



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**EQUIPAS VIRTUAIS: A INFLUÊNCIA DO APOIO DO
SUPERVISOR NA INTENÇÃO DE SAÍDA DOS
COLABORADORES – O PAPEL MEDIADOR DO *WORK
ENGAGEMENT***

MARIANA JANEIRO BRANCO

OUTUBRO - 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**EQUIPAS VIRTUAIS: A INFLUÊNCIA DO APOIO DO
SUPERVISOR NA INTENÇÃO DE SAÍDA DOS
COLABORADORES – O PAPEL MEDIADOR DO *WORK
ENGAGEMENT***

MARIANA JANEIRO BRANCO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA
FERNANDEZ CONDE**

OUTUBRO - 2022

RESUMO

Para manterem a sua vantagem competitiva e responder às exigências de mercado, muitas organizações tiveram de introduzir equipas virtuais. Através destas equipas as empresas podem recrutar os melhores talentos, independentemente da sua localização geográfica, o que é particularmente relevante no setor das TIC dada a elevada carência de recursos humanos qualificados. No entanto, precisamente pelo facto de poderem trabalhar em qualquer parte do mundo, estes profissionais têm elevada mobilidade organizacional, pelo que a sua retenção representa um enorme desafio. O apoio dos supervisores tem vindo a ser associado a um maior comprometimento organizacional e satisfação no trabalho bem como a níveis mais elevados de retenção. Assim, neste estudo procurou-se avaliar o impacto desse apoio no *Work Engagement* e na Intenção de Saída em equipas virtuais.

A partir de um questionário aplicado a 420 profissionais de equipas virtuais, do setor das TIC, foi testado um modelo de pesquisa, recorrendo-se à técnica do *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados obtidos permitem-nos perceber que a Perceção do Apoio do Supervisor impacta positivamente no *Work Engagement* e negativamente na Intenção de Saída. Foi ainda possível concluir que o *Work Engagement* impacta negativamente na Intenção de Saída. Verificou-se, também, que o *Work Engagement* apresenta um efeito mediador na relação entre a Perceção do Apoio do Supervisor e a Intenção de Saída. São ainda discutidas as implicações destes resultados e apresentadas sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Perceção do Apoio do Supervisor; *Work Engagement*; Intenção de Saída; Equipas Virtuais; TIC;

ABSTRACT

To maintain a competitive advantage and answer the demands of the market, many organizations had to introduce virtual teams. Through this teams the companies had the chance to recruit better talents, regardless of their physical location, which is particularly relevant in the ICT sector given the lack of qualified human resources. However, the fact that they are allowed to work anywhere in the world, these professionals have a high organizational mobility, to which their retention represents a huge challenge. The support given by the supervisors has been directly related to a bigger organizational commitment and overall work satisfaction, as well as high levels of retention. Therefore, in this study we tried to evaluate the impact of this support on the work engagement and in the turnover intentions on virtual teams.

From a survey applied to 420 professionals on the virtual teams, on the ICT sector, a research model, recurring to the Partial Least Squares (PLS) technique. The results allow us to understand that the Perception of The Supervisor Support impacts positively in the Work Engagement and negatively in Turnover Intention. It was also possible to conclude that the Work Engagement impacts negatively in the Turnover Intention. It was found that the Work Engagement presents a mediator effect in the relation between Perception of The Supervisor Support and Turnover Intention. There is also a discussion on the implications of these results and presented a few suggestions for future investigations.

Keywords: Supervisor Support; Work Engagement; Turnover Intentions; Virtual Teams; ICT;

AGRADECIMENTOS

Após anos de aprendizagem e dedicação, termino uma das etapas mais importantes e desejadas da minha vida. Neste percurso, tive a felicidade de conhecer pessoas que me motivaram a crescer e a ser melhor.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha Orientadora, Professora Doutora Pilar Mosquera, por toda a dedicação e apoio permanente. Por todos os conselhos e crescimento, estarei sempre grata.

Aos meus pais, às minhas irmãs, ao Marco e ao Guilherme, pelo exemplo que são para mim, por toda a força ao longo de todos estes anos e por saberem o quão importante esta etapa é para mim. Sem o vosso apoio, nada disto seria possível, a minha eterna gratidão.

Ao Gabriel, agradeço por, em todas as vezes em que pensei não ser capaz, me dar a força necessária para conseguir seguir em frente.

Aos meus amigos, que me acalmaram quando eu mais precisei, em especial à Ana Sofia, à Daniela, à Inês, ao Duarte e à Ana Maria.

Agradeço ao ISEG e a todo o corpo docente: uma relação que começou à distância, mas que sempre se manteve estreita. Estarei para sempre grata à instituição e orgulhosa por ter feito parte dela.

A todos, muito obrigada, isto é um bocadinho vosso.

ÍNDICE

I- INTRODUÇÃO	1
II - REVISÃO DA LITERATURA	4
1. Os desafios da retenção de profissionais de TIC	4
<i>1.1. O caso específico das Equipas Virtuais</i>	5
2. Perceção do Apoio do Supervisor	8
3. Work Engagement	10
III- ESTUDO EMPÍRICO	15
1. Método	15
<i>1.1. Instrumentos de Medida</i>	16
<i>1.2. Caracterização da Amostra</i>	17
2. Análise e Discussão dos Resultados	18
<i>2.1. Análise Descritiva dos Resultados</i>	18
<i>2.2. Análise de Equações Estruturais</i>	19
2.2.1. Análise dos Modelos de Medida	19
2.2.2. Análise do Modelo Estrutural.....	21
IV - CONCLUSÃO	25
1. Análise e Discussão de Resultados e Contribuições do Estudo	25
2. Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
ANEXO I – INSTRUMENTO	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Pesquisa.....	14
Figura 2- Modelo Estrutural Final.....	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra.....	18
Tabela 2 - Média e Desvio-Padrão das escalas na Amostra Total	19
Tabela 3- Médias, desvios-padrão e cargas fatoriais dos itens.....	19
Tabela 4- Medidas de confiabilidade e validade	21
Tabela 5- Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas de variância média extraída	21
Tabela 6 - Significância e tamanhos de efeitos dos coeficientes de caminho direto.....	22
Tabela 7 - Significância e tamanhos de efeitos dos coeficientes de caminho indireto.....	23

I- INTRODUÇÃO

A Era Digital conduziu a mudanças profundas nos processos e dinâmicas empresariais. As empresas que queriam sobreviver num mercado altamente dinâmico, tiveram de se adaptar às transformações digitais. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC), as organizações tornaram-se mais virtuais e as relações de trabalho também se alteraram, para uma realidade onde os processos de comunicação são mediados pelas TIC (Davidavičienė *et al.*, 2020; Abarca *et al.*, 2021).

As crises, as guerras e as epidemias desencadeiam, também, fortes mudanças em todos os tipos de atividades, desde a forma como trabalhamos até à forma como vivemos (Abarca *et al.*, 2020). A pandemia Covid-19 veio, desta forma, reforçar estas novas formas de trabalho, quando as organizações, na procura de reduzir riscos de saúde, transitaram para o trabalho virtual em todo o mundo (Chamakiotis *et al.*, 2021). Num contexto empresarial, em que, cada vez mais, é desnecessária a presença física dos trabalhadores no mesmo local, estas equipas virtuais representam um imenso desafio para as organizações e para os seus líderes (Abarca *et al.*, 2021; Mak & Kozlowski, 2019).

Atualmente, as equipas virtuais podem apresentar diversos níveis de dispersão, podendo estar geograficamente dispersas, separadas temporalmente, em diferentes fusos horários ou em configurações irregulares, podendo estar “cinco elementos num mesmo local e dois elementos num outro” (Siebdrat *et al.*, 2009, p. 64). Num menor nível de dispersão, estas equipas podem até estar a trabalhar no mesmo edifício, porém, em diferentes pisos, sendo o processo de comunicação entre os elementos da equipa mediado por tecnologia, de forma virtual. Assim, as equipas virtuais proporcionam às organizações uma vantagem competitiva, na medida em que permitem às organizações recrutar os melhores talentos, independentemente da sua localização geográfica e diminuir a necessidade de espaços físicos, como escritórios (Davidavičienė *et al.*, 2020; Abarca *et al.*, 2020; Jimenez *et al.*, 2017; Newman *et al.*, 2020).

Da mesma forma, o setor das TIC tem vindo a adotar as tendências mais recentes de trabalho. Os profissionais deste setor são cada vez mais flexíveis, podendo trabalhar

em qualquer lugar com acesso à Internet e, portanto, podendo mudar de emprego com grande facilidade (Sharma & Stol, 2020). Contudo, o recrutamento de um profissional de TI é uma atividade que acarreta muitos custos e este setor apresenta-se como um dos setores com maiores taxas de rotatividade, sendo um problema e um desafio permanente para as organizações deste setor (Sandhya & Sulphrey, 2020). A perda de colaboradores experientes e qualificados afeta o comportamento daqueles que permanecem na organização, reduzindo a produtividade de quem fica na organização e a vantagem competitiva das organizações. Assim, a retenção de colaboradores altamente qualificados apresenta-se como um dos maiores desafios da atualidade (Memon *et al.*, 2020).

Desta forma, torna-se fundamental melhorar os níveis de *work engagement* dos colaboradores, uma vez que o *work engagement* se apresenta como um dos indicadores mais importantes para a saúde de uma organização, na medida em que exerce uma forte influência no desempenho dos colaboradores e nas suas intenções de saída. Colaboradores com níveis superiores de *work engagement* apresentam níveis mais elevados de energia, entusiasmo e absorção no trabalho e pode estar entre as melhores formas de diminuir as taxas de rotatividade voluntária (Pattnaik & Panda, 2020; Memon *et al.*, 2020).

Para que se alcancem níveis elevados de *work engagement*, é fundamental que as organizações criem culturas de apoio por parte dos supervisores (Ibrahim *et al.*, 2019), que criem culturas que permitam que os colaboradores se sintam psicologicamente seguros, que possuam um sentimento de pertença com a organização e entendam que esta atende às suas necessidades (Lee *et al.*, 2019). Quando os colaboradores sentem que o seu supervisor os apoia, estes desenvolvem uma relação de reciprocidade com a organização, que origina resultados positivos para as mesmas (Ibrahim *et al.*, 2019).

Assim, com a presente investigação, pretende-se compreender a relação entre o apoio do supervisor, o *work engagement* e as intenções de saída em trabalhadores de equipas virtuais do setor das TIC, sendo os principais objetivos: perceber qual a influência da perceção do apoio do supervisor na intenção de saída e no *work engagement* em trabalhadores de equipas virtuais; o impacto do *work engagement* na intenção de saída; e, por fim, compreender o papel mediador do *work engagement* na relação entre a perceção do apoio do supervisor e a intenção de saída.

Embora seja uma temática já estudada por alguns investigadores (Pattnaik & Panda, 2020), não se conhecem, até à data, pesquisas em contextos de equipas virtuais ou no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o que torna este estudo relevante, dado o crescimento elevado do setor e a dificuldade em reter estes trabalhadores. Num contexto de uma equipa virtual, num setor altamente competitivo, onde as interações são feitas através das TIC, o papel dos líderes importa esclarecer.

No seguimento dos objetivos enunciados, no que se refere ao presente estudo, este divide-se em quatro partes: Introdução, Revisão da Literatura, Estudo Empírico e Conclusão. Na Introdução, apresenta-se a pertinência do estudo, bem como seus os objetivos principais. Na segunda parte, correspondente à revisão da literatura, são apresentados os conceitos mais relevantes para a investigação: o desafio da retenção dos profissionais de TIC, as equipas virtuais, a perceção do apoio do supervisor e o *work engagement*. Na terceira parte, segue-se o estudo empírico, onde se apresenta o modelo de pesquisa, as questões de pesquisa e onde se detalha a metodologia utilizada, bem como os resultados obtidos. Por último, na quarta parte, apresentam-se as conclusões do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

II - REVISÃO DA LITERATURA

1. Os desafios da retenção de profissionais de TIC

Atualmente, é consensual o impacto que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm no desenvolvimento e crescimento económico em todo o mundo, tornando-se uma elevada fonte de vantagem competitiva para as empresas (Bilan *et al.*, 2019). Apesar das turbulências no mercado, este setor tem experimentado um crescimento significativo nas últimas décadas, mantendo-se como um dos maiores empregadores do mercado, aumentando continuamente a cada ano.

A expansão deste setor tem colocado desafios para as organizações que procuram recrutar e reter profissionais qualificados na área das TIC, num setor onde a procura por estes profissionais se mantém elevada com tendência a aumentar no futuro, à medida que a competição global se torna cada vez mais intensa (Ertürk & Vurgun, 2015). É um setor altamente dinâmico e competitivo, onde são exigidas qualificações e experiências profissionais de alto nível que são difíceis de encontrar (Al-Dalahmeh & Héder-Rima, 2021; Suárez-Albanchez *et al.*, 2021) e o seu recrutamento acarreta muitos custos para as organizações (Sharma & Stol, 2020). Por outro lado, a rotatividade neste setor apresenta-se como um problema significativo (Sandhya & Sulphrey, 2020). Estes profissionais podem trabalhar em qualquer lugar com acesso à Internet o que lhes possibilita mudar de emprego muito facilmente.

Assim, a análise da rotatividade, das intenções de saída e das formas de diminuir a rotatividade dos profissionais de TIC tem atraído muitos investigadores nos últimos anos (Korsakienė *et al.*, 2015). Identificar os fatores que levam à saída dos colaboradores ou a intenção de fazê-lo, é altamente valiosa para as organizações que visam reter profissionais valiosos, permitindo que direcionem ações e estratégias de recursos humanos nesse sentido (Luz *et al.*, 2018).

Um dos mais importantes preditores da rotatividade é a intenção de saída (Lotfi *et al.*, 2022), sendo descrita como um processo de estágios psicológicos, cognitivos e comportamentais que ocorre antes da saída efetiva dos colaboradores de uma organização (Shareef & Atan, 2018). De acordo com Tett & Meyer (1993, p. 262), a intenção de saída

é definida como “uma vontade consciente e deliberada de abandonar a organização”, sendo o último passo de uma sequência de cognições de desistência, na qual existe um pensamento de desistência do emprego atual e a intenção de procurar um trabalho alternativo.

Aburumman *et al.* (2020, p. 642) definem o conceito de intenção de saída como “uma decisão consciente que os colaboradores tomam de procurar alternativas de emprego”, sendo diversos os fatores e os motivos que levam a que esta ocorra, desde fatores pessoais, fatores relacionados ao trabalho ou à tarefa ou derivados de comportamentos de liderança (Nuhn *et al.*, 2018).

1.1. O caso específico das Equipas Virtuais

Os avanços das TIC, nos últimos anos, causaram mudanças profundas nas organizações. Em muitas organizações, a resposta a estas alterações foi a introdução de equipas virtuais, cujos membros estão geograficamente dispersos (Davidavičienė *et al.*, 2020). No setor das TIC, a adoção de equipas virtuais tem aumentado constantemente em todo o mundo. Devido às constantes alterações e exigências no mercado, a maioria das organizações de TIC procura adotar formas mais ágeis de corresponder às necessidades, sendo as equipas virtuais cada vez mais uma forma de o fazer, sem depender de barreiras geográficas e temporais (Shameem *et al.*, 2017).

A tentativa de definir Equipas Virtuais tem vindo a crescer na literatura (Martins *et al.*, 2004). Tradicionalmente, as equipas virtuais eram definidas como equipas cujos membros estavam conectados através de uma combinação de tecnologias de informação, com o objetivo de realizar uma tarefa organizacional (Guzzo & Dickson, 1996; Townsend *et al.*, 1998), contrastando com as equipas que trabalhavam de forma presencial, “tradicional” e “convencional” (Martins *et al.*, 2004). Assim, assumia-se que os membros destas equipas nunca se encontravam presencialmente (Siebdrat *et al.*, 2009).

Contudo, as equipas virtuais podem apresentar diversos níveis de dispersão. Podem estar geograficamente dispersas, separadas temporalmente, em diferentes fusos horários ou em configurações irregulares, podendo estar “cinco elementos num mesmo local e dois elementos num outro” (Siebdrat *et al.*, 2009, p. 64). Num menor nível de

dispersão, estas equipas podem até estar a trabalhar no mesmo edifício, porém, em diferentes pisos, sendo o processo de comunicação entre os elementos da equipa mediado por tecnologia, de forma virtual.

A globalização e o desenvolvimento das TIC reconfiguraram o trabalho nas organizações, surgindo assim novas formas de trabalho. Em particular, o trabalho remoto, veio permitir às organizações reunirem em equipas virtuais os melhores talentos, independentemente da sua localização geográfica (Abarca *et al.*, 2020; Jimenez *et al.*, 2017). Para além disso, as equipas virtuais permitem às organizações diminuir a necessidade de espaços físicos como escritórios e apresentam a vantagem de conseguir adquirir os melhores talentos, com custos de mão de obra mais baixos, disponíveis em todo o mundo (Newman *et al.*, 2020).

Embora as TIC melhorem a eficiência das organizações e as equipas virtuais sejam importantes, na medida em que permitem adquirir conhecimentos e competências sem restrições de tempo e distância, também acarretam elevados desafios, como barreiras culturais, falta de *feedback* ou má gestão de tempo (Davidavičienė *et al.*, 2020). É necessário, neste contexto, onde a comunicação face a face é muito pouca ou nenhuma, um esforço acrescido para manter um espírito de equipa e confiança entre membros geograficamente dispersos e, muitas vezes, culturalmente diversos (Gupta & Pathak, 2018).

Apesar de há mais de duas décadas as equipas virtuais serem objeto de diversas pesquisas empíricas, a pandemia COVID-19 veio reforçar o interesse pelo seu estudo, dado que muitas equipas, que trabalhavam presencialmente, passaram a trabalhar remotamente, em espaços virtuais (Chamakiotis *et al.*, 2021) alterando assim as formas de trabalho tradicionais e trazendo incertezas, desafios e riscos para as organizações (Szelwach & Matthews, 2021) e, em particular, para a Gestão de Recursos Humanos (Carnevale & Hatak, 2020).

A gestão destas equipas virtuais coloca novos desafios às organizações. “Num contexto de uma equipa virtual, é necessário que sejam estabelecidas novas regras e que as expectativas sejam claramente comunicadas pelo líder e pelos próprios elementos da equipa, sobre como a equipa irá agir para realizar o trabalho de forma eficaz e eficiente” (Szelwach & Matthews, 2021, p. 76).

Um dos principais desafios para os líderes e para as organizações em gerir estas equipas é a distância. Esta distância pode ser física, quando os trabalhadores trabalham geograficamente distribuídos e em diferentes fusos horários. A distância pode ser operacional, relacionada com o tamanho da equipa, bem como as oportunidades de comunicação *face to face*, diferenças culturais, de valores e *status* (Lilian, 2014), como é o caso de muitas equipas multinacionais (Zaccaro & Bader, 2003).

Para além disto, as equipas virtuais representam predominantemente formas de trabalho temporárias, devido à sua natureza de projeto, onde “os membros se reúnem por um período de tempo ou até a conclusão do projeto e depois saem” (Panteli *et al*, 2018, p. 3). Desta forma, as equipas virtuais proporcionam às organizações maior flexibilidade e capacidade de alocar trabalho e capacidades em função das necessidades.

Neste novo paradigma, onde se dá a transição de um escritório como um local físico, para um contexto onde é possível que os colaboradores trabalhem em diferentes fusos horários e diferentes localizações geográficas, é fundamental que os líderes compreendam o que é necessário para aumentar e manter os seus níveis de *work engagement* (Mutha & Srivastava, 2021). Os líderes têm de compensar a comunicação sem proximidade física através “do uso ativo e diversificado das tecnologias de informação e comunicação, desenvolvendo comportamentos de apoio e motivação” (Lilian, 2014, p. 258).

Quando os membros das equipas se encontram dispersos temporal e geograficamente, existe uma maior dificuldade em estabelecer interações eficazes e a coesão e a confiança ficam em causa, o que torna a equipa mais suscetível a fatores de risco (Zaccaro & Bader, 2003). Na implementação de práticas de trabalho remoto, é necessário construir uma cultura organizacional que apoie e aceite estas novas formas de trabalho, pois caso isto não aconteça, pode impactar diretamente na motivação e satisfação dos colaboradores, sendo altamente prejudicial para a sua retenção (Popovici & Popovici, 2020).

O trabalho remoto pode levar a que os colaboradores se isolem, uma vez que se perde a interação social informal, resultando numa desconexão com a organização e, conseqüentemente, numa eventual intenção de saída (Larson *et al.*, 2020; Zhu & Smith, 2019). É fundamental que as organizações criem culturas positivas “em que cada

colaborador se sinta parte vital de uma equipa de trabalho, mesmo na sua própria casa” (Pattnaik & Jena, 2020, p. 2). É necessário que a comunicação em equipas virtuais seja inequívoca e precisa, que sejam claramente definidas as responsabilidades de cada colaborador e que sejam estabelecidos prazos e reuniões fixas, como videoconferências. «Isso aumenta a confiança na equipa, fortalece a cooperação, apesar da distância e reduz a sensação de “estar sozinho”» (Zeuge *et al.*, 2020, p. 2).

Há vários fatores que tornam as equipas virtuais mais desafiantes em comparação às tradicionais, desde os diferentes fusos horários, culturas ou normas. No entanto, o principal desafio é a falta de interação física (Nydegger & Nydegger, 2010). A falta de interação física entre os líderes e os colaboradores impacta na confiança entre estes. Os líderes, em contexto de trabalho virtual, podem reagir à ausência física dos colaboradores estando desatentos ou supercontroladores. Podem não comunicar claramente os objetivos de desempenho e metas de desenvolvimento e até demonstrar pouca preocupação com o bem-estar dos colaboradores, não reconhecendo os seus esforços e contribuições (Graves & Karabayeva, 2020)

Assim, é importante que os supervisores estejam atentos ao bem-estar dos colaboradores, uma vez que quando estes percebem que o seu supervisor os apoia e se preocupa com o seu bem-estar, sentir-se-ão mais ligados à organização, retribuindo de forma recíproca, querendo permanecer na organização e, desta forma, reduzindo as intenções de saída (Pattnaik & Panda, 2020).

2. Perceção do Apoio do Supervisor

De acordo com a Teoria do Apoio Percebido do Supervisor, da mesma forma que os colaboradores desenvolvem perceções em relação à valorização que a organização lhes atribui, estes formam, também, perceções globais relativamente aos seus supervisores (Eisenberger *et al.*, 2002; Eisenberger *et al.*, 1986).

Os colaboradores formam perceções globais relativas ao grau em que os supervisores valorizam e apoiam os seus contributos para com a organização e se preocupam com o seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 2002; Eisenberger *et al.*, 1986),

sendo que os supervisores que promovem este apoio nos seus colaboradores, impulsionam nas organizações uma vantagem competitiva e podem impactar nos resultados organizacionais, como o comprometimento organizacional, a retenção dos funcionários e satisfação no trabalho (Gordon *et al.*, 2019).

Uma vez que os supervisores são agentes representativos da organização, responsáveis pela avaliação, coordenação e supervisão do desempenho dos subordinados, os colaboradores admitem que a orientação do seu supervisor em relação a eles é um indicativo do apoio da organização. Para além disso, compreendendo que as avaliações realizadas pelos seus supervisores são transmitidas à administração das organizações e tendo poder de influência perante estas, os colaboradores tenderão a associar o apoio do supervisor ao apoio da organização (Eisenberger *et al.*, 2002).

Em contextos de equipas geograficamente dispersas, as interações entre colegas são feitas através de tecnologias de informação e comunicação, onde os colaboradores trabalham em locais remotos, conduzindo a uma interação ambígua e incerta com os outros. Assim sendo, desenvolver um ambiente que promova relações interpessoais positivas é um dos desafios mais cruciais que os líderes destas equipas encontram (Gibbs *et al.*, 2017).

Num contexto de equipas virtuais, onde há falta de presença social, um líder eficaz tem de adotar comportamentos de mentoria e apoio com os elementos da equipa, bem como clareza na sua comunicação (Panteli *et al.*, 2018). As perceções de apoio por parte das chefias são mais reduzidas que nas equipas tradicionais. Esta confiança limita e afeta o desempenho no trabalho, amplia as intenções de saída e dificulta a adaptação dos colaboradores a um contexto virtual (Nydegger & Nydegger, 2010).

Panteli *et al.* (2018), num estudo onde procuraram perceber quais os fatores que impulsionam o *work engagement* numa equipa virtual, concluíram que o apoio do líder é um recurso significativo na promoção de *work engagement*, reforçando que existe uma ligação positiva entre o apoio social - apoio dos supervisores- e o *work engagement*. Este apoio é importante não só para a conclusão dos projetos de forma eficaz, mas também na realocação dos colaboradores para projetos futuros.

Numa equipa virtual, os líderes têm de fazer parte do processo para que saibam o que nele acontece e o possam apoiar, facilitando o bom funcionamento da equipa. Para além disto, fazendo parte do processo, os líderes adquirem, também, credibilidade perante os membros das equipas, aumentando as probabilidades de serem ouvidos e que estes, mais tarde, solicitem o seu apoio (Nydegger & Nydegger, 2010).

Arici (2018) na tentativa de investigar o papel moderador da liderança autêntica na relação entre o apoio do supervisor e a intenção de saída no setor do turismo, em trabalhadores sazonais, percebeu que a perceção do apoio do supervisor reduz as intenções de saída dos funcionários.

Quando os colaboradores apresentam níveis elevados de apoio social percebido, este influencia diretamente os resultados no trabalho, nomeadamente a intenção de saída. Ou seja, quanto maior for o apoio social percebido, mais os colaboradores se sentem na obrigação de permanecer na organização (Fazio *et al.*, 2017).

H1: A Perceção do Apoio do Supervisor está negativamente relacionada com a Intenção de Saída;

3. *Work Engagement*

Na literatura académica existem várias definições para descrever o termo *engagement* (Saks, 2006). Kahn (1990) foi um dos primeiros autores a definir o termo como “*Engagement Pessoal*”, descrevendo-o como o envolvimento físico, cognitivo e emocional que os colaboradores revelam no desempenho das suas funções e papéis nas organizações.

Colaboradores que se sintam *engaged* física, cognitiva e emocionalmente no seu trabalho, experienciam “um sentimento de propósito (recompensa por investir no desempenho da função), segurança psicológica (um sentimento de confiança e segurança no trabalho) e disponibilidade (sensação de ter os recursos físicos e psicológicos necessários para o trabalho)” (Knight *et al.*, 2017, p. 793).

Bakker & Demerouti (2008, p. 209), definiram *work engagement* como “um estado de espírito positivo e de gratificação relativamente ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”. O vigor é entendido como níveis elevados de energia e

resiliência mental investidos no trabalho e nas funções desempenhadas, mesmo perante dificuldades. Dedicção define-se pelo forte envolvimento no trabalho, caracterizado pelo entusiasmo, orgulho, inspiração e desafio. Absorção caracteriza-se pela total concentração e bem-estar no trabalho (Schaufeli, 2021). Apesar das várias definições de *work engagement*, o modelo de Schaufeli *et al.* (2002) continua a ser o mais citado na literatura (Di Stefano & Gaudiino, 2019).

Colaboradores que se encontrem *engaged* no seu trabalho, estão totalmente conectados com as suas funções no trabalho (Bakker, 2011), sendo consensual, em diversos estudos, que níveis superiores de *work engagement* no trabalho, conduzem a melhores desempenhos (Halgin *et al.*, 2015; Oksa *et al.*, 2020), beneficiando, também, as organizações (Hakanen *et al.*, 2019).

Um dos desafios do mundo atual, em constante mudança, é a retenção dos melhores talentos e a capacidade de manter estes colaboradores com elevados níveis de *work engagement*. Assim, os profissionais de Recursos Humanos têm de criar estratégias que vão além das soluções tradicionais com vista ao envolvimento dos colaboradores nas organizações e, desta forma, alcançar os objetivos organizacionais (Frank *et al.*, 2004).

Zhang (2020) procurou avaliar a influência da satisfação do trabalho, resiliência e *work engagement* na intenção de saída no trabalho em médicos, concluindo que níveis mais elevados de *work engagement* contribuem para a redução da intenção de saída dos colaboradores.

Trabalhadores que apresentam níveis elevados de *work engagement* encontram-se mais imersos no seu trabalho, havendo pouco espaço e tempo para pensamentos negativos, tais como pensar em abandonar o emprego (Parent-Lamarche, 2022).

H2: O *Work Engagement* está negativamente relacionado com a Intenção de Saída;

Nos últimos anos, surgem na literatura diversos estudos sobre *work engagement*. No entanto, é ainda muito escassa em contextos de equipas geograficamente distribuídas (Shaik & Makhecha, 2019).

Os líderes das equipas virtuais enfrentam cada vez mais desafios, não apenas devido à natureza geograficamente dispersa destas equipas, mas também pela diversidade cultural que podem apresentar. Num contexto em que surgem cada vez mais trabalhadores independentes, os líderes têm o desafio de gerir colaboradores que podem estar na equipa temporariamente. Desta forma, os autores referem que, para superar estes desafios e contribuir para o sucesso dos projetos, é necessário que as organizações desenvolvam *work engagement*, num curto período e num contexto mediado por tecnologia (Panteli *et al.*, 2018)

Atualmente, diversos estudos apontam para uma relação positiva entre o *work engagement* e a perceção do apoio dos supervisores. Shi & Gordon (2020) realizaram uma investigação com o objetivo de perceber a influência da perceção do apoio do supervisor e da perceção do apoio da organização no *work engagement* e no contrato psicológico em diretores de hotéis, concluindo que os participantes com níveis elevados de perceção do apoio do supervisor apresentam níveis superiores de *work engagement*.

Num outro estudo, Ibrahim *et al.* (2019), na tentativa de perceber se o *work engagement* tinha um papel mediador entre os impactos do apoio do supervisor e a autoeficácia nas intenções de saída de colaboradores de *call centers* na Malásia, concluíram que tanto o apoio do supervisor como a autoeficácia aumentaram o *work engagement* dos colaboradores, sugerindo que colaboradores que obtêm o apoio adequado dos seus supervisores, demonstram níveis mais elevados de *work engagement*.

H3: A Perceção do Apoio do Supervisor está positivamente relacionada com o *Work Engagement*;

Tanto a rotatividade como o *work engagement* dos funcionários continuam a ter a atenção dos investigadores. No entanto, existe pouca literatura sobre a relação entre o apoio do supervisor, o *work engagement* e as intenções de saída (Pattnaik & Panda, 2020).

Kahn (1990) começa por descobrir que as relações interpessoais de apoio e confiança favorecem e promovem a segurança psicológica nos colaboradores, uma vez que ambientes de trabalho de apoio permitem que os colaboradores queiram experimentar e aprender, com menos insegurança e medo de errar.

Os líderes desempenham um papel fundamental, na medida em que permitem que os colaboradores se sintam psicologicamente seguros, que possuam um sentimento de pertença com a organização e entendam que a organização atende às suas necessidades (Lee *et al.*, 2019; Suazo *et al.*, 2009).

A relação entre a percepção do apoio do supervisor, o *work engagement* e intenção de saída pode ser explicada à luz da Teoria da Troca Social. De acordo com esta teoria, o indivíduo desenvolve uma relação de reciprocidade com a organização, quando sente que o seu supervisor investe no seu bem-estar, valoriza o seu trabalho e o apoia nas suas tarefas. Quando esta troca se dá, os indivíduos criam uma percepção de troca social, que origina resultados positivos para as organizações (Pattnaik & Panda, 2020).

Quando os colaboradores recebem recursos socio emocionais por parte da organização, estes tendem a retribuir de várias formas, através de níveis mais elevados de *work engagement* e intenção de se manterem na organização. Quando os indivíduos iniciam relações de troca social com a organização, adquirem um sentido de obrigatoriedade de retribuição, fornecendo recursos cognitivos, emocionais e físicos, estando mais comprometidos com a organização (Pattnaik & Panda, 2020).

Para além disso, quando os funcionários estão comprometidos com a organização, estão mais absortos no trabalho, diminuindo as percepções negativas que possam ter em relação a esta. Desta forma, as intenções de saída também diminuem (Pattnaik & Panda, 2020).

Assim, o apoio do supervisor diminui as intenções de saída, através do *work engagement*, assumindo um papel mediador.

H4: O *Work Engagement* tem um efeito mediador entre a Percepção do Apoio do Supervisor e a Intenção de Saída;

Na figura 1 apresenta-se o modelo de pesquisa que se irá testar no presente estudo.

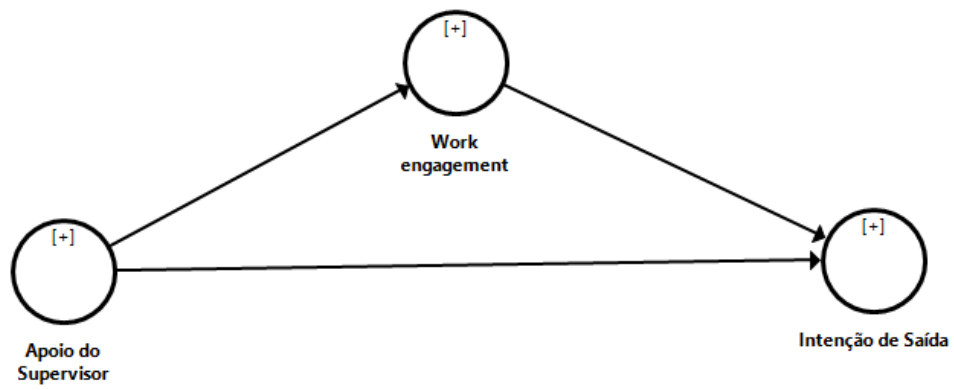


Figura 1- Modelo de Pesquisa (elaboração da autora)

III- ESTUDO EMPÍRICO

1. Método

Na presente investigação será utilizado o método hipotético dedutivo, uma vez que são estabelecidas explicações causais dedutivas, a partir de hipóteses e onde se procura testá-las através de previsões (Nevado, 2008). As hipóteses de pesquisa permitem a criação de suposições relativas ao possível resultado do estudo e fornecem diretrizes para o futuro processo de pesquisa (Sarantakos, 1998).

Trata-se de um estudo confirmatório, descritivo e correlacional, dado que se procura produzir respostas a questões de investigação, permitindo avaliar associações entre variáveis (Sarantakos, 1998). Um estudo descritivo, segundo Singh (2007), permite enumerar dados descritivos relativos a uma população a estudar. “É utilizado para descrever um fenómeno, um acontecimento ou para fornecer uma descrição factual e precisa da população em estudo” (Singh, 2007, p. 65).

Em função dos objetivos do presente estudo e as questões de investigação, a presente investigação assenta numa metodologia quantitativa, através de inquéritos por questionário, uma vez que uma metodologia quantitativa “pressupõe a presença de um modelo de pesquisa, incluindo hipóteses. Consequentemente, esse desenho determina o que é relevante e como será estudado, o que é significativo e necessário” (Sarantakos, 1998, p. 45). Para além disto, os métodos quantitativos limitam a possibilidade de erros ou constrangimentos causados pela presença do entrevistador, oferecendo maior anonimato ao entrevistado.

O inquérito por questionário permite colocar a um conjunto de inquiridos, representativo de uma população, uma sequência de perguntas relativas à sua opinião a determinadas opções, expectativas, acontecimentos ou problemas, visando a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência e em bola de neve, uma vez que o questionário foi dirigido apenas a colaboradores que trabalham num contexto de uma equipa virtual, no setor das TIC. Foi administrado através de redes

sociais (e.g. *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram*), o que permitiu uma maior velocidade na recolha dos dados, não dependendo de recursos económicos (Lefever *et al.*, 2007).

No questionário foram identificados os objetivos do inquérito, bem como a garantia de confidencialidade e anonimato, seguido de duas perguntas de exclusão, de forma a garantir que todos os participantes pertenciam a uma equipa virtual e faziam parte do setor das TIC. De forma a assegurar a clareza e objetividade das questões, foi realizada uma fase pré-teste a 6 pessoas, pertencentes ao público-alvo da investigação, sendo sugerida a inclusão de uma breve definição de “equipa virtual” para apresentar a questão de exclusão, sendo colocada na versão final do questionário.

O questionário dividiu-se em três secções (Anexo 1): uma primeira parte com duas perguntas de exclusão, uma segunda secção com questões relativas à perceção do apoio do supervisor, *work engagement* e intenção de saída e uma terceira e última secção destinada à caracterização da amostra, preenchida com variáveis sociodemográficas (sexo, idade, antiguidade na organização, nível de escolaridade, estado civil, situação contratual e número de pessoas por equipa). Foi desenvolvido no software *Qualtrics XM* e divulgado de 20 de abril a 14 de junho de 2022. Para que fosse possível obter um maior número de respostas, foram filtrados, através da plataforma *LinkedIn*, pessoas que trabalhassem no setor das TIC, sendo solicitada a resposta ao questionário diretamente através do *chat* da plataforma. Obteve-se um total de 699 respostas, das quais apenas 420 se apresentaram válidas.

No que se refere à análise dos dados recolhidos, foram utilizadas as ferramentas *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 27 e *Smart_PLS 3*.

1.1. Instrumentos de Medida

A primeira parte do questionário diz respeito à Perceção do Apoio do Supervisor, tendo sido utilizada a escala *Supportive Supervisory Scale (SSS)*, desenvolvida por McGilton (2010), composta por 15 itens (e.g. *O meu superior hierárquico direto reconhece as minhas competências de trabalho*), sendo utilizada a versão portuguesa adaptada por Barroso (2021).

Numa segunda secção, relativa à variável *Work Engagement*, foi aplicada a escala tridimensional *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, originalmente criada por Schaufeli & Bakker (2009) e adaptada para a população portuguesa por Teles *et al.* (2017), estruturada em 17 itens, divididos em três dimensões relacionáveis entre si - “vigor” (e.g. *No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia*), com 6 itens, “dedicação” (e.g. *Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade*) com 5 e “absorção” (e.g. *O tempo passa a voar quando estou a trabalhar*) com 6.

Para medir a intenção de saída foi utilizada a escala desenvolvida por Khatri *et al.*, (2001) formada por 3 itens (e.g. *Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano*), tendo sido aplicada a versão portuguesa desenvolvida por Jacinto (2018). Todos os itens do questionário foram avaliados de acordo com uma escala de *Likert* de 5 pontos: 1 – “Discordo totalmente”; 2 – “Discordo”; 3 – “Não discordo nem concordo”; 4 – “Concordo”; 5 – “Concordo totalmente”.

1.2. Caracterização da Amostra

Na presente investigação obteve-se uma amostra de 420 participantes, maioritariamente do sexo masculino (79,3%). A idade média é de 30,27 anos, variando entre os 18 e os 58 anos. A antiguidade média na organização é de 2,03 anos, sendo que 28,6% se encontra há menos de 1 ano na organização. Trata-se de uma amostra altamente qualificada, uma vez que a grande maioria apresenta formação superior (83,1%). No que diz respeito ao estado civil, observa-se que na maioria, os participantes estão solteiros/divorciados (68,1%). Relativamente à situação contratual, mais de metade da amostra (63,6%) apresenta um contrato estável. As organizações têm entre 2 e 1200 pessoas, sendo que a dimensão média de cada equipa é de 20 pessoas. Na Tabela 1 apresenta-se a caracterização da amostra.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

		<i>N</i>	%
Sexo	Masculino	333	79,3
	Feminino	87	20,7
Escalão Etário	[18-25]	134	31,9
	[26-30]	140	33,3
	≥ 31 anos	146	34,8
Nível de Escolaridade	Sem formação superior	71	16,9
	Licenciatura/Bacharelato	215	51,2
	Mestrado/Doutoramento	134	31,9
Antiguidade	< 1 ano	120	28,6
	[1– 2[166	39,5
	≥ 2 anos	134	31,9
Estado Civil	Solteiro(a)/Divorciado	298	71,0
	Casado(a)/União de Facto	122	29,0
Situação Contratual	Contrato precário	153	36,4
	Contrato estável	267	63,6
Dimensão da Equipa	< 10 colaboradores	220	52,4
	≥ 10 colaboradores	200	47,6

Fonte: *SPSS Statistics 27*

2. Análise e Discussão dos Resultados

2.1. Análise Descritiva dos Resultados

As três escalas utilizadas no presente estudo (Apoio do Supervisor, UWES e Intenção de Saída) apresentam 3,0 como ponto médio. Tal como se pode observar na Tabela 2, a escala de Intenção de Saída apresenta um valor abaixo do ponto médio da escala (2,61), o que significa que os inquiridos não demonstram níveis elevados de Intenção de Saída. Nas restantes escalas, por outro lado, as médias apresentam-se superiores ao valor médio, observando-se que os inquiridos apresentam elevados níveis de apoio por parte do supervisor (4,13) e de *work engagement* (3,71).

Tabela 2 - Média e Desvio-Padrão das escalas na Amostra Total

	Média	Desvio padrão	N
Apoio do Supervisor	4,13	0,626	420
Work Engagement	3,7173	0,64781	420
Intenção de Saída	2,61	1,114	420

Fonte: *SPSS Statistics 27*

2.2. *Análise de Equações Estruturais*

Na presente investigação, de forma a testar o modelo de investigação, optou-se pela modelização de equações estruturais (SEM) e, em particular, pelo método *Partial Least Squares* (PLS). A utilização do modelo SEM justifica-se pela sua adequabilidade para pesquisas exploratórias, uma vez que permite estimar um modelo menos restrito (o modelo de fator composto) (Henseler *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2022). Desta forma, analisou-se primeiramente os modelos de medida, a fim de observar a fiabilidade e validade dos construtos, e de seguida o modelo estrutural, para testar as hipóteses de investigação.

2.2.1. *Análise dos Modelos de Medida*

Avaliou-se a fiabilidade das escalas utilizando a fiabilidade compósita, sendo que o valor mínimo aceitável considerado foi de 0,70 (Hair *et al.*, 2011). Na Tabela 3 vemos os itens que foram utilizados para cada constructo, respetivas médias, desvios-padrão e cargas fatoriais.

Tabela 3- Médias, desvios-padrão e cargas fatoriais dos itens

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Carga fatorial	T-Student	p value
Apoio do Supervisor	APOIO_SUPERV_1	4,279	0,796	0,757	29,482	0,00
	APOIO_SUPERV_2	4,171	0,810	0,805	39,580	0,00
	APOIO_SUPERV_3	3,576	1,029	0,661	19,944	0,00
	APOIO_SUPERV_4	4,307	0,761	0,774	32,743	0,00
	APOIO_SUPERV_5	4,086	0,877	0,632	16,044	0,00
	APOIO_SUPERV_6	4,124	0,878	0,705	24,356	0,00

	APOIO_SUPERV_7	3,957	0,990	0,697	22,300	0,00	
	APOIO_SUPERV_8	4,357	0,747	0,754	28,182	0,00	
	APOIO_SUPERV_9	4,110	0,841	0,749	32,014	0,00	
	APOIO_SUPERV_10	4,098	0,872	0,728	25,710	0,00	
	APOIO_SUPERV_11	4,010	0,931	0,774	29,883	0,00	
	APOIO_SUPERV_12	4,074	0,919	0,777	34,632	0,00	
	APOIO_SUPERV_13	4,512	0,664	0,732	25,943	0,00	
	APOIO_SUPERV_14	4,205	0,837	0,744	28,426	0,00	
	APOIO_SUPERV_15	4,100	0,842	0,732	24,102	0,00	
Work Engagement	ENGAGEMENT_1	3,652	0,899	0,785	40,305	0,00	
	ENGAGEMENT_2	3,990	0,897	0,716	21,209	0,00	
	ENGAGEMENT_3	3,698	0,921	0,764	29,877	0,00	
	ENGAGEMENT_4	3,636	0,907	0,817	45,302	0,00	
	ENGAGEMENT_5	3,771	0,908	0,848	56,381	0,00	
	ENGAGEMENT_6	3,324	1,062	0,614	15,321	0,00	
	ENGAGEMENT_7	3,598	0,952	0,810	41,310	0,00	
	ENGAGEMENT_8	3,260	1,068	0,724	21,431	0,00	
	ENGAGEMENT_9	3,669	1,027	0,606	14,461	0,00	
	ENGAGEMENT_10	3,971	0,850	0,798	37,692	0,00	
	ENGAGEMENT_11	3,679	0,912	0,733	21,394	0,00	
	ENGAGEMENT_13	3,974	0,863	0,658	16,676	0,00	
	ENGAGEMENT_14	3,652	0,885	0,668	19,689	0,00	
	ENGAGEMENT_15	3,762	0,857	0,486	9,305	0,00	
	ENGAGEMENT_17	4,124	0,774	0,451	7,391	0,00	
	Intenção de Saída	INTEN_SAÍDA_1	3,036	1,302	0,910	88,117	0,00
		INTEN_SAÍDA_2	2,733	1,298	0,928	108,573	0,00
INTEN_SAÍDA_3		2,057	1,164	0,813	39,789	0,00	

Fonte: *Smart_PLS 3*

Relativamente à confiabilidade e validade das escalas (Tabela 4), todas as escalas apresentam níveis de fiabilidade elevados, acima do valor mínimo aceitável de 0,7 (Hair *et al.*, 2017). Foi, no entanto, necessário proceder à eliminação de dois itens da escala de *Work Engagement*, uma vez que apresentavam níveis baixos de fiabilidade interna.

Tabela 4- Medidas de confiabilidade e validade

	Alpha de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída
Apoio do Supervisor	0,939	0,946	0,542
Work Engagement	0,927	0,936	0,501
Intenção de Saída	0,860	0,915	0,783

Fonte: *Smart_PLS 3*

Verifica-se que o modelo apresenta níveis aceitáveis de validade convergente, uma vez que todos os construtos apresentam valores de Variância Média Extraída superior ao valor mínimo aceitável de 0,50 (tabela 4), concluindo-se que todos os construtos explicam mais de 50% da variância dos seus indicadores (Hair *et al.*, 2011; Hair *et al.*, 2014).

Relativamente à validade discriminante, e depois de comparar a raiz quadrada da média das variâncias extraídas (AVE) com as correlações para cada par de variáveis latentes (Fornell & Larcker, 1981, citados em Hair *et al.*, 2011), verifica-se que, para todos os pares, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações, o que significa que existe validade discriminante (Tabela 5).

Tabela 5- Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas de variância média extraída

	Apoio do Supervisor	Work Engagement	Intenção de Saída
Apoio do Supervisor	0,736		
Work Engagement	0,505	0,708	
Intenção de Saída	-0,466	-0,483	0,885

Nota: Os números a negrito representam a raiz quadrada da variância média extraída.

Fonte: *Smart_PLS 3*

2.2.2. Análise do Modelo Estrutural

Para testar as hipóteses de investigação do presente estudo, procedeu-se à análise do Modelo Estrutural. Com recurso ao procedimento *Bootstrapping*, foi possível verificar que todas as relações diretas em estudo são significativas (Tabela 6), uma vez que os

valores do teste t estão acima de 1,96 ($t > 1,96$), tendo por base níveis de significância de 5% ($p < 0,05$). Desta forma, não foi necessário excluir nenhuma variável do modelo inicial (Hair *et al.*, 2014).

Tabela 6 - Significância e tamanhos de efeitos dos coeficientes de caminho direto

Variável Critério	Preditores	R ²	R ² Ajustado	Q ²	Coefficientes de Caminho	Boots. t-test	p- value	f ²
Work Engagement	Apoio do Supervisor	0,255	0,254	0,118	0,505	13,966	0,000	0,343
Intenção de Saída	Apoio do Supervisor	0,300	0,296	0,228	-0,299	6,440	0,000	0,095
	Work Engagement				-0,332	6,224	0,000	0,117

Nota: Os números a negrito representam efeitos moderados.

Fonte: *Smart_PLS 3*

Tal como se pode observar da Tabela 6, o modelo explica 25,5% da variância para o *Work Engagement* e 30% para a Intenção de Saída (Hair *et al.*, 2014). Com recurso ao procedimento de *Bootstrapping*, avaliou-se a significância dos coeficientes de caminho, tendo-se verificado que as três relações diretas em análise eram significativas. A Perceção do Apoio do Supervisor encontra-se negativa e significativamente relacionada com a Intenção de Saída ($\beta = -0,299$, $p < 0,001$), validando **H1**. Relativamente ao *Work Engagement*, verifica-se que se encontra negativa e significativamente relacionado com a Intenção de Saída ($\beta = -0,332$, $p < 0,001$), validando **H2**. Para além disso, a Perceção do Apoio do Supervisor encontra-se positiva e significativamente relacionada com o *Work Engagement* ($\beta = 0,505$, $p < 0,001$), o que valida **H3**.

De seguida, avaliou-se a dimensão dos efeitos através de f^2 , sendo que valores de f^2 de 0,02 representam um efeito fraco, de 0,15 um efeito moderado e de 0,35 um efeito substancial (Cohen, 1988). Pode-se concluir que apenas existe um efeito moderado: o impacto do *Work Engagement* no Apoio do Supervisor ($f^2 = 0,343$), sendo que os restantes são efeitos fracos (Tabela 6).

Por último, de forma a avaliar a relevância preditiva do modelo estrutural, procedeu-se à análise Q^2 , através do recurso ao procedimento *Blindfolding*. Dado que valores de Q^2 acima de zero, significam que “as variáveis exógenas têm relevância preditiva para a variável endógena em análise” (Hair *et al.*, 2011, p. 145), podemos concluir que o modelo apresenta relevância preditiva.

Relativamente aos efeitos indiretos (Tabela 7), observa-se a existência de uma relação significativa entre o Apoio do Supervisor e a Intenção de Saída ($\beta = -0,168$, $p < 0,001$), sendo mediada pelo *Work Engagement*, validando a **H4**.

Tabela 7 - Significância e tamanhos de efeitos dos coeficientes de caminho indireto

Efeitos	Coefficientes de Caminho	Bootstrap t-test	p-value
Apoio do Supervisor->Work Engagement->Intenção de Saída	-0,168	6,346	0,000

Fonte: *Smart_PLS 3*

A Figura 2 apresenta o modelo estrutural final.

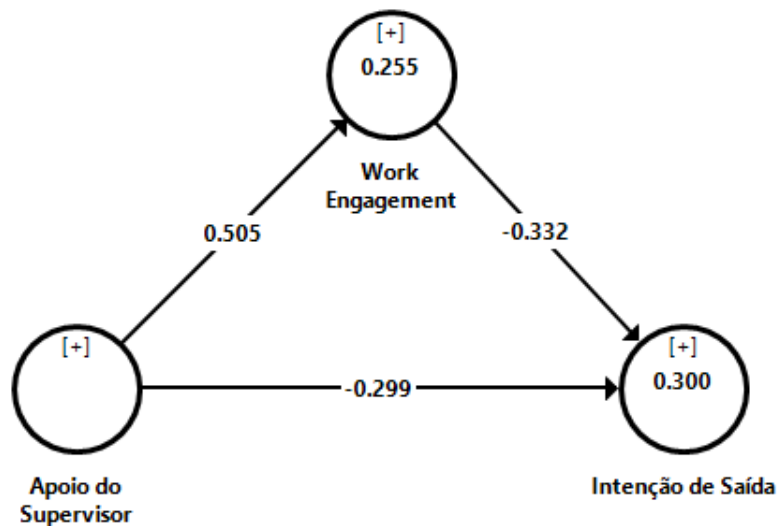


Figura 2- Modelo Estrutural Final (elaboração da autora)

Com o objetivo de perceber se se verificavam diferenças demográficas estatisticamente significativas nas variáveis em análise – *Work Engagement*, Apoio do Supervisor e Intenção de Saída – realizou-se uma análise multi-grupos. Foram considerados apenas dois grupos para cada variável: feminino e masculino para o sexo; menos de 30 anos e 30 anos ou mais para a idade; formação superior e sem formação superior para a educação; Solteiro/Divorciado e Casado/União de Facto para o estado civil; Contrato Precário e Contrato Estável (Efetivo) para a situação contratual; Menos de 10 colaboradores e 10 ou mais colaboradores para a dimensão da organização. Contudo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre grupos em nenhuma das variáveis analisadas.

IV - CONCLUSÃO

1. Análise e Discussão de Resultados e Contribuições do Estudo

Com a pandemia COVID-19 verificou-se uma transição para o trabalho virtual em todo o mundo, reforçando o interesse pelo estudo das equipas virtuais (Chamakiotis *et al.*, 2021). Num setor altamente competitivo e em elevado crescimento, como é o caso do setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que se vê confrontado com uma dificuldade crescente em atrair e reter colaboradores (Steil *et al.*, 2022; Sandhya & Sulphrey, 2020), importa esclarecer o papel do apoio dos supervisores nas equipas virtuais para facilitar a retenção de profissionais. A presente investigação procura assim avaliar a influência da perceção do apoio do supervisor na intenção de saída dos trabalhadores de equipas virtuais do setor das Tecnologias de Informação e Comunicação, bem como testar o papel mediador do *work engagement* nessa relação. Não se conhecem, até à data, no setor, nomeadamente em contextos de equipas virtuais onde as interações são feitas através das TIC, investigações que analisem conjuntamente essas três variáveis.

Os resultados obtidos permitem-nos perceber que a Perceção do Apoio do Supervisor impacta significativa e positivamente no *work engagement*, tal como sugerido em estudos anteriores (Shi & Gordon, 2020; Ibrahim *et al.*, 2019). A Perceção do Apoio do Supervisor impacta ainda significativa e negativamente com a Intenção de Saída, em concordância, também, com estudos anteriores (Arici, 2018; Fazio *et al.*, 2017). Para além disso, foi ainda possível concluir que o *work engagement* impacta significativa e negativamente na Intenção de Saída, indo ao encontro dos resultados obtidos por Zhang (2020) e Parent-Lamarche (2022). Verificou-se, também, em concordância com estudos anteriores, que o *work engagement* apresenta um efeito mediador na relação entre a perceção do apoio do supervisor e a intenção de saída (Pattnaik & Panda, 2020).

A presente investigação apresenta ainda um contributo prático para os gestores do setor das TIC na medida em que reflete a importância de manter relações de apoio por parte dos supervisores de equipas virtuais dado o seu impacto positivo na retenção dos colaboradores. Supervisores que criam ambientes de trabalho de apoio, investindo no bem-estar dos colaboradores e valorizando o seu trabalho, desenvolvem no colaborador

um sentimento de reciprocidade para com a organização, aumentando os níveis de *work engagement* e, assim, diminuindo as intenções de saída. Desta forma, é importante que as organizações do setor das TIC, que trabalhem com equipas virtuais, desenvolvam práticas que potenciem o apoio dos supervisores, minimizando, assim, as intenções de saída dos colaboradores (Pattnaik & Panda, 2020).

2. Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras

A principal limitação do presente estudo refere-se à escolha da técnica de amostragem. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência e em bola de neve, não podendo ser considerada como representativa da população. O facto de se tratar de uma amostra de conveniência, pode justificar a não verificação de diferenças demográficas estatisticamente significativas nas variáveis em análise, uma vez que é uma amostra muito homogénea: maioritariamente homens jovens que se encontram há menos de 10 anos na organização. A amostra reflete, contudo, os dados apresentados pelo Eurostat (2020), uma vez que os homens representam 81% das pessoas empregadas no setor das TIC, em Portugal, sendo a percentagem de mulheres a trabalhar neste setor, em Portugal, apenas de 19%.

Como recomendações para futuros estudos, em primeiro lugar, dada as diferentes conjunturas e níveis de dispersão inerentes às equipas virtuais, seria interessante perceber se se verificam diferenças, quer no *work engagement*, quer na intenção de saída, em função do nível de dispersão ou diferentes culturas. Para além disso, de acordo com Thomas (2007), citado em Sundin (2010), os trabalhadores de equipas virtuais, devido ao isolamento físico da empresa e dos colegas de trabalho, relatam, frequentemente, dificuldade em definir limites entre o seu local de trabalho e a esfera pessoal, podendo conduzir a níveis de *burnout* elevados. Desta forma, seria, também, interessante incluir o *burnout* como consequente da falta de perceção do apoio do supervisor. Para além disso, o presente estudo foi realizado apenas no setor das TIC, pelo que se sugere, em futuros estudos, testar o papel do apoio do supervisor em equipas virtuais em diferentes setores. Por último, sugere-se a inclusão de outras variáveis, como a perceção da cultura organizacional, de forma a avaliar o seu impacto diferenciado, quer no *work engagement*,

quer na intenção de saída, em equipas virtuais. Uma cultura organizacional de apoio conduz a níveis mais elevados de *work engagement*, maximiza a produtividade dos colaboradores (Najeemdeen *et al.*, 2018) e, está, também, negativamente relacionada com a intenção de saída dos colaboradores, uma vez que perceções de culturas organizacionais negativas levam a perdas de produtividade (Salvador *et al.*, 2022).

Num contexto onde a presença física dos colaboradores é cada vez menos frequente, é fundamental que se conheçam os desafios que estas acarretam para as organizações e para os seus líderes. Se no início do Séc. XXI era difícil implementar com sucesso as equipas virtuais, pela sua imaturidade no mercado, atualmente, sabe-se que equipas virtuais, bem geridas, conseguem alcançar níveis superiores de produtividade (Abarca *et al.*, 2021).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, V. M. G., Palos-Sanchez, P. R., & Rus-Arias, E. (2020). Working in Virtual Teams: A Systematic Literature Review and a Bibliometric Analysis. *IEEE Access*, 8, 168923–168940. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3023546>;
- Abarca, V. M. G., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>;
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>;
- Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (2021). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.06);
- Arici, H.E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>;
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>;
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>;
- Barroso, B. P. (2021). Motivação e satisfação em contexto de teletrabalho: a influência do apoio das chefias. Tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. *Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa*;

- Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., & Grishnova, O. (2019). ICT and economic growth: Links and possibilities of engaging. *Intellectual Economics*, 13(1), 93-104;
- Carnevale, J.B., Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>;
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>;
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^a ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates;
- Davidavičienė, V., Al Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. *Sustainability*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/su12176917>;
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329-347. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1590337>;
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>;
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>;
- Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34-46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.010>;

- Eurostat (2020). *Employed men with no ICT education 2020*. Germany: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210916-1>;
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512-525. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0338>;
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3);
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590-603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>;
- Gordon, S., Adler, H., Day, J., & Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 82–90. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.12.002>;
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers-strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>;
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 778-794. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>;
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338;
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European business review*, 26(2). <https://doi.org/10-2013-0128/full/html>;
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>;

- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd Ed. Sage, Thousand oaks;
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2019). Who is engaged at work?: A large-scale study in 30 European countries. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(5), 373-381. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>;
- Halgin, D. S., Gopalakrishnan, G. M., & Borgatti, S. P. (2015). Structure and agency in networked, distributed work: The role of work engagement. *American Behavioral Scientist*, 59(4), 457-474. <https://doi.org/10.1177/0002764214556807>;
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>;
- Ibrahim, S. N. H., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688-703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>;
- Jacinto, M., E. (2018). A influência dos sistemas de controlo de vendas na motivação: O caso do grupo Calzedonia. Tese de mestrado em Ciências Empresariais. *Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa*;
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>;
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>;

- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>;
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>;
- Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A., & Talačkienė, M. (2015). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of business economics and management*, 16(1), 1-17. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>;
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27-35;
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>;
- Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2007). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574-582. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>;
- 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>;
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K., & Jushe, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155>;

- Lotfi, M., Akhuleh, O. Z., Judi, A., & Khodayari, M. (2022). Turnover intention among operating room nurses during the COVID-19 outbreak and its association with perceived safety climate. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 26, <https://doi.org/10.1016/j.pcorn.2021.100233>;
- Luz, C. M. D. R., de Paula, S. L., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 2177-8736. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>;
- Mak, S., & Kozlowski, S. W. J. (2019). Virtual teams: Conceptualization, integrative review, and research recommendations. *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*, 441–479. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.018>;
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>;
- McGilton, K. S. (2010). Development and psychometric testing of the supportive supervisory scale. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 223-232. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2009.01323.x>;
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>;
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Engaging Virtual Teams: Do Leadership & Trust Matter? *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(4), 732–747;
- Najeemdeen, I. S. (2018). Perceived organizational culture and perceived organizational support on work engagement. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 199–208;
- Nevado, P. P. (2008). Popper e a investigação: a metodologia hipotética-dedutiva;

- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>;
- Nuhn, H. F., Heidenreich, S., & Wald, A. (2018). The role of task-related antecedents for the development of turnover intentions in temporary project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2284-2302. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239219>;
- Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010). Challenges in managing virtual teams. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(3). <https://doi.org/10.19030/jber.v8i3.690>;
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2020). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New media & society*, 23(8), 2303-2326. <https://doi.org/10.1177/1461444820921938>;
- Panteli, N., Yalabik, Z. Y., & Rapti, A. (2018). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology & People*, 32(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0133>;
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>;
- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873-890. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>;
- Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621-635. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>;

- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 468-472;
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva;
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>;
- Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived Organizational Culture and Turnover Intentions: The Serial Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Job Insecurity. *Social Sciences*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>;
- Sandhya, S., & Sulphay, M. M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325-349. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>;
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research* (2nd Edition). MacMillan Education Australia, South Melbourne;
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>;
- Schaufeli, W. e Bakker, A. (2009). *UWES - escala de engagement no trabalho de utrecht. Maringá: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout*;
- Shaik, F. F., & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>;
- Shameem, M., Kumar, C., Chandra, B., & Khan, A. A. (2017). Systematic review of success factors for scaling agile methods in global software development

- environment: A client-vendor perspective. *Asia-Pacific Software Engineering Conference Workshops*, 17-24. <https://doi.org/10.1109/APSECW.2017.22>;
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>;
- Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>;
- Shi, X. C. & Gordon, S. (2020), Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>;
- Siebrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4);
- Silva, F. P., Mosquera, P., & Soares, M. E. (2022). Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121299>;
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. SAGE, New Delhi. <https://doi.org/10.4135/978935150774>;
- Steil, A. V., Bello, J. S. A., Cuffa, D., Freitas, A. F. (2022). Job satisfaction and employee retention by public and private it organizations. *Revista De Administração Da UFSM.*, 15(2), 354-369. <https://doi.org/10.5902/1983465968850>;
- Suárez-Albanchez, J., Blazquez-Resino, J. J., Gutierrez-Broncano, S., & Jimenez-Estevez, P. (2021). Occupational health and safety, organisational commitment, and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector. *International journal of environmental research and public health*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115658>;

- Suazo, M. M., P. G. Martínez, and R. Sandoval (2009). “Creating Psychological and Legal Contracts through Human Resource Practices: A Signaling Theory Perspective.”, *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166, <https://doi.org/doi:10.1016/j.hrmr.2008.11.002>;
- Sundin, K. (2010). Virtual Teams: Work/Life Challenges-Keeping Remote Employees Engaged. *American Express Graduate Research Assistant for CAHRS*;
- Szelwach, C., & Matthews, T. L. (2021). Being Present in a Virtual World: Improving the Effectiveness of Virtual Teams, *Organization Development Review*, 53(2), 75–82;
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal, 3(2), 10-20. <http://dx.doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>;
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>;
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (2000). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 69-80;
- Zaccaro, S., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8);
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). Leading Virtual Teams-A Literature Review. *Project: ASTAR-Competence Transfer in a VR/AR-Based Environment for Work Design*, 1-9;
- Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Liu, L., Chen, Q., & Li, N. (2020). The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study. *BMC health services research*, 20(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05154-0>;

Zhu, Y., & Smith, S. A. (2019). Information and communication technology support for contextualization, polychronic values, and job satisfaction: Evidence from virtual teams. *International Journal of Business Communication*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/2329488419832075>;

ANEXO I – INSTRUMENTO



Questionário

Bem-vindo/a!

O presente questionário surge no âmbito de um projeto de investigação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Lisbon School of Economics & Management e tem como objetivo compreender a influência do apoio do supervisor em equipas virtuais.

A participação no estudo é voluntária, anónima e confidencial e todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. O questionário tem uma duração de cerca de 5 minutos.

Muito obrigada pela sua colaboração,

Mariana Branco

PERGUNTAS DE EXCLUSÃO

1. Trabalha no setor das tecnologias de informação e comunicação?

Sim

Não

2. Faz parte de uma equipa virtual?

Sim

Não

Nota: Entende-se por equipas virtuais: equipas geograficamente dispersas, desde casos onde os membros trabalham em diferentes pisos do mesmo edifício para casos onde os membros estão distribuídos por diferentes continentes (Siebdrat *et al.*, 2009).

Parte I

I. Considerando a sua atual situação profissional, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. O meu superior hierárquico direto ...

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Reconhece as minhas competências de trabalho.					
2. Tenta conhecer e dar resposta às minhas necessidades.					
3. Conhece-me suficientemente bem para perceber quando estou preocupado/a com o meu trabalho.					
4. Tenta compreender o meu ponto de vista quando falo com ele.					
5. Informa-me sobre o que é esperado de mim e do meu trabalho.					
6. Está sempre disponível para me ajudar quando o meu trabalho não está a correr bem.					

7. Mantém-me informado/a sobre mudanças importantes no ambiente de trabalho ou na organização.					
8. Demonstra abertura para ouvir a minha opinião.					
9. Mantém-me informado/a acerca de decisões tomadas em relação ao meu trabalho.					
10. Procura manter o equilíbrio entre as exigências do trabalho e as minhas necessidades pessoais.					
11. Incentiva-me, até mesmo em situações difíceis.					
12. Faz questão de demonstrar o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.					
13. Respeita-me enquanto pessoa.					
14. Disponibiliza tempo para me ouvir.					
15. Reconhece os meus pontos fortes e as minhas áreas de desenvolvimento.					

2. Quando desempenha as suas tarefas...

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.					
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.					
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.					
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia.					
5. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.					
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta".					
7. O meu trabalho inspira-me.					
8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.					
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
10. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.					
11. Estou imerso/a no meu trabalho.					
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.					

13. O meu trabalho é desafiante para mim.					
14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.					
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.					
16. É-me difícil desligar do meu trabalho.					
17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.					

3. Nesta parte do questionário encontrará questões relacionadas com a sua intenção de manter o seu trabalho atual.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.					
2. Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano.					
3. Eu penso, frequentemente, em despedir-me.					

Parte II

Nesta parte do questionário serão recolhidos dados para caracterizar a amostra do estudo.

1. Sexo

- Masculino
 Feminino

2. Idade: _____

3. Habilitações Académicas Concluídas

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro: _____

4. Estado Civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de Facto
- Divorciado/a
- Separação de Facto
- Viúvo/a

5. Situação Profissional Atual

- Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)
- Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo - efetivo)
- Trabalhador/a independente
- Outro: _____

6. Número de pessoas que trabalham na sua equipa: _____

7. Há quanto tempo trabalha na sua organização? _____

Muito obrigada pela sua participação!