhoria ajudam os membros da equipa a ajustar suas abordagens e habilidades impulsionando-os a melhorar continuamente.

Definição de metas de desempenho é fundamental para motivar, satisfazer e aumentar a produtividade da equipa. Ao estabelecer metas claras e alcançáveis, proporciona-se um sentido de direção e propósito a todos os membros da equipa. Estas metas servem como uma bússola, orientando as atividades diárias em direção a um objetivo comum a médio ou longo prazo. Quando os membros da equipa têm metas bem definidas, têm uma razão clara para se empenharem e se dedicarem ao trabalho. A clareza sobre o que precisa ser alcançado e os prazos estabelecidos estimulam a motivação intrínseca, uma vez que os indivíduos sentem um

sentido de realização ao progredirem em direção aos objetivos definidos. As metas de desempenho podem também aumentar a satisfação no trabalho, uma vez que os funcionários se sentem mais valorizados e envolvidos quando têm metas desafiadoras, mas alcançáveis, que lhes permitem demonstrar as suas habilidades e contribuir para os objetivos da equipa e da organização como um todo.

A ferramenta de comunicação usada é o Teams e as de gestão é o JIRA e o Github estas opções acabaram por ser as mais frequentes.

Existem três barreiras tecnológicas principais, os problemas de comunicação são bastante prevalentes, visto que as nuances da comunicação presencial são frequentemente perdidas em ambientes virtuais. Isto pode levar a mal-entendidos ou à transmissão insuficiente de informações críticas, a descrição de tarefas muitas vezes não é tão objetiva quanto necessário. Sem a interação pessoal, os detalhes importantes podem ser omitidos ou mal interpretados, o que exige um esforço adicional para a clarificação e a necessidade de esclarecimento torna-se mais comum, já que as limitações das ferramentas de comunicação online não permitem a mesma clareza que a comunicação direta permite, resultando em frequentes pausas para resolver dúvidas e confirmar entendimentos. Estas barreiras destacam a complexidade da gestão de equipas virtuais e a importância da precisão na comunicação digital.

A recompensa após o fecho de projetos, parece ser uma prática que pode realmente influenciar a motivação dos colaboradores, algo essencial em ambientes virtuais onde o reconhecimento e a valorização podem não ser tão palpáveis quanto em ambientes físicos. A melhoria das vias de comunicação é igualmente crucial, visto que uma comunicação fraca pode ser um grande obstáculo ao sucesso de equipas dispersas geograficamente. O ponto sobre a preferência por equipas pequenas toca num aspeto importante da gestão virtual de equipas, pois estruturas menores podem facilitar uma comunicação mais eficiente e um acompanhamento mais personalizado do desempenho de cada membro.

6.1.2 Terceiro Entrevistado

Cargo: Software Developer	Entrevistado 3: Miguel Figueiredo
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que	– Cumprir tarefas dentro do scope – Qualidade do desenvolvimento – Metas definidas antes do início do

são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	projeto
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Motiva a equipa – Feedback consegue ser um guia de orientação
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Definição de metas é importante – Melhora a produtividade – Faz com que o trabalhador se sinta concretizado
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams Ferramentas de gestão: – JIRA – GitHub – OneDrive
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Não existem barreiras de comunicação
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Importância de melhoramento de vida profissional e pessoal

Ilustração n.º 8 - Entrevistado n.º 3 – Tabela de Análise de Conteúdo

Nesta equipa virtual do entrevistado 3, avalia-se o desempenho individual e coletivo através de uma combinação de indicadores que abordam diferentes facetas do trabalho. Primeiro, focam na capacidade de cada membro da equipa de cumprir as tarefas dentro do tempo e prazos estabelecidos. A pontualidade e a eficiência na entrega são essenciais para garantir o bom andamento dos projetos. A qualidade do desenvolvimento também é um ponto-chave na avaliação do desempenho, procuram garantir que o trabalho realizado atenda aos padrões de qualidade estabelecidos. Antes do início de um projeto, estabelecem metas claras e mensuráveis que servem como referência para avaliar o progresso e o sucesso. Essas metas

são discutidas e acordadas em conjunto pela equipa, assim garantem que todos têm uma compreensão compartilhada do que está a ser feito por cada membro e o que é preciso acabar.

Quanto à definição das metas de desempenho, é um processo colaborativo em que todos os membros da equipa têm a oportunidade de contribuir. Levam em consideração as várias habilidades individuais de cada membro, bem como as necessidades e objetivos do projeto como um todo. As metas são estabelecidas de forma realista e alcançável, mas também desafiadoras o suficiente para motivar a equipa a superar obstáculos.

O entrevistado defende que o feedback regular é como combustível para a motivação da equipa, uma pessoa que está a trabalhar num projeto complicado e regularmente alguém vêm e reconhece o esforço, diz o que está certo e oferece sugestões para melhorar não faz só a pessoa se sentir mais valorizada como também aumenta a confiança para fazer mais e melhor. O feedback é como uma bússola que nos orienta pelo caminho. Às vezes, podemos nos sentir um pouco perdidos em relação às expectativas ou sobre como melhorar o nosso desempenho. Mas quando recebemos feedback regularmente, isso consegue oferecer mais clareza.

A definição de metas de desempenho é um aspeto fundamental na gestão de equipas e na promoção de um ambiente de trabalho motivador e produtivo. A definição clara de metas fornece uma direção clara para os membros da equipa, assim ajuda com o alinhamento dos objetivos organizacionais. Isso não apenas ajuda a evitar desvios de foco, mas também proporciona um senso de propósito e significado para o trabalho de cada indivíduo.

Quando os membros da equipa têm metas específicas e mensuráveis para alcançar, isso tende a aumentar sua motivação intrínseca. A clareza sobre o que é esperado deles e como seu desempenho será avaliado cria um senso de desafio e realização pessoal. Além disso, a definição de metas proporciona um critério objetivo para avaliar o desempenho individual e coletivo, o que pode ajudar a promover uma cultura de responsabilidade e excelência. Uma consequência direta da definição de metas é a melhoria da produtividade da equipa. As metas claras e alcançáveis incentivam os trabalhadores a concentrar os seus esforços nas atividades mais relevantes e prioritárias. Isso reduz a probabilidade de dispersão de esforços em tarefas menos importantes e aumenta a eficiência global e quando alcançam metas, geralmente criam um sentimento de satisfação e realização pessoal. Esta sensação de conquista não só fortalece a motivação individual, mas também fortalece a união entre todos os participantes do projeto.

As ferramentas de comunicação e gestão desempenham os papéis mais importantes na facilitação da colaboração conseguindo garantia de comunicação e de camaradagem, independente da localização geográfica conseguem comunicar e partilhar ficheiros, uma

ferramenta que nem todos usam é o GitHub que serve para guardar projetos e partilhar com a comunidade não só da empresa, mas todos os que trabalham na área.

O entrevistado 3 não encontrou qualquer problema na comunicação, sente que virtualmente consegue tirar tanto proveito como se fosse presencialmente e acrescenta que a forma de melhorar a produtividade é as empresas terem atenção ao melhoramento da vida profissional e pessoal.

6.1.3 Quarto Entrevistado

Cargo: Senior Project manager	Entrevistado 4: Mariana Oliveira
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Cumprir os prazos – Entrega dos projetos a clientes
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Feedback diário – Motiva e evolui a equipa
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Definição de metas é importante
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams Ferramentas de gestão: – JIRA – Trello
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Problemas de comunicação onde presencialmente seria mais rápido
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Equipas pequenas

Ilustração n.º 9 - Entrevistado n.º 4 – Tabela de Análise de Conteúdo

Na White Way Agency cumprir prazos é um dos pontos cruciais na avaliação do desempenho individual e coletivo. Isso não apenas demonstra a capacidade do indivíduo de gerenciar o tempo e recursos de forma eficaz, mas também contribui para o sucesso do projeto como um todo. A entrega pontual não apenas fortalece a confiança dos clientes na equipa, mas também influencia diretamente a reputação e credibilidade da organização. A entrega de projetos aos clientes é outro indicador vital. Além de cumprir os prazos estabelecidos, a qualidade do trabalho entregue é fundamental para medir o desempenho dos trabalhadores. Isso envolve não apenas atender às expectativas do cliente, mas também superá-las sempre que possível, garantindo um alto nível de satisfação e fidelização, assim conseguindo sempre garantindo um maior lucro para a empresa ao conseguir manter mais clientes.

O feedback regular sobre o desempenho é uma peça fundamental no funcionamento eficaz de uma equipa. Quando esse feedback ocorre diariamente, os benefícios podem ser ainda mais significativos. Nesta empresa o feedback diário proporciona uma oportunidade constante para avaliar o progresso individual e coletivo. Isso permite que os trabalhadores ajustem o seu desempenho de forma ágil, corrigindo erros e capitalizando em seus pontos fortes. Ao receberem feedback regularmente, ficam mais conscientes do impacto de suas ações e isto motiva-os a alcançar metas e aprimorar as suas habilidades. O feedback diário acaba por criar um ambiente de comunicação aberta e transparente, onde todos se sentem encorajados a compartilhar ideias, preocupações e soluções. Essa troca constante de informações promove o desenvolvimento de um senso de confiança e colaboração dentro do grupo, essencial para o sucesso coletivo. A motivação também é impulsionada quando todos se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho que têm vindo a desenvolver durante o tempo do projeto, isto fortalece o compromisso com os objetivos da empresa. Com o feedback diário conseguem evoluir muito mais, conseguem ter sugestões em tempo real o que leva a melhores abordagens e a mudanças de estratégia o que pode aumentar a eficácia e eficiência ao longo do tempo.

A definição de metas de desempenho é uma prática crucial para impulsionar a motivação, satisfação e produtividade da equipa e aqui não é diferente, estabelecer metas claras e alcançáveis proporciona uma direção clara e tangível a seguir. Quando todos têm objetivos específicos a alcançar, eles são mais propensos a empenhar-se e a dedicar os seus esforços para alcançá-los. Isso gera um senso de propósito e significado no trabalho, assim aumenta a motivação intrínseca dos colaboradores. A definição de metas também permite uma avaliação objetiva do desempenho. Ao saber o que é esperado deles, podem monitorar o seu progresso e a identificar áreas para melhoria. Isso cria um ciclo de feedback contínuo, no qual

os indivíduos podem ajustar seu desempenho e abordagem conforme necessário, assim promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional.

As ferramentas usadas acabam por ser repetidas apenas introduzindo o Trello que é uma ferramenta que ajuda a organizar tarefas dos projetos, funciona com quadros Kanban, é bastante intuitiva e flexível o que ajuda todos a perceberem o que necessita de ser feito diariamente e o que falta ser feito.

A principal barreira identificada é a dificuldade de comunicação onde por vezes uma conversa presencial resolveria um problema em cinco minutos e virtualmente pode demorar mais tempo. Uma equipa fisicamente junta a comunicação tende a ser mais rápida e direta, pois acaba por ser instantâneo, virtualmente não existem sinais não verbais e muita da comunicação também se faz através de expressões faciais, gestos ou tom de voz assim limitando por vezes alguma compreensão do que se quer dizer não existe tanta empatia pois perde-se o contacto físico.

Para melhorar o desempenho e a produtividade a opinião dada foi equipas pequenas, pois estas são mais fáceis de gerir, a comunicação acaba por ser mais eficaz pois não tem de ir a tantas pessoas, é mais fácil distribuir tarefas, pois ao conhecer uma equipa de oito pessoas e as suas habilidades e fraquezas a atribuição é mais intuitiva do que numa equipa de oitenta. O espírito de equipa e intimidade acaba por ser mais alto devido a serem menos pessoas, reuniões virtuais entre menos pessoas acabam por ser mais pessoais e mais livres do que quando existem muitos colaboradores à mistura.

6.1.4 Quinto Entrevistado

Cargo: ScrumMaster	Entrevistado 5: Filipe Calixto
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Avaliam o ritmo de desenvolvimento para atingir o prazo definido – Objetivos trimestrais flexíveis
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– O feedback regular dos encontros semanais é mais positivo para a produtividade – Avaliação anual e encontros semanais

	para dar feedback
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Definição de metas é boa apenas usada corretamente faz com que a equipa se sinta concretizada – Dificuldade em criar metas para equipas flexíveis
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams – Slack Ferramentas de gestão: – JIRA – Confluence
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Equipas grandes – Dificuldade de comunicação
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Equipas pequenas – Liberdade de criatividade

Ilustração n.º 10 - Entrevistado n.º 5 – Tabela de Análise de Conteúdo

Um dos principais aspetos na Mercedes é a avaliação do ritmo de desenvolvimento em relação aos prazos definidos. Eles consideram crucial monitorar não apenas a entrega final de projetos, mas também o progresso ao longo do tempo. Isto permite identificar possíveis obstáculos ou atrasos e conseguem agir proactivamente para resolvê-los, garantindo sempre que as metas sejam atingidas dentro do cronograma estabelecido.

Outra forma que usam para a produtividade e desempenho é definição de objetivos trimestrais flexíveis. A flexibilidade dos objetivos permite adaptar as metas às mudanças no ambiente de trabalho, às necessidades do mercado e às circunstâncias individuais da equipa em si. Isso promove uma abordagem mais dinâmica e ágil, possibilita ajustes conforme necessário para maximizar a eficiência e a eficácia das operações. No estabelecimento dessas metas e objetivos de desempenho, é fundamental garantir a clareza e a transparência. Deve haver uma compreensão clara das expectativas e dos critérios de avaliação, bem como do

impacto de seu desempenho no sucesso global. A comunicação aberta e regular é essencial para alinhar as metas individuais com os objetivos coletivos e para garantir que todos estejam trabalhando na mesma direção.

O feedback é dado de uma forma regular, a prática de fornecer feedback durante os encontros semanais oferece uma oportunidade valiosa para todos entenderem o que foi feito, a identificarem as áreas de melhoria e alinharem metas acordadas com os objetivos gerais. Esse tipo de feedback contínuo cria um ciclo de aprendizagem constante, sempre permitindo ajustes rápidos e eficazes.

A avaliação anual é feita com o intuito de o trabalhador ter uma retrospectiva de todo o ano e o trabalho que conseguiu atingir, podem ser atribuídos prêmios de produtividade aos que mais conseguiram atingir os objetivos, conseguem assim cativar de uma forma monetária a repetir o sucesso do ano anterior. Os encontros semanais também proporcionam um ambiente propício para o reconhecimento do trabalho bem feito. Reconhecer e valorizar o bom desempenho durante essas reuniões não só motiva, mas também reforça comportamentos e práticas positivas.

A definição de metas quando implementada de forma eficaz oferecem direção, senso de propósito e um padrão claro de sucesso. No entanto, a sua eficácia está intrinsecamente ligada à forma como são estabelecidas e comunicadas, assim como à flexibilidade para ajustá-las conforme necessário, é crucial reconhecer que a definição de metas não é uma abordagem universal. Enquanto alguns podem prosperar com metas rigorosas e específicas, outros podem se beneficiar mais de metas mais flexíveis e adaptáveis. A chave está em encontrar o equilíbrio certo entre desafio e realização, mas para isso é preciso conhecer todos os participantes de modo a conseguir delinear um plano. Quando as metas são estabelecidas de forma adequada e alinhadas com os objetivos organizacionais, elas têm o poder de catalisar a motivação. Metas claras e alcançáveis proporcionam um senso de direção e propósito, inspirando a equipa a se esforçar para atingir resultados significativos.

No entanto, a dificuldade surge quando se trata de criar metas para equipas flexíveis. Em contextos onde a natureza do trabalho é fluida e os objetivos estão sujeitos a mudanças frequentes, estabelecer metas concretas pode ser desafiador. Nestes casos, é importante adotar uma abordagem mais adaptável, onde as metas sejam revistas e ajustadas regularmente para refletir as necessidades de todos.

A Mercedes diferente das outras empresas deste estudo caso usa a Confluence que é uma ferramenta de gestão onde se juntam vários documentos, projetos e planos assim fazendo a comunicação mais fácil entre a organização. Em termos de comunicação usam o Teams para

fazerem videochamadas e conferências. Virtualmente gerir equipas grandes torna-se um desafio muito grande, é mais complicado conduzir os membros quando não se conhece todas as suas qualidades, mais pessoas leva a maior desorganização o que leva a uma pior comunicação.

O entrevistado para otimizar a produtividade e gestão considera que equipas pequenas são mais fáceis de gerir, entre sete e nove membros é o ideal, pois a experiência mostrou que equipas grandes não apresentam resultados tão bons, é mais fácil gerir reuniões e delinear trabalho entre todos e ao conhecer todos os membros não existe o risco de não entregar certos trabalhos a pessoas menos capacitadas para essa função. A liberdade de criatividade é importante para os membros explorarem novas abordagens e novas ideias para resolver problemas. Os líderes devem estar abertos a novas perspetivas e estarem dispostos a dar autonomia para novas soluções criativas.

6.1.5 Sexto Entrevistado

Cargo: Chefe Gabinete Concursos da Marinha	Entrevistado 6: Pedro Gomes
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Objetivos semanais
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Este feedback melhora a coesão de equipa – Feedback diário com reuniões
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Existência de metas é importante para manter a equipa satisfeita e concretizada
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams Ferramentas de gestão: – JIRA – Excel

Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Falta de formação adequada para as novas tecnologias
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Priorizar tarefas mais importantes – Melhor atribuição de tarefas

Ilustração n.º 11 - Entrevistado n.º 6 – Tabela de Análise de Conteúdo

Na avaliação do desempenho individual e coletivo numa equipa virtual, existem vários indicadores fundamentais para garantir uma análise abrangente e precisa. Destacam-se a produtividade, a qualidade do trabalho, a colaboração, a comunicação eficaz e o cumprimento de prazos. Estes indicadores permitem uma avaliação completa das contribuições de cada membro da equipa e do desempenho geral do grupo.

A produtividade é um indicador crucial, medindo a quantidade de trabalho realizado por cada membro da equipa dentro de um determinado período, mas neste caso é com objetivos semanais. A qualidade do trabalho é igualmente importante, pois reflete a precisão, eficácia e relevância das tarefas realizadas. A colaboração é essencial em equipas virtuais, pois avalia a capacidade dos membros de trabalhar em conjunto, partilhar conhecimento e apoiar-se mutuamente. Uma comunicação eficaz é fundamental para o sucesso de uma equipa virtual, sendo um indicador que avalia a clareza, frequência e eficiência das interações entre os membros da equipa. Por fim, o cumprimento de prazos é um indicador objetivo que reflete a capacidade da equipa de entregar o trabalho dentro dos prazos estabelecidos. O feedback na Marinha acaba por melhorar a coesão de equipa, não existe grande liberdade na atribuição de tarefas, mas a equipa dá sempre a sua opinião sobre quem deve fazer o que e quando. O feedback é dado com reuniões diárias onde são atribuídos objetivos para o dia, assim todos sentem-se incluídos e ficam com o dia construído até à próxima reunião onde voltam a discutir o que foi feito no dia anterior. Nestas reuniões que ficam estipuladas as metas para o dia, quando atingidas a equipa sente-se satisfeita e concretizada, com a definição de metas é possível motivar a equipa e o sentido de inclusão para um bem maior prevalece assim melhorando as ligações dentro da equipa.

Para comunicação usam o Teams quando necessário, mas recorrem muito ao Excel diariamente, é a ferramenta de gestão mais usada visto que é de fácil uso, flexível, boa para

organizar dados, ocupa pouco espaço nos computadores então consegue ser mais prática para partilhar dados entre todos os membros da equipa e é de fácil compreensão.

Uma grande barreira identificada é a falta de formação para as novas tecnologias, não estão familiarizados com as funcionalidades das plataformas o que limita a capacidade de uso destas ferramentas de forma eficiente. Leva a uma utilização inadequada das tecnologias disponíveis, a ausência de orientação sobre as melhores práticas de segurança pode expor as equipas comprometendo a confidencialidade das informações compartilhadas.

Uma vez que a supervisão direta pode ser limitada, é fundamental que seja compreendida claramente quais são as prioridades e quais resultados são esperados. Isso pode ser alcançado através da definição clara de metas e objetivos, bem como da comunicação regular sobre as prioridades em curso. Ao focar nas tarefas que têm o maior impacto nos resultados, podem direcionar os seus esforços de forma mais eficiente, maximizando assim sua produtividade. Uma melhor atribuição de tarefas é essencial para garantir que os recursos e habilidades dos membros sejam aproveitados da melhor forma possível. Isso envolve uma análise cuidadosa das competências individuais de cada membro e uma distribuição equilibrada das responsabilidades, levando em consideração não apenas a carga de trabalho, mas também a aptidão e interesse de cada indivíduo.

6.1.6 Sétimo Entrevistado

Cargo: Analista financeira	Entrevistado 7: Isabel Carvalho
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Tarefas diárias – Objetivos Mensais
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Feedback através tarefas completadas
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Existência de metas faz com que se sintam realizados e motivados – Não cumprir pode levar a frustração
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à	Ferramentas de comunicação:

gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Teams Ferramentas de gestão: – Word365
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Falta de comunicação presencial – Uso das ferramentas de comunicação em tempo real resolvem muitos problemas
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Reuniões de pontos de situação diários

Ilustração n.º 12 - Entrevistado n.º 7 – Tabela de Análise de Conteúdo

Na avaliação do desempenho individual e coletivo desta empresa, recorrerem a indicadores bem definidos que permitam uma apreciação clara e objetiva das contribuições de cada membro, bem como do grupo em geral. Estes indicadores estão, frequentemente, alinhados com as tarefas diárias e os objetivos mensais estabelecidos, proporcionando um quadro de referência que facilita tanto a gestão quotidiana como a avaliação de progresso a médio prazo. As tarefas diárias são cruciais como indicadores de desempenho, pois permitem monitorizar a consistência e a pontualidade na execução das responsabilidades atribuídas a cada membro da equipa. Estas tarefas são geralmente definidas de acordo com as metas globais do projeto ou da organização e ajustadas às capacidades e ao papel específico de cada colaborador. A conclusão eficaz e eficiente destas tarefas diárias é um indicador vital para avaliar o desempenho individual, influenciando diretamente a produtividade geral da equipa. Simultaneamente, os objetivos mensais servem como um compasso mais amplo para aferir o desempenho coletivo. Estes objetivos são estabelecidos com base numa visão estratégica de longo prazo, mas são decompostos em etapas mensais para garantir uma gestão mais eficaz e para manter a equipa alinhada e motivada. O cumprimento destes objetivos mensais é um indicador chave de sucesso, refletindo não apenas a capacidade de trabalho em equipa, mas também a adequação das estratégias implementadas e a eficácia da liderança.

Para estabelecer estas metas e objetivos de desempenho, é usual a adoção de um processo participativo, onde os membros da equipa contribuem com as suas perspetivas e *insights*. Este processo começa muitas vezes com a definição dos resultados esperados pela

liderança, seguindo-se uma discussão que pode levar à recalibração dos objetivos de acordo com os recursos disponíveis e as condições reais de trabalho. Essa metodologia assegura não só que os objetivos sejam realistas e alcançáveis, mas também que haja um compromisso coletivo para a sua realização, crucial em ambientes virtuais onde a comunicação e a coordenação podem ser desafiantes.

O feedback é dado através de tarefas completadas, assim os trabalhadores recebem informações específicas sobre as tarefas concluídas, ganham uma clareza sobre o que foi feito corretamente e o que pode ser melhorado, assim conseguem ver oportunidades e criar um ciclo de aprendizagem para não voltar a repetir os mesmos erros assim motivando a equipa.

Com a definição de metas claras e atingíveis pode ser um excelente motivador e o que se vê pela entrevistada sete é que na empresa funciona dessa forma, as pessoas quando chegam a meta definida pelo líder sentem uma sensação de realização e motivação, mas claro que estas metas mal definidas ou demasiado irrealistas podem levar a frustração e desmotivação pela qual se pode perder produtividade.

Esta empresa usa as ferramentas normais como o Teams para comunicação e para gestão como o Excel, os usos das ferramentas de comunicação acabam por resolver muitos problemas em tempo real que poderiam ficar por resolver sem o recurso destas ferramentas.

O maior problema identificado é a falta de comunicação presencial, a ausência de um contacto cara-a-cara pode limiar significativamente a riqueza comunicativa que é típica das interações físicas, mesmo com o auxílio de vídeo muitos sinais subtis como expressões faciais e gestos podem ser mal interpretados, a intimidade entre a equipa não é tão presente pois não existem tantas conversas informais. A otimização relação entre o desempenho e a produtividade das equipas virtuais é criar mais reuniões diárias assim combatendo a falta de comunicação presencial para criar maior coesão de equipa.

6.1.7 Oitavo Entrevistado

Cargo: Software developer	Entrevistado 8: Ricardo Bandola
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Planeamento do projeto – Reuniões diárias – Reunião fim projeto

De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Devido a reuniões diárias e todos sabem o que acontece no projeto não existe feedback regular
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Existência de metas motiva, satisfaz e melhora a produtividade
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams – Skype Ferramentas de gestão: – JIRA
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Dependência de internet – Bons periféricos para bom input/output qualidade de áudio
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Equipas pequenas – Acompanhamento diário

Ilustração n.º 13 - Entrevistado n.º 8 – Tabela de Análise de Conteúdo

Na empresa Go4Mobility, o desempenho e a definição de metas são estabelecidos no início de cada projeto. Este processo implica a divisão de todas as tarefas entre os profissionais envolvidos, seguindo uma abordagem de sprints. Um sprint consiste na atribuição de um conjunto específico de tarefas a serem concluídas num período de quinze a trinta dias, com uma duração média de três semanas. Esta divisão das tarefas principais em subtarefas permite aumentar a eficácia e a rapidez na sua execução. Para monitorizar o progresso dos sprints e avaliar se as metas estão a ser alcançadas, são realizadas reuniões diárias. O principal objetivo destas reuniões é fornecer feedback regular à equipa, promovendo uma comunicação contínua ao longo do projeto. Devido a esta interação frequente, o feedback fornecido não é necessariamente personalizado, mas sim orientado para as necessidades imediatas do projeto.

No final de cada projeto, é realizada uma retrospectiva com o intuito de identificar áreas de melhoria e compreender quais objetivos não foram alcançados. Esta análise visa gerar ideias e soluções que possam prevenir a recorrência de eventuais falhas no futuro.

Definir metas é uma prática essencial nesta empresa, seguindo uma norma que não só impulsiona a motivação, mas também a satisfação e a produtividade de todos os envolvidos. Quando as metas são claramente estabelecidas e comunicadas, cria-se um esforço coletivo para atingir o objetivo final. O alcance desse fim, com todas as tarefas concluídas, proporciona à equipa um sentimento de realização. Este sentido de realização tem o poder de aumentar significativamente a produtividade e a satisfação no trabalho, pois cada membro da equipa sente que contribuiu para algo maior e alcançou um marco importante. As ferramentas coincidem com as outras empresas apenas introduzindo o Skype que é uma aplicação idêntica ao Teams, é um chat onde é possível comunicar em tempo real por texto ou videochamada.

Nas equipas virtuais, a comunicação desempenha um papel crucial para o bom funcionamento de todas as operações. No entanto, identificou-se uma grande barreira que é a dependência da internet. Uma conexão instável ou fraca pode resultar em atrasos, interrupções e até mesmo falhas completas de internet, o que pode afetar seriamente a produtividade da equipa. Sem esquecer que a qualidade dos periféricos utilizados desempenha um papel fundamental. Por exemplo, microfones que não captam adequadamente a voz podem distorcer a mensagem transmitida, levando a mal-entendidos e problemas de comunicação. Assim como a voz é importante, a qualidade do áudio também é essencial. Em ambientes virtuais, onde expressões faciais e gestos não estão disponíveis, ouvir claramente o que os outros têm a dizer torna-se ainda mais crítico para uma comunicação eficaz.

Para otimizar a relação entre gestão de desempenho e produtividade das equipas, uma solução frequentemente sugerida é manter as equipas pequenas. Equipas reduzidas facilitam a comunicação e coordenação, permitindo uma interação mais próxima entre os membros. Esta proximidade fomenta um maior sentido de responsabilidade individual e uma compreensão mais clara dos objetivos coletivos, o que, por sua vez, pode resultar num aumento de produtividade. Apesar das reuniões diárias, o acompanhamento dos membros mais experientes da equipa através de mensagens privadas ou chamadas para esclarecer dúvidas continua a ser essencial. As reuniões servem principalmente para atualizar o estado das tarefas e não são o local ideal para resolver questões mais específicas. Assim, o suporte personalizado fora das reuniões torna-se fundamental para garantir que os membros da equipa se sintam apoiados e capazes de realizar as suas tarefas com sucesso.

6.1.8 Nono Entrevistado

Cargo: Manager de Segurança de informação	Entrevistado 9: Megal Narendra
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Objetivos anuais individuais e de equipas – Cumprir objetivos – Reuniões de desempenho
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Feedback regular ajuda na melhoria da continua da equipa e individual – Semanalmente
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Clareza – Objetividade – Sentido de orientação
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams Ferramentas de Gestão: – Word365
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Falta de formação – Falta de interação presencial
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Valorizar tempo pessoal e profissional do trabalhador

Ilustração n.º 14 - Entrevistado n.º 9 – Tabela de Análise de Conteúdo

Independentemente de trabalhar virtualmente ou presencialmente, os indicadores e metas mantêm-se inalterados. O que fica estabelecido não está dependente do local onde é exercido as funções. Anualmente, as metas são definidas para as equipas e para os membros individuais da organização. Isto significa que, no início de cada ano, são realizadas reuniões de desempenho nas quais estas metas são delineadas. Ao alcançarem esses objetivos ao longo

do ano, os colaboradores são recompensados monetariamente. Estes objetivos anuais são fundamentais e constituem o principal indicador de desempenho. Embora existam vários indicadores em análise, é a conclusão dos objetivos anuais que mais se destaca. Esses objetivos são cuidadosamente estabelecidos para alinhar os esforços de cada membro da equipa com os objetivos gerais da organização, promovendo assim o seu crescimento e sucesso.

A prática do feedback semanal revela-se extremamente benéfica para a equipa, promovendo transparência e comunicação eficaz entre os membros. Esta abordagem permite identificar e corrigir falhas de forma rápida, evitando a acumulação de problemas ao longo do tempo. Além disso, ao receberem feedback regularmente, os membros da equipa estão mais conscientes do seu progresso e áreas de melhoria, o que contribui para um ciclo de aprendizagem contínuo e desenvolvimento pessoal. A implementação do feedback semanal demonstra ser fundamental para o crescimento e sucesso da equipa, ao fomentar uma cultura de comunicação aberta e promover melhorias constantes no desempenho.

Quando os objetivos são claramente definidos, os membros da equipa têm uma compreensão precisa do que se espera deles, o que evita ambiguidades e mal-entendidos que poderiam gerar frustração. A objetividade das metas permite que sejam mensuráveis e alcançáveis. Com tudo devidamente delineado, ganha-se um sentido de orientação. À medida que as metas são alcançadas, percebe-se que a equipa está no caminho certo, o que cria um sentido de propósito e coesão entre os membros.

À semelhança das outras empresas a ferramenta de comunicação usada é o Teams e na parte de gestão é o Word365, como por exemplo o Excel para tratamento de dados e a Drive para guardar documentos da empresa.

Existem algumas barreiras que podem comprometer a comunicação eficaz, e uma delas é a falta de formação. Muitas vezes, as pessoas não estão familiarizadas com as funcionalidades e os protocolos de segurança das plataformas de comunicação online, o que pode levar a mal-entendidos, atrasos na comunicação e até mesmo questões relacionadas com a segurança da informação. Esta falta de conhecimento pode resultar em problemas de utilização das ferramentas disponíveis, o que prejudica a eficácia da comunicação. Outra barreira é a ausência de interação física, especialmente em equipas virtuais. A falta de contacto presencial pode dificultar o estabelecimento de relações interpessoais sólidas, a construção de confiança e a compreensão das nuances da comunicação verbal. A comunicação não verbal desempenha um papel crucial na transmissão de mensagens, e a sua ausência pode limitar a capacidade de compreender completamente o que está a ser comunicado. As reuniões

virtuais podem ser menos envolventes e mais propensas a distrações do que as reuniões presenciais. A natureza remota destas reuniões pode diminuir a eficácia da comunicação, uma vez que é mais fácil para os participantes perderem o foco ou ficarem distraídos com outros assuntos. A falta de contacto visual e a possibilidade de interrupções técnicas também podem prejudicar a fluidez da comunicação e tornar mais difícil para os participantes expressarem as suas opiniões e ideias de forma clara e eficaz.

Reconhecer e respeitar o valor do tempo pessoal e profissional dos trabalhadores é fundamental para assegurar um equilíbrio saudável. Ao fazê-lo, não só se promove a felicidade e motivação dos colaboradores, como também se potencia o aumento da produtividade. Quando os colaboradores têm a liberdade para organizar o seu trabalho de acordo com o seu ritmo e estilo de vida, tornam-se mais eficientes e comprometidos com as tarefas que lhes são atribuídas. Este respeito pelo tempo pessoal não apenas beneficia os trabalhadores, mas também fortalece o ambiente de trabalho, promovendo um clima de confiança e respeito mútuo entre os colegas e a empresa.

6.1.9 Décimo Entrevistado

Cargo: Team Leader Accenture	Entrevistado 10: Gonçalo Vermelhudo
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Cumprir dentro da scope e prazos – Objetivos estabelecidos no início do projeto
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Feedback dado quando é necessário – Feedback regular ajuda a melhoria da equipa
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Contribuem para a satisfação e produtividade
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams – Zoom Ferramentas de gestão:

	– Jira – Trello
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Alguns problemas mais facilmente resolvidos presencialmente
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Melhor distribuição de tarefas para melhorar o espírito de equipa

Ilustração n.º 15 - Entrevistado n.º 10 – Tabela de Análise de Conteúdo

Na Accenture, a avaliação de desempenho individual e de equipas é fundamentalmente baseada na entrega dos projetos dentro do âmbito estabelecido. Isso implica que os projetos são considerados bem-sucedidos quando são concluídos dentro dos custos previstos, dentro do prazo estipulado e utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente. Este modelo de avaliação permite à empresa identificar quem conseguiu alcançar os seus objetivos e quem demonstrou maior eficácia na execução das tarefas atribuídas.

Os objetivos não são definidos de forma estática, ou seja, não são estabelecidos anualmente ou mensalmente. Em vez disso, são definidos para cada projeto individualmente. Sempre que um novo projeto é iniciado, são discutidas e estabelecidas novas metas a serem alcançadas. Isso garante que os objetivos estejam alinhados com as necessidades específicas de cada projeto e com as expectativas dos clientes. Essa abordagem flexível permite que os colaboradores da Accenture se adaptem rapidamente às exigências de cada projeto e demonstrem sua capacidade de entrega e eficiência em diferentes contextos e desafios. O feedback é dado de forma regular, sempre que surge a necessidade de comunicar algo, seja para elogiar ou identificar áreas de melhoria, a pessoa é abordada diretamente. Esta abordagem regular permite que cada membro da equipa compreenda claramente as suas áreas de competência e os pontos que podem ser aprimorados. Dessa forma, todos têm uma visão clara do seu desempenho e podem trabalhar de forma mais eficaz para maximizar as suas habilidades e desenvolver as áreas que necessitam de melhoria.

É amplamente reconhecido que a definição de metas desempenha um papel crucial na promoção da satisfação e produtividade dentro de uma empresa. As metas não apenas fornecem um sentido de direção clara e objetivos mensuráveis, mas também reforçam o

sentimento de realização e reconhecimento uma vez que são alcançadas. Este processo de alcançar metas estabelecidas contribui significativamente para fortalecer a cumplicidade e a coesão entre os membros da equipa.

Quando uma empresa estabelece metas claras, os colaboradores têm uma melhor compreensão do que é esperado deles e como o seu trabalho contribui para o sucesso geral da organização. Isso ajuda cada indivíduo a alinhar seus esforços pessoais com os objetivos da empresa, criando um ambiente de trabalho mais integrado e motivado. O cumprimento das metas frequentemente leva ao reconhecimento dos esforços dos colaboradores, seja através de recompensas tangíveis, como bónus e promoções, seja através de elogios e reconhecimento verbal. Este reconhecimento é vital para a moral da equipa, pois valida o trabalho duro dos colaboradores e reafirma o seu valor dentro da empresa.

A realização de metas estabelecidas também promove um sentimento de progresso e evolução, tanto a nível individual quanto organizacional. Os colaboradores sentem-se parte de uma trajetória de sucesso, o que pode aumentar significativamente a sua motivação e compromisso com a empresa. Portanto, a prática de estabelecer e cumprir metas não é apenas uma questão de estratégia empresarial é uma componente fundamental para fomentar um ambiente de trabalho positivo, motivador e alinhado com uma visão comum.

As ferramentas de comunicação e de ferramentas é idêntica as outras empresas usam para comunicar o Teams e o Zoom ambas bastante popularizadas durante o COVID-19 e as ferramentas de gestão são o Jira e o Trello ambas de organização de tarefas.

Uma das barreiras frequentemente identificadas na comunicação em ambientes virtuais é a dificuldade de resolver certos problemas que, em um contexto presencial, seriam mais facilmente superados com a ajuda direta de um colega ao lado, pronto a explicar e orientar na resolução dos desafios propostos. Esta situação evidencia a importância de uma interação pessoal mais imediata, que muitas vezes facilita a compreensão e a execução das tarefas. No entanto, para contrabalançar esta limitação e otimizar a relação entre a produtividade e a eficácia do trabalho remoto, é crucial uma gestão eficiente na distribuição de tarefas. Isso implica um conhecimento profundo sobre as competências individuais de cada membro da equipe, identificando claramente as suas forças e fraquezas. Ao adaptar as responsabilidades de acordo com as habilidades específicas de cada colaborador, maximiza-se o potencial de todos e, consequentemente, da própria equipa. Esta abordagem não só aumenta a eficiência geral, mas também promove um ambiente de trabalho mais motivador e gratificante, onde cada pessoa tem a oportunidade de contribuir da melhor forma possível e de desenvolver as suas competências em áreas onde são naturalmente mais capazes. A implementação de uma

estratégia focada na exploração dos pontos fortes de cada indivíduo e no apoio ao desenvolvimento das suas áreas mais fracas pode resultar em uma melhoria significativa do desempenho coletivo, mesmo em um contexto predominantemente virtual.

6.1.10 Décimo Primeiro Entrevistado

Cargo: Responsável área de Engenharia de projetos	Entrevistado 11: João Horta
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	– Individualmente avaliação do tempo despendido vs rendabilidade – Como equipa avaliam a satisfação do cliente – Objetivos anuais
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Feedback ajuda a construir um caminho para onde seguir e ajuda na satisfação do trabalhador
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Metas definidas segundo a realidade da função
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramenta de comunicação: – Teams
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Dependência de internet – Falta de comunicação
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Objetivos realistas – Melhorar espírito de equipa

Ilustração n.º 16 - Entrevistado n.º 11 – Tabela de Análise de Conteúdo

A Iturri, adota uma abordagem abrangente para avaliar tanto o desempenho individual como o coletivo. Não se limita a medir apenas a quantidade de trabalho realizado, mas também a sua qualidade e eficiência. Para tal, consideram não só o tempo despendido, mas também a rendibilidade alcançada na conclusão dos projetos. Para além disso, a satisfação do cliente desempenha um papel fundamental na avaliação de desempenho. Reconhecem que a qualidade do trabalho realizado se reflete na satisfação dos seus clientes. Utilizam o feedback e as métricas de satisfação do cliente para avaliar se o trabalho foi bem executado. Isto permite medir o impacto do trabalho e a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. As metas são estabelecidas anualmente para as equipas, sempre alinhadas com os objetivos da organização. Esse alinhamento assegura um melhor desempenho a longo prazo, uma vez que todos trabalham em direção a um propósito comum e partilhado.

O feedback assume um papel crucial na influência da produtividade da equipa. Não só oferece orientação sobre o desempenho individual e coletivo, como também proporciona uma oportunidade valiosa para os trabalhadores sentirem que as suas contribuições são reconhecidas e valorizadas. Quando os funcionários se sentem ouvidos e compreendidos, a sua satisfação, motivação e comprometimento com os objetivos da empresa tendem a aumentar significativamente. Um feedback regular e construtivo cria um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem encorajados a partilhar as suas ideias, preocupações e sugestões. Isto fortalece a comunicação dentro da equipa e promove uma cultura de transparência e confiança mútua. Os funcionários sentem-se mais ligados à empresa e à sua missão quando percebem que as suas vozes têm impacto e são tidas em consideração. O feedback eficaz ajuda os funcionários a compreenderem claramente as expectativas e metas da empresa. Podem avaliar se estão no caminho certo para alcançar esses objetivos e identificar áreas onde podem melhorar. Isto cria um alinhamento entre as aspirações individuais e os objetivos organizacionais, o que é fundamental para o sucesso a longo prazo da empresa.

O estabelecimento de metas é fundamental para impulsionar a motivação e a produtividade de uma equipa, seja ela virtual ou presencial. Ao definir objetivos claros e alcançáveis, os membros da equipa sentem-se mais motivados a trabalhar em conjunto para atingir esses objetivos. Esta abordagem não se limita apenas às equipas virtuais; é igualmente aplicável em ambientes presenciais. Quando se trata de comunicação em equipas virtuais, ferramentas como o Teams desempenham um papel crucial. Esta plataforma facilita a comunicação em tempo real, permitindo que os membros da equipa se conectem e colaborem

de forma eficiente, independentemente da sua localização geográfica. Através do Teams, é possível trocar mensagens instantâneas, realizar chamadas de áudio e vídeo, partilhar documentos e coordenar tarefas de forma integrada.

A internet tornou-se uma ferramenta indispensável para as equipas virtuais, sempre a conectar pessoas em todo o mundo e facilita a comunicação instantânea. No entanto, essa dependência também apresenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a incapacidade de comunicação quando não há acesso à internet. Em muitas situações, especialmente em áreas remotas ou durante falhas técnicas, as pessoas podem se encontrar isoladas e incapazes de se comunicar efetivamente. A falta de comunicação presencial pode resultar em mal-entendidos e dificuldades de interação interpessoal. Quando as pessoas dependem exclusivamente da comunicação online, perdem as nuances da linguagem corporal, tom de voz e outras pistas não verbais que são essenciais para uma comunicação eficaz. Isso pode levar a falhas na comunicação e conflitos que poderiam ter sido evitados com uma interação presencial. Outro desafio é a dependência excessiva de plataformas de comunicação online, que podem ser vulneráveis a falhas técnicas, interrupções de serviço ou até mesmo ataques cibernéticos. Quando essas plataformas enfrentam problemas, a comunicação entre as pessoas é interrompida, causando frustração e dificuldades na coordenação de atividades.

Para otimizar gestão de desempenho sugeriu-se aplicação de objetivos realistas para manter a motivação alta e um bom sentido de propósito que consequentemente cria um melhor espírito de equipa.

6.2 Conclusões gerais

Perguntas	Entrevistados
Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?	Principais indicadores: – Concluir projetos dentro do scope/prazos – Entrega de qualidade ao cliente Como são estabelecidas: – Metas Anuais/trimestrais/mensais – Reuniões diárias
De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?	– Feedback motiva e evolui a equipa – Comentários de superiores melhora o desempenho

	– Concentração em casa melhora os resultados – Feedback como um guia de orientação – Feedback semanal e regular leva a maior produtividade – Feedback regular leva a maior conhecimento dos projetos
Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?	– Definição de metas é importante – Faz com que exista um objetivo a médio/longo prazo – Melhora a produtividade a definição de metas – Faz com que o trabalhador se sinta realizado – Melhora a satisfação geral – Têm de ser usado corretamente para não ter o efeito inverso
Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	Ferramentas de comunicação: – Teams – Zoom Ferramentas de gestão: – Jira – GitHub – Trello – Office365
Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?	– Ausência de internet – Necessidade de esclarecimentos – Problemas de comunicação, ou

	seja, não fica tudo bem esclarecido por vezes – Falta de formação – Equipas demasiado grandes – Ausência de bons periféricos – Falta de comunicação presencial
Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?	– Equipas mais pequenas – Melhorar o espírito de equipa – Recompensas após conclusão de tarefas – Importância de melhoramento de vida profissional e pessoal – Priorizar as tarefas mais importantes primeiro – Liberdade criativa – Acompanhamento diário – Objetivos realistas

Ilustração n.º 17 - Entrevistados – Tabela Integrada de Análise de Conteúdo

A pergunta sobre os principais indicadores para avaliar o desempenho individual e coletivo numa equipa virtual é fundamental para perceber como os colaboradores estão a contribuir para o sucesso do projeto, especialmente num ambiente onde a interação presencial é limitada. Os pontos-chave levantados pelos entrevistados destacam aspetos essenciais do desempenho: concluir projetos dentro do escopo e prazos estabelecidos e entregar qualidade ao cliente.

Estes indicadores são cruciais porque refletem não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade da equipa de satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes. Concluir projetos dentro do escopo e prazos demonstra organização, compromisso e habilidades de gestão de tempo, enquanto a entrega de qualidade ao cliente reflete a excelência no trabalho realizado. Numa equipa virtual, onde a supervisão direta pode ser limitada, estes indicadores servem como medidas tangíveis de desempenho. Eles fornecem uma base objetiva para avaliar o progresso individual e coletivo, permitindo identificar áreas

de melhoria e reconhecer conquistas. No entanto, é importante lembrar que estes indicadores não são exaustivos e podem variar dependendo da natureza do projeto e das metas da equipa. Portanto, é essencial adaptar os indicadores de desempenho conforme necessário para garantir uma avaliação completa e precisa do trabalho realizado numa equipa virtual. Com base nas ideias fornecidos pelos entrevistados, parece haver uma forte ênfase na definição e monitorização contínua das metas de desempenho em equipas virtuais. A inclusão de metas anuais, trimestrais e mensais sugere uma abordagem gradual, permitindo uma visão a longo prazo alinhada com objetivos imediatos. As reuniões diárias emergem como uma ferramenta vital para garantir a comunicação regular e o ajuste dinâmico das metas conforme necessário. Esta combinação oferece uma estrutura sólida para promover o alinhamento da equipa, a responsabilização individual e a adaptação ágil às mudanças do ambiente virtual. Estas ideias destacam a importância de uma abordagem multifacetada e proativa na gestão do desempenho em equipas dispersas geograficamente.

Considerando a pergunta sobre como o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa e os pontos-chave levantados pelos entrevistados, podemos ver que há uma clara correlação entre feedback frequente e melhoria do desempenho. O feedback é uma ferramenta poderosa para motivar e desenvolver a equipa, pois fornece orientação e direção, além de reconhecer os pontos fortes e identificar áreas de melhoria. Quando os superiores oferecem comentários regulares, isso não apenas impulsiona o desempenho individual, mas também promove uma cultura de aprendizagem contínua e crescimento dentro da equipa. A concentração em casa, mencionada como um ponto-chave, destaca a importância do ambiente de trabalho na produtividade. O feedback regular pode ajudar os membros da equipa a melhorar sua eficiência, mesmo quando estão a trabalhar remotamente, garantindo que estejam focados nos objetivos do projeto. O aspeto da regularidade no feedback é crucial. Comentários semanais e consistentes permitem que a equipa acompanhe o seu progresso, ajuste a sua abordagem conforme necessário e adquira um maior conhecimento dos projetos em que estão envolvidos. Isso, por sua vez, leva a uma maior eficácia na execução das tarefas e na entrega de resultados de alta qualidade de forma mais eficiente. Resumidamente, o feedback regular não apenas impulsiona a produtividade da equipa, mas também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, motivador e voltado para o crescimento mútuo. É uma peça fundamental para o sucesso de qualquer equipa ou projeto.

A definição de metas foi unânime todos concordaram que é uma prática essencial para impulsionar a motivação, satisfação e produtividade da equipa. Estabelecer metas claras e alcançáveis proporciona um sentido de direção e propósito, criando um caminho tangível para

o sucesso a médio e longo prazo. Quando os membros da equipa têm objetivos definidos, estão mais propensos a dedicarem-se e trabalharem de forma mais eficiente para alcançá-los. Além disso, a definição de metas não apenas aumenta a produtividade, mas também contribui para o sentimento de realização pessoal dos colaboradores. Ao atingirem as metas estabelecidas, eles experimentam uma sensação de conquista e progresso, o que fortalece a sua motivação e compromisso com o trabalho. No entanto, é crucial destacar que a eficácia das metas depende da forma como são implementadas e geridas. Metas irrealistas ou mal concebidas podem ter o efeito oposto, levando à desmotivação e frustração da equipa. Por consequência, é essencial que as metas sejam definidas de forma inteligente, tendo em consideração as habilidades e recursos disponíveis, e que haja um acompanhamento regular para as ajustar conforme necessário. Quando utilizadas corretamente, a definição de metas de desempenho pode ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a motivação, satisfação e produtividade da equipa, proporcionando benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

Na paisagem empresarial atual, onde a comunicação remota se tornou a norma, ferramentas como o Teams e o Zoom emergiram como os principais pilares para manter as equipas conectadas. A sua popularidade é em grande parte atribuída à sua facilidade de utilização e à sua capacidade de proporcionar uma experiência de comunicação fluida e segura. As empresas reconhecem a importância de escolher plataformas confiáveis que possam garantir a privacidade e a segurança das suas comunicações, especialmente ao lidar com informações sensíveis e confidenciais. Quanto às ferramentas de gestão de projetos, como o JIRA e o Trello, elas desempenham um papel crucial na organização e acompanhamento das tarefas e projetos. O JIRA é conhecido pela sua capacidade de gerir projetos complexos, permitindo o acompanhamento detalhado do progresso, atribuição de tarefas e colaboração entre equipas. Por outro lado, o Trello é valorizado pela sua simplicidade e flexibilidade, oferecendo uma abordagem visual e intuitiva para a gestão de tarefas, ideal para equipas que preferem uma metodologia mais ágil. O Office365 continua a ser ferramentas indispensáveis para a organização geral de projetos. O Excel oferece uma ampla gama de funcionalidades para análise de dados, planeamento e acompanhamento de orçamentos, enquanto os restantes programas dentro do Word365 são frequentemente utilizados para documentação de projetos, elaboração de relatórios e comunicação interna. A combinação destas ferramentas proporciona às empresas uma infraestrutura sólida para gerir eficazmente os seus projetos, promovendo a colaboração, a transparência e a eficiência em todas as fases do processo.

As barreiras para uma comunicação eficaz em equipes virtuais são uma preocupação crescente, especialmente à medida que mais e mais organizações adotam o trabalho remoto como parte da sua rotina. Um dos principais obstáculos mencionados pelos entrevistados é a falta de uma conexão de internet confiável. Em equipes virtuais, a comunicação depende inteiramente da capacidade de transmitir dados através da rede, e qualquer interrupção ou instabilidade na conexão que pode prejudicar seriamente a colaboração. A falta de bons periféricos também é um problema comum. Isso inclui desde *headsets* a microfones de qualidade até câmaras *web* confiáveis e outros dispositivos que facilitam a comunicação remota. Quando os colaboradores não têm acesso a estes periféricos adequados, a qualidade das chamadas de vídeo e áudio podem ser comprometidas, tornando difícil ainda mais a compreensão e a interação entre os colegas. Sem uma conexão confiável e ferramentas adequadas, é difícil manter a comunicação constante e eficaz. Resolver estes problemas fundamentais é essencial para garantir que as equipes remotas possam colaborar de forma produtiva e alcançar seus objetivos com sucesso. A necessidade de esclarecimentos e os problemas de comunicação destacam a importância de uma comunicação clara e precisa. Sem uma compreensão mútua completa, as equipes podem enfrentar dificuldades para alcançar seus objetivos e resolver problemas de forma eficiente.

A falta de formação é, sem dúvida, uma preocupação de relevo, especialmente no contexto de equipes virtuais. Estas equipes frequentemente requerem competências específicas para operar eficazmente num ambiente digital. Sem o devido treino, os membros da equipa podem debater-se para utilizar as ferramentas disponíveis ou para adaptar as suas competências de comunicação a um contexto virtual. O treino adequado é essencial para capacitar os membros da equipa com as competências necessárias para tirarem o máximo partido das tecnologias e das plataformas digitais à sua disposição. Isto inclui não só a utilização técnica das ferramentas, mas também a compreensão dos princípios subjacentes à colaboração virtual eficaz. O treino pode ajudar os membros da equipa a desenvolver competências de comunicação adaptadas ao ambiente virtual. A formação adequada desempenha um papel crucial no sucesso das equipes virtuais, capacitando os seus membros com as competências e conhecimentos necessários para operarem eficazmente num ambiente digital.

O tamanho das equipes é um fator importante a considerar em qualquer ambiente de trabalho. Equipes demasiado grandes podem dificultar a comunicação e a coordenação eficazes. Quando há muitas pessoas envolvidas num projeto, pode tornar-se complicado garantir que todas as informações relevantes sejam comunicadas a todos os membros da

equipa. Além disso, a coordenação de tarefas e a atribuição de responsabilidades podem tornar-se confusas, o que pode levar a atrasos e ineficiências. Numa equipa demasiado grande, também é mais provável que surjam conflitos e diferenças de opinião, uma vez que é difícil satisfazer as necessidades e expectativas de todos os membros. A tomada de decisões pode tornar-se demorada, uma vez que é necessário obter o consenso de um grande número de pessoas. Por outro lado, equipas mais pequenas tendem a ser mais ágeis e flexíveis. A comunicação é mais direta e eficiente, uma vez que há menos pessoas envolvidas. Os membros da equipa têm uma melhor compreensão do trabalho dos colegas e das metas do projeto, o que facilita a colaboração e a coordenação. Além disso, as decisões podem ser tomadas mais rapidamente, uma vez que há menos pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão. Deve-se procurar um equilíbrio entre ter membros suficientes para cobrir todas as áreas necessárias e manter a equipa pequena o suficiente para facilitar a comunicação e a coordenação.

A ausência de comunicação presencial pode, de facto, ter um impacto negativo na coesão da equipa e na construção de relacionamentos. Sem estarmos frente a frente, perdemos muitos dos sinais não verbais e da interação humana que são essenciais para construir confiança e entendimento mútuo. A comunicação virtual oferece conveniência, mas muitas vezes não consegue replicar completamente a riqueza da comunicação presencial. Por exemplo, é mais difícil captar emoções através de um email ou de uma videochamada do que numa reunião cara a cara. A ausência de contacto físico pode diminuir a sensação de proximidade e camaradagem entre os membros da equipa. Para compensar esta falta de interações presenciais, é importante adotar estratégias que promovam o contacto humano e a colaboração. Por exemplo, organizar videochamadas regulares para discussões de equipa, onde os membros possam ver e ouvir uns aos outros, pode ajudar a criar um sentido de presença e conexão. Também é útil incentivar a comunicação informal, seja através de grupos de chat online dedicados ao trabalho ou de momentos de descontração durante as videochamadas.

A questão de otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais é essencial num contexto em que o trabalho remoto se tornou comum. Os pontos levantados pelos entrevistados oferecem ideias valiosas sobre como melhorar essa relação de forma eficaz. A sugestão de equipas mais pequenas é bastante pertinente, pois permite uma comunicação mais direta e uma distribuição de tarefas mais clara, o que pode melhorar a gestão de desempenho. O reforço do espírito de equipa é essencial para manter a coesão e a motivação nas equipas virtuais. Investir em atividades que promovam ligações

personais e profissionais entre os membros da equipa pode aumentar o compromisso e a colaboração. A introdução de recompensas após a conclusão de tarefas é uma prática motivacional comprovada. Reconhecer e recompensar o trabalho bem feito pode impulsionar a produtividade e o envolvimento com prémios monetários acabam por se envolver mais, é importante equilibrar a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Promover o bem-estar tanto no trabalho como fora dele pode resultar em colaboradores mais felizes e produtivos. A priorização de tarefas é fundamental para manter o foco e a eficácia em ambientes virtuais. Estabelecer objetivos realistas e acompanhar diariamente o progresso pode ajudar a garantir que as metas sejam alcançadas de forma consistente.

Por fim, oferecer liberdade criativa aos colaboradores pode estimular a inovação e a resolução de problemas. Permitir que explorem diferentes abordagens para realizar as suas tarefas pode levar a soluções mais criativas e eficientes. Adotar uma abordagem que combine a estrutura necessária com a flexibilidade e o apoio ao bem-estar dos colaboradores pode resultar numa gestão de desempenho mais eficaz e, conseqüentemente, em equipas virtuais mais produtivas.

Página propositadamente deixada em branco

7. CONCLUSÕES

Esta dissertação proporciona um contributo teórico significativo para a compreensão e gestão das equipas virtuais. Primeiramente, clarifica as vantagens e desafios associados a estas equipas, especialmente no contexto atual, onde o modelo de trabalho híbrido se torna cada vez mais prevalente. Muitas empresas ainda demonstram receios em relação à implementação deste modelo, devido ao potencial impacto negativo na produtividade. A investigação oferece orientações práticas sobre como as empresas podem adaptar-se eficazmente ao teletrabalho, incluindo estratégias para integrar o teletrabalho de forma harmoniosa com os valores e expectativas dos colaboradores, garantindo que as necessidades individuais sejam atendidas sem comprometer os objetivos organizacionais.

A dissertação também examina a evolução da cultura empresarial para melhor apoiar o trabalho remoto, promovendo um ambiente de confiança, comunicação eficiente e colaboração produtiva, independentemente da localização física dos membros da equipa. Através da análise de artigos científicos, identificaram-se seis temas principais no que toca a equipas virtuais: desempenho, produtividade, vantagens e desafios, ferramentas de gestão virtual, comunicação e liderança.

Esta investigação fornece uma série de perceções práticas e relevantes para os profissionais que lideram equipas virtuais. Ao recolher e analisar as opiniões de onze interlocutores distintos, que não se conhecem entre si, a pesquisa revela uma significativa convergência de ideias sobre os fatores mais importantes para o sucesso destas equipas. Este método de recolha de dados permite uma compreensão mais aprofundada e detalhada das prioridades e necessidades de cada trabalhador dentro de uma equipa virtual.

Entre os muitos pontos levantados, dois destacam-se como particularmente cruciais: a definição clara de objetivos e uma liderança que apoie eficazmente a equipa. A presença de objetivos bem definidos proporciona um sentido de direção e propósito, essencial para manter todos os membros da equipa alinhados e focados nas metas comuns. Uma liderança de apoio, ativa e acessível, é vital para fomentar um ambiente de confiança e colaboração. Líderes que demonstram um apoio consistente e encorajam a comunicação aberta contribuem significativamente para a motivação e o engajamento dos trabalhadores.

Esta abordagem não só aumenta a produtividade, mas também melhora a satisfação no trabalho e a coesão da equipa. A pesquisa sublinha que o sucesso das equipas virtuais depende fortemente de uma combinação de objetivos claros e uma liderança eficaz e presente. Estes elementos são determinantes para que as equipas virtuais possam alcançar os seus objetivos de maneira mais eficiente e com maior sucesso.

O crescimento das equipas virtuais é uma tendência previsível, impulsionada pela globalização, que se torna cada vez mais uma realidade tangível. Nesse contexto, as empresas que conseguirem adaptar-se eficazmente a esta nova configuração organizacional terão uma vantagem competitiva significativa sobre os seus concorrentes. A globalização não apenas facilita a colaboração entre profissionais de diferentes partes do mundo, mas também exige que as empresas sejam mais flexíveis e inovadoras nas suas abordagens. Portanto, aquelas que adotarem tecnologias de comunicação avançadas, investirem numa infraestrutura digital robusta e promoverem uma cultura corporativa inclusiva e colaborativa estarão mais bem posicionadas para prosperar no mercado global. Adaptar-se a estas mudanças não é apenas uma questão de sobrevivência, mas uma oportunidade estratégica para liderar e destacar-se no cenário competitivo atual.

7.1 Limitações de investigação e sugestões para o futuro

Considera-se que este projeto apresentou algumas limitações em alguns aspetos. Apesar de conseguir-se entrevistar onze pessoas, algumas perguntas não atingiram uma saturação de respostas que permitisse identificar claramente a ideia principal partilhada por todos os participantes. A amostra concentrou-se predominantemente em indivíduos mais jovens e com níveis elevados de habilitações literárias, resultando numa falta de perspetivas de pessoas com mais experiência profissional. Este desequilíbrio limita a abrangência e a diversidade das respostas obtidas.

Percebe-se que a inclusão de participantes de diferentes faixas etárias e com variadas experiências de trabalho seria essencial para enriquecer a análise e obter uma visão mais completa e representativa. No entanto, devido às restrições de tempo e recursos, não foi possível expandir a amostra dentro do calendário estipulado para este trabalho académico. Esses fatores impuseram desafios significativos à realização de entrevistas adicionais, comprometendo a possibilidade de explorar de forma mais aprofundada as variáveis em estudo.

Depois de apontar as limitações, algumas recomendações possíveis para investigações futuras:

- Estudar empresas específicas e como elas se adaptaram a equipas virtuais e como os trabalhadores se sentem;
- Aumentar o número de entrevistados e procurar pessoas com mais idade e experiência para ter outra visão;

- Entrevistar os líderes das principais empresas IT em Portugal e perceber como eles agiram nesta mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ale Ebrahim, N., Shahadat, S. A. M., & Taha, Z. (2012). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669.
- Almeida, F. N. de. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. McGraw-Hill
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821/FULL/XML>
- Davidekova, M., & Hvorecky, J. (2017). ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model. *International Journal of Engineering Pedagogy (IJEP)*, 7(1), 95–116. <https://doi.org/10.3991/IJEP.V7I1.6502>
- den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569. <https://doi.org/10.1111/J.1464-0597.2004.00188.X>
- Duarte, D., & Tennant, N. (1999). Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed. In *Internet and Higher Education – Internet High Educ* (Vol. 3, p. 229). [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(01\)00040-9](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(01)00040-9)
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. G. das, & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/RPOT/2021.2.21642>
- Ghalem, Â., Okar, C., Chroqui, R., & Semma, E. (2016). Performance: A concept to define! La performance: Un concept à définir!. In *LOGISTIQUA 2016* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24800.28165>
- Gomes, A. C. C., & Lopes, C. B. D. S. (2010). Comunicação e eficácia numa equipa virtual: regras e afinidade. *Gestão e Desenvolvimento*, 17–18, 73–98. <https://doi.org/10.7559/GESTAOEDESENVOLVIMENTO.2010.130>
- Guzmán, J. G., Ramos, J. S., Seco, A. A., & Esteban, A. S. (2010). How to get mature global virtual teams: A framework to improve team process management in distributed software teams. *Software Quality Journal*, 18(4), 409–435. <https://doi.org/10.1007/S11219-010-9096-5/TABLES/5>
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Editora Sextante

- Larson, B., Leung, O., & Mullane, K. (2017). Tools for Teaching Virtual Teams: A Comparative Resource Review. *Management Teaching Review*, 2(4), 333–347. <https://doi.org/10.1177/2379298117720444>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.12.972>
- Lim, M. (2019). Directly and Indirectly Synchronous Communication Mechanisms for Client-Server Systems Using Event-Based Asynchronous Communication Framework. *IEEE Access*, 7, 81969–81982. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2924497>
- Lindelow, J., & Bentley, S. (1989). *Team Management*. ERIC Publications
- Neto, F. A., Luiz, J., da Silva, A., Lopes, W., & Júnior, M. (2021). Global and Remote Communication. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 12(2), 4–16. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i2p04-16>
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/J.ORG Dyn.2020.100802>
- Oliva, A. (2012). O relativismo de Kuhn é derivado da história da ciência ou é uma filosofia aplicada à ciência. *Scientiae Studia*, 10(3), 561–592. <https://doi.org/10.1590/S1678-31662012000300007>
- Prokopenko, J. (1987). *Productivity Management: A practical handbook*. Geneva
- Raj Srivastava, P. (2020). Communication, Collaboration & Trust: Interpersonal Challenges in Virtual Collaboration Team. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5(4). <https://doi.org/10.22161/ijels.54.66>
- Rosado, D. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.07.039>
- Soomar, Z., Alsharo, M., & Albayt, A. (2020). A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams. *F1000Research* 2020, 9, 1187. <https://doi.org/10.12688/f1000research.26626.1>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.019>

- Weiss, R. (2014). Max Weber e o problema dos valores: as justificativas para a neutralidade axiológica. *Revista de Sociologia e Política*, 22(49), 113–137. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782014000100007>
- Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2012.01.012>
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). Leading Virtual Teams-A Literature Review. In *New Future of Work Symposium*, <https://www.researchgate.net/publication/343473371>

Apêndice A

Guião de Entrevista

- 1- Breve apresentação sobre ti, nome completo, empresa e cargo que tens e anos de experiência no mundo de trabalho.
- 2 - Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual e coletivo na sua equipa virtual? E como é que são estabelecidas as metas/objetivos de desempenho na sua equipa virtual?
- 3 - De que forma é que o feedback regular sobre o desempenho influencia a produtividade da equipa?
- 4 - Considera que a definição de metas de desempenho contribui para a motivação, satisfação e produtividade da equipa?
- 5 - Quais as tecnologias e ferramentas de apoio à gestão virtual considera essenciais para promover uma comunicação eficaz em equipas virtuais?
- 6 - Em termos de tecnologia, quais são as principais barreiras que identifica para uma comunicação eficaz em equipas virtuais?
- 7 - Que melhorias sugere para otimizar a relação entre a gestão de desempenho e a produtividade das equipas virtuais?