



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

Departamento de Administração

EMILIO SANTIAGO LAZARTE

**TRABALHO REMOTO:
Percepção dos membros de uma equipe virtual sobre
fatores que exercem influência em seu desempenho**

Brasília – DF

2017

EMILIO SANTIAGO LAZARTE

**TRABALHO REMOTO:
Percepção dos membros de uma equipe virtual sobre
fatores que exercem influência em seu desempenho**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora:
Doutora, Marina Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2017

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

LL431t Lazarte, Emilio Santiago
TRABALHO REMOTO: Percepção dos membros de uma
equipe virtual sobre fatores que exercem influência
em seu desempenho / Emilio Santiago Lazarte;
orientador Marina Figueiredo Moreira. -- Brasília,
2017.
43 p.

Monografia (Graduação - Administração) --
Universidade de Brasília, 2017.

1. Equipes Virtuais. 2. Trabalho Remoto. 3.
Desempenho de Equipes Virtuais. I. Figueiredo
Moreira, Marina, orient. II. Título.

EMILIO SANTIAGO LAZARTE

**TRABALHO REMOTO:
Percepção dos membros de uma equipe virtual sobre
fatores que exercem influência em seu desempenho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Emilio Santiago Lazarte

Doutora, Marina Figueiredo Moreira
Professora-Orientadora

Doutor, Carlos Denner dos Santos
Júnior,
Professor-Examinador

Mestra, Juliana Pascualote Lemos
de Almeida
Professora-Examinadora

Brasília, 03 de julho de 2017

Dedico este trabalho aos deuses, ao meu pai Leonardo e à minha mãe Blanca, à minha amada companheira Susan e a todos meus queridos familiares, amigos e colegas de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Universidade de Brasília por ter me acolhido e propiciado, por meio de sua administração e excelente quadro de professores, o conhecimento que hoje acumulo. Em especial à Professora e mentora Marina Moreira e aos inúmeros professores que ajudaram em minha formação até o presente momento.

RESUMO

Neste trabalho foi pesquisada a influência exercida pelos fatores motivação, comunicação, ferramentas de controle para atingimento de metas e maturidade em uma organização que estrutura seu trabalho por meio de uma equipe virtual. O estudo partiu de um levantamento bibliográfico para definir os fatores que seriam analisados. Em seguida, foi feito um estudo de caso, usando triangulação, que é composta por: observação participativa, análise documental e aplicação de questionário para a equipe gerencial e técnica, visando a coleta qualitativa de evidências. A organização escolhida para o estudo de caso possui como características ser intensiva em tecnologia, atuar no setor de saúde e adotar amplamente o trabalho remoto. A análise das respostas recebidas permitiu avaliar a relevância relativa percebida pela equipe virtual, tanto de gestores como técnicos, a cada um destes fatores. Um dos pontos levantados foi o impacto da troca de equipe durante o projeto na motivação dos membros. Concluiu-se que, para desempenhar os seus objetivos, são fundamentais para as equipes virtuais: o desenvolvimento de normas e padrões de comunicação, o uso de ferramentas para controle e acompanhamento de metas, liberdade e autonomia de trabalho e confiança entre os membros.

Palavras-chave: equipes virtuais, trabalho remoto, desempenho de equipes virtuais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Contextualização	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos	11
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Organização de times de trabalho.....	12
2.2	Modelo de gestão de equipes virtuais.....	13
2.3	Fatores determinantes do desempenho de equipes virtuais.....	16
2.3.1	Motivação	20
2.3.2	Comunicação	21
2.3.3	Ferramentas de controle para atingimento de metas.....	22
2.3.4	Maturidade.....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Caracterização do instrumento de pesquisa	26
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1	Percepção do fator Motivação	29
4.2	Percepção do fator comunicação.....	30
4.3	Percepção do fator ferramentas de controle para atingimento de metas.....	31
4.4	Percepção do fator maturidade	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	34
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

As equipes virtuais são grupo de pessoas com um propósito comum e que interagem de forma interdependente, usando tecnologias de comunicação, transpondo limitações espaciais, temporais e organizacionais (LIPNACK; STAMPS, 1997). Estas podem surgir de diversas necessidades, sendo uma das mais frequentes a expansão das fronteiras organizacionais permitida pela globalização, para novas cidades, estados e países. Isso traria flexibilização para as estruturas organizacionais, ademais de alguns benefícios, como a economia de horas de deslocamento citada por Amigoni e Gurvis (2009).

A tecnologia da informação provocou transformações nas organizações que atuam em redes, em mercados globais e que flexibilizaram suas estruturas organizacionais. Estas mudanças trazem novos desafios especialmente para a força de trabalho remota (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Como consequência da diversidade de vantagens competitivas dispersas entre diversos países, a partir do desenvolvimento da tecnologia de informação e da enorme expansão do mercado global, empresas passaram a empregar equipes virtuais para permitir a interação entre os participantes em um mesmo projeto (HASSEGAWA, 2002). Elas se destacam em organizações que operam em contextos geográficos dispersos e que precisam se focar cada vez mais em processos de trabalho sem estar imobilizadas em uma determinada localidade (HORWITZ, BRAVINGTON; SILVIS, 2006).

De acordo com Earnhardt (2009), uma vantagem das equipes virtuais é que estas permitem às organizações alcançar tempos de atendimento mais rápidos, conseguindo trabalhar até 24 horas por dia em um projeto (aproveitando mão de obra em fusos horários opostos). Essas equipes, localizadas ao redor do mundo, teriam a vantagem de passar o dia inteiro em um projeto e, assim, sucessivamente ao longo de dias, meses e anos, aumentando sua velocidade de execução, a produtividade e atendimento aos clientes em níveis inalcançáveis para equipes tradicionais.

Assim como o uso de equipes virtuais para execução de projetos traz consigo vantagens, sabe-se que sua gestão impõe desafios às organizações. Uma problemática que merece atenção é a invasão de privacidade. Lins (2000) destaca

que os computadores e sistemas ligados à rede podem ser invadidos, sendo possível a coleta de dados armazenados à revelia de seus proprietários. Por outro lado, o cruzamento dessas informações (inclusive de forma legítima) pode propiciar a construção de perfis socioeconômicos dos usuários. Neste estudo, investigaram-se os fatores determinantes do desempenho em equipes virtuais. Resultaram dessa investigação quatro fatores, sendo estes: 1) motivação (NAKAMURA, 2006; NOGUEIRA; PATINI, 2012), 2) comunicação (HORWITZ, BRAVINGTON; SILVIS, 2006; JARVENPAA; LEIDNER, 1999), 3) ferramentas de controle para atingimento de metas (FERREIRA, 2014; NOGUEIRA; PATINI, 2012) e 4) maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986; FERREIRA, 2014), para então poder observar o seu impacto no contexto organizacional por meio de um estudo de caso em uma organização que trabalha exclusivamente de forma remota na área da saúde.

1.1 Contextualização

Para Agerfalk (2005) em equipes de desenvolvimento de software, os membros costumam possuir interações formais e informais ricas, compartilhar uma cultura organizacional comum, demonstrar uma boa mistura de habilidades técnicas e experiência, além de estar prontamente acessíveis a todos os membros da equipe e familiarizados com ferramentas e tecnologias apropriadas para executar o projeto.

Uma equipe virtual, como toda equipe, seria um grupo de pessoas que necessitam de algum tipo de interação para atingir determinados objetivos. Ao contrário de equipes de trabalho tradicionais, uma equipe virtual trabalha transpondo limitações espaciais, temporais e organizacionais, sendo que seus membros interagem por redes de tecnologias de comunicação (LIPNACK; STAMPS, 1997).

Langevin (2008) apresenta equipes como uma das soluções organizacionais adequadas para lidar com um novo ambiente, que é instável, complexo e incerto. A própria globalização encontra uma resposta com o desenvolvimento de equipes virtuais, cujos membros utilizam tecnologias da informação e comunicação para trabalhar a distância, através do espaço, tempo e limites das organizações. No entanto, ressalta que a literatura também indica que a organização das equipes, especialmente equipes virtuais, levanta novas questões e novas dificuldades e

sugere que certas condições para o sucesso precisam ser atendidas. As equipes virtuais surgem de mudanças nas tecnologias de comunicação, no propósito das organizações e na dinâmica social das novas gerações de profissionais.

As equipes virtuais usam avançadas tecnologias de informação e comunicação para interagir. Os membros procuram colaborar produtivamente enquanto estão geograficamente dispersos. São grupos de pessoas que trabalham em tarefas interdependentes, distribuídos geograficamente e realizam seu núcleo de trabalho, principalmente por meios eletrônicos e compartilham a responsabilidade pelos resultados da equipe (HORWITZ, BRAVINGTON; SILVIS, 2006).

1.2 Formulação do problema

Torna-se difícil pensar, nos tempos atuais, em restringir localmente projetos, seja com pessoas ou recursos locais, dada as facilidades de comunicação e o crescimento do mercado global. As organizações procuram aproveitar as vantagens competitivas de cada país envolvido em seus projetos, tais como: custo de mão de obra, domínio de tecnologia e canais de distribuição (HASSEGAWA, 2002).

Nogueira e Patini (2012) apontam a necessidade de elaboração de novas pesquisas que investiguem diretamente os trabalhadores remotos para identificar suas expectativas e necessidades, suas condições de trabalho e suas opiniões sobre as empresas e seus gestores.

O problema motor deste estudo foi procurar compreender a percepção dos fatores escolhidos neste estudo sob a ótica dos membros da equipe virtual escolhida.

Destaca-se que, este estudo pode gerar resultados práticos, com evidências sobre quais fatores são mais ou menos importantes e com base em uma experiência real, para definir o desempenho de uma equipe virtual.

A partir dessa compreensão espera-se que este trabalho permita a análise de um caso, no contexto de trabalho remoto, para usar como base em estudos de fatores que impactam no desempenho dos membros de uma equipe virtual.

1.3 Objetivo Geral

Estudar a percepção dos membros de uma equipe virtual sobre fatores que exercem influência em seu desempenho

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores e comportamentos dos membros de uma equipe virtual;
- Definir um instrumento de avaliação dos comportamento das pessoas;
- Avaliar a percepção dos membros da equipe sobre os fatores determinantes do seu desempenho.

1.5 Justificativa

Devido a crescente globalização, redução das distâncias físicas proporcionadas pela tecnologia, flexibilidade nas formas de trabalho, faz-se importante compreender o comportamento e o modelo de trabalho de times virtuais.

Pensar na possibilidade de montar times com membros qualificados, independente de sua localização geográfica e fusos horários é um pensamento atrativo para as empresas hoje.

Este estudo apresenta a visão dos membros de uma equipe virtual de sua própria estrutura de trabalho, levando em conta os fatores motivação, comunicação, ferramentas de controle para atingimento de metas e maturidade. Aborda também por meio de relatos dos membros da equipe virtual as experiências vividas por estes, mostrando possíveis problemas e vantagens do uso dessa estrutura de trabalho.

Ademais, o estudo faz-se necessário ao entender que, em um mundo globalizado e com mudanças frequentes nos negócios, as equipes virtuais são entidades facilmente adaptáveis, compostas por pessoas com as habilidades necessárias e com processos de trabalho que podem ser implementados de forma rápida. (HORWITZ, BRAVINGTON; SILVIS, 2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para facilitar a compreensão do referencial teórico houve uma divisão deste em três seções, sendo estas: organização de times de trabalho, modelo de gestão de equipes virtuais e fatores determinantes do desempenho de equipes virtuais. A última parte possui outras quatro subseções, uma para cada um dos fatores estudados (motivação, comunicação, ferramentas de controle para atingimento de metas e maturidade).

Inicialmente procurou-se descrever os tipos de estrutura de trabalho flexível, remota e teletrabalho. Sendo que a segunda foi escolhida para nortear este trabalho.

Em seguida, foram mostradas as definições de grupo e equipe de trabalho para então chegar à equipe virtual.

Para a última parte foi elaborada uma tabela com os fatores observados durante o levantamento bibliográfico, dentre estes foram destacados quatro fatores relevantes para o estudo. Por fim, estes quatro fatores foram explicados nas subseções do ponto 2.3. do referencial teórico.

2.1 Organização de times de trabalho

A estrutura de trabalho denominada trabalho flexível tem como características quantidade de horas flexível, locais de trabalho flexíveis e diferentes formas de contrato de trabalho; a partir dessa forma de trabalho derivaram-se os fundamentos tanto do teletrabalho como de trabalho remoto. Esta, então, seria uma categoria maior e abrangeria as últimas duas (MELLO, 1999; NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Segundo Mello (1999), o teletrabalho é representado por qualquer alternativa usada para substituir deslocamentos relativos ao trabalho por tecnologias de informação como telecomunicações e computadores

O trabalho remoto, por sua vez, inclui situações diversas, tais como: trabalho exercido por funcionários fisicamente distantes, não necessariamente trabalhando em centros satélites ou em domicílio, mas também funcionários que trabalham nas dependências da empresa, de maneira tradicional, que estão distante de seus gerentes e até de colegas de departamento, por estarem em diferentes edifícios,

idades, estados e até países. O trabalho remoto é definido como o trabalho que se realiza a distância e para o qual se faz necessário o uso de novas tecnologias de comunicação. Este poderia ser exercido no interior de um escritório, desde que seja contemplada a condição de estar distante do gestor e a comunicação sendo feita por meios eletrônicos (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Neste trabalho, optou-se por usar o termo trabalho remoto, por ser mais abrangente. O teletrabalho é realizado de forma remota, contudo, nem todo trabalho remoto é classificado como teletrabalho, já que o mesmo pode ser realizado dentro das dependências da organização.

Em suma, o teletrabalho é uma condição para o trabalho remoto e o trabalho flexível engloba ambos em sua estrutura, a figura 1 ilustra essa relação.

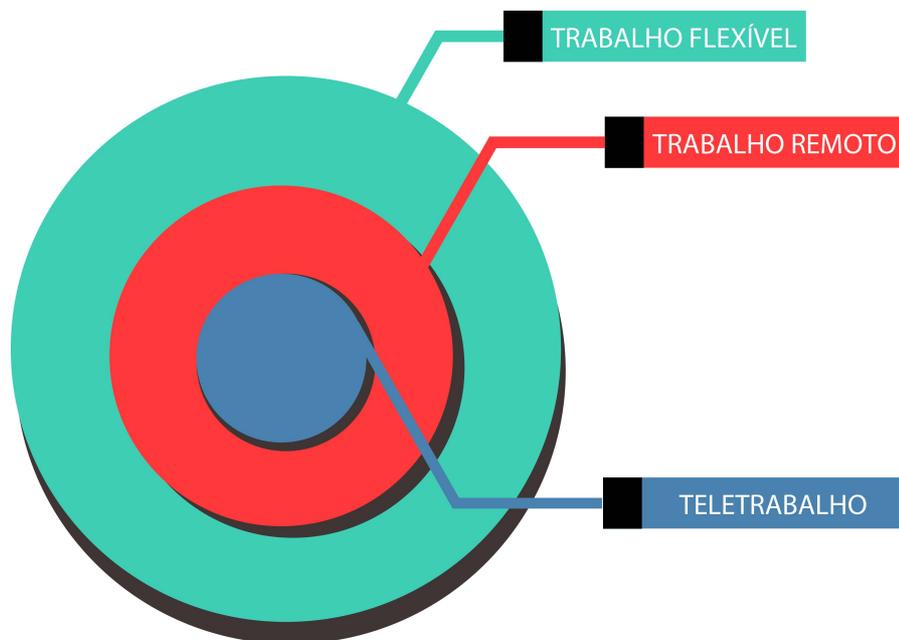


Figura 1 – Trabalho flexível, trabalho remoto e teletrabalho
Fonte: Elaboração do autor com base em NOGUEIRA; PATINI (out/dez, 2012)

2.2 Modelo de gestão de equipes virtuais

Antes de definir uma equipe virtual, é interessante abordar as definições de grupo e equipe de trabalho, para só então apontar diferenças entre os três conceitos e as características de uma equipe virtual.

O grupo pode ser definido como um conjunto formado por duas ou mais pessoas que necessitam de algum tipo de interação para atingir determinados objetivos ao longo de um intervalo de tempo relativamente longo. Além disso, o grupo implica em se submeter às suas regras e normas (DE ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004). Os grupos existem nas organizações e são parte fundamental para seu desenvolvimento.

Esses grupos acabam por culminar em grupos de trabalho. Arrow e McGrath (1995) definem o grupo de trabalho como um padrão recorrente de relações dinâmicas entre um conjunto de pessoas (membros), que utilizam determinadas tecnologias para atingir propósitos comuns, sendo que essas tecnologias incluem tanto ferramentas como procedimentos (políticas e normas). O Grupo de trabalho não trata somente de um conjunto de pessoas. O foco está na dinamicidade presente nas relações mantidas entre os membros, assim como na execução das tarefas, que estão orientadas para a consecução de um objetivo determinado. Desta forma, destaca a importância dos elementos constitutivos do grupo de trabalho, sendo estes: membros, tecnologia e objetivos. Nos grupos, a realização do trabalho depende fundamentalmente do esforço individual, enquanto que na equipe de trabalho, depende tanto do esforço individual como do esforço conjunto (DE ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

A partir da definição de grupo de trabalho pode-se tratar de uma equipe virtual. Esta, como toda equipe, seria um grupo de pessoas que interagem através de tarefas interdependentes guiadas por um propósito comum. Ao contrário de equipes de trabalho tradicionais, uma equipe virtual trabalha transpondo limitações espaciais, temporais e organizacionais, sendo que seus membros interagem por redes de tecnologias de comunicação (LIPNACK; STAMPS, 1997). Horwitz, Bravington e Silvis (2006) descrevem equipes virtuais como sendo compostas de indivíduos que colaboram em grupos de trabalho geograficamente dispersos e que, portanto, podem residir em diferentes zonas, países e fusos horários.

Hasegawa (2002) destaca que uma das grandes características que distingue as equipes virtuais das equipes tradicionais (também chamadas de equipes reais) é a característica da transposição de fronteiras e limites físicos ou organizacionais. Estas equipes teriam sido viabilizadas graças ao recente desenvolvimento tecnológico. Ao contrário dos grupos de trabalho centralizados geograficamente

estes seriam compostos de membros interdisciplinares e distribuídos organizacionalmente e geograficamente.

Segundo Earnhardt (2009) apesar de diversas definições de equipes virtuais, estas partilham de características em comum, tais como:

- Um grupo de duas ou mais pessoas que trabalham de forma interdependente através das fronteiras, mas que estão geograficamente separadas;
- O uso de tecnologias de informação prevalece entre as formas de comunicação;
- A responsabilidade dos resultados da equipe é compartilhada;
- As equipes podem formar-se rapidamente, quando necessário, sendo futuramente dissolvidas prontamente (HORWITZ, BRAVINGTON; SILVIS, 2006).
- Relação de subordinação a várias áreas da organização (HASSEGAWA, 2002)

Algumas das vantagens observadas no trabalho com equipes virtuais foram apontadas nos estudos de Polete et al (2012). Os pesquisadores mencionados afirmam que o trabalho virtual permite que os integrantes da equipe permaneçam como funcionários contratados da empresa, sendo que estes não precisam se deslocar diariamente à sede da organização, o que resulta em economia de tempo, flexibilização de horários, redução do nível de estresse e melhor equilíbrio no trabalho.

Deve-se levar em conta que, segundo Lipnack e Stamps (1997), a probabilidade de pessoas se comunicarem ou colaborarem mais do que uma vez por semana é significativamente reduzida quando estas estão há mais de 15 metros distantes umas das outras. Este motivo pode ser apontado como um fator complicador e, por isso, foi ilustrado para apresentar uma desvantagem do trabalho remoto.

Outro desafio encontrado nesse tipo de trabalho é o fator cultural, que fica evidenciado em casos de equipes remotas compostas por membros de diferentes países (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

2.3 Fatores determinantes do desempenho de equipes virtuais

Como resultado da pesquisa bibliográfica feita neste trabalho, para melhor compreender e determinar os possíveis fatores para análise, temos o quadro 1, que representa os fatores elencados pelos seus devidos autores e identificados para este estudo.

Quadro 1 – Resumo dos fatores encontrados em 7 trabalhos, divididos em colunas com nome, autor(es), ano e os fatores.

Título	Autor(es)	Ano	Fatores
Trabalho em Equipes Virtuais: Efeitos da Maturidade da Equipe sobre Eficácia do Trabalho em Projetos Virtuais	Polete et al	2012	Maturidade, Tamanho da Equipe, Dispersão, Número de encontros físicos
Identifying Key Factors in the Effectiveness and Failure of Virtual Teams	Earnhardt, Matthew P.	2009	Esclarecer Objetivos, Tecnologia, Formação da Equipe
Communication and Trust in Global Virtual Teams	Jarvenpaa e Leidner	1999	Comunicação e confiança

(Continua)

The Promise of Virtual Teams: Identifying Key Factors in Effectiveness and Failure	Horwitz, Bravington e Silvis	2006	Formação da Equipe, Alinhamento, Comunicação e Controle, Liderança e Diferenças Culturais
Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores	Nogueira e Patini	2012	Controle de atingimento das metas e avaliação de desempenho, Processos de recrutamento & seleção e treinamento, Motivação, Contrato de Trabalho e Salários
Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos com Equipes Virtuais: uma Visão Global	André Machado Dias Ferreira	2014	Liderança, comportamento do membro da equipe, padrão de comunicação da equipe, confiança, comunicação do membro da equipe, ferramentas de controle, gestão do conhecimento e organização e estrutura.

(Continua)

O Papel das Interfaces no Sucesso de Projetos Utilizando Equipes Virtuais	Lauro Noboru Hassegawa	2002	Política de RH, Liderança, Competência de Líderes e membros, Espírito de Equipe, Confiança Mutua, Cultura Organizacional, Treinamento da Equipe de Projeto, Tecnologia de Comunicação, Modos de Interação, Processos Técnicos
Comunicação em Equipes Distribuídas de Desenvolvimento de Software: Revisão Sistemática	Trindade, Moraes e Meira	2008	Comunicação como: percepção, coordenação, redes de contato, frequência na comunicação, confiança e diferença cultural

O desempenho das equipes virtuais é afetado por diversos fatores, muitas vezes comuns aos de equipes tradicionais (reais), porém em grau diferente.

Segundo Earnhardt (2009), falhas como o treinamento inadequado em tecnologias, perda de documentos e supervisão reduzida contribuem para o fracasso da equipe. A própria tecnologia pode contribuir para os problemas caso os membros da equipe não estejam habilitados para a tomada de decisões.

A formação da equipe desempenha um papel significativo no desempenho de uma equipe virtual, já que os membros podem vir de qualquer região do globo. Assim sendo, a gerência precisa de muita atenção ao selecionar os membros da sua equipe para assegurar que os objetivos do projeto serão cumpridos (EARNHARDT, 2009).

Trindade, Moraes e Meira (2008) tratam da comunicação em seus escritos, esta acaba sendo subdividida em quatro pontos: percepção, coordenação, redes de contatos e frequência na comunicação e confiança e diferença cultural.

A percepção foi o tópico mais abordado em seus estudos, na maioria das vezes, relacionados à dificuldade de determinar quais dos integrantes da equipe têm experiência ou conhecimento sobre as diferentes partes do projeto, à incapacidade de realizar comunicação através das diferenças de fusos horários e à falta de conhecimento sobre o andamento das atividades executadas por outras pessoas e equipes virtuais.

Em termos de frequência na comunicação, as informações coletadas por Trindade, Moraes e Meira (2008) apontam que os membros de equipes em ambientes distribuídos têm maior dificuldade em entrar em contato com outras situadas em locais diferentes do seu e uma probabilidade menor de receber ajuda dos colegas remotos (em comparação com membros locais).

Sobre liderança Horwitz, Bravington e Silvis (2006) afirmam que é mais difícil treinar, aconselhar, avaliar as necessidades de treinamento e dar feedback aos membros de uma equipe virtual, já que estes não estão fisicamente próximos diariamente. Além disso, membros de equipes virtuais possuem maior dificuldade em serem promovidos, pois têm menos oportunidades para reuniões face a face, monitoramento eficiente e medição do desempenho.

As diferenças culturais são tratadas como barreiras encontradas na comunicação entre equipes distribuídas que também afetam a percepção (TRINDADE, MORAES; MEIRA, 2008). Quando os trabalhadores realizam seus trabalhos em um único local a cultura e a linguagem facilitam a comunicação e as interações. Quando o trabalho é realizado em locais geograficamente dispersos, a diversidade pode levar a confrontos culturais e mal-entendidos (HORWITZ, BRAVINGTON; SILVIS, 2006).

Neste estudo, o fator diferenças culturais não foi selecionado para análise dos membros da equipe virtual, já que estes, mesmo estando em países diferentes, são todos brasileiros de origem e, sendo assim, o impacto cultural seria menos significativo que outros dos fatores efetivamente selecionados.

Baseado neste apanhado geral em relação aos fatores que exercem influência sobre o desempenho de equipes virtuais, o estudo busca uma real percepção destes aspectos e de como eles se relacionam de acordo com a opinião de trabalhadores da área. Para tal, foram selecionados os fatores: motivação, comunicação, ferramentas de controle para atingimento de metas e maturidade.

Fatores relacionados à liderança não foram abordados, já que não houve alteração nos membros da equipe gestora analisada neste estudo de caso (os comportamentos destes podem ter se alterado durante a elaboração do produto, mas isso não foi analisado).

Além disso, fatores que fazem menção à área de recursos humanos também não foram estudados devido à falta de um departamento focado para este propósito na organização analisada.

2.3.1 Motivação

De Albuquerque e Puente-Palacios (2004) elucidam em seus escritos que variáveis psicológicas podem influenciar a produtividade. O sentimento de pertença, de ser importante, de ter um grupo de amigos com objetivos comuns, é um conjunto de variáveis que pode influenciar definitivamente entre o êxito ou o fracasso de um empreendimento. E isso deve ser levado em conta na hora de administrar pessoas.

Para Nakamura (2006), a motivação se origina do desejo de satisfazer necessidades da motivação. O ser humano é naturalmente um animal social e, como tal, possui a necessidade de se relacionar com outros em seu ambiente. Essa tendência de se integrar a um grupo de pessoa é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos .

Pérez-Ramos (1990), tratando dos escritos de Vroom (1964), coloca o processo motivacional como sendo desenvolvido conforme as percepções e expectativas que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui.

Sendo assim, motivação pode ser definida como o conjunto de elementos que determina a conduta de um indivíduo em uma organização (NAKAMURA, 2006).

A motivação é indicada como um dos fatores mais desafiadores na gestão de equipes virtuais, em equipes culturalmente diversas pode levar ao desgaste dos relacionamentos entre os membros. Uma abordagem que impacta positivamente o fator motivacional seria buscar de forma ampla a empatia dos funcionários e ao mesmo tempo demonstrar estima por estes (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

2.3.2 Comunicação

Earnhardt (2009) trata da comunicação referindo-se ao fator esclarecer objetivos. Além disso, este fator estaria estreitamente relacionado com as responsabilidades gerenciais na formação de equipes virtuais segundo Horwitz, Bravington e Silvis (2006).

A comunicação em equipes distribuídas pode se dar de forma síncrona e assíncrona, já que nem sempre a troca de mensagens é feita em tempo real. Os membros da equipe podem usar isso a seu favor no planejamento de seu trabalho, mas é importante ressaltar que esta não é totalmente confiável, as mensagens podem ser perdidas devido a falhas de comunicação, duplicadas por retransmissões ou seus conteúdos podem ser ilegíveis ou destruídos (CHARRON-BOST, MATTER; TEL, 1996).

Para Horwitz, Bravington e Silvis (2006), comunicação e tecnologia são dois fatores que devem ser monitorados em equipes virtuais, já que possuem potencial para causar problemas ao longo do desenvolvimento do projeto. No primeiro fator estariam inclusas tanto questões de frequência de comunicação entre a equipe como a qualidade dessa comunicação. O segundo fator, por sua vez, seria fundamental para que a equipe virtual pudesse operar com sucesso, pois a tecnologia é necessária para dar suporte à comunicação, já que estas equipes trabalham em ambientes distantes (remotos) e as fronteiras de trabalho são flexíveis.

A comunicação desempenha um papel fundamental em uma equipe, contribuindo no esclarecimento de seus objetivos e mantendo o foco da tarefa. Além disso, ela é essencial para a redução de obstáculos quando se trabalha como uma equipe virtual. À medida que os membros da equipe comunicam os objetivos, estes são capazes de garantir que o trabalho realizado fique em concordância com o dos outros membros da equipe e com os objetivos gerais da organização (Karayaz *apud* Earnhardt, 2009).

Jarvenpaa e Leidner (1999) estabeleceram aspectos da comunicação em equipes virtuais:

1. Trocas de mensagens relativas a assuntos sociais (não relacionados ao trabalho) nos estágios iniciais de um projeto facilitam a criação de confiança entre os membros da equipe.

2. Comunicação com geração e manutenção de entusiasmo, onde os membros da equipe encorajam uns aos outros, impacta positivamente o desempenho de equipes.

3. Desenvolver normas e padrões de comunicação é importante para lidar com tarefas em ambientes de incerteza. Segundo os autores, equipes que mantenham comunicações imprevistas, sem nenhuma regularidade, tendem a ter problemas. Não se faz necessário uma comunicação frequente, mas sim uma comunicação que siga um padrão regular.

4. Comunicação com iniciativa, onde os membros sugerem soluções ao invés de pedir sugestões, se voluntariam em vez de pedir voluntários, é importante para o bom desempenho da equipe.

5. Por fim, em equipes com alto índice de confiança estavam presentes respostas rápidas para confirmar o recebimento de mensagens e feedback periódico relativo às tarefas desenvolvidas.

2.3.3 Ferramentas de controle para atingimento de metas

Ambientes virtuais, por natureza, demandam ferramentas que possibilitem maior controle e visibilidade das atividades que estão sendo desenvolvidas (FERREIRA, 2014).

A tecnologia, como fator, fornece um meio para a comunicação e aumenta a capacidade da equipe para cumprir com os objetivos do projeto, embora o tipo de tecnologia não contribua necessariamente para o sucesso da equipe (EARNHARDT, 2009).

Horwitz, Bravington e Silvis (2006) afirmam que é mais difícil treinar, aconselhar, avaliar as necessidades de treinamento e dar feedback aos membros de uma equipe virtual, já que estes não estão fisicamente próximos diariamente. As ferramentas

neste caso auxiliariam a equipe no sentido de proporcionar um ambiente virtual para trocas de informações entre a equipe.

Conforme apontado por De Albuquerque e Puentes-Palacios (2004), um grupo é definido como um conjunto formado por duas ou mais pessoas que necessitam de algum tipo de interação para atingir determinados objetivos ao longo de um intervalo de tempo relativamente longo. Além disso, o grupo implica em se submeter às suas regras e normas. As ferramentas serviriam de apoio tanto para a interação entre os membros do grupo como também para por em prática as regras e normas adotadas pela organização.

Vale ressaltar que a tecnologia nem sempre é benéfica. Existe uma ilusão de segurança nos meios e uma crescente invasão de privacidade, além disso, para alguns colaboradores, o aprendizado tecnológico pode ser um grande desafio. Orlikowski (1992) aponta ainda que quanto maior a distância temporal e espacial entre a construção de uma tecnologia e sua aplicação, maior a probabilidade de a tecnologia ser interpretada e usada com pouca flexibilidade. Outro assunto tratado por Lins (2000) é o cruzamento de informações, que permite a criação de retratos que mostram os principais hábitos e práticas dos usuários, revelando facetas que podem nem ser conhecidas por estes. Esses retratos podem ser elaborados por empresas privadas, para fins comerciais, ou por órgãos do governo, inclusive para fins de investigação criminal.

Com relação ao controle do atingimento das metas, de modo geral, pode-se dizer que os gestores buscam fazer um acompanhamento semanal dos resultados e status dos trabalhos realizados por seus funcionários. A avaliação é apurada ao longo do ano e incide sobre a qualidade do trabalho, a apresentação dos resultados individuais e do grupo (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Como exemplos práticos do uso de ferramentas de controle para atingimento de metas temos chats de mensagens instantâneas usados para tirar dúvidas rápidas que ocorrem no dia-a-dia, o uso de e-mails para casos mais formais, ou vídeo conferências para conversas mais longas.

2.3.4 Maturidade

Foi dado destaque ao fator maturidade neste estudo por ser tratado em diversas áreas do conhecimento, como: qualidade do desenvolvimento de software, gestão do conhecimento, trabalho, negócios, gerenciamento de projetos, pessoas, organizações, equipes, entre outras (POLETE et al, 2012).

Para Hersey e Blanchard (1986), a maturidade seria a capacidade do indivíduo para executar uma tarefa sem orientação externa. Isso seria alcançado por meio de instrução ou experiências passadas e seria determinante para o desempenho no ambiente organizacional produtivo. Um indivíduo com alto nível de maturidade estaria incentivado para realizar suas tarefas, já que possui confiança em suas habilidades e é dotado de senso de responsabilidade.

O baixo nível de confiança das equipes distribuídas possui relação com a baixa frequência de comunicação, como consequência, temos uma impossibilidade de constante confirmação da qualidade do trabalho realizado e da presença em grupo dos integrantes da equipe no trabalho (TRINDADE, MORAES; MEIRA, 2008).

O fator confiança estudado por Ferreira (2014) é uma necessidade para que um projeto obtenha sucesso, pois quando se possui confiança entre os membros da equipe se cria um senso de coletividade e comprometimento.

Neste estudo, a confiança foi admitida como uma consequência do nível elevado de maturidade.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para este estudo utilizou-se a pesquisa descritiva, que é descrita por Vergara (1990) como sendo uma pesquisa que busca expor as características de uma determinada população. Também procurou-se fazer uma aplicação teórica sobre uma equipe virtual dos fatores determinantes para o trabalho remoto levantados ao longo da pesquisa.

Outra característica desta pesquisa é ser de abordagem qualitativa, pois se dedica à compreensão dos significados dos eventos, sem a necessidade de apoiar-se em informações estatísticas. Procurou-se adotar esta perspectiva, de caráter qualitativo, não para buscar a generalização dos resultados, mas procurando uma compreensão de uma formação atípica de grupo de trabalho, de uma organização com fronteiras flexíveis, de uma instituição globalizada e de uma nova organização de trabalho.

O estudo se iniciou com a identificação dos fatores que exercem influência no desempenho das equipes virtuais, para a definição desses fatores foi feita uma pesquisa bibliográfica usando o portal de periódicos CAPES/MEC, o Google Acadêmico e SciELO.

A partir da identificação desses fatores foi feita uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso similar ao de BEJARANO et al (2006). Os instrumentos para coleta de dados foram: I) observação participante; II) análise documental de arquivos da empresa; III) questionários aplicados aos membros da equipe em diversos níveis (estratégico e tático).

Por sua vez, a coleta dos dados foi realizada em duas etapas: a observação participante e a análise documental. Em seguida foi aplicado um questionário online para os membros da equipe virtual. O questionário era composto de perguntas abertas e estas estavam relacionadas a quatro fatores, sendo estes: motivação, comunicação, ferramentas de controle para atingimento de metas e maturidade.

Foi definida a técnica da triangulação para o estudo deste caso (observação participante, análise documental e aplicação de questionário), já que esta permite a combinação de diferentes instrumentos de pesquisa no estudo. A análise realizada através desta técnica permite o estabelecimento de inter-relação entre os fatos, as

falas e as ações dos indivíduos, o que permite compreensão mais abrangente dos significados construídos na relação dos sujeitos com o meio. Além disso, de forma paralela, apresenta-se uma validade dos dados e inserção mais aprofundada do pesquisador no contexto estudado (DE SOUZA; ZIONI, 2003).

Para estudar a influência exercida pelos fatores citados anteriormente, foi adotada a estratégia do estudo de caso para fundamentar a pesquisa. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é usado quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e, ainda, quando o foco se concentra em fenômenos da vida real. O autor também aponta que o estudo de caso é uma boa estratégia para conduzir estudos organizacionais e gerenciais, já que contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos; por isso, acaba sendo muito usado em estudos na antropologia, psicologia, sociologia, ciência política, administração.

A necessidade dos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos (contemporâneos) em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001).

3.1 Caracterização do instrumento de pesquisa

O questionário aplicado para análise de dados foi elaborado tendo como base o estudo de Ferreira (2014), que possui viés quantitativo, porém, promovendo um novo enfoque (qualitativo). Foram feitas perguntas abertas ao invés de pedir uma escala de avaliação da pergunta. Como os fatores usados nas pesquisas não foram todos os mesmos, já que apenas comunicação e ferramentas de controles foram compartilhadas em ambos estudos, novas perguntas foram elaboradas a partir dos estudos teóricos dos fatores escolhidos. O maior desafio encontrado na elaboração do questionário foi procurar permitir que as perguntas do estudo de Ferreira (2014),

que eram de teor quantitativo, se adaptassem a respostas mais amplas, para assim enriquecer o estudo.

Este foi dividido em quatro partes representativas de cada um dos fatores selecionados para o estudo. Cada parte tinha um conjunto de três perguntas abertas e não obrigatórias, referentes ao seu respectivo fator. A quinta e última parte do questionário permitia aos membros pontuarem algum assunto referente à pesquisa que não tivesse sido abordado ao longo do questionário. A pergunta foi: gostaria de acrescentar alguma informação que considere relevante a respeito do tema?

Na primeira etapa avaliou-se a motivação por meio de três perguntas: as ferramentas de controle contribuíram para a motivação da equipe? Houve alguma situação em que a motivação da equipe impactou no resultado de alguma tarefa? Como a equipe busca se manter motivada?

A segunda etapa referiu-se ao fator comunicação e suas três perguntas foram: com que frequência é feita a comunicação na organização? A equipe utilizou ferramentas de comunicação para habilitar a comunicação remota? A equipe teve sempre o mesmo padrão de comunicação durante o projeto?

Referentes à terceira etapa temos as seguintes três perguntas: são usadas ferramentas para controle de metas na organização? Na sua opinião qual a importância dessas ferramentas? No caso de haver falta de alguma ferramenta, são desenvolvidos processos e normas para substituí-la?

Na quarta e última etapa, referente aos fatores escolhidos para a pesquisa, foram apresentadas perguntas: os membros da equipe já estavam familiarizados com o trabalho remoto (à distância)? A equipe foi alterada poucas vezes ao longo do projeto? Os membros da equipe tinham expectativas de trabalhos futuros com a mesma equipe?

O questionário objetivava recolher informações suficientes para permitir analisar a percepção dos membros da equipe virtual acerca dos fatores selecionados para análise. Foram entrevistados dois gestores e duas pessoas da equipe técnica.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa escolhida atua no Brasil, é intensiva em tecnologia e adota o trabalho remoto amplamente, ou seja, não trabalha com um escritório físico e sim por meio de um ambiente virtual. O setor em que atua é o de serviços, tendo como atividade principal a produção de softwares voltados para prestação de serviço para profissionais da saúde. É composta por gerentes, desenvolvedor web e desenvolvedor mobile. Os membros da equipe estão espalhados por diversas cidades, sendo estas, Berlim, Londres, Dublin, Brasília e Cascavel; alguns destes trabalham em conjunto há quase dois anos e outros menos que isso. Iniciou suas atividades no ano de 2015.

Após a preparação das informações foi feita uma análise de conteúdo no estudo, seguindo as orientações de Moraes (1999).

O conteúdo unitário do estudo pode ser descrito como a investigação dos fatores determinantes do desempenho de equipes virtuais. As categorias foram dividida de acordo com os fatores, sendo estes: motivação, comunicação, ferramentas de controle para atingimento de metas e maturidade. A primeira categoria foi descrita como “Percepções e expectativas que o indivíduo tem dos esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo.”. A segunda se descreve como “Troca de informação entre os membros da equipe, estão inclusas tanto questões de frequência de comunicação entre a equipe assim como a qualidade com que essa comunicação é feita.”. Em seguida temos a descrição do terceiro fator “Meios tecnológicos que dão suporte ao atingimento de metas.” e por último descreve-se a maturidade como “Há quanto tempo esta equipe trabalha em conjunto e se já existiu uma experiência prévia como membro de uma equipe virtual.”. Por último, foi feita uma interpretação dos resultados da análise que será descrita na próxima seção.

Durante o processo de elaboração do produto, a equipe mudou duas vezes de equipe técnica (especificamente programação web). Essa mudança foi sentida pelos membros e foi externada no questionário. Segundo um dos gerentes, “*o estouro dos prazos e mudança de equipes motivaram negativamente a equipe*”. Inclusive, para outro gerente, essa problemática foi tão séria que poderia ter arruinado o projeto. Neste momento, é interessante apontar que o não cumprimento de objetivos, relatórios mal escritos e recomendações mal feitas podem representar sérias consequências para as carreiras dos envolvidos (FERREIRA, 2014). Segundo os próprios entrevistados, o problema foi, inicialmente, não possuir um processo de seleção adequado e também não instituir regras de periodicidade de comunicação, que permitiria controle maior para o atingimento de metas.

Vale lembrar que, de acordo com os dados da pesquisa de Leite e Albuquerque (2009), uma grande rotatividade de gestores acaba por acarretar dificuldades adicionais na forma de gestão. As mudanças na estrutura, oriundas das diretrizes do grupo, não facilitam a gestão das pessoas que colaboram nessas unidades.

4.2 Percepção do fator comunicação

A respeito da comunicação remota, é através desta que ocorre a contratação, manutenção, motivação, conhecimento e controle do desempenho de um funcionário (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Vale ressaltar que, durante o período de elaboração do produto, houveram dois momentos relativos à comunicação da equipe. A primeira equipe acabou sendo substituída por problemas de relacionamento, já a equipe que assumiu, estava tendo um desempenho classificado como excelente pelos membros até o momento da elaboração deste trabalho.

Com a primeira equipe de desenvolvimento, a comunicação era frequente inicialmente, mas houveram períodos em que a troca de comunicação foi escassa, culminando com a substituição desta equipe por uma nova.

A respeito da primeira formação da equipe, temos o seguinte comentário de um dos gestores “*inicialmente nós até trocávamos bastante informação, mas depois de algumas entregas vimos que o produto não estava ficando como tinha sido definido*

e ao conversar com o programador para pedir que os itens divergentes fossem refeitos ele não respondeu bem”.

Um dos pontos que pareceu dificultar a comunicação com a equipe inicial foi a falta de normas e padrões de comunicação, coincidindo com os escritos de Jarvenpaa e Leidner (1999). Segundo os autores, equipes que mantenham comunicações imprevistas, sem nenhuma regularidade, tendem a ter problemas.

Isso foi alterado a partir da mudança de equipe. A partir de então, a comunicação na organização passou a ser feita por meio de um encontro semanal de vídeo conferência e comunicação diária por meio de plataformas de trabalho de troca de mensagens instantâneas e e-mails.

Como dito anteriormente, houve adaptação nos padrões de comunicação da equipe *“começamos com redes informais ate centralizarmos grande parte da comunicação”* em uma das plataformas. Isso fica comprovado pela fala do novo membro da equipe técnica: *“uma vez definidos os parâmetros básicos e fluxos de comunicação a equipe os segue, inclusive dando sugestões da melhor forma para isso”.*

Outra questão abordada foi o fator tecnológico da comunicação, referente à relevância da informação que muitas vezes é encontrada na comunicação por meio de ferramentas. Para um dos técnicos *“o problema ao meu ver é a questão de consumo do tempo, eu por exemplo, não tenho conta em redes sociais. Por exemplo, as pessoas postam muitas coisas desinteressantes usando meios de comunicação, muito poucas coisas são realmente importantes.”.* A questão da relevância da informação versus o tempo gasto para acessá-las merece atenção para uma melhor comunicação entre os membros.

4.3 Percepção do fator ferramentas de controle para atingimento de metas

Em se tratando de ferramentas de controle associadas à melhoria da motivação da equipe, houveram respostas opostas. Alguns julgaram que, por facilitar a comunicação remota, estas serviram para motivar a equipe. Por outro lado, para um

dos gerentes, essa relação não se daria diretamente. A motivação *“seria atingida através de uma distribuição de tarefas em acordo com as expectativas de cada profissional e respeitando-se a disponibilidade e o interesse de cada um. As ferramentas ajudam a colocar em prática esses ideais”*.

Sobre as ferramentas de controle para atingimento de metas, falou-se da importância de estabelecer objetivos. Para tal, mostra-se importante o apoio de ferramentas que permitam um melhor controle, seja de horas trabalhadas ou para o acompanhamento do desenvolvimento. No caso de haver falta de alguma ferramenta os membros da equipe utilizam planilhas e troca de e-mail, mas é importante desenvolver processos e normas para manter o acompanhamento e evolução do desempenho do grupo.

Por fim, temos o seguinte comentário acerca de uma das ferramentas de controle para atingimento de metas: *“recentemente implementamos o uso de uma ferramenta nova que permite estabelecer <milestones> (metas) e as tarefas de programação podem ser associadas a uma <milestone> específica permitindo assim acompanhar de forma prática o prazo para cumprimento de um conjunto de tarefas que culmina em uma meta organizacional”*.

4.4 Percepção do fator maturidade

Segundo Nogueira e Patini (2012), a maturidade é influenciada por um processo de recrutamento e seleção bem sucedido. Para que esse processo seja feito de forma adequada e, assim, impacte positivamente o desempenho da equipe, seria exigida uma seleção de pessoas com um nível de maturidade maior que o geralmente exigido para um recurso com modalidade tradicional de trabalho. Também acredita-se que as características de trabalhadores remotos são mais marcantes, encontrar um funcionário com sólido conhecimento da atividade exercida, com excelente comunicação, focado em resultados e metas, e capaz de gerenciar seu próprio tempo definindo prioridades, passa a ser mais simples por meio do processo de recrutamento e seleção interno, pois assim os candidatos já conhecem a empresa, as regras, normas, além de possibilitarem ao gestor ter acesso a *feedback* sobre o desempenho dele.

Em termos de maturidade, a maior parte da equipe tinha trabalhado de forma remota, com exceção de um dos gestores. A equipe, no entanto, sofreu com as alterações de membros, como descrito anteriormente, o que acabou impactando na maturidade da mesma (que está ligada ao tempo em que os membros trabalham em conjunto).

Como a equipe não possui encontros presenciais, é importante que esta possa ter maturidade para assim aumentar os níveis de confiança e dar mais autonomia aos seus membros, como apontado por um membro da equipe técnica no seguinte trecho: *“Ao meu ver coisa importante é não burocratizar, ter que relatar vários detalhes na ferramenta de controle de tarefas. Outro fator é deixar o mais ágil possível. Reuniões precisam ser diretas e não burocráticas, em resumo o objetivo final é desenvolver e o restante precisa ser direto, de forma não burocrática para não levar muito tempo, pois o foco é desenvolver”*.

Por fim, evidencia-se que os gestores de equipes virtuais precisam implementar uma série de práticas visando minimizar, contornar ou resolver os problemas relativos a estes fatores. Segundo Horwitz, Bravington e Silvis (2006) as práticas de valorização profissional, confiança nos membros da equipe, proximidade com o dia-a-dia destes, trato adequado com relação às características culturais e os prazos e expectativas claras, representam as principais práticas adotadas pelos gestores das equipes virtuais dentro do escopo da pesquisa. Como decorrência dessa observação, as práticas relacionadas ao estilo gerencial, à motivação e à gestão do conhecimento demonstram receber maior atenção dos líderes.

Durante a análise das respostas do questionário verificou-se que os quatro fatores selecionados no estudo foram reconhecidos como impactantes no desenvolvimento do trabalho de equipes virtuais pelos entrevistados. O único que obteve resposta diferenciada dos respondentes foi o fator ferramentas de controle para atingimento de metas. Para alguns membros da equipe estas estariam diretamente relacionadas à motivação e para outro este seria um meio para distribuição de tarefas em acordo com as expectativas dos membros da equipe virtual. Vale lembrar que, nesta pesquisa, buscou-se utilizar categorias mais abrangentes para os fatores. A confiança, por exemplo, que foi citada para referir-se ao fator motivação, é descrita em alguns estudos como sendo um fator por si só.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os fatores levantados neste estudo serviram de apoio para elucidar algumas das problemáticas enfrentadas por equipes virtuais e o estudo de caso trouxe a percepção destes fatores por membros de uma equipe virtual, mostrando os desafios de controlar as ferramentas e manter uma comunicação clara e frequente.

Uma característica que se evidenciou ao longo da elaboração do questionário e das próprias respostas dos participantes foi que, muitas vezes, os fatores estão inter-relacionados. Seria interessante, num trabalho futuro, propor que sejam feitos novos estudos de caso para avaliar os impactos destes fatores em organizações com características diferentes, com mais organizações desse tipo e com um novo levantamento de fatores para, assim, enriquecer o campo de pesquisa. Existe literatura suficiente para encontrar novas frentes de análise e não faltam organizações para aplicar os estudos de caso, já que o trabalho remoto é uma tendência crescente nos tempos atuais.

Outra possível pesquisa poderia ser feita tratando unicamente da questão das tecnologias e ferramentas usadas por equipes virtuais em ambientes de trabalho remotos. Como tratado por Nogueira e Patini (2012), tecnologia de informação, ao mesmo tempo em que gera esse ambiente de flexibilidade, disponibiliza ferramentas utilizadas no controle tradicional do trabalho através de simples planilhas de Excel e também possibilita sistemas de controle automatizados mais sofisticados. Isso vale para todos os trabalhadores, mas varia de acordo com a operação e complexidade do trabalho. Adicionalmente, a tecnologia de informação disponibiliza ferramentas de comunicação fundamentais na construção de uma relação entre funcionários e gestores fisicamente distantes.

Observou-se, a partir do questionário, que os respondentes destacaram a importância do feedback, frequência dos encontros, autonomia, confiança nos membros e liberdade de trabalho. Ademais, destacou-se, tanto na comunicação como nas ferramentas de controle para atingimento de metas, a relevância de desenvolver padrões e normas na comunicação e nas ferramentas de controle para atingimento de metas (por meio de métricas e metas). Quando a equipe está habituada aos processos e estes estão devidamente planejados, definidos e

estabelecidos pode-se evitar problemas no recrutamento e seleção, na comunicação e na motivação.

A equipe virtual estudada destacou que os desafios que foram encontrados na comunicação com a primeira equipe de trabalho foram contornados, após substituição de alguns membros, por meio de encontro semanais (feitos por videoconferência), comunicação diária e com ajuda de plataformas de controle de metas e de troca de mensagens instantâneas (que permitiram a centralização das informações).

A questão da tecnologia como desafio não foi abordada durante o questionário, mas vale a reflexão para o trabalho. As ferramentas têm suas vantagens no ambiente de trabalho virtual, mas é importante pensar que estas também possuem aspectos que podem não ser benéficos. Um deles é a falta de privacidade citada por Lins (2000) e que pode resultar em:

1. Coleta de informações no computador do usuário, sem o seu consentimento;
2. Monitoramento da linha de comunicação ou do teclado do computador do usuário através de programas invasivos;
3. Coleta ou compra de informações sobre o usuário em outros computadores, tais como o servidor que o atende ou os computadores de empresas cujos serviços a pessoa tenha utilizado.

Orlikowski (1992) também pontua que a tecnologia pode ser projetada por uma organização, construída por uma segunda e depois transferida e usada por uma terceira. Com isso, as condições institucionais e os agentes humanos envolvidos no processo são diferentes dos envolvidos no uso da tecnologia. Ou seja, as entidades externas - as organizações de desenvolvimento - desempenham um papel influente na formação das práticas sociais das organizações que utilizam a tecnologia.

Por fim, é interessante pontuar a importância observada em se estabelecer uma rotina (normas e padrões de comunicação, controle e acompanhamento) organizacional para o desempenho satisfatório de uma equipe virtual, para que esta possa cumprir adequadamente seus objetivos. Principalmente, como evidenciado neste estudo, na comunicação entre os membros da equipe e isso pode ser auxiliado por meio de ferramentas de trocas de mensagens instantâneas,

videoconferências e e-mails. Não se faz necessário uma comunicação frequente, mas sim uma comunicação que siga um padrão regular.

REFERÊNCIAS

- AGERFALK, Par J. et al. **A framework for considering opportunities and threats in distributed software development**. Em: Proceedings of the International Workshop on Distributed Software Development. Austrian Computer Society, 47—61. Paris, 2005.
- AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity**. Simon and Schuster, 2009.
- ARROW, Holly; MCGRATH, Joseph E. Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. **Research in organizational behavior**, v. 17, p. 373-373, 1995.
- BEJARANO, Viviane Carvalho et al. Equipes virtuais—um estudo de caso na indústria têxtil norte-americana. **Produção. Curitiba**, v. 16, n. 1, p. 161-170, 2006.
- CHARRON-BOST, Bernadette; MATTERN, Friedemann; TEL, Gerard. Synchronous, asynchronous, and causally ordered communication. **Distributed Computing**, v. 9, n. 4, p. 173-191, 1996.
- DE ALBUQUERQUE, Francisco José Batista; PUENTE-PALACIOS, Katia E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. 2004.
- DE SOUZA, Dilmara Veríssimo; ZIONI, Fabiola. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 76-85, 2003.
- EARNHARDT, Matthew P. Identifying the key factors in the effectiveness and failure of virtual teams. **Leadership advance online**, n. XVI, p. N/A, 2009.
- FERREIRA, André Machado Dias. **Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos com equipes virtuais: uma visão global**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.
- HASSEGAWA, Lauro Noboru. **O papel das interfaces no sucesso de projetos utilizando equipes virtuais**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HORWITZ, Frank M.; BRAVINGTON, Desmond; SILVIS, Ulrik. The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. **Journal of European Industrial Training**, v. 30, n. 6, p. 472-494, 2006.
- JARVENPAA, S. L. ; LEIDNER, D. E. **Communication and trust in global virtual teams**. Organization Science. v, 10, pp. 791-815, 1999.

LANGEVIN, Pascal. **Performance factors in virtual and colocated team**. EMLYON Business School, 2008.

LINS, Bernardo FE. Privacidade e internet. **Estudo técnico da Consultoria Legislativa**. Brasília: Câmara dos Deputados/Consultoria Legislativa, 2000.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology**. Jeffrey Stamps, 1997.

MELLO, Alvaro. Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 1999.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NAKAMURA, Cristiane Carlis et al. Motivação no trabalho. **Maringá Management**, v. 2, n. 1, 2006.

NOGUEIRA, Analdo Mazzei; PATINI, Aline Campos. TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES DOI: 10.5773/rai.v9i4.800. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

ORLIKOWSKI, Wanda J. The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 398-427, 1992.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

POLETE, Ana Carolina Angeli et al. **Trabalho em Equipes Virtuais: Efeitos da Maturidade da Equipe sobre a Eficácia do Trabalho em Projetos Virtuais**. XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

TRINDADE, C. C.; MORAES, Alan KO; MEIRA, S. R. L. Comunicação em equipes distribuídas de desenvolvimento de software: Revisão sistemática. In: **ESELAW'08: Proceedings of the 5th Experimental Software Engineering Latin American Workshop**. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. FGV/EBAP, Cadernos da EBAP. Rio de Janeiro, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 2ªed, Porto Alegre: Bookmann, 2001.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO À EMPRESA PARA AVALIAÇÃO DOS FATORES QUE EXERCEM INFLUÊNCIA SOBRE O DESEMPENHO DE EQUIPES VIRTUAIS

Fatores que exercem influência sobre o desempenho de equipes virtuais

27/06/17 13:13

Fatores que exercem influência sobre o desempenho de equipes virtuais

Esta pesquisa busca analisar como os fatores de comunicação, ferramentas para controle de atingimento de metas, motivação e maturidade estão presentes no cotidiano de uma organização que trabalha com equipes virtuais e quais são os impactos percebidos pelos seus gestores.

Equipe virtual => Seria um grupo de pessoas que interagem através de tarefas interdependentes guiadas por um propósito comum. Ao contrário das equipes tradicionais, uma equipe virtual trabalha transpondo limitações espaciais, temporais e organizacionais, sendo que seus membros interagem por redes de tecnologias de comunicação

1. Motivação

Percepções e expectativas que o indivíduo tem dos esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo.

1. 1.1 As ferramentas de controle contribuíram para a motivação da equipe?

2. 1.2 Houve alguma situação em que a motivação da equipe impactou no resultado de alguma tarefa?

3. 1.3 Como a equipe busca se manter motivada?

2. Comunicação

Troca de informação entre os membros da equipe, estão inclusas tanto questões de frequência de comunicação entre a equipe assim como a qualidade com que essa comunicação é feita.

4. 2.1 Com que frequência é feita a comunicação na organização?

.....

.....

.....

.....

.....

5. 2.2 A equipe utilizou ferramentas de comunicação para habilitar a comunicação remota?

.....

.....

.....

.....

.....

6. 2.3 A equipe teve sempre o mesmo padrão de comunicação durante o projeto?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Ferramentas de controle para atingimento de metas

Meios tecnológicos que dão suporte ao atingimento de metas.

7. 3.1 São usadas ferramentas para controle de metas na organização?

.....

.....

.....

.....

.....

8. 3.2 Na sua opinião qual a importância dessas ferramentas?

.....
.....
.....
.....
.....

9. 3.3 No caso de haver falta de alguma ferramenta, são desenvolvidos processos e normas para substituí-la?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Maturidade

Há quanto tempo esta equipe trabalha em conjunto e se já existiu uma experiência prévia como membro de uma equipe virtual.

10. 4.1 Os membros da equipe já estavam familiarizados com o trabalho remoto (à distância)?

.....
.....
.....
.....
.....

11. 4.2 A equipe foi alterada poucas vezes ao longo do projeto?

.....
.....
.....
.....
.....

12. **4.3 Os membros da equipe tinham expectativas de trabalhos futuros com a mesma equipe?**

.....

.....

.....

.....

.....

5. Expresse sua opinião, caso sinta que algo não foi englobado nesta pesquisa.

13. **Gostaria de acrescentar alguma informação que considere relevante a respeito do tema?**

.....

.....

.....

.....

.....