CEFET/RJ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Fenomenologia dos Conflitos em Equipes Virtuais

Nadia Soares de Carvalho Lima

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia

Orientador Diego Moreira Araújo Carvalho

Rio de Janeiro

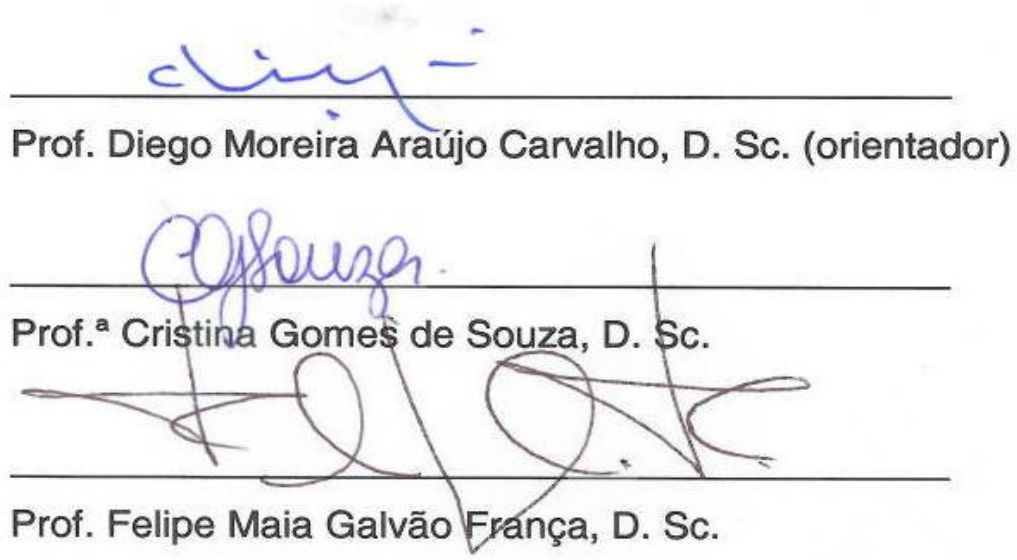
Agosto/2014

FENOMENOLOGIA DOS CONFLITOS EM EQUIPES VIRTUAIS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia.

Nadia Soares de Carvalho Lima

Aprovada por:



Prof. Diego Moreira Araújo Carvalho, D. Sc. (orientador)

Prof.ª Cristina Gomes de Souza, D. Sc.

Prof. Felipe Maia Galvão França, D. Sc.

Rio de Janeiro

Agosto/2014

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do CEFET/RJ

L732 Lima, Nadia Soares de Carvalho
Fenomenologia dos conflitos em equipes virtuais / Nadia Soares de Carvalho Lima. – 2014
xi, 78f. il.color. +anexos ; enc.

Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca ,2014.
Bibliografia : f. 74-78
Orientador: Diego Moreira Araújo Carvalho

1. Grupos virtuais de trabalho. 2. Relações humanas. I. Carvalho, Diego Moreira Araújo (orient.). II. Título.

CDD 658.4022

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Diego Moreira Araújo Carvalho, pela confiança depositada, pela acolhida e orientação constante , que com inteligência me conduziu compartilhando conhecimento .

À Professa Dr ª Cristina Gomes de Souza por acreditar em meu trabalho e sempre estar a disposição provendo orientação e informações.

Ao Professor Dr. Antônio Pithon por todo o apoio e incentivo constante durante todo o período dessa jornada.

Aos meus colegas de Mestrado, em especial Ana Helena Biscaia, Ylara Guimaraes e Juliana Costa, pelo companheirismo dentro e fora da sala de aula, pelos trabalhos apresentados, pelo auxilio, telefonemas e mensagens. E principalmente pelo incentivo constante para seguir em frente em todas as situações.

As minhas filhas Amanda e Marina, que tiveram seu tempo de convívio subtraído, mesmo assim colaboraram para que pudesse prosseguir.

A meu marido Geraldo que me acompanhou nesta jornada e em tantas outras batalhas, sempre ao meu lado incentivando e apoiando.

Principalmente a meus pais Gelson e Valma, minha irmã Glória Regina, que sempre tentaram de alguma forma suportar e auxiliar para que eu pudesse atingir todos os objetivos traçados.

RESUMO

FENOMENOLOGIA DOS CONFLITOS EM EQUIPES VIRTUAIS

Nadia Soares de Carvalho Lima

Orientador:

Diego Moreira Araújo Carvalho

Resumo da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia

O objetivo dessa pesquisa foi reconhecer as causas de conflitos em equipes virtuais, e identificar como integrantes de equipes virtuais reagem mediante a situação de conflitos. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema, o qual possibilitou conhecer e entender conceitos, particularidades dessa modalidade de equipe de trabalho. Em seguida, foi realizado uma pesquisa em forma de estudo de caso com duas equipes virtuais distintas em duas etapas. A primeira etapa houve a participação de funcionários de mais de 8 países que atuam em desenvolvimento e manutenção de projetos para uma Empresa Multinacional da área de Tecnologia da Informação e a segunda etapa foram convidados pesquisadores de uma comunidade internacional EELA2 Consortium atuante na Europa e América Latina. O mesmo questionário foi apresentado nas duas etapas, e disponibilizado na internet onde foram respondidos de forma anônima. Os resultados foram coletados em dois momentos distintos e analisados separadamente. Na análise final do estudo de caso, realizou-se a comparação dos resultados das duas etapas revelou uma semelhança na conduta e interpretação das mais importantes causas de conflitos, ambos os grupos revelaram Problemas de Comunicação e Falta de uma Definição de Papéis e Responsabilidades como as causas de conflito em suas equipes.

Palavras-Chave:

Conflito; Equipes Virtuais; Causa de conflitos

Rio de Janeiro

Agosto/2014

ABSTRACT

PHENOMENOLOGY OF THE CONFLICTS IN VIRTUAL TEAMS

Nadia Soares de Carvalho Lima

Advisor:

Diego Moreira Araújo Carvalho

Abstract of dissertation submitted to Programa de Pós-graduação - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, as partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Technology.

The purpose of this study was to recognize the cause of conflicts in Virtual Team and to identify how virtual team members react when facing the conflict situations. Bibliographical survey about the theme made it possible to understand the conflict concepts and particularities of this model of team work. Then, a survey was performed as a case study with different virtual teams in two steps. Employees from 8 different countries formed the first virtual team who work in development and maintained projects at Information Technology team of a multinational Company and after that in the second step, international researchers from EELAE Consortium were invited to participate in this case study. The questionnaire was answered by two teams, and it was available through the internet where the participants answered anonymously. Data were collected in two different moments and they were analyzed separately. In the final analysis of the case study the results were compared and they revealed a similarity in the conduct and interpretation of the causes of conflict, a both groups showed Communication Problems and Definition of Roles and Responsibilities as the main causes of conflict in their teams.

Keywords:
Conflict; Virtual Team; Conflict cause

Rio de Janeiro
August/2014

SUMÁRIO

Capítulo I - Introdução 1
Capítulo II - Metodologia 6
Capítulo III - Cenário das Equipes Virtuais 7
III.1 Panorama da Tecnologia da Informação e Comunicação eletrônica 7
III.2 Perfil da Equipe Virtual e suas diferentes utilizações 10
III.2.1 Vantagens e desafios para o uso de Equipes Virtuais 15
III.3 Gestão de Equipes Virtuais 17
III.3.1 Estilos de gestão Equipe Virtuais 18
III.3.2 Dimensões da cultura 19
III.4 Dimensão - Distância do poder 20
Capítulo IV - Fatores que contribuem para a colaboração em Equipes Virtuais 25
IV.1 Construção de relacionamento 26
IV.2 Compreensão compartilhada 27
IV.3 Construção de confiança em equipes virtuais 29
IV.3.1 Teoria do Processamento da Informação Social 30
IV.3.2 As seis regras da confiança em Equipes Virtuais 30
IV.3.3 Confiança Rápida – *Swift trust* 31
IV.3.4 Promovendo a colaboração em equipes virtuais 32
Capítulo V - Cenário das Equipes Virtuais 33
V.1 Mapeamento dos conflitos em equipes virtuais 33
V.1.1 Tipos de conflitos 35
V.2 Causas e impactos dos conflitos em equipes virtuais 37
V.3 Métodos para gerenciamento de conflitos 39
V.3.1 Gerenciamento do conflito segundo Thomas e Kilmann 39
V.3.2 Estilo de Evasão 40
V.3.3 Estilo Competitivo ou Confronto 41
V.3.4 Estilo Acomodação ou Cessão 41
V.3.5 Estilo Compromisso ou Concessão mútua 41

V.3.6 Estilo Colaboração ou integração 42
V.4 O papel da mídia de comunicação 42
Capítulo VI - Estudo de caso 44
VI.1 Processo de elaboração estudo de caso 45
VI.1.1 Identificar os participantes 45
VI.1.2 Enviar questionário 46
VI.1.3 Tabular resultados 46
VI.1.4 Analisar resultados com literatura sobre conflito 47
VI.2 Primeira etapa do estudo de caso – Empresa Multinacional 47
VI.2.1 Análise dos resultados e discussões 48
VI.2.2 Distribuição geográfica dos respondentes 48
VI.2.3 Perfil dos respondentes 48
VI.2.4 Perfil da equipe virtual 50
VI.2.5 Frequência dos contatos entre os membros das equipes 51
VI.2.6 Comportamento mediante a conflitos e divergências 52
VI.2.7 Comportamento diante situações de conflitos 53
VI.2.8 Divergências entre membros da equipe 54
VI.2.9 Conclusão avaliação respondentes Empresa Multinacional 55
VI.3 Segunda etapa estudo de caso – EELA-2 Consortium 56
VI.3.1 Distribuição geográfica dos respondentes 56
VI.3.2 Perfil dos respondentes 57
VI.3.3 Perfil da equipe virtual 58
VI.3.4 Frequência de contatos entre os membros das equipes 59
VI.3.5 Comportamento mediante a conflitos e divergências 60
VI.3.6 Comportamento diante situações de conflitos 61
VI.3.7 Divergências entre membros da equipe 62
VI.4 Conclusão avaliação respondentes ELLA-2 62
VI.5 Comparação dos resultados das 2 etapas 63
VI.5.1 Similaridades 63
VI.5.2 Diferenças entre os grupos 64

VI.5.3 Gerenciamento de Conflito 65
Capítulo VII - Conclusão 68
VII.1 Síntese da pesquisa..... 68
VII.1.1 Lições aprendidas..... 69
VII.1.2 Conclusões finais..... 70
Referência Bibliográfica 74
Apêndice I Questionário na língua inglesa 77
Apêndice II Questionário na língua portuguesa..... 80

LISTA DE FIGURAS

Figura I.1 Equipes Virtuais, vetores, vantagens e desvantagens 2
Figura II.1 Metodologia 5
Figura III.1 Comunicação Unificada 8
Figura III.2 Pesquisa Citrix. 9
Figura III.3 As equipes e as barreiras físicas. 11
Figura III.4 Tripé da Equipe Virtual..... 12
Figura III.5 Dimensões da Cultura 24
Figura IV.1Fatores que contribuem colaboração 26
Figura IV.2 Beneficios da Compreensão Compartilhada 29
Figura IV.3 Ações para promover o sucesso nas Equipes Virtuais..... ...32
Figura V.1 Etapas do conflito – Thomas 34
Figura V.2 Modelo de conflito Thomas-Kilmann 40
Figura VI.1 Processo elaboração estudo de caso 45
Figura VI.2 Versões do questionário 46
Figura VI.3 Principais causas de conflitos Empresa Multinacional 52
Figura VI.4 Principais causas de conflitos EELA-2 61
Figura VI.5 Execução das tarefas 63
Figura VI.6 Experiência em Equipes Virtuais 64
Figura VI.7 Frequência de comunicação 65
Figura VI.8 Face to Face 65
Figura VI.9 Mediante ao Conflito 66
Figura VI.10 Divergência na equipe 67

LISTA DE TABELAS

Tabela VI.1 Perfil dos possíveis respondentes – Empresa Multinacional 47
Tabela VI.2 Distribuição nacionalidade – Empresa Multinacional..... 48
Tabela VI.3 Formação Acadêmica - Empresa Multinacional 49
Tabela VI.4 Função na equipe - Empresa Multinacional 49
Tabela VI.5 Experiência em equipes virtuais – Empresa Multinacional 49
Tabela VI.6 Tamanho da Equipe – Empresa Multinacional l 50
Tabela VI.7 Nacionalidade – Empresa Multinacional 50
Tabela VI.8 Comunicação escrita – Empresa Multinacional..... 50
Tabela VI.9 Encontros integrantes da equipe - Empresa Multinacional..... 51
Tabela VI.10 Encontros presenciais – Empresa Multinacional 51
Tabela VI.11 Execução das tarefas – Empresa Multinacional..... 51
Tabela VI.12 Comportamento diante ao conflito de equipe Empresa Multinacional 54
Tabela VI.13 Divergência entre membros de equipe – Empresa Multinacional 55
Tabela VI.14 Distribuição dos respondentes por nacionalidade EELA-2 57
Tabela VI.15 Formação Acadêmica - EELA-2 57
Tabela VI.16 Função na equipe - EELA-2 57
Tabela VI.17 Experiência em equipes virtuais – EELA-2..... 58
Tabela VI.18 Tamanho da equipe - EELA-2..... 58
Tabela VI.19 Nacionalidade –EELA-2 59
Tabela VI.20 Encontros respondentes e suas equipes – EELA 2..... 59
Tabela VI.21 Encontros presencias – EELA-2 59
Tabela VI.22 Execução de tarefas – EELA-2 60
Tabela VI.23 Comportamento diante - EELA-2 61
Tabela VI.24 Divergência entre membros de equipe EELA-2..... 62

Capítulo I - Introdução

O mundo competitivo exige cada vez mais que as organizações estejam preparadas para dar respostas rápidas e inovadoras, em qualquer hora e a qualquer lugar. Nas últimas décadas com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação, há um crescente uso de equipe de trabalho com dispersão geográfica e com comunicação baseada em tecnologia da informação e comunicação eletrônica, definidas como equipes virtuais.

Equipes virtuais têm sido definidas de diversas formas, embora o essencial quando tratamos desse tipo de equipe é perceber que nesta modalidade há duas características marcantes : dispersão física entre seus integrantes e a comunicação mediada pela tecnologia da informação. Em seus estudos, VERBURG et al. (2013) destaca que a tecnologia da informação e a comunicação eletrônica permitem que as organizações desenvolvam projetos que ampliem suas atividades realizadas localmente para localizações virtuais, através de equipes virtuais.

Principalmente na última década do século XXI, os avanços em relação à comunicação com acessos cada vez mais rápidos através de dispositivos móveis de fácil manuseio, alta velocidade de comunicação de voz e imagens têm auxiliado os participantes de equipes virtuais e contribuído para que algumas barreiras ao uso desse tipo de equipe sejam colocadas abaixo. Segundo CASEY (2010), todos os avançados já realizados pela Tecnologia da Informações estão auxiliando na redução substancial dos custos com comunicação, adicionando pontos positivos na adoção de equipes virtuais.

Dentro do ambiente das grandes organizações o uso de equipes virtuais, vem se tornando uma prática, principalmente no desenvolvimento de projetos ou serviços relacionados a tecnologia da informação. De acordo com RODRIGUES & SBRAGIA (2013), os projetos tradicionais são desenvolvidos localmente, diferindo de projetos globais que fazem uso de participantes de diversos países. Embora haja um forte uso de equipes virtuais em projetos de desenvolvimento de software, BARUCH & LIN (2012**)** afirmam que esta modalidade de equipe está sendo utilizada nos mais diferentes contextos, tais como atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) , suporte a clientes, desenvolvimento de software e produtos.

A crescente utilização de equipes virtuais pode ser entendidas por 3 vetores básicos como apresentados na Figura I.1.

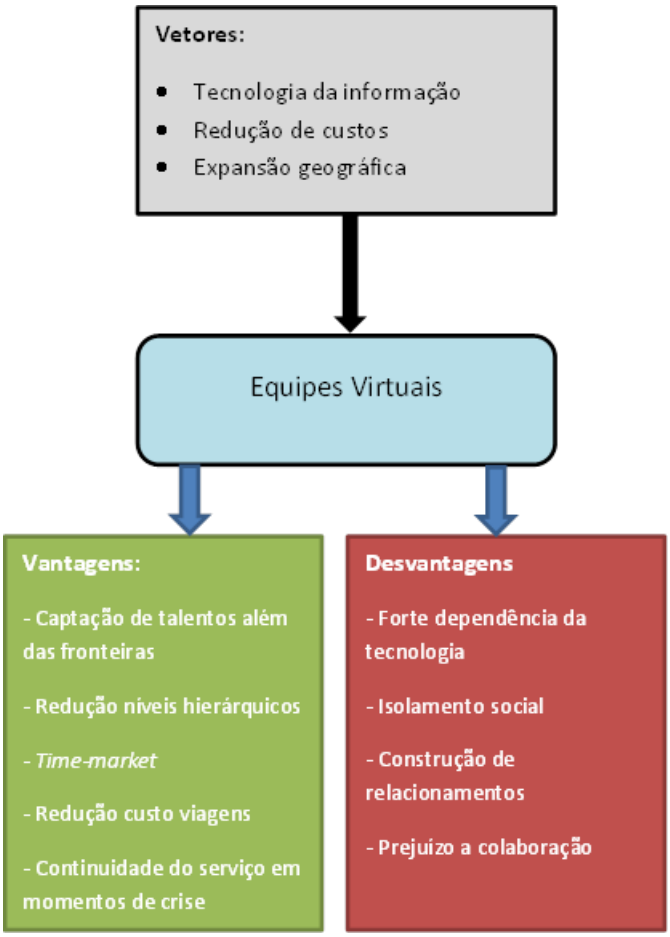


Figura I.1: Equipes Virtuais , vetores , vantagens e desvantagens
Fonte : Autora

Os 3 vetores básicos que impulsionam o uso de equipes virtuais nas organizações são : (i) Tecnologia da informação oferecendo ferramentas que facilitam a comunicação entre os participantes com custos cada vez mais convidativos e recursos que possibilitam uma melhor comunicação através de som e imagens de alta definição, tais com : tele conferências, *chats*, *smartphones*, *e-learning*, *e-mail*s, mensagens instantânea, comunicação com tradução em tempo real , dentre outros; (ii) sensível redução de custo diretos relativos a custos imobiliários e associados; e (iii) expansão geográfica tendo a possibilidade de atender clientes, fornecedores em várias geografias com pouca movimentação das equipes de trabalho.

Está claro que o uso de equipes virtuais proporciona várias vantagens além das já citadas anteriormente, já que o uso desse tipo de equipe possibilita a expansão dos negócios com integrantes de vários regiões geograficamente dispersas e em tempos diferentes. Apesar das vantagens atreladas a esta equipe, para mantê-la de forma produtiva exige um desafio constante para os gestores, tendo em vista que fatores além das tecnologias precisam estar presentes como a colaboração, relacionamento, compreensão compartilhada e confiança para que possam atuar de forma produtiva no atendimento de seus objetivos individuais e da equipe.

Segundo o autor RABECHINI (2005), hoje as empresas procuram profissionais para atuar em seus projetos não somente por serem especialistas em uma dada tecnologia ou área de conhecimento, mas também por identificar que estes profissionais estão imbuídos no conceito de colaboração e confiança.

Atualmente o grande desafio dos gestores é incrementar a produtividade em suas equipes virtuais, que se encontra fundamentada em dois fatores principais: a **colaboração** entre os membros da equipe e o **gerenciamento de conflito** entre os participantes da equipe.

E como em uma equipe com tantas características peculiares, pode-se promover a colaboração? Com tantas diversidades e curto tempo para criar os vínculos, como confiar sem conhecer?

Este trabalho visa pesquisar a literatura sobre equipes virtuais investigando fatores que auxiliem no gerenciamento de conflitos. E apresentar o resultado de um estudo de caso realizado com 2 equipes virtuais de áreas de atuação distintas : Empresa Multinacional da Tecnologia da Informação e Comunidade de pesquisa EELA-2 Consortium.

Objetivo Geral

Analisar os fatores que afetam a produtividade de uma equipe virtual, fundamentado em gerenciamento de conflito.

Apresentar os resultados do estudo de caso em relação as principais causas de conflitos em equipes virtuais e identificar um padrão de comportamento dos participantes neste estudo de caso quando mediante a situação de conflito em suas equipes.

Objetivos específicos

- Identificar os fatores que interferem e impulsionam o gerenciamento de conflitos em equipes virtuais
- Identificar as principais causas de conflitos em equipes virtuais e métodos de gerencia-los.
- Analisar o estudo de caso entre participantes de equipe virtual mediante situações de conflito através de questionário

Organização da dissertação

A dissertação encontra-se estruturada em 6 capítulos, e dois anexos:

- Capítulo I introdução da pesquisa a ser apresentada
- Capítulo II metodologia

- Capítulo III apresenta um breve panorama da Tecnologia da Informação e Comunicação Eletrônica
- Capítulo IV aborda o perfil das equipes virtuais e suas utilizações . Gestão das equipes virtuais
- Capítulo V contém os fatores que contribuem para a colaboração em Equipes Virtuais
- Capítulo VI descreve a análise de conflitos em equipes virtuais
- Capítulo VII contém as análise e conclusões do estudo de caso
- Anexo 1, contém o questionário na versão na idioma português
- Anexo 2, contém o questionário na versão no idioma inglês

Capítulo II - Metodologia

Para que o presente trabalho pudesse ser desenvolvido foi realizado primeiramente uma pesquisa na literatura nas seguintes áreas de conhecimento: psicologia cognitiva, administração, gerenciamento de projetos, gestão de riscos, Tecnologia da Informação e Comunicação Eletrônica. Com base na literatura pesquisada e na observação de problemas em equipes virtuais, foi desenvolvido um questionário com 14 perguntas abertas e fechadas o qual foi respondido em duas etapas por equipes virtuais distintas.

A primeira etapa foi realizada entre funcionários de uma empresa multinacional da área de Tecnologia da Informação em uma equipe de 200 integrantes. A equipe era formada essencialmente por profissionais desenvolvedores, adminstradores de banoc Após o término da primeira etapa foi identificado uma nova equipe virtual de uma outra área de atuação, onde o mesmo questionário foi apresentado.

As respostas de ambas as etapas foram analisadas individualmente e posteriormente foram reavaliadas em conjunto com a intenção de identificar similaridades e peculiaridades entre as informações coletadas.

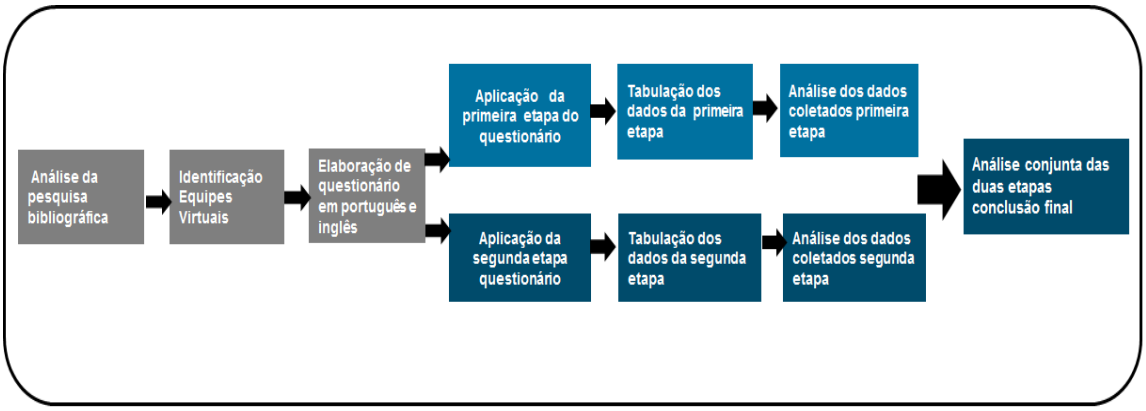


Figura II.1 Metodologia

Fonte: Autora

Capítulo III - Cenário das Equipes Virtuais

III.1 Panorama da Tecnologia da Informação e Comunicação eletrônica

O mundo competitivo de hoje, exige cada vez mais que as organizações estejam preparadas para respostas rápidas e inovadoras, em qualquer momento ou lugar. Esta efervescência do mundo dos negócios está colocando abaixo as fronteiras tradicionais entre as organizações e os locais onde realizam seus trabalhos, dando lugar a um novo mundo mais flexível em que as tarefas, processos e operações podem ser realizados e movidos com grande rapidez e eficiência de um local para outro, de uma organização para outra, através de diferentes fusos horários, tipos de dispositivos tecnológicos e tipo de equipe de trabalho.

As condições tecnológicas e os custos das soluções tornaram extremamente viável a utilização trabalho virtual. Empresas de diferentes setores produtivos e regiões estão adotando tecnologias de colaboração, *cloud computing* e virtualização, fazendo com que não seja mais necessário a um profissional estar fisicamente alocado no escritório sede de sua empresa para utilizar *e-mail* corporativos, vídeo, áudio, *web* conferência, acessar seus servidores, aplicativos e software. Havendo uma quebra das barreiras físicas, reforçando ainda mais o uso de geograficamente dispersas, ou seja, equipes virtuais.

A Comunicação Unificada (UC) engloba as ferramentas tecnológicas já citadas e outros aplicativos de apoio à gestão, abrindo caminho para a uma diversidade de modos de comunicação a partir de uma interface única, atuando na redução da latência humana com a integração dos processos e das aplicações de negócio. A UC também poder ser descrita como uma arquitetura que automatiza todas as formas de comunicação humana e dispositivos, incluindo voz, vídeo, mensagens instantâneas, conferência, presença e correio de mensagens, em um mesmo contexto e com experiência única, como apresentado na Figura III.1. O que torna a UC mais atraente é a sua capacidade de melhorar a qualidade da comunicação tanto interna como externa, possibilitando uma melhor comunicação e facilitando o trabalho colaborativo entre membros de uma mesma organização, clientes, fornecedores, independentemente de sua localização geográfica ou mesmo do meio de comunicação utilizado, tornando uma forte aliada para execução de trabalho das equipes virtuais.

A UC trata das comunicações que se integram para otimizar e melhor coordenar os processos de negócio. Por meio de regras e políticas a UC integra comunicações que são ou não em tempo real com os processos de negócio, baseadas nas possibilidades de presença e fornecendo uma interface de usuário consistente e unificada, para usuários que usam diferente dispositivos e mídias de comunicação.

Um dos grandes atrativos da UC é a capacidade de melhorar a qualidade das comunicações internas e externas à organização, possibilitando uma ampla comunicação entre os profissionais, contribuindo para a colaboração entre os profissionais de uma organização com

seus colegas de equipe, clientes, parceiros e fornecedores, independente de sua localização geográfica ou meio de comunicação utilizado.

A UC é uma solução baseada em uma variedade de elementos previamente agrupados ou componentes que mudam a forma como um trabalho é realizado pelos indivíduos, grupos e organizações, facilitando uma colaboração eficiente e abrangente.

Para as organizações, essas ferramentas permitem uma comunicação eficiente, maior agilidade nos processos de negócio e suporte à tomada de decisão. E ainda, proporciona ganhos indiretos a redução de custos fixos (energia, água, material de escritório). Além desses pontos já mencionados, também poderá proporcionar a redução de deslocamento de seus funcionários e consequentemente colaborando para a redução de emissão de CO2 (gás carbônico).



Figura III.1 Comunicação Unificada

Fonte: Autora

Aliados a essas tecnologias, os dispositivos móveis desempenham um papel importante no modelo de atuação proposto pelo ¨escritório do futuro¨, por meio de políticas de BYOD (*Bring Your On Device*) . Smartphones, *tablets, netbooks* e *thin clients* são ferramentas que estão substituindo os tradicionais telefones e PCs, dando mais autonomia aos usuários e trabalhadores do ambiente virtual.

Pesquisa realizada pela empresa Citrix em 2012 com mais de 1.900 gestores de tecnologia em 19 países mostrou o futuro do local de trabalho. O resultado da pesquisa revelou que as corporações reduzirão suas estações de trabalho em 30%, isto é, somente sete estações de trabalho para cada dez funcionários. Com essa estratégia, os profissionais estarão atuando

de locais semipermanentes variando das instalações da sua empresa ou parceiros, hotéis, eventos ou até mesmos suas próprias residências como apresentado na Figura III.2 .

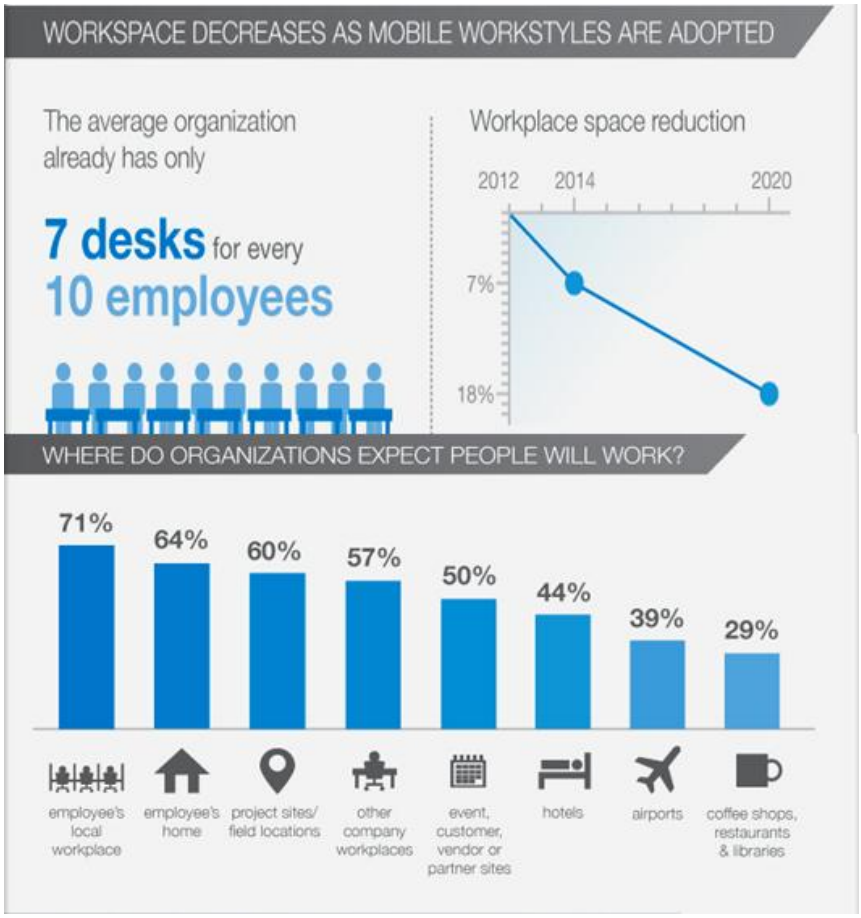


Figura III.2 Pesquisa Citrix (2012)

Fonte: Extraído, adaptado Citrix (2012)

Esta nova modalidade de espaço de trabalho traz vários benefícios, como aumento da qualidade de vida e consequentemente aumento da produtividade, uma vez que o profissional mais satisfeito e possui tem ao seu alcance todas as ferramentas necessárias para exercer seu trabalho com agilidade e qualidade. Esta nova arquitetura dos ambiente de trabalho impulsiona ainda mais a utilização de equipes geograficamente dispersas e cria uma dependência cada vez maior da Tecnologia da Informação e Comunicação Eletrônica, que servem como veículos e tração para o trabalho virtual globalizado.

Apesar desse novo espaço de trabalho oferecer diversas vantagens, ele também traz limitação para as interações interpessoais entre os funcionários, tornando mais raros os contatos entre profissionais do mesmo escritório ou da mesma equipe. Prejudicando assim as conversas informações que possibilitam uma integração entre profissionais, o compartilhamento de informações e a colaboração entre os funcionários. Outro ponto que também pode ser afetado

é o sentimento de pertencimento do funcionário em relação a sua organização e a sua equipe, pois cada vez mais distante das situações cotidianas os vínculos tendem a ficarem cada vez mais fracos, sendo assim, cabem aos gestores incentivar atividades que incentivem a integração e colaboração, além de reforçarem a imagem da organização e incentivarem o valor do trabalho em equipe.

O escritório virtual vem sendo discutido nestes últimos anos como uma grande novidade e inovação. Segundo BINGHAM (2012) a IBM, uma das maiores empresa de Tecnologia da Informação, já se utiliza dessa modalidade desde 1995. Para a IBM esta mudança ocorrida ainda na década de 1990, possibilitou que os funcionários trabalhem remotamente em todo o mundo. Atualmente a empresa possui cerca de 40% dos seus quase 430.000 funcionários globais utilizam essa modalidade de escritório. Como umas das pioneiras, a IBM revela que já obteve um expressivo retorno financeiro com a adoção dessa estratégica através de redução de espaços de escritórios e os custos a eles relacionados, além de tornar-se mais flexível para conduzir serviços de forma colaborativa através das fronteiras geográficas para seus clientes.

III.2 Perfil da Equipe Virtual e suas diferentes utilizações

Atualmente encontramos na mídia e na área acadêmica várias definições para equipes virtuais ou equipes de trabalho virtuais. Entretanto há uma unanimidade na descrição dessa modalidade de equipe. Neste trabalho serão apresentadas algumas definições dessa modalidade de equipes apresentadas por renomados estudiosos do assunto.

Equipe virtual pode ser definida como um grupo de participantes geograficamente dispersos trabalhando remotamente e com uso frequente da tecnologia da informação (AYOKO et al., 2012; HAMBLEY et al., 2007; MARTINS et al., 2004). Portanto, os membros das equipes virtuais podem estar em diferentes escritórios, cidades, estados, países e continentes. Os membros das equipes também podem pertencer a mesma organização ou várias organizações diferentes.

Para GOMES & LOPES (2010), as equipes virtuais nada mais são do que uma manifestação da adequação dinâmica dos modelos de organização do trabalho às prerrogativas oferecidas pela massificação das Tecnologia da Informação e Comunicação Eletrônica.

Já GIBSON & COHEN (2003) ressaltam que grupos como rede de aprendizado, comunidades virtuais e *Web groups* com interesses comuns não constituem uma equipe virtual. Apesar de utilizarem a tecnologia da informação e comunicação eletrônica como meio de comunicação, isso não os tornam uma equipe de trabalho, porque equipes necessitam ter uma tarefa real, interdependência e resultados compartilhados entre seus membros.

LIPNACK & STAMPS (2000) definem equipe virtual como grupo de pessoas que trabalham de forma interdependente com um objetivo comum, além do tempo, espaço e dentro

das fronteiras de uma organização utilizando tecnologia. O que faz com que uma equipe seja categorizada como uma equipe virtual é a dispersão geográfica e o uso de comunicação mediada por tecnologia da informação e comunicação eletrônica. Os membros de uma equipe virtual não compartilham do mesmo espaço geográfico, seus locais de trabalho primários são diferentes um do outro. Eles podem estar localizados em diferentes prédios, cidades, países e até mesmo continentes. Na Figura III.3 demonstrado por LIPNACK & STAMPS em sua obra " Virtual Teams : People Working Across Boundaries with Technology" (2000).

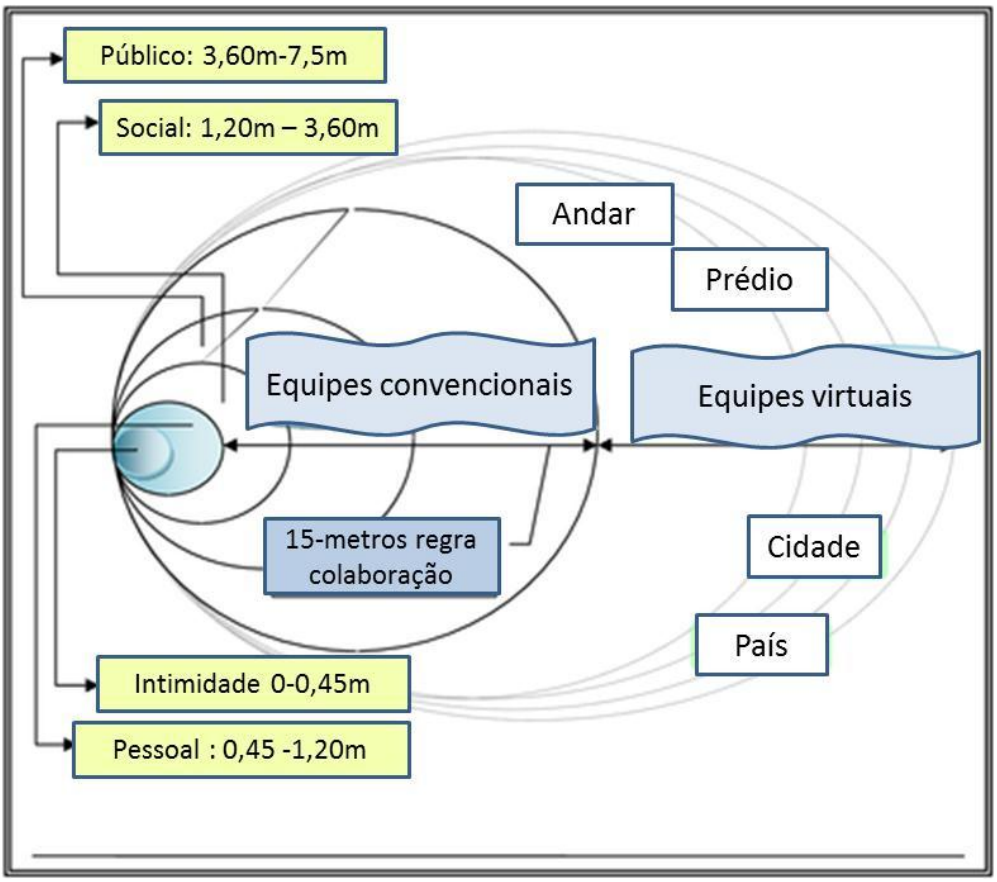


Figura III.3 - As equipes e as barreiras físicas

Fonte: Adaptado e extraído de LIPNACK e STAMPS (2000)

LIPNACK & STAMPS (2000) definem três fatores importantes para as equipes virtuais :

- **Pessoas** são indivíduos que atuam nestas equipe de forma independentes, sendo responsáveis por suas tarefas. Geralmente são especialistas em suas áreas de ação e habilidades complementares.
- **Objetivos** são as razões pelas quais a equipe está unida para produzir um produto ou serviço. Neste tipo de equipe de trabalho é crucial que os objetivos de cada membro da equipe esteja definido claramente e comunicado para

cada um de seus integrantes. Assim os membros das equipes poderão entender suas responsabilidades e os impactos de suas ações para o objetivo coletivo e dos demais integrantes da equipe.

- **Relacionamentos** ou ligações são as trocas de informações e conhecimentos entre os integrantes da equipe para atingir o objetivo do grupo.

A Tecnologia é um fator de grande importância para as equipes virtuais, pois há um uso massivo de comunicação mediada eletronicamente. Para realizarem suas tarefas essas equipes utilizam uma gama de métodos eletrônicos de comunicação com diferentes níveis de sofisticação, tais como telefones, teleconferência com alta definição, *e-mail*, blogs, wiki, ferramentas de trabalho colaborativo, e sistemas de gestão de conhecimento. Em contrapartida, hoje as equipes tradicionais também se utilizem de um grande número de meios de comunicação eletrônica para agilizarem suas tarefas, mas o uso da tecnologia em si não torna uma equipe virtual, mas o grau de dependência desse tipo de comunicação que aumenta a virtualidade de uma equipe. As equipes virtuais não tem escolha; já que devem se comunicar através da tecnologia, sendo assim os integrantes dessas equipes devem ser mais disciplinado de como manter uma boa comunicação e compartilhar informações com os demais membros.

Atualmente as equipes virtuais vem sendo utilizadas nas mais diversas áreas, quase sempre em projetos propiciando a utilização de especialistas por um período pré-estabelecido.

O modelo das equipes virtuais pode ser entendido como indivíduos que trabalham de vários locais diferentes, fortemente suportados pela tecnologia que atuam através de diversos fusos horários. A Figura III.4 mostra as dimensões como alicerces para esta modalidade de equipe .



Figura III.4: Tripé da Equipe Virtual

Fonte: Autora

Tripé da Equipe Virtual

Estes três alicerces que sustentam e proporcionam o atrativo para este tipo de equipe também contribuem para os desafios e oportunidades inerentes da equipe virtual.

A **distância** representa um desafio para as equipes virtuais já que impõem limites as interações face-face que possibilitam construção da confiança que contribui para colaboração também prove informações para a análise de desempenho, oferecendo oportunidade para motivar o trabalho de equipe.

Durante várias décadas as organizações criaram elementos que contribuíram para criar uma identidade entre seus funcionários. Estes elementos incluem código de vestimenta, logotipos da empresa, normas organizacionais, crachá, escritórios padronizados, mural informativo*, Newsletter* entre outras práticas. Para WIESENFELD & BROCKNER (1998) estes elementos colaboram diretamente para a identificação do funcionário a sua organização e criam um sentimentos de confiança caracterizados por:

- Disposição para cooperar com os outros
- Compartilhamento de conhecimento e informação
- Desejo de permanecer na organização
- Aderência às práticas e normas organizacionais

A descentralização do trabalho com o uso das equipes virtuais permite que as tarefas sejam realizadas pelos membros das equipes em tempos e espaços diferentes. Entretanto, esta reflexibilidade da realização do trabalho de qualquer local ou qualquer momento pode enfraquecer a relação entre organização e funcionário, podendo resultar na redução do comprometimento do funcionário com a organização.

Mesmo com fatores adversos, algumas equipes virtuais conseguem atingir altos níveis de ligações interpessoais. Esta conexão entre os membros pode ser descrita como um sentimento de companheirismo que vai além do comprometimento ao trabalho e que pode ser atingido através de técnicas e métodos a serem introduzidos pelos gestores das equipes, incluindo encontros *face to face*, compartilhamento de experiências e informações pessoais, jogos lúdicos e oportunidades e tempo para os membros da equipe se conhecerem. Outro fator a ser avaliado e endereçado pelos gestores é o sentimento de isolamento de participantes das equipes que podem impactar o desempenho individual e ou do grupo.

A distância amplia o desafio da comunicação, já que um dos mais importantes fatores de sucesso de uma equipe é ter uma boa comunicação entre os seus integrantes. E, para as equipes virtuais em que a comunicação é suportada por uma variedade de ferramentas e métodos, deve-se analisar em quais momentos utilizar determinadas ferramentas, de acordo com o propósito ou mesmo a característica das participantes das equipes.

Um dos pontos cruciais em relação á distância geográfica entre os participantes de uma equipe virtual é a possibilidade de uma mesma equipe englobar membros de diferentes países e culturas.

O **tempo** para equipes virtuais pode ser analisado através de duas óticas: fuso horário e espaço contínuo decorrido entre dois momentos .

A utilização de pessoas de diferentes fusos horários pode permitir a continuidade das atividades para conclusão das tarefas em jornada diárias de 24 horas – *follow the sun* ou *around the clock*. Possibilitando equipes de trabalho com atividades ininterruptas, como corredores em uma corrida atlética com revezamento, na qual cada corredor faz o melhor de si dentro do seu limite de tempo, repassando a responsabilidade para o outro integrante de continuar o trabalho realizado até aquele momento. Essa estratégia requer a criação de processos que permitam controlar a continuidade e a qualidade dos trabalhos realizados por cada membro da equipe. Entretanto, para trabalhos que necessitem de colaboração em tempo real, onde os participantes precisam interagir dentro um período determinado do dia, a participação de membros de equipes com diferentes fusos horários deve ser avaliada quanto a sua aplicabilidade. Dependendo dos membros envolvidos a mudança de turno de trabalho poderá ocasionar questões legais ou financeiras que podem inviabilizar o uso de determinados membros de uma região ou país.

A vida útil de uma equipe virtual também é vista como um desafio para seus gestores, pois em um tempo pré-estabelecidos deve-se criar um ambiente produtivo entre participantes criar relacionamentos e compartilhar experiências e conhecimentos. A duração pré-determinada pode impedir a criação de vínculo entre seus participantes, já que em algumas organizações há pequena chance desses participantes se reunirem novamente em outra iniciativa ou projeto.

A **tecnologia** tem um papel fundamental nas equipes virtuais, pois a comunicação é realizada massivamente através da tecnologia da informação. Para isso os membros das equipes necessitam estar familiarizados com a tecnologia antes mesmo de iniciarem as colaborações, o que implica em saber como opera-la e compreender em qual situação será mais adequado o uso de uma ou outra tecnologia.

Como as organizações se tornaram mais geograficamente dispersas, dinâmicas e complexas a continuidade dos negócios também se tornou um grande desafio. A tecnologia deve auxiliar a isolar o negócio de qualquer tipo de interrupções, planejadas ou não. Evitando assim impacto na produtividade, perda de oportunidades, impactos na receita e não atendimento de acordos nível de serviço estabelecido com os clientes. Para isso, as organizações devem estar preparadas com soluções alternativas e plano de continuidade do negócio.

Quando dentro de uma mesma equipe há membros de diferentes organizações , poderá ocorrer incompatibilidade de ferramentas de comunicação e ou plataformas tecnológicas. Segundo ROWE (2001), esta situação poderá contribuir para que membros de organizações

diferentes criem confiança entre eles atuando na resolução de questões técnicas, fazendo com que atuem fora de suas áreas de conforto confiando uns nos outros, quando em outras ocasiões seriam seus competidores.

III.2.1 **Vantagens e desafios para o uso de Equipes Virtuais**

Atualmente as grandes organizações utilizam-se das equipes virtuais como uma estratégia de negócio com a finalidade de maximizar seus lucros e ampliar sua atuação dentro de regiões e áreas de interesse. O uso de equipes virtuais por organizações multinacionais principalmente na área de desenvolvimento e manutenção de aplicativos já se tornou uma prática nos últimos anos. Entretanto, as organizações devem verificar a viabilidade do uso de equipes virtuais antes de utilizá-las como um padrão obrigatório, avaliando as vantagens e desvantagens dessa modalidade de equipe para a sua dinâmica de negócio, região de atuação, cliente , tipo de produto, serviço ou operação a ser realizada.

A literatura vem apresentando diversos vantagens e desafios no uso de equipes virtuais, como mostra a seguir *:*

Vantagens:

- Redução de custos indiretos (energia elétrica, despesas prédios coorporativos, material de escritório);
- Redução com custo de viagens e translado de profissionais para atender compromissos e reuniões através da utilização de meios de comunicação que possibilite os contatos entre membros da equipe, clientes, fornecedores e parceiros;
- Contribuir para redução de emissão de CO2 com a redução de translado dos membros da equipe;
- Captação de talentos além das fronteiras geográficas, eliminando as barreiras geográficas para identificar o profissional mais indicado para aquele projeto ou serviço;
- Redução de custo de mão-obra , utilizando talentos espalhados em todo o globo, inclusive em países em desenvolvimento que possuem profissionais qualificados com valores atraentes;
- Redução dos níveis hierárquico ;
- Redução de *turnover*, mais facilidade para realocar funcionários após o término do serviço, projeto ou operação;
- Oportunidade para o funcionário participar de equipes em qualquer local do globo;
- Diversidade cultural proporcionando o incentivo a inovação e crescimento pessoal;

- Continuidade do negócio em momentos de catástrofes relacionadas a fenômenos da natureza, epidemias ou mesmo conflitos políticos em determinada regiões do globo;
- *Time-to-market* através da redução do prazo de entrega dos produtos ou serviços para os clientes, fornecendo operações obriguem um trabalho contínuo sem interrupções. Fazendo necessário disponibilidade de 24 horas de membros da equipe (*follow the sun, around the clock*) .

Desafios:

- Identificação e assinalamento de gestores com experiência e conhecimento de gerenciamento de equipes virtuais e suas peculiaridades;
- Gestores que monitorem e incentivem o desempenho das equipe, utilizando métricas, ações corretivas e melhorias evolutivas;
- Falhas, indisponibilidade da tecnologia prejudicando o desempenho da equipe virtual;
- Forte dependência da tecnologia para a comunicação. Sendo necessários planos de continuidade bem definido e constantemente testados e revisados para atender em caso de indisponibilidades;
- Diferença de fuso horário impactando atividade que necessite a colaboração em tempo real , com interações entre os participantes dentro de uma janela fixa de tempo;
- Isolamento social, com o uso intensivo de tecnologia para a comunicação e poucos contatos *face to face* os participantes executam suas tarefas, mas perdem o sentimento de pertencimento tanto em relação a organização como ao grupo que atua;
- *Turnover*, quando não gerenciado o isolamento social poderá levar o afastamento do membro da equipe perdendo a identificação com a sua organização;
- A construção dos relacionamentos entre os membros das equipes pode não ser concretizada ou estabelecida sem que haja tempo e situações que propiciem;
- Impacto na construção de confiança entre os membros de equipe, confiar necessita conhecer e se identificar com o outro;
- Dificuldade na comunicação, pois equipes virtuais significam reunião de pessoas de vários países, culturas e idiomas diferentes. Mesmo utilizando a língua inglesa como idioma oficial de comunicação, os diferentes sotaques e interpretações podem dificultar a comunicação e criar mal entendidos;
- A colaboração e o compartilhamento de conhecimento são prejudicados pela distância entre os membros da equipe e a falta de relacionamento entre eles.

Mesmo com as várias colocações sobre vantagens e desafios do uso das equipes virtuais, esta modalidade ainda é muito utilizada por organizações multinacionais para endereçar suas estratégias de negócios.

Atualmente as equipes virtuais vêm sendo utilizadas intensivamente para grupos que executam projetos de desenvolvimento de produtos da área da tecnologia da informação, grupo de pesquisa internacionais nas mais diversas áreas do conhecimento com a possibilidade de troca de experiência facilitando o uso e interação de cientistas de diversos pontos do globo. A área comercial das grandes corporações vem utilizando com frequências Equipes Virtuais para elaboração de proposta e investigação e análise de potenciais pontos estratégicos.

III.3 Gestão de Equipes Virtuais

Dentre as várias estratégias para alcançar o sucesso das empresas, uma delas é a capacidade dos líderes em atrair, desenvolver, influenciar o desempenho e satisfação dos membros da sua equipe a fim de atingir os objetivos organizacionais. De acordo com MCGRATH (1984), os líderes conduzem suas equipes para um comportamento focado na tarefa, inspirando o grupo através da comunicação e uma visão do todo. (CONGER & KANUNGO, 1988). Os líderes atuam como mediadores em momentos de discórdias e também como mentores indicando melhores caminhos para que as equipes trabalhem na direção do sucesso. O ambiente organizacional define liderança como a capacidade de influenciar a equipe para atingir o objetivo determinado.

Segundo NEMIRO (2004), o papel do gestor é fundamental para o trabalho virtual colaborativo. Hoje é esperado mais do que bons administradores, os gestores ou líderes de equipes virtuais devem atuar como agentes motivadores, mentorando e propagadores da colaboração entre os membros de suas equipes como uma norma ou regra para o trabalho. Um dos fatores que contribuem para promover a colaboração é ter o entendimento claro dos objetivos, sendo crucial que todos os membros da equipe virtual conheçam o objetivo do grupo, os objetivos individuais e sua colaboração e responsabilidade para que todos possam atingir os objetivos dentro do prazo esperado. Dessa forma o líder é o responsável em facilitar, orientar e incentivar o entendimento das metas e objetivos, potencializando os relacionamentos interpessoais entre os membros da equipe e promovendo a sinergia e coesão. A liderança em equipe virtuais envolve muitas funções, das quais a maioria se encontra em endereçar as tarefas necessárias a ser executada pela equipe. Para isso, é importante que o líder possua habilidades para monitorar e mediar as interações entre os membros da equipe determinando quando e como proceder.

Na mesma linha TURNER & MULLER (2005), independente do tipo de equipe a ser liderada os membros de equipe precisam sentir-se produtivos, respeitados e importantes dentro

do grupo. O líder deverá escolher o estilo de liderança mais apropriado para a equipe e objetivo a ser atingindo, podendo utilizar de algumas técnicas para ajuda-lo na escolha mais adequada.

Segundo KONRADT & HOCH (2007), liderar equipes virtuais implica no uso de diferentes estilos de liderança tais como controle , transacional e transformacional, auto-gestão, situacional e contingente. Entretanto cada situação remete a um estilo de liderança.

III.3.1 **Estilos de gestão Equipe Virtuais**

- Liderança por controle - utilizado no controle de tarefa que demande um esforço de motivação para os integrantes da equipe, necessário uma clara dos objetivos e papéis e responsabilidades cada membro da equipe, onde cada um esteje ciente de sua responsabilidade sobre a realização da tarefa e como seu trabalho impactará o desempenho da equipe como um todo. Este estilo de liderança vem sendo observado em equipes virtuais que obtiveram sucesso, como relatam
- Liderança *empowerment* - encoraja e prove informações aos membros da equipe que possibilitem tomar decisões apropriadas, resolver problemas . Aumentando a participação e responsabilidade no desempenho da equipe e alcance dos objetivos. Normalmente utilizado em equipes maduras que compartilham poder e responsabilidade. Este tipo possui quatros pontos básicos : (i) poder – delegando responsabilidades, (ii) motivação – incentivando continuamente de forma e reconhecendo desempenho e resultados, (iii) desenvolvimento – provendo capacitação e desenvolvimento pessoal , (iv) liderança – orientar definir metas.
- Liderança transacional - motiva seus liderados através de uma clara definição de papéis e responsabilidades bem definidas. Este estilo possui algumas similaridades com o controle de tarefa. Nos estudos realizados por HAMBLEY et tal. (2007), apontam cinco habilidades neste estilo de liderança: (i) boa comunicação em relação as expectativas e papéis da equipe, (ii) excelente conhecimento de metodologias e processos relacionados a gerenciamento, (iii) habilidade para conduzir de forma produtiva reuniões dos membros da equipe, com mensagens claras e diretas, (vi) facilidade em criar e manter relacionamentos e (v) vontade de trabalhar e atuar junto com a equipe, de forma atuante.
- Liderança Transformacional - os líderes com estilo estimulam suas equipe através de comportamento e atitudes, inspiram articulações, a ética, integridade e otimismo. Estão sempre prontos a assumirem riscos e responsabilidades para atingirem os objetivos do grupo e atuam de forma proativa e com autoconfiança. Em essência, o estilo de liderança transformacional é o processo de construção do comprometimento organizacional.
- Liderança situacional - adotam estilo ou comportamente de acordo com a situação ou necessidade confrontada, ou seja, o gestor tem a capacidade de adequar-se ao

momento, e dentro da dinâmica, ele consegue delegar e motivar seus membros de equipe para reagirem positivamente a determinadas situações. O gestor situacional deve procurar conhecer o estilo de pensar e agir dos membros da sua equipe para compreender melhor o comportamento e as reações, para incentivar e potencializar as características que auxiliam o sucesso do objetivo da equipe. As competências do gestor situacional são: (i) direcionamento, (ii) orientação , (iii) apoio e (iv) delegação.

- Liderança de contigência de Fieldler , propõe que o líder deve adotar o apropriado estilo de acordado com a circunstância para melhor influenciar o desempenho de seus liderados. Isto significa entender o contexto da equipe . O modelo de liderança de Fielder mede a eficácia do desempenho de um grupo baseado no estilo de liderança e a situação do grupo.

Para uma gestão com equipes virtuais são necessárias competências em liderança, relações humanas, tecnologia e inovação. Gestores de equipes virtuais estão expostos a equipes com grande diversidade cultural e diferentes níveis de qualificação tecnológica. E necessitam estar preparados para utilizar a diversidade do grupo em prol do desempenho da equipe. Atuar de forma a incentivar o compartilhamento de experiência e conhecimento entre os participantes.

Os gestores de equipes virtuais devem ter claro o significado de cultura e suas implicações em um grupo de trabalho multicultural. O conceito de cultura para FLOYD (2010) é definido como o conjunto de conhecimento, símbolos compartilhados, linguagem, valores e normas que distinguem um grupo de pessoas de outro. A cultura não é uma característica herdada geneticamente, ela é aprendida e adquirida através de símbolos, linguagem, crenças, costumes, valores e normas desenvolvida ao longo do tempo de uma vida.

De acordo com HOFSTEDE (2003, p.19) , a cultura ¨é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro¨. Segundo o autor, cada indivíduo carrega dentro de si pensamentos, sentimentos e conceitos, que são o resultado de um aprendizado continuou; que iniciou ainda no início da sua infância; ainda que o comportamento ; o comportamento do ser humano é parcialmente por uma programação mental, sendo este os processos adquiridos ao longo da vida, mas que pode desviar-se desta programação mental e reagir de forma diferente.

III.3.2 **Dimensões da cultura**

No decorrer da década de 1970, HOFSTEDE (2003) desenvolveu um dos maiores estudos empíricos sobre as diferenças culturais, para entender porque as filiais da multinacional IBM seguiam modelos diferentes de gestão, apesar de todos os esforços para colocar em ação procedimentos e normas comuns. Baseado em resultados de pesquisas com estes funcionários

foi desenvolvido um modelo explicativo das diferenças culturais a partir da exposição às culturas dos vários países onde multinacional tinha representação. Foram identificados a existência de diferenças significativas entre os valores fundamentais subjacentes às respectivas culturas. Inicialmente HOFSTEDE (2003) agrupou em quatro dimensões, chamando-as de dimensões das cultura em relação aos seguintes critérios: (i) distância do poder, (ii) orientação do relacionamento, (iii) estereótipos de gênero (iv) resistência a incerteza . Posteriormente foram acrescidos a este trabalho o estudo com funcionários da multinacional da Ásia Oriental que acarretou a adição de mais duas dimensões o : (v) orientação tempo e (vi) comunicação.

Muitas investigações prosseguiram em relação a cultura , mas as seis dimensões da cultura vem proporcionando informações de como as pessoas comunicam-se e interagem . Com uso crescente de profissionais das mais diversas regiões em uma mesma equipe virtual, os gestores devem entender as diferenças culturais. Permitindo-se interpretar corretamente determinadas atitudes que contraste com seus valores e padrões culturais. Conhecer as diferenças, identifica-las é fundamental para interagir de forma eficaz em ambientes multiculturais.

III.4 Dimensão - Distância do poder

Distância do poder é simetria das relações de poder. Refere-se ao nível de aceitação de uma organização ou instituição em relação a desigualdade de poder. O poder dentro das sociedades, organizações ou mesmo em equipes de trabalho pode variar entre alta distância do poder e baixa distância do poder.

Culturas de alto poder de distância preferem distribuir poder pelas indivíduos baseado em sua posição na sociedade ou hierarquia política. China, Índia, Brasil e Filipinas são exemplos de culturas de alto poder da distância. Indivíduos de culturas de alto poder da distância tendem a aceitar as decisões tomadas pelo grupo ou mesmo pelos gestores sem questionamento.

Culturas de baixo poder da distância - as sociedades democráticas praticam igualdade entre seus indivíduos em relação a educação, sexo, ideias e em diversas outras tais como na Suíça, Nova Zelândia, Áustria, Estados Unidos entre outros que todas as pessoas devem ter direitos iguais, indivíduos dessas culturas são considerados culturas de baixo poder da distância.

A gestão de equipes multiculturais requer um claro direcionamento sobre os processos de tomada de decisões e resolução de problemas, disponibilizando ferramentas que possibilitem e incentivem a participação de todos de acordo com suas características culturais. Para isso devem ser utilizadas ferramentas que minimize as diferenças e promovam o engajamento de membros. Membros de culturas de alto poder da distância sentem-se mais à vontade em demonstrar suas opiniões através de *e-mail*s ou pesquisa, as quais possa participar de forma anônima. Tecnologia de feedback instantâneo como o *¨voting¨* pode ser uma opção para indivíduos de culturas de alto poder da distância. O uso de tecnologia dá foco nas opiniões e

reduz o foco na cultura, posição hierárquicas ou títulos. Vários *software* colaborativos possibilitam as contribuições de todos da equipe de forma democrática.

Orientação do relacionamento

Segundo HOFSTEDE (2003), a dimensão relativa a orientação de relacionamento está dividida em individualista e coletivismo.

No individualismo os indivíduos acreditam que sua responsabilidade primária é com si mesmo e valorizam a autoconfiança e autossuficiência. Em relação a comunicação, indivíduos de culturas individualista são impulsionados a lidar com os conflitos de forma direta e objetiva e geralmente preferem poucas interações, preferem se comunicar através de *e-mail*s, relatórios e reuniões de status. Estados Unidos, Canadá, Austrália e Grã-Bretanha, Canadá e Alemanha são alguns exemplos de culturas individualistas.

As culturas coletivas onde há a valorização do grupo, família e o trabalho realizado em equipe. Os indivíduos dão preferências a meios de comunicação que produz uma proximidade como comunicação *face to face*, vídeo conferência, tele conferência, reuniões com todos do grupo.América Latina, África, Coréia e Japão são bons exemplos de culturas coletivas.

Estereótipos de gênero

Estereótipo de gênero são generalizações, ou pressupostos, sobre as características ou comportamento do sexo masculino ou feminino. Culturas com valores masculinos geralmente os homens detêm o mais alto grau de decisão nas organizações. Indivíduos dessas culturas tendem a ser mais competitivos e preferem comunicação através de tecnologia assíncrona. As culturas japonesa, australiana e mexicana são bons exemplos de culturas masculinas.

Culturas femininas encorajam a igualdade entre pessoas de sexos opostos e evitam o estereótipo sexual. Indivíduos de culturas feminina preferem a comunicação através da tecnologia para prover mentoração através de vídeo conferência, telefonemas ou reuniões *face to face*. Alguns países como Chile, Suécia e Países Baixos apresentam características de culturas femininas .

O uso de algumas ferramentas tecnológicas poderão auxiliar os gestores de equipes virtuais com membros de culturas femininas e masculinas, tais como ferramentas colaborativas (banco de dados, documentos), pesquisas de forma anônima, *e-mail*s que atuarão na construção do confiança e criando um relacionamento entre indivíduos dessas diferentes culturas.

Resistência a incerteza ou risco

Segundo LEE (2014) indivíduos de culturas onde exista uma alta aversão a incertezas riscos tendem a ser menos propensos a aceitar situações onde não haja uma clara definição ou que possam proporcionar situação imprevisíveis. Geralmente indivíduos dessas culturas tendem a permanecer em situações nas quais estão mais familiarizados. A ansiedade apresentado por esses indivíduos em situações inesperadas pode ser interpretada pelos outros membros da equipe como uma insegurança, para esses indivíduos o método preferencial de comunicação tende a ser o assíncrono, já que poderá oferecer um momento de entendimento da informação ou melhor de maturação. Argentina, Portugal e Uruguai são identificados como sociedades de baixa aversão a incerteza ou risco.

Entretanto, indivíduos de culturas onde novas situações ou oportunidades são aceitas mais rapidamente são denominados com baixa resistência a incertezas ou risco. Estes indivíduos são flexíveis e em geral, são mais adeptos de método de comunicação síncrona. Países como Hong, Kong, Jamaica e Nova Zelândia são bons exemplos de culturas com baixa aversão as incertezas ou riscos.

Orientação ao tempo

A percepção do tempo pode ser entendida de forma diferente pelos indivíduos de culturas monocrômicas e policromias. Culturas policromias estão relacionados a indivíduos da América Latina, África, Oriente Médio, para estes indivíduos o tempo é percebido como um componente de fundo, de forma holística e que nunca termina. Possuem facilidade em realizar várias atividades ao mesmo tempo.

O indivíduos de culturas monocrômicas são extremamente atentos aos horários e prazos. Percebem o tempo de uma forma linear e costumam realizar uma tarefa de cada vez. Para reuniões, os indivíduos de culturas monocrômicas podem chegar no horário específico ou até mesmo um pouco antes. Enquanto indivíduos de culturas policromias tendem no decorrer da reunião e tendem a ser mais dispersos durante o transcorrer de reuniões com ritmo mais lento ou muito longa.

A comunicação para indivíduos de culturas policromias deve ser síncrona, onde há mais interações e a comunicação é percebida de forma mais rápida. Quanto a indivíduos de culturas monocrômicas tendem a utilizarem tanto síncrona quanto a assíncrona.

Mal entendimento sobre a percepção do tempo em equipes virtuais que possuam membros de culturas monocrômicas e policromia podem causar conflitos e são um dos desafios para os gestores dessas equipes.

Comunicação

Partindo dos estudos realizados pelo antropólogo americano Edward Hall, em sua obra ¨A Dimensão Oculta¨, onde foi definido dois tipos de cultura em relação a proximidade espacial : cultura de baixo contexto e cultura de alto contexto.

Nas culturas de baixo contexto como nos Estados Unidos, Israel, Canadá e norte da Europa enfatizam-se a objetividade e a lógica. Os indivíduos são direcionados a tarefas. Nestas culturas um gestor pode ser explícito ao comentar sobre problemas no desempenho e expectativas de melhorias de um membro da equipe. Geralmente indivíduos dessas culturas se comunicam bem em qualquer tipo de comunicação assíncrona ou síncrona, mas geralmente preferem comunicação assíncrona.

Em relação às culturas de alto contexto como na América Latina, Nova Zelândia, Coréia, Índia e Itália, há uma grande valorização das relações interpessoais. Geralmente os indivíduos dessas culturas falam de forma indireta e tem relutância em falar negativamente e dizer ¨não¨ de forma objetiva. Há uma ênfase a manter harmonia e não proceder de forma ofensiva. Em relação ao tipo de comunicação, neste tipo de cultura os indivíduos comunicam-se melhor através de comunicações do tipo síncrona, incluindo *face to face*, teleconferência e vídeo conferência, blogs, salas de chats entre outras formas de comunicação.

Como os gestores de equipes virtuais estão expostos a equipes com indivíduos de várias culturas, etnias e regiões devem estar preparados para propor soluções de comunicação adequadas e prover atividades que integre os indivíduos, respeitando e utilizando as diferentes dimensões da cultura de modo a alcançar os objetivos, criando um ambiente de trabalho que promova a colaboração, compartilhamento de conhecimento.

Além do método de comunicação a ser adotado, a elaboração de um plano de comunicação, onde deverá constar todas as comunicações realizadas pela equipe, público ao qual se destina, propósito do evento de comunicação, responsáveis por prover as informações, métodos, mídias e frequência em que as comunicações ocorrerão. Na figura III.5 apresenta a relação das dimensões da cultura, modos de comunicação e abordagem dos gestores para indivíduos das seis dimensões da cultura.

Dimensão	Comunicação	Foco do gestor
Distância		
Alto poder	Síncrona	Prover oportunidade para expressar opinões individuas através anominamente através de e-mails, pesquisas de satistação
Baixo poder	Assíncrona ou síncrona	Prover tarefas autonomas . Participar em todas as tomadas de decisões provendo informações e orientações.
Orientação do relacionamento		
Individualismo	Síncrona	Permitir que os indivíduos de falam de si em primeiro lugar, em seguida, discutir como a equipe trabalhará.
Coletivista	Assíncrona	Encorajar as pessoas falem sobre a equipe em primeiro lugar, em seguida dar esclarecimento de como cada indivíduo poderá contribuir para o grupo.
Estereótipos de gênero		
Masculino	Assíncrona	Envolver os indivíduos nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
Feminino	Síncrona	Encorajar atividades para compartilhar ideias , coaching e mentoração.
Resistência a incerteza		
alta resistência	Assíncrona	Discutir concretamente como os membros da equipe vão trabalhar juntos. Prover planos , cronogramas e definição clara de papéis e responsabilidade planos, cronogramas e listas de Responsabilidades .
baixa resistência	Síncrona	Discutir primeiramente em linhas gerais de como a equipe irá atuar. Posteriormente prover detalhes mais específicos.
Orientação ao tempo		
Policrônicas	Síncrona	Encorajar comunicação através de instance messaging, texting, e compartilhamento de telas. Prover expectativas concretas sobre prazo , protocolo de reuniões (pontualidade, prontidão) e documentação.
Monocrônicas	Assíncrona	Fornecer horário detalhado de trabalho a serem seguidos. Assegurar status e comunicações pontuais.
Comunicação		
Baixo contexto	Assíncrona ou síncrona	Permitir encontros entre os membros das equipes onde possam discutir suas experiências e preferências em detalhe. Prover relatórios regulares .
Alto contexto	Síncrona	Conversas individuias com os membros da equipe. Discutir as preferências dos participantes (em termos gerais)

Figura III.5 Dimensões da Cultura

Fonte: Autora

Capítulo IV - Fatores que contribuem para a colaboração em Equipes Virtuais

Desde os primórdios, o homem vem utilizando o trabalho em equipe como uma estratégia de unir esforços para atingir um objetivo, minimizando esforço individuais, compartilhando recursos, a fim de alcançar resultados que individualmente não seriam atingidos.

Hoje há uma intensificação do uso de equipe de trabalho nos mais diversos processos de produção, onde os membros dessas equipes de trabalho possuem relações de dependência, complementabilidade de habilidades e conhecimentos para alcançarem o objetivo comum. No ambiente virtual não é diferente, a equipe virtual é grupo de indivíduos interdependentes em suas tarefas, compartilhando a responsabilidade de seus resultados, onde todos se veem e são vistos como uma unidade social intacta inserido em um ou mais sistemas sociais e gerenciados coletivamente através de fronteiras organizacionais (HACKMAN, 1987; ALDERFER , 1977).

Trabalhar com equipes virtuais utilizando a tecnologia da informação, nas mais variadas formas, oferece uma vantagem para as organizações, pois dá oportunidade de atuar em diferentes regiões e até mesmo em período contínuo de trabalho. Entretanto, mesmo com vários atributos vantajosos, o uso de equipes virtuais possui desafios para os gestores que necessitam atuar para manter o nível de comunicação eficaz entre os membros da equipe além prover condições para promover e manter a colaboração entre seus integrantes, impulsionando-os na direção do cumprimento dos objetivos.

Segundo SCHRAGE (1990), a colaboração é estimulada por um desejo ou necessidade de resolver um problema, criar ou atingir um objetivo. É a energia que movimento a equipe rumo a conclusão das tarefas, o auxílio mútuo para alcançar o sucesso do grupo. O sucesso do esforço da colaboração poderá ser medido pelos resultados proporcionados. Segundo NEMIRO (2008), a colaboração entre membros de equipes virtuais é um dos pontos fundamentais para alcançar o sucesso e deve ser obtido principalmente através de três fatores: fortes relacionamentos, compreensão compartilhada e a confiança, Figura IV.1. Estes fatores impulsionam o grau de colaboração dentro do ambiente das equipes virtuais, criando uma sinergia e influenciando e aumentando a produtividade das equipes.

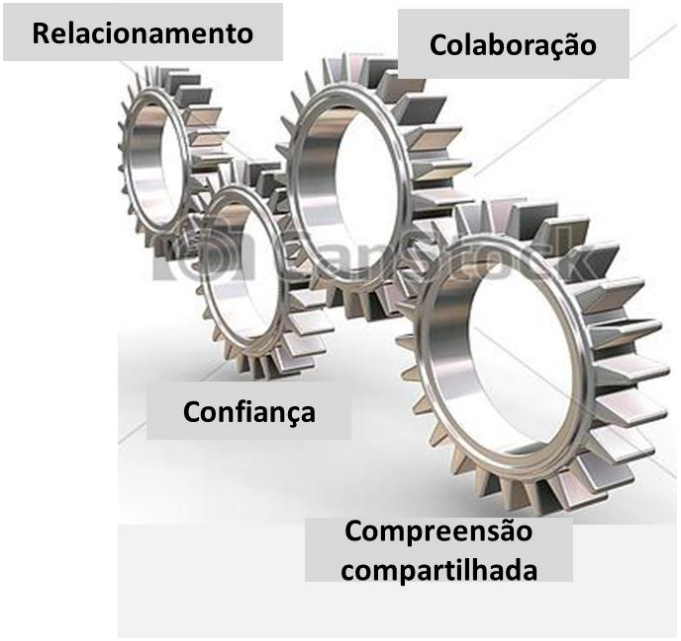


Figura IV.1 Fatores que contribuem colaboração

Fonte : Autora

Ainda segundo NEMIRO (2008), para que as organizações se beneficiem da utilização de equipes virtuais, é necessário que haja adaptações nos processos que gerenciam estas equipes, assim como mudanças no comportamento de gestores e seus participantes.

IV.1 Construção de relacionamento

As equipes virtuais têm como forte característica a perda das interações interpessoais entre seus integrantes e poucos ou quase nenhum contatos presenciais, sendo um dos fatores que dificultam a compreensão e entendimento entre os membros da equipe afetando o relacionamento da equipe. Apesar do uso de tecnologia de alta definição e canais de comunicação cada vez mais velozes, a força do contato pessoal entre seus participantes ainda não pode ser substituído, pois as interações pessoais criam uma familiaridade entre os membros da equipe, criando laços que amplificam os relacionamentos entre os membros das equipes.

Para que seja constituída a colaboração entre os membros da equipe, primeiramente devem entender que fazem parte de um grupo e que apesar de executar suas tarefas de forma independente, todos fazem parte de uma unidade e não estão sozinhos durante a jornada. O fortalecimento dos relacionamentos entre membros da equipe ajuda a resolver de problemas como escassez de recursos, conflitos de interesses e pontos de vista divergente em relação a sua solução técnica.

Muitas organizações promovem encontros presenciais entre os partipantes de equipes, principalmente em projetos ou operações crítica e quando os membros da equipes não se encontram em um dispersão geográfica muito grande que demande um custo elevado. Estes

encontros facilitam o desempenho da equipe e estimulam a comunicação e colaboração entre os participantes. Mesmo quando a promoção de encontros presenciais não possa ser patrocinada por razões de custo ou tempo, deve-se estimular e utilização de membros na equipe que já possuam um elo em comum. Ou mesmo quando a boa reputação dos membros de uma equipe antecede sua apresentação, fazendo que os feitos e os bons trabalhos já realizados sirvam de ¨passaporte¨ para o início de um relacionamento de confiança e propocie a colaboração.

IV.2 Compreensão compartilhada

Segundo GIBSON & COHEN (2003), compreensão compartilhada é o grau de sobreposição cognitiva, crenças, expectativas, percepções sobre o objetivo a ser atingido dentro pelo equipe de trabalho. Podendo ser traduzido como o entendimento coletivo que a equipe constrói de como atingir o objetivo, o que cada membro precisa fazer, as responsabilidades, experiência e capacidade que cada um traz para alcançarem juntos o objetivo da equipe. Obter um entendimento comum sobre as metas e objetivos de uma equipe é fundamental para eficácia da equipe de trabalho.

Os participantes de equipes virtuais podem ser comparados a ¨mundo de ideias¨ descrito por DOUGHERTY (1992), onde cada um tem conjunto conhecimento, ideias e experiências a serem explorados em prol do grupo, para isso, é necessário estreitar as distâncias entre esses ¨mundos¨ através de interações, vínculos e a criação de um espírito de equipe criando uma atmosfera produtiva, colaborativa entre todos os participantes.

Para atingir a compreensão compartilhada é necessário que todos os participantes tenham o conhecimento de suas responsabilidades individuais, processos disponíveis para execução da tarefas, conheçam suas responsabilidades dos demais participantes da equipe, mantenham uma comunicação clara entre os integrantes. Em seus estudos LIEDTKA & ROSENBLUM (1996) a compreensão compartilhada ou entendimento compartilhado inclui não somente objetivos e processos a serem seguidos, mas também o conhecimento da experiência dos demais integrantes A compreensão compartilhada também é um conjunto de maneiras de organizar e comunicar informações e conhecimentos, de uma forma colaborativa. Tendo uma compreensão compartilhada as pessoas conseguem prever e antecipar-se ao comportamento dos membros da equipe. Tendo um comportamento previsível, pode-se ter única visão sobre o que está sendo feito e o que ainda necessita ser feito sem constantes monitoramentos e consultas. Permitindo que cada membro da equipe atue de forma afinada e harmoniosa como participantes de grande orquestra sinfônica.

A formação da compreensão comum entre os participantes de uma equipe é um processo que faz com que os integrantes aprendam juntos e desenvolvam expectativas, incluindo seus objetivos. A compreensão compartilhada dos objetivos garante que a equipe

estará se movendo em uma mesma direção. Para MATHIEU (2000), ter a compreensão de como a equipe interage contribuirá para um processo mais eficaz, incluindo a coordenação, comunicação e cooperação. Auxiliará em prever posicionamentos em determinadas situações.

Alguns fatores tendem a inibir a compreensão compartilhada, tais como, a distância geográfica que separam os integrantes de uma equipe virtual, diminuindo a possibilidade de seus dos integrantes compartilharem informações espontaneamente e tornando menos propensos a prestarem atenção as informações dos demais integrantes que estejam em locais mais distantes. Além disso, distância geográfica pode significar também diferentes culturas regionais, nacionais e organizacionais. As diferenças culturais agem diretamente no entendimento ou compreensão compartilhada da equipe, já os indivíduos em geral interpretam as informações sempre utilizando seus padrões e valores culturais o que podem causar interpretações equivocadas, culminando em conflitos.

Ainda segundo GIBSON & COHEN (2003), para aumentar a compreensão compartilhada os gestores de equipes virtuais, deveriam incentivar a composição de equipes com participantes de origens semelhantes, ou seja, tanto no aspecto de mesmo background profissional ou mesmo mesma nacionalidade. Além de incentivar a comunicação espontânea entre os membros da equipe, através de contatos diretos entre eles para reduzir as distâncias e as diferenças.

Outro fator importante é que além da distância geográfica o uso intensivo de tecnologia nas comunicações pode inibir a compreensão compartilhada, já que algumas ferramentas de comunicação não fornecem informações relevantes sobre o entendimento através de sinais visuais. Para isso os gestores das equipes virtuais necessitam trabalhar utilizando uma combinação de ferramentas e técnicas de comunicação a fim de garantir o perfeito entendimento de suas equipes.

A formação da compreensão comum entre os participantes de uma equipe é um processo que faz com que os integrantes aprendam juntos e desenvolvam expectativas, incluindo seus objetivos. Outro ponto importante que contribui para compreensão compartilhada e redução de conflitos é a clara definição dos papéis de cada membro da equipe, sua colaboração e impactos . Umas das vantagens da compreensão compartilha é que auxilia no uso eficiente de recursos humanos e físicos para a execução das tarefas. Além de favorecer a redução de erros de implementação .

De acordo com GIBSON & COHEN (2003), as características básicas das equipes virtuais não favorecem a criação compreensão compartilhada. Entretanto, quando a equipe cria condições para compartilhar experiências, identificar similaridades, proporcionando situações que permitam uma comunicação abertas ,motivando o companheirismo e espírito de equipe , todos estes fatores agem diretamente na formação da compreensão compartilhada dentro da equipe virtual.

A compreensão compartilhada pode contribuir para o desempenho aumentando a satisfação e motivação dos membros das equipe. O entendimento dos objetivos, processos de trabalho cria uma disposição para que os participantes da equipes direcionem seus esforços para atingir as metas e objetivos do grupo. A Figura IV.2 apresenta os benefícios de um compreensão compartilhado pelos membros das equipes.

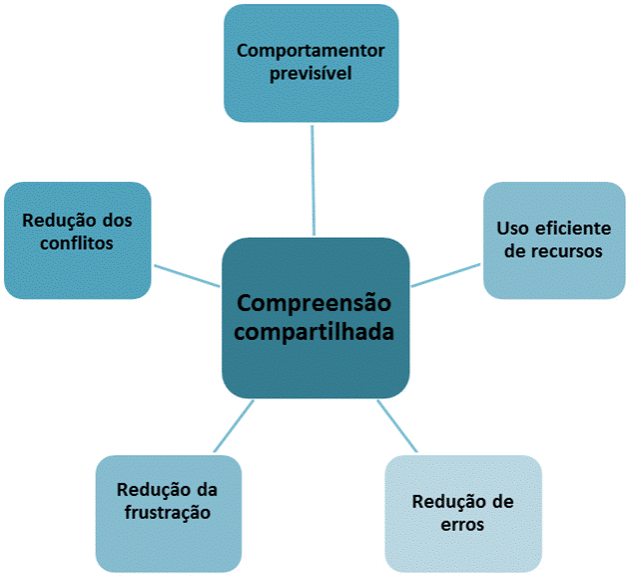


Figura IV.2 Benefício da Compreensão Compartilhada

Fonte : Autora

IV.3 Construção de confiança em equipes virtuais

A confiança é uma das peças chaves de todo e qualquer relacionamento, seja ele pessoal, comercial ou profissional. E dentro do ambiente das organizações a confiança é umas das peças amplia as chances de sucesso, aumentando a cooperação e reduzindo a complexidade. A confiança atua como uma das engrenagens que movimento a colaboração e o trabalho em equipe. Confiança é a base de uma colaboração bem sucedida entre os indivíduos dentro e entre as organizações. Em relação a equipe de trabalho, a criação da confiança baseia-se em acreditar que os membros da equipe estarão agindo de acordo com o benefício comum, sendo refletido em ações e comportamentos. Confiança é definido por ROBBINS (2005) como ¨a expectativa positiva que o outro não agirá oportunistamente através de palavras, ações ou decisões oportunista¨.

Membros de um equipe que confiam uns nos outros tornam-se mais inclinados a colaborar livremente, criar, inovar, assumir riscos, compartilhar informações e conhecimento, atuando com sinergia de forma eficiente e eficaz para atingir os objetivos da equipe e individuais. Segundo especialistas entre eles HOMANS (1950), quando há ausência de confiança cria-se grandes obstáculos dentro das equipes.

As interações interpessoais são processos que contribuem para gerar a confiança entre participantes de uma equipe. Para as equipes virtuais onde as interações interpessoais ocorrem com menor frequência , onde as dimensões da distância geográfica, a tecnologia e o período de duração da equipe são fatores que limitam a formação e o amadurecimento de relações assim contribuindo negativamente para a criação da confiança.

E como criar confiança dentro de um ambiente com essas limitações ? Como confiar sem conhecer, sem admirar ou mesmo reconhecer entre outros?

A confiança pode ser promovida através do uso adequado da tecnologia que melhor atenda as necessidades de comunicação da equipe, presença social e atitudes dos membros da equipe formando assim estágios para a criar e consolidação da confiança entre os membros da equipe.

IV.3.1 **Teoria do Processamento da Informação Social**

Na visão de Segundo HEWETT & ROBIDOUX (2010), a Teoria do Processamento da Informação Social (*Social Information Processing* –SIP) definido por Joseph Walther em 1992 é uma das mais importantes teorias que descreve como a confiança pode ocorrer em equipes virtuais, mesmo com a restrição do meio utilizado para a comunicação que impede intimidade relacional entre os membros da equipe, já que as barreiras para a formação da confiança irão sendo derrubadas ao longo do tempo, principalmente através de constantes ciclos de comunicação realizado entre os participantes da equipe.

A pesquisa empírica demonstra que as equipes virtuais são capazes de superar as barreiras da comunicação mediada por computador, principalmente através de extensos ciclos de comunicação. WALTHER & BUNZ (2005) ofereceu uma demonstração convincente da eficácia da SIP e apresentou seis regras de equipes virtuais que podem superar as dificuldades relacionadas com a confiança:

IV.3.2 **As seis regras da confiança em Equipes Virtuais**

As 6 regras estabelecidas por WALTHER & BUNZ (2005) focavam em criar um balanceamento entre mensagens relacionadas as tarefas e mensagens sociais, o que fez com que os membros das equipes oscilassem em realizar o trabalho e interagir socialmente.

- Comece agora mesmo – como as equipes virtuais tem pouco tempo para as aproximações iniciais, devem começar a trabalhar em suas tarefas imediatamente já que oferecerá oportunidade de interações

- Comunicação frequência - a criação de confiança muitas vezes está atrelada a comunicações frequentes - confiando naqueles que se comunica mais

- Iniciar tarefas em paralelo com o planejamento – fazendo um balanceamento entre o planejamento e a execução. Começando a trabalhar em tarefas significativas
- Reconhecer claramente quando recebeu uma mensagem e dar feedback
- Seja explícito em suas colocações - membros da equipe devem indicar abertamente a sua concordância e discordância . Dúvidas e incertezas criam barreiras para a formação da confiança
- Prazos acordados , prazos cumpridos – realizar as tarefas dentro do prazo estipulado, criando credibilidade entre os integrantes e os gestores

Apesar da eficácia, este processo necessita de tempo para que a confiança se consolide entre os integrantes da equipe. Sendo assim, muitos gestores utilizam o conceito da Confiança Rápida ou *Swift Trust* de MEYERSON et al. (1996), para a geração da confiança em seus equipes virtuais.

IV.3.3 **Confiança Rápida – *Swift trust***

Devido a limitação da duração de uma equipe virtual, que não lhe permite tempo para estreitar os relacionamentos entre os membros da equipe, criar vínculos e estabelecer a confiança. Os membros da equipe devem focar seus esforços em atender as tarefas críticas sem despor de muito tempo para construção de relacionamentos. Entretanto, independente do tipo de equipe, o sucesso requer um alto nível de confiança entre os membros.

Nas equipes virtuais o desafio de fomentar a confiança entre os seus integrantes ainda é mais difícil, já que muitas vezes membros da mesma equipe são tidos como completos estranhos. Então para este tipo de equipe, o desafio de criar confiança de forma rápida é ainda maior.

O conceito de confiança rápida pode ser definido como quando membros da equipe atuam como se a confiança já existisse desde do primeiro instante. Segundo JARVENPAA & LEIDNER (1999) , a confiança rápida é dita como ¨a disposição de um indivíduo para estar vulnerável as ações de outro, sem capacidade de controlar ou monitorar, e com base na expectativa de que a outra irá fazer ¨. Com a confiança rápida os membros das equipes devem demonstrar confiança aos demais participantes da equipe logo no início da comunicação. Neste método confiança está relacionada a ação e o trabalho ao invés de relações interpessoais. Desse modo os membros das equipes virtuais formam confiança nas fases iniciais de interações baseados quase que exclusivamente nas suas próprias personalidades e experiências, já que possuem pouca informação sobre o histórico dos outros integrantes e quase nenhum entendimento compartilhado.

IV.3.4 **Promovendo a colaboração em equipes virtuais**

Para promover a colaboração entre os membros de uma equipe é fundamental estabelecer a confiança mútua, estabelecer a compreensão compartilhada e criar os relacionamentos entre os integrantes da equipe. Todas essas forças movem a equipe na direção do sucesso. A Figura IV.3 baseada nos estudos de NEMIRO (2008) mostra ações a serem promovidas promover o sucesso .

	Ações da Organização	**Ações dos membros de Equipe**
Confiança	Seja sensível as necessidades dos membros da equipe e reconheca os esforços para promoção da confiança institucional. Estabelecer prazos e relatórios periódicos de progresso.	Seja proativo criando um relacionamento de confiança com outros profissinais de outras equipes que já atuaram com colegas e verifique suas compentências
	Ofereça treinamentos que simule o trabalho em modelo de equipes virtuias	Cumpra os compromissos e datas previamente acordadas
	Promova forum para discutir os objetivos do projeto e da organização .	Comunique-se com regulariade e responda a todas as comunicações
Compreensão compartilhada	Crie procedimentos para lidar com os problemas que estão fora do escopo das capacidades dos membros de equipe	Conheça os objetivos e métricas da equipe e não somente que está sob sua responsabilidade
	Promova atividades de Team Buildings que promovam a curiosidade	Divulge espontâneamente melhores práticas ou técnicas úteis
	Torne claro os benefícios da colaboração para as equipse,membro de equipe e a organização, com situações práticas	Olha para os outros membros como pessoas que possam ajudar a resolver problemas
Relacionamento	Promova encontros face to face e/ou utilize comunicação mediada por computador com recurso de audio e vídeo para facilitar a compreensão compartilhada e criar a base para construção da confiança	Assuma a responsabilidade em conhecer os participantes de sua equipe.
	Promover a criação de código de conduta que estabeleça o respeito a diversidade e combater todas as formas de preconceito, não admitindo qualquer tipo de discriminação, seja por raça. Nacionalidade, sexo, orientação sexual, idade, religião, posição social, convicção política, função ou qualquer fator de diferenciação individual	Agir de forma profissional e ética com todos ;
	Encoraja a comunicação (pessoas ou profissionais) entre os membros de equipes	Mantenha as linhas de comunicação abertas, a fim de lidar de forma eficaz com conflitos
	Capitalize relacionamentos já existente entre membros de equipe, possibilitando as participações em um novo trabalho	Ofereça ajuda para membros de sua equipe, mesmo quando ainda não solicitado

Figura IV.3 Ações para promover o sucesso nas Equipes Virtuais

Fonte : Autora

Capítulo V - Cenário das Equipes Virtuais

V.1 Mapeamento dos conflitos em equipes virtuais

Não há uma única definição para conflito, vários estudos apresentam um conceito para conflito, suas classificações e efeitos. Para CHRISPINO (2007), o conflito faz parte do dia a dia e pode ser considerado também como uma atividade social, presente na vida moderna, em outras épocas. De acordo com o autor o conflito pode ser ocasionado por diferenças de interesses, desejos e aspirações.

Já segundo BOULDING (1963), o conflito pode ser conceituado também como uma diferença entre a consciência das partes envolvidas, divergências, desejos incompatíveis ou irreconciliáveis. Para muitos o conflito tem um caráter deletério que contribui para destruir a harmonia e a discórdia entre as partes envolvidas , mas o efeito do conflito e sua resolução pode trazer efeitos produtivos para as equipes quando bem gerenciado. De acordo com KELMAN (2009), os conflitos devem ser considerados como um processo conduzido pela necessidade e medos coletivos ao invés de motivados por cálculos racionais.

Através de suas pesquisas, BURBRIDGE & BURBRIDGE (2012) revelaram que a natureza de um conflito pode ser categorizada como de origem do comportamento humano, o que oferece um leque de situações, pois cada uma tem sua particularidade e reações; origem estrutural como norma, políticas e procedimentos; origem externa ao grupo que vem de fora da equipe, como fornecedor e instabilidade do mercado e outras entidades externas.

THOMAS (1992) apresenta que o conflito como um processo que inicia-se quando uma das partes percebe que a outra foi afetada de forma negativa, ou que irá ser afetada de igual forma, como na Figura V.1 que ilustra as características do conflito segundo Thomas.

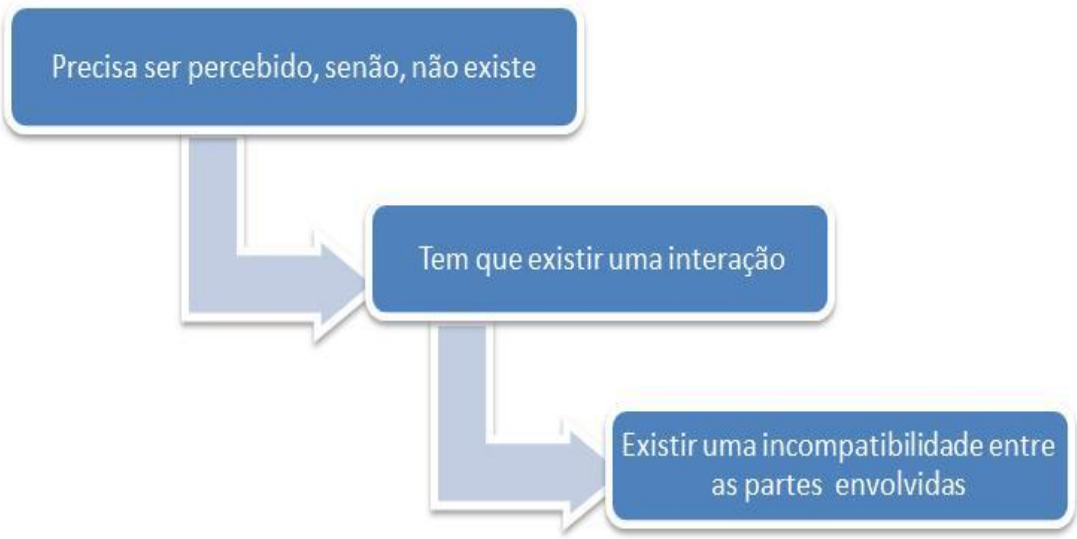


Figura V.1 Etapas do conflito – Thomas (1992)
Fonte : Autora

O conflito não deve ser classificado como um evento negativo ou positivo para a equipe e sim a sua reação ao conflito que demonstrará o real efeito desse evento na equipe de trabalho. Em seu estudo TJOSVOLD (1998) demonstra que as organizações que incentivam discussões construtivas e à livre expressão de desacordo entre os membros da equipe podem melhorar a criatividade.

Segundo os autores (CHIAVENATO, 1999; CUNHA et al., 2003) os conflitos podem contribuir com efeitos positivos e negativos:

Efeitos positivos dos conflitos:

- Desperta sentimentos e energia num grupo onde os membros podem descobrir formas mais eficazes para realizar suas tarefas, bem como achar maneiras mais criativas e inovadoras ;
- A solução de um conflito pode consolidar sentimento de coesão e identidade entre os membros de equipe;
- Atua como ferramenta de correção de problemas e prevenção de novos problemas;
- Uma boa solução para um conflito, onde ambas as partes saem ganhando , aumenta a produtividade;

Em contrapartida o conflito também apresenta fatores negativos aos envolvidos:

- Conflito que estejam fora de controle causam uma consequência destrutiva para o ambiente;
- Despender muito esforço para gerir o conflito e desviar atenção dos objetivos;
- Impacto negativo na cooperação entre os integrantes do grupo atribuído ao comportamento tenso gerado pelo conflito.

Apresentado alguns dos muitos efeitos positivos e negativos dos conflitos para a equipe de trabalho, também deve ser adicionado que a gestão da equipe terá um peso muito importante na produção de efeitos negativos ou positivos do conflito.

Apesar da falsa ideia da existência de mais conflitos em equipes virtuais do que em equipes tradicionais, estudos apontam que não há necessariamente mais conflitos em equipes geograficamente dispersas (MORTENSEN & HIND, 2001), já que a natureza do conflito é diferente. As equipes virtuais travam lutas constantes para manter a harmonia dentro do grupo, já que segundo teóricos a distância geográfica entre os participantes de uma equipe contribui para perpetuar o conflito. Isto ocorre devido a quatro fatores: (i) não possuir um contexto compartilhado, (ii) membros da equipe não estarem familiarizados uns com os outros, (iii) pouco

ou nenhuma relação de amizade e a (iv) distância também aumenta a heterogeneidade das equipes (HINDS & BAILEY, 2003).

A temporalidade das equipes virtuais oferecem menos chances aos seus integrantes de criarem a familiaridade entre si. Segundo alguns estudiosos (GRUENFELD et al., 1996; JEHN & SHAH, 1997), a familiaridade entre os integrantes de uma equipe resulta em redução e melhoria na resolução de conflitos além de contribuir para o compartilhamento de informações e conhecimentos entre seus participantes. As equipes que apostam na construção da familiaridade, através de interações que permitam a troca de informações e conhecimento, estimulando a criação de elos entre seus participantes fazendo com que crie condições que ampliem as possibilidades para um melhor desempenho e uma melhor resolução de conflitos. Quando os membros do grupo de trabalho têm valores semelhantes, eles tendem a concordar com as normas em relação ao trabalho (NEMETH & STAW, 1989) e diminui a tensão interpessoal (SCHNEIDER, 1983).

A Teoria dos Eventos Afetivos WEISS & CROPANZANO (1996), propõem que estados emocionais são elementos de conexão entre o ambiente de trabalho, atitudes e sentimentos a eles dirigidos. Segundo JEHN (1997) , os conflitos estão ligados a emoções que impactam diretamente a colaboração e a confiança dentro de uma equipe de trabalho.

E nas equipes virtuais, como proceder? Dado que as equipes possuem poucas oportunidades de interações *face to face* e as emoções são em geral percebidas através de expressões faciais, linguagem corporal e colocações verbais.

Hoje com as inúmeras mídias de comunicação cada vez mais velozes fazem com que as percepções das ¨pistas sociais ¨ fiquem mais aparentes aos interlocutores, dando chances a identificação das emoções e auxiliam na percepção dos conflitos. Além disso, o papel do gestor promovendo condições que propiciem confiança, colaboração e atuando mais diretamente nos conflitos, causas e consequências.

V.1.1 **Tipos de conflitos**

O efeito do conflito e sua resolução dentro de uma equipe pode trazer efeitos produtivos quando bem gerenciado. Já que nem todo tipo de conflito traz consequências negativos ou corrosivas a equipe, mas sempre é preciso gerencia-los e monitora-los para conter possíveis problemas.

Para isto deve-se identificar qual o tipo de conflito que está ocorrendo para que se possa identificar os melhores métodos e processos para soluciona-lo e gerencia-lo, muitas vezes os participantes não percebem o tipo de conflito que está vivenciando.

Pesquisas apontam que os conflitos em equipes podem ser classificados em: (i) conflito de relacionamento, (ii) conflito de tarefa e (iii) conflito de processo. As emoções envolvidas e expostas diante de um conflito está diretamente ligada ao tipo de conflito relacionado, por isso a

importância da identificação e um uso apropriado de facilitação e resolução é primordial para o gerenciamento de conflitos em equipes de trabalho.

Conflito de relacionamento

O conflito de relacionamento, é frequentemente definido como conflito interpessoal, animosidade e conflito entre os indivíduos de um grupo. Estudos mostram que o conflito de relacionamento é prejudicial ao desempenho individual e em grupo, atua negativamente na satisfação dos membros e reduz a probabilidade dos membros da equipe voltarem a atuar juntos em um nova equipe de trabalho (JEHN 1995, SHAH & JEHN 1993, JEHN & MANNIX, 2001). Dentro de uma equipe de trabalho este tipo de conflito corrompe a atenção a tarefa e dando ênfase as emoções, afetando diretamente a cooperação e agindo de negativamente na qualidade dos produtos gerados. Além de impedir a colaboração e interação entres os membros da equipe.

Conflito de tarefa ou cognitivo

O conflito de tarefa ou cognitivo, pode ser definido como as diferenças de pontos de vista e opiniões em relação a uma atividade a ser executada pelo grupo. Neste tipo de conflito as informações e dúvidas para completar ou finalizar a tarefa estimula as interações dos membros da equipe. Para equipes formadas por membros que já atuaram anteriormente ou que possuam relações de amizade anteriores as interações ocorreram logo no inícios dos trabalhos e de forma produtiva estimulando a colaboração e inovação, fazendo com que os participantes sintam-se à vontade para propor soluções e prover análises mais detalhada das possíveis soluções. SHAH & JEHN (1993) constaram que grupos compostos por amigos apresentam níveis maiores de conflitos de tarefas do que grupos formados dos participantes que ainda não possuam relacionamentos.

Ainda segundo JEHN & MANNIX (2001) equipes que executam tarefas cognitivas de alta complexidade podem ser beneficiadas por conflito de tarefa, pois as diferenças de opiniões sobre as tarefas estimulam o questionamento conduzindo a novas propostas e soluções. Especialistas como SCHWENK (1990), afirmam que a presença de conflito de tarefa ou cognitivo seguido de uma resolução efetiva, tende a melhorar o desempenho de uma equipe de trabalho.

Na maioria das vezes o conflito de tarefa traz resultados positivos para as equipes, como já foram citado anteriormente. Entretanto, estudos mais recentes apresentam informações que conflitos de tarefas sob certas circunstância poderá acarretar problemas de relacionamentos. Isto ocorre quando há dificuldade entre os envolvidos no conflito distinguir as críticas ou contradições relativas a parte técnica de desempenho ou solução de uma dada tarefa da crítica pessoal (JEHN & MANNIX, 2001).

Conflito cognitivo pode ser definido como conflito de ideias no grupo e desentendimento sobre o conteúdo e processos de questões relacionadas as atividades (JEHN, 1997). Conflito cognitivo é considerado positivo para o desempenho, já que promove o entendimento das atividades a serem realizadas.

Conflito de processo

A outra modalidade de conflito, é o conflito de processo que consiste na discordância de como uma dada atividade ou tarefa deve ser realizada ou delegar recursos para sua execução (JEHN,1997; JEHN et al., 1999). Há similaridades entre o conflito de tarefa e conflito processo, pois ambos estão diretamente ligados a tarefa a ser realizada pelo grupo de trabalho. Este tipo de conflito tende a desviar o foco da equipe para discussões desnecessários sobre a capacidade de membros da equipe, afetando diretamente a qualidade dos serviços e produtos gerados pelas equipes.

SIMONS & PETERSON (2000) indicam em suas pesquisas que algumas vezes a tipo de conflito é erroneamente interpretado, o que pode levar os participantes a tomar caminhos que em direções contrárias a resolução do conflito. A má identificação do conflito pode ocorrer com maior frequência em equipes recém-formadas ou com alto nível de diversidade, onde os integrante possuem pouco conhecimento sobre os demais.

Pesquisas apontam que o conflito de processo se faz mais presente em equipes virtuais do que em equipes tradicionais.

V.2 Causas e impactos dos conflitos em equipes virtuais

O conflito em uma equipe de trabalho pode ser iniciado por diversas razões que variam desde a discordância na forma como uma tarefa tenha sido definida, o processo estipulado para execução da tarefa, disputas entre participantes da equipe por alguma liderança, rivalidades , competição, entre outras tantas causas.

As equipes virtuais em geral, e especialmente equipes virtuais de projeto, reúnem indivíduos de várias disciplinas, funções, níveis de senioridade e diferentes geografias. Tendo alto grau de heterogeneidade em todas as dimensões o que torna inevitável o surgimento de situações de conflitos entre seus integrantes. Além disso alguns aspectos adicionais colaboram para o surgimento de situações que podem levar ao conflito, como comunicação eletrônica, forte uso de tecnologia adicionado a todos os ingredientes efervescente .

A comunicação é um ponto estratégico das equipes virtuais, já que através dela a equipe pode se relacionar e executar suas tarefas. Atualmente há diversos métodos e mídias de comunicação, dispositivos móveis, meios de comunicação de alta definição que servem de ferramentas para a comunicação do grupo . Entretanto, o uso inadequado das ferramentas e

métodos de comunicação poderá causar desentendimentos e possíveis situações de conflitos. Os gestores devem estar atentos elucidar todas as necessidades e situações de comunicação dentro da sua equipe de trabalho e criar planos de comunicação que englobem a definição de uso dos métodos e ferramentas de acordo com a finalidade e a situação.

Adicionalmente também deve ser estabelecido uma etiqueta de comunicação para evitar comunicações exaustivas ou uso inadequado de símbolos ou recursos que fomentem as emoções negativas. Exemplos de problemas e situações que proporcionaram emoções negativas são apresentados por NEMIRO (2008), quando descreve uso abusivo de *e-mail*s calorosos , expressões de ordem, caracteres em maiúsculos e utilização de cores luminosas criando a sensação de agressão e alto índice de emoções que levaram a incentivar desentendimentos, afetando diretamente a harmonia e dando oportunidade ao conflito.

A comunicação deve ser utilizada como uma ferramenta que auxilie na formação de uma identidade comum e crie um contexto compartilhado entre os participantes de uma equipe . Segundo HINDS & MORTENSEN (2005), a identidade comum e o contexto compartilhado são fatores que atenuam o conflito em equipes de trabalho. A criação de uma identidade comum é um dos pontos de grande importância principalmente para a gestão de conflitos de relacionamentos, pois faz com que o grupo tenha pontos em comum que limitam a ação desse tipo de conflito. Adicionando mais um ponto importante da comunicação em relação ao conflito, CHIAVENATO (2004) define que há nas organizações condições que fazem com que crie percepções entre os indivíduos, predispondo ao conflito. Este ambiente cria condições que antecedem ao conflito, sendo estas : (i) ambiguidade de papel e responsabilidade: quando não há uma comunicação clara e direta sobre a responsabilidade e papel dos indivíduos; (ii) objetivos concorrentes; (iii) recursos compartilhados e (iv) finalmente interdependia de tarefas, onde os indivíduos necessitam uns dos outros para dar prosseguimento das suas tarefas e atender seus objetivos individuais, para isso deve se ter um planejamento que vise a integração e uma comunicação periódica e objetivo sobre os progressos e possíveis impactos.

As equipes virtuais utilizando participantes de diversas geografias, ampliam as possibilidades de integrar membros de origens e culturas diferentes. E como as reações e comportamentos são influenciados diretamente pelos padrões culturais, em uma equipe onde temos um caldeirão cultural, a simples resposta a situação rotineira de uma equipe de trabalho pode despertar dúvidas e emoções impactantes. Somente com a divulgação da influência das dimensões da cultura e seu impacto no comportamento individual que poderá ser atenuado parte dos impactos da cultura na geração de mal entendimentos, situações de desconfiança e possíveis conflitos.

O tempo de duração das equipes virtuais e o pouco contato *face to face* são ingredientes que combinados podem produzir uma solução explosiva para a formação de conflitos em as equipes virtuais. A confiança é apontada por vários autores como um dos

principais fatores que auxiliam na redução de conflitos entre membros da equipe. Já que a expectativa da confiança está apoiada em aspectos emocionais; e por vezes, em aspectos cognitivos. Na equipe virtual onde há poucas interações *face to face* e um tempo limitado de convivência não oferece situações que possibilitem oportunidades para criação de fatores emocionais, compartilhamento de informações impactando assim as bases para a formação da confiança. Mesmo com todas as condições adversas há várias técnicas e processos que permitem um bom gerenciamento de conflitos nete tipo de equipe.

V.3 Métodos para gerenciamento de conflitos

Gestão de conflito refere-se à prevenção sistemática dos conflitos improdutivos e a abordagem proativa dos conflitos que não podem ser evitados.

Uma das formas de gerir os conflitos é através do processo de negociação. Durante a negociação as partes definem suas interdependências (WALTON & MCKERSIE, 1965), apresentando as condições de cada parte sem imposições. Há outras formas de lidar com o conflito tais como a imposição de uma das partes envolvidas e a utilização de um mediador e com posição imparcial para o solução do conflito. A escolha de como os conflitos serão geridos deve estar em linha com a cultura dos envolvidos, cultura e padrões da organização e principalmente de acordo com a característica do risco e seus impactos que o conflito poderá proporcionar.

V.3.1 **Gerenciamento do conflito segundo Thomas e Kilmann**

Além dos processos de resolução de conflitos já mencionados (negociação, dominação e mediação) há o modelo dos cinco estilos de gerenciamento de conflito que pode ser utilizado em sintonia com o conflito e suas características. Este modelo foi primeiramente apresentado por Blake e Mouton e posteriormente adaptado adaptador por Thomas e Kilmann . O modelo dos cinco estilos de conflito adaptado e estipulado por Thomas-Kilamann está baseado em duas dimensões : a assertividade e a cooperação em relação aos cinco estilos de gerenciamento de conflitos. Considerando que a assertividade é a motivação de um indivíduo em alcançar seus objetivos, metas, objetivos e resultados. E a cooperação é a disposição de ajudar ou auxiliar outros a alcançar seus objetivos ou metas, essas duas dimensões são cruciais para o sucesso de uma equipe de trabalho, mas devem ser manter o equilíbrio entre essas duas forças.

A Figura V.2 apresenta as dimensões de assertividade e cooperação em relação aos cinco estilos de resolução de conflitos (Evasão, Competitivo, Acomodação ou Cessão, Compromisso ou Concessão mútua e Colaboração ou integração).

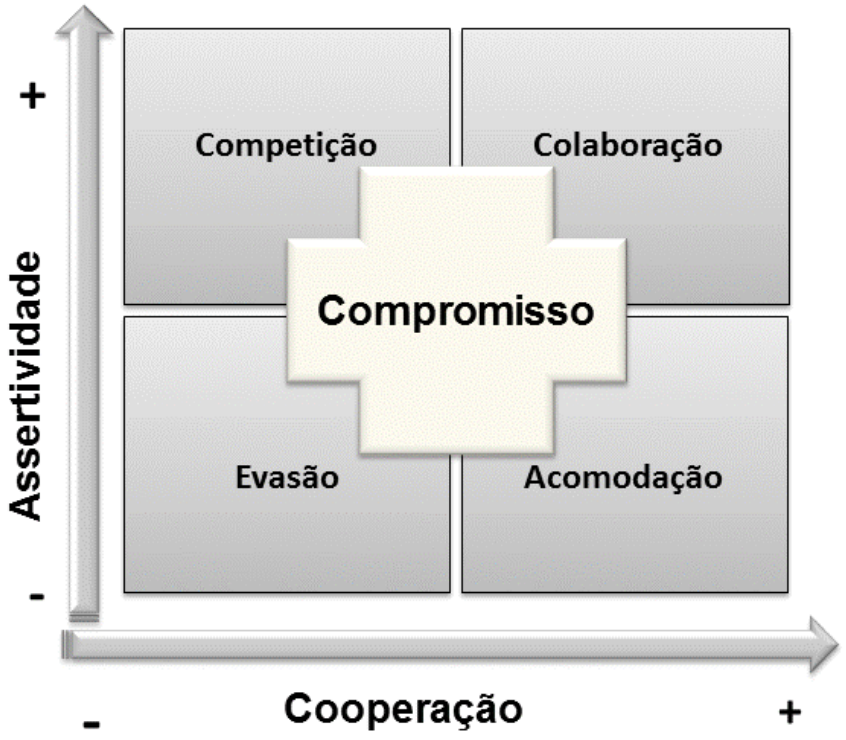


Figura V.2 : Modelo de conflito Thomas-Kilmann

Fonte : Extraído e adaptado

O uso de um ou outro estilo de resolução de conflito deve ser analisado de acordo com a situação e seus possíveis impactos.

V.3.2 **Estilo de Evasão**

O estilo de evasão é quando os atores ignoram o conflito, o que por vezes o conflito pode assumir maiores proporções, já que as questões não são devidamente resolvidas. Segundo RAINES (2012) evitar conflitos nem sempre pode significar uma estratégia irracional ou ruim. A evasão é o caminho correta em algumas situações, especificamente, se o problema é de pequena proporção e ´propenso a ser resolvido por si só, mas é improvável de sucesso quando utilizado em problemas sistemáticos, recorrentes, ou que tenham grandes proporções. .Entretanto a evasão deve ser utilizada com cautela, pois funciona por vezes somente temporariamente e em determinadas situações pode piorar a situação a longo prazo.

A prevenção de conflitos deve ser diferenciada da evasão, já que na prevenção há esforço por parte dos envolvidos em examinar as fontes previsíveis e recorrentes e em seguida tomas as ações para resolver as causas do problema para que não mais se repita.

RAINES (2012) ressalta que o estilo evasivo apresenta clara correlação com o fenômeno psicológico de negação. A evasão ocorre quando um indivíduo ou grupo se recusa a

reconhecer a realidade. A negação é um mecanismo psicológico de proteção que é colocado em ação quando a realidade se torna avalassadora que torna um colapso psicológico, este processo de negação protege o indivíduo do choque da realidade, mas posterga solução dos problemas.

V.3.3 **Estilo Competitivo ou Confronto**

Ocorre quando os envolvidos tentam maximizar os seus próprios interesses. Este estilo indica uma preferência para ganhar o máximo que puder, tendo perfil autoritário e mesmo à custa do outro lado ou danos ao relacionamento entre os negociadores.

Pessoas que geralmente tomam este estilo pode ser chamado de competitivo, e faz de tudo para ganhar e alcançar seus objetivos, frequentemente ignorando as necessidade e expectativas das outras partes. Para CHIAVENATO (1999), este estilo é utilizado quando uma ação decisiva deve ser tomada rapidamente e em situações importantes ou impopulares, onde há grande urgência.

Este estilo é caracterizado como ganha/perde e pode não resolver a causa raiz do conflito e ainda pode contribuir para originar novos conflitos em um futuro próximo.

V.3.4 **Estilo Acomodação ou Cessão**

O estilo acomodação ou cessão é aquele que que ambas as partes cedem, sem grande resistência . Este estilo ocorre deve ser adotado quando uma parte está em situação com pouca esperança ou chances de alcançar o resultado desejado. Além disso, quando um problema é relativamente pouco importante, mas que a outra parte tem uma forte preferência ou necessidade.

Esta estilo de reação a conflito não resolve o conflito e pode gerar frustrações. Pode ser categorizado como um estilo intermediária, pois ambas as duas partes têm igual poder e ambos precisam chegar a uma solução temporária sem pressão.

V.3.5 **Estilo Compromisso ou Concessão mútua**

O estilo de compromisso ou concessão mútua ocorre quando há divisão das diferenças. Quando cada um dos atores cede, mas visando o bem comum. Este estilo indica uma preferência para dividir as diferenças entre as posições do negociador. Esta estratégia pode ser uma maneira rápida de chegar a uma solução, quando uma estratégia temporária e sem pressão pode ser tomada. O processo deve ser visto como justo para todas as partes

Segundo RAHIM (1986) e THOMAS (1992) afirmam que este estilo tende a criar um conflito de ganha/perde, já que nenhuma das partes fica totalmente satisfeita com a solução e o conflito pode reaparecer.

V.3.6 **Estilo Colaboração ou integração**

O estilo de colaboração ou integração é solução mais vantajosa para os envolvidos, ganha-ganha. O foco deste estilo é a resolução de problemas, as questões são discutidas e resolvidas de maneira benéfica para ambas as partes que é alcançado através da contratação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer os erros e os pontos a serem corrigidos ou revistos.

A colaboração é importante para as equipes de trabalho. De acordo com um estudo recente, as equipes de trabalho com abordagens cooperativas para a gestão de conflitos, ao contrário de abordagens competitivas, apresentaram níveis mais elevados de confiança entre os membros da equipe (HEMPEL et al., 2009). Os gestores com um estilo cooperativo também mostraram mais preocupação com seus funcionários como pessoas e que essa preocupação promoveu mais confiança.

Geralmente este método é mediado por um terceiro integrante independente que terá uma posição imparcial a situação de conflito, e não pertencerá a nenhum dos grupos envolvidos.

V.4 O papel da mídia de comunicação

Para GRIFFIN & MOORHEAD (2006), comunicar é o ato social de troca ou compartilhamento de informações entre duas ou mais partes, que pode ser feita de diversas formas e utilizando diferentes ferramentas e processos. O uso inadequado da comunicação pode trazer reflexos negativo para a relação de uma equipe. Segundo MARTINEZ-MORENO et al. (2009), a mídia de comunicação utilizada pode afetar a interpretação do conflito de tarefa assim como os recursos cognitivos disponíveis para lidar com conflito. A modalidade de comunicação escolhida pela equipe de trabalho pode influenciar diretamente a identificação do conflito e seu monitoramento.

O uso excessivo de meios de comunicação ou de forma equivocada pode iniciar reações agressivas entre os participantes da comunicação gerando situações propícias a conflitos entre os integrantes de equipe. FRIEDMAN & CURRALl (2003), apresentaram uma situação na qual a troca exacerbada de *e-mails* entre membros de uma equipe promoveu sérios desentendimentos e desencadeados sérios conflitos entre os membros da equipe. Uma das razões apresentadas pelos autores é que o uso inadequado de *e-mail* ou comunicação escrita assíncrona que reduz o feedback , faz com que haja uma diminuição das pistas sociais, aumentando para as proporções da criticidade da situação e dispendendo mais tempo e energia que a situação necessitava.

Os participantes de equipes que necessitam de mídias de comunicação para realizarem suas interações devem entender suas funções e os impactos que os mesmos podem causar aos relacionamentos e a harmonia das equipes. Neste sentido o estudo realizado por SHORT et al. (1976) sobre a Teoria da Presença Social, apresentando os efeitos que as mídias podem causar

para a comunicação afirmando que as mídias de comunicação apresentam diferentes níveis ou graus de presença social. Apontando mídias de alta presença social as relacionadas a som e imagem como as vídeo conferência e as de baixo nível de presença social como o áudio ou texto. Mesmo reconhecimento que todas as mídias citadas tem um papel importante dentro do processo de comunicação e que devem ser utilizadas de forma a complementar informações. No contexto da Comunicação Mediada por Computador, as interações se baseiam em textos menos pessoais e de baixa presença devido à ausência de sinais não-verbais ou pistas, tais como expressões faciais, linguagem corporal e menos articulações sonoras.

Em contrapartida WALTHER (1992) aponta em sua Teoria do Processamento da Informação Social que as interlocuções realizadas através de contatos *face to face* ou por mídia de comunicação por computador podem criar relacionamentos entre os envolvidos, já que os atores dessa comunicação podem crias suas próprias impressões através do conteúdo linguístico de suas mensagens, já que se comunicando sem a visão do outro não há o constrangimento oferecido pela presença física do interlocutor. Em trabalhos posteriores Walther apresenta uma pesquisa empírica demonstrando que as equipes virtuais eram capazes de superar as barreiras da comunicação, utilizando extensos ciclos de comunicação.

Um ponto a ser observado quando utilizando as mídias de comunicação, é que a escolha da mídia deve estar em linha com a experiência, habilidade e ¨conforto¨ dos interlocutores em relação a mídia escolhida. Ressaltando que o uso adequado das mídias oferecem rapidez e produtividade para a equipe e está atrelado a habilidade no uso das mesmas. A escolha inadequada de midas de comunicação, assim como uso abusivo e constrangedor das mídias podem ocasionar em situações críticas e/ou constrangedora acarretando problemas e influenciando na criação ou fomentação de conflitos interpessoais entre integrantes de equipes virtuais.

Capítulo VI - Estudo de caso

Esta dissertação está suportada por um estudo de caso com questões relacionadas ao gerenciamento de conflitos em equipes virtuais. Para este estudo, foi elaborado um questionário visando investigar como integrantes de Equipes Virtuais agem diante a situações de conflitos, apontando as principais causas na visão dos entrevistados. O questionário foi construído com 14 questões diretas e indiretas e disponibilizado em dois idiomas inglês e português . Foi necessário criar uma versão na língua inglesa e outra na língua portuguesa para atender aos respondentes de diversas nacionalidades, e foi utilizado a versão em inglês para ter uma maior abrangência.

O questionário foi definido para produzir informações para construir um perfil do respondente, a equipe que atua e seu comportamento em relação ao conflito. Tendo como objetivo prover informações nas seguintes dimensões: (i) perfil do respondente - em relação a nacionalidade, nível acadêmico, papel desempenhado na equipe e tempo de experiência neste tipo de equipe; (ii) perfil da equipe virtual investigando o tamanho da equipe através do número de integrantes da equipe do respondente, diversidade em relação a nacionalidade, o idioma falado e utilizado nas documentações escritas; (iii) comunicação pela frequência de encontros entre os participantes e a quantidade de encontros presencias e; (iv) o comportamento do respondente e sua equipe mediante situação de conflitos e de divergências.

Para compor este questionário foram elaboradas questões abertas e fechadas, com o objetivo de dar oportunidade aos respondentes de fornecer informações mais detalhes sobre sua posição em relação aos conflitos e divergência. O resultado desse questionário fez-se uma análise das opiniões e características dos respondentes e a literatura sobre conflito e divergência em equipes virtuais.

Segundo (VIEIRA, 2009), é fácil construir um questionário, o difícil é construir um bom questionário. Dois pontos, porém, são básicos e foram definidos nesta pesquisa: os objetivos do trabalho e o tipo de respondentes. Conforme (VIEIRA, 2009), a apresentação de um questionário deve conter:

- Explicação por que o questionário está sendo aplicado (objetivo)
- Enfatizar na importância da resposta
- Dar o nome e o contato da pessoa que se deve ser contatada, em caso de dúvida.
- Garantir sigilo das respostas
- Agradecer ao respondente

Após a elaboração do questionário o mesmo foi enviado em caráter experimental para um pequeno grupo de voluntários para verificar conteúdo do questionário e também a funcionalidade em termos de acesso e facilidade atualização. Algumas sugestões e comentários serviram para realizar melhorias formando a versão final do questionário utilizada neste estudo de caso.

Para este estudo de caso foi identificado primeiramente uma equipe de trabalho virtual composta por funcionários de uma empresa multinacional da área de Tecnologia da Informação, nesta equipe foram identificados e contatados 200 possíveis participantes, mas efetivamente participaram 68 respondentes, este trabalho ocorreu entre 15/8/2013 até 29/98/2013. Após o preenchimento dos questionários as análises e conclusões foram realizadas.

No início de 2014 foi identificada uma nova equipe de trabalho virtual propositalmente de outra área, comunidade de pesquisa internacional. Para esta segunda etapa que se iniciou em fevereiro de 2014 tivemos a participação de pesquisadores da área de conhecimento da organização internacional EELA-2 Consortium que engloba pesquisadores da Europa e América Latina. Para esse novo grupo foi enviado o mesmo questionário e novas análises e conclusões foram realizadas.

A intenção dessas duas etapas do estudo de caso era verificar o comportamento de integrantes mediante a conflito e divergência, além de verificar se há algum padrão entre estes dois grupos distintos de equipes de trabalho virtuais, mesmo atuando em áreas distintas.

O estudo de caso seguiu um processo composto por 4 etapas bem definidas como mostra a Figura VI.1.

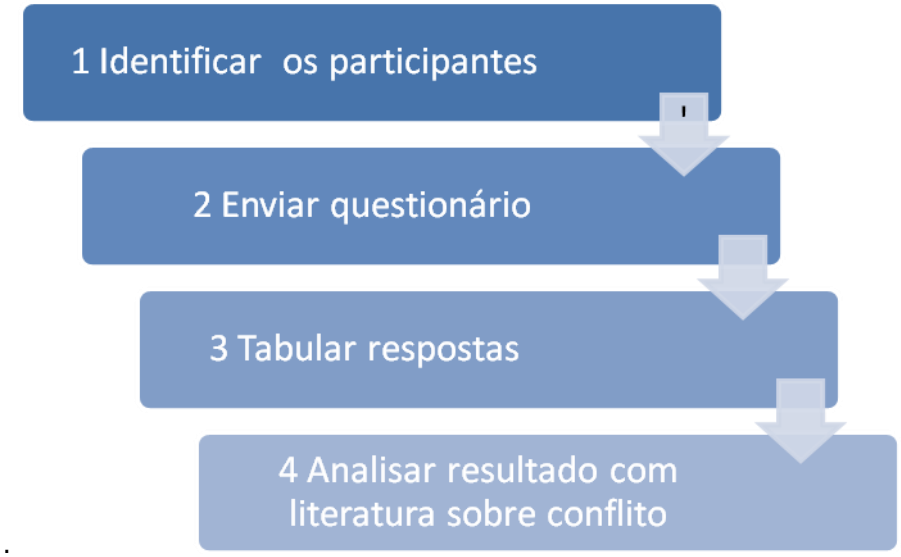


Figura VI.1: Processo elaboração estudo de caso

Fonte: autora

VI.1 Processo de elaboração estudo de caso

VI.1.1 **Identificar os participantes**

Nesta primeira etapa, verificou-se os possíveis candidatos a este estudo de caso que atende-se aos 3 (três) critérios a seguir: (i) atuar em equipes trabalho virtuais com integrantes

de várias geográficas, (ii) a equipe do participante utilizar a tecnologia da informação e comunicação eletrônica como base para a comunicação entre seus integrantes e (iii) os candidatos terem pelo menos 1 ano de trabalho em equipes de trabalho virtuais.

Após a identificação da equipe para participar do estudo, realizou-se o primeiro contato com o representante da equipe de trabalho virtual com a finalidade de apresentar o objetivo do estudo de caso materializado em um questionário com versões (versão em inglês e português) . Enfatiza a importância das respostas a serem dadas pelos futuros respondentes e reforçar que a identidade de todos os participantes e suas respostas seriam mantidas em sigilo. Ratificando que este estudo de caso teria como objetivo investigar as reações de participantes de equipes virtuais mediante a situações de conflito e que todas as informações obtidas seriam utilizadas para fins de estudos acadêmicos.

VI.1.2 **Enviar questionário**

Com o objetivo de facilitar e dinamizar a divulgação do questionário para os possíveis respondentes, foram disponibilizadas duas versões do questionário na ferramenta *Google Doc*, onde os respondentes poderiam responder as questões do questionário de forma anônima e rápida . A autora enviou para os futuros respondentes um *e-mail* explicando o motivo da pesquisa e apresentando os *links* para o preenchimento do questionário e o prazo para o preenchimento do questionário.

Versão	***Link***
Português	https://docs.google.com/forms/d/1DGEtscIBHJ-gszm-Yoxc60l58ZEA0Crhsykn5fzapXg/viewform
Inglês	https://docs.google.com/forms/d/1U1fsOmCwUgp8XrdbOCL-hVYSV-cqX4STzLZvUCy1Kko/viewform

Figura VI.2 : Versões do questionário

Fonte : Autora

VI.1.3 **Tabular resultados**

Após o término do período de atualização do questionário, a autora coletou todas as respostas enviadas pelos respondentes em planilhas eletrônicas para posterior analise. Não

foram coletados nenhum campo ou item que favorecesse a identificar de nenhum respondente com o objetivo de manter o sigilo acordo na com os participantes.

VI.1.4 **Analisar resultados com literatura sobre conflito**

Após o período de preenchimento do questionários pelos respondentes, a autora dividiu as respostas em xx blocos para realizar as análises: (i) identificação da localização dos participantes, (ii) análise do perfil do respondente em relação a formação acadêmica, função desempenha dentro da equipe e tempo de experiência atuando em equipes de trabalho virtuais , (iii) análise do perfil da equipe em relação a número de integrantes da equipe, nacionalidade da equipe, (iv) frequência de contatos realizados entre os respondentes e os integrantes de suas equipes e (v) análise das respostas dadas pelos respondentes em relação a situações de conflitos e comparado aos estudos literários sobre este assunto apresentados nesta dissertação.

VI.2 Primeira etapa do estudo de caso – Empresa Multinacional

A primeira etapa do estudo de caso ocorreu no período de 01/08/2013 até 20/09/2013 com a análise das informações fornecidas por uma equipe de trabalho virtual que atua em uma empresa multinacional de Tecnologia da Informação . Esta organização multinacional atua na prestação de serviço de manutenção e desenvolvimento de projetos de sistemas de informação em mais de 10 países espalhados nas Américas, Ásia, Europa e Oceania. O grupo escolhido para atender a este estudo de caso era composto por 200 participantes que atuavam em um grande projeto para um cliente da área automobilística com filiais em todos os continentes.

Identificados estes 200 possíveis respondentes enviou-se um *e-mail* explicativo pedindo a participação e colaboração neste estudo de caso. Desse grupo inicial foram levantadas algumas informações sobre gênero e faixa etária tabela como apresenta a Tabela VI.1 Perfil dos possíveis respondentes – Empresa Multinacional.

Tabela VI.1 : Perfil dos possíveis respondentes – Empresa Multinacional
Fonte: Autora

Gênero	**Total**	**%**
Feminino	86	43%
Masculino	114	57%
Faixa Etária	**Total**	**%**
Até 30 anos	10	5%
31 até 40 anos	51	25%
41 até 50 anos	99	50%

Mais de 50 anos	40	20%

VI.2.1 **Análise dos resultados e discussões**

Em respostas desses 200 *e-mail*s, foram recebidas 87 respostas positivas em relação a participação no estudo de caso. Para estes candidatos fora enviado um *e-mail* com uma breve descrição , *link* da pesquisa, período de preenchimento do estudo de caso e um breve agradecimento. Apesar de 87 profissionais terem aceitado a participação, somente 68 desse total de candidatos atualizaram o questionário proposto.

VI.2.2 **Distribuição geográfica dos respondentes**

Dos 68 questionários respondidos por essa equipe de profissionais obtivemos a participação de respondentes de 8 diferentes países com a seguinte distribuição geográfica : Américas (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México e EUA) , Ásia (China) e Europa (Bulgária). A maior parte dos respondentes foi do Brasil, seguido dos EUA, Argentina e México. Nos demais países a participação foi pontual. Na Tabela VI.2 foi apresentado a distribuição dos respondentes por suas geografias.

Tabela VI.2 : Distribuição nacionalidade – Empresa Multinacional
Fonte: Autora

Países	**Total**	**%**
Argentina	10	15%
Brasil	31	46%
Bulgária	1	1%
Chile	1	1%
China	1	1%
Costa Rica	2	3%
México	7	10%
EUA	15	22%

VI.2.3 **Perfil dos respondentes**

Os respondentes foram caracterizados quanto à sua formação acadêmica, função desempenhada dentro da equipe de trabalho e experiência em equipes virtuais

Tabela VI.3: Formação Acadêmica – Empresa Multinacional

Fonte: Autora

Área Acadêmica	Total	%
Ciências Exatas	62	91%
Ciências Humanas	4	6%
Ambas	2	3%

Tabela VI.4 : Função na equipe – Empresa Multinacional

Fonte: Autora

Função na equipe	Total	%
Gestores	34	50%
Membro de equipe	34	50%

Tabela VI.5 : Experiência em equipes virtuais – Empresa Multinacional

Fonte: Autora

Anos de experiência	Total	%
00-02 anos	7	10%
02-05 anos	9	13%
05-10 anos	26	38%
10-15 anos	26	38%

A maioria dos respondentes, cerca de 94%, pertencem à área das Ciências Exatas (Tabela VI.3), resultado previsível já que empresas da área da Tecnologia da Informação geralmente contratam profissionais com formação na área de ciências exatas.

Quanto à função, houve uma distribuição equitativa dos respondentes. Metade atua como gestor e metade participa como membro da equipe virtual (Tabela VI.4). Dentre os membros de equipe, as atividades exercidas são: *tester*, desenvolvedores, manutenção de aplicativos, equipe de qualidade, auditores, analista de negócio e administradores de banco de dados.

Para o item de tempo de vivência em equipes virtuais, cerca de 76% dos respondentes possuem mais de 5 anos de atuação neste tipo de equipe trabalho, o que demonstra um bom tempo de exposição aos processos e as rotinas do dia a dia deste tipo de equipe (Tabela VI.5).

VI.2.4 **Perfil da equipe virtual**

Para um maior entendimento das equipes de trabalhos as quais os respondentes estavam inseridos, foram realizadas perguntas em relação ao tamanho da equipe, número de participantes, diversidade em relação as nacionalidades . O perfil dessa equipe encontra-se exposto na Tabela VI.6.

Tabela VI.6 : Tamanho da Equipe – Empresa Multinacional

Fonte : Autora

Tamanho equipe	**Total**	**%**
02-05 pessoas	6	9%
05-12 pessoas	22	32%
12-20 pessoas	13	19%
Mais de 20 pessoas	27	40%

Tabela VI.7 : Nacionalidade – Empresa Multinacional

Fonte: Autora

Mesma nacionalidade	**Total**	**%**
Sim	20	29%
Não	48	71%

Tabela VI.8 : Comunicação escrita – Empresa Multinacional

Fonte: Autora

Comunicação escrita língua nativa	**Total**	**%**
Sim	24	35%
Não	44	65%

O resultado indicou que a maioria dos respondentes participavam de equipes virtuais com mais de 12 integrantes (59%). Em relação a nacionalidade a maioria (71%) atua em equipes virtuais com integrantes de diferentes nacionalidades. A maioria dos participantes (65%)

respondeu que em sua equipe de trabalho o idioma utilizado na comunicação escrita e falada não era seu idioma nativo.

VI.2.5 **Frequência dos contatos entre os membros das equipes**

O estudo verificou frequência das interações entres os respondentes e os demais membros de sua equipe, a periodicidade de encontros presenciais entre os respondentes e sua equipes (face-to-face) e como as tarefas eram realizadas na equipe. Logo a seguir na Tabela VI.9 Interações entre respondentes e suas equipes Empresa Multinacional, está representado a frequência de contatos da equipe.

Tabela VI.9: Encontros integrantes da equipe - Empresa Multinacional
Fonte: Autora

Encontros equipes	**Total**	**%**
Diário	14	20%
Semanal	46	68%
Mensal	2	3%
Sem regularidade	6	9%

Tabela VI.10: Encontros presenciais – Empresa Multinacional
Fonte: Autora

Face to Face	**Total**	**%**
Nunca	16	23%
Uma vez	27	40%
Mais de uma vez	13	19%
Regularmente	12	18%

Tabela VI.11: Execução das tarefas – Empresa Multinacional
Fonte: Autora

Execução das tarefas	**Total**	**%**
Individualmente	7	10%
Em grupo ou par	13	19%
Depende da tarefa	48	71%

O resultado demonstra que a maioria dos respondentes mantém encontros semanais entre os demais participantes de sua equipe, cerca de 68%. (Tabela VI.9).

Em relação a contatos *face to face*, somente 23% dos respondentes nunca tiveram encontros presencias, *face to face* com os demais integrantes de sua equipe, apesar de 71% dos atuarem em equipes virtuais com indivíduos de nacionalidade diferentes (Tabela VI.10).

Quanto a execução de tarefas, também 71% dos respondentes apontam a tarefa como o agente determinante do modo como o trabalho será executado, individualmente ou em grupo/par (Tabela VI.11).

VI.2.6 **Comportamento mediante a conflitos e divergências**

Conflitos Principais Causas

Neste quinto e último módulo, concentrou-se em identificar os principais fatores de conflitos na visões dos respondentes. Como os conflitos são resolvidos dentro de suas respectivas equipes virtuais o comportamento dos respondentes quando ocorre conflitos entre integrantes de sua equipe de trabalho.

Primeiramente foi analisado os principais fatores que levam o conflito em equipes virtuais, na visão dos respondentes. Foram elencados pela autora 5 principais fatores que contribuiriam para os conflitos em equipes virtuais, mencionado na literatura sobre gerenciamento de conflitos. Estes fatores foram apresentados aos respondentes e solicitado que os colocassem em ordem de relevância para a ocorrência de conflitos em sua equipe de trabalho. Solicitado que as causas fossem colocas em ordem de importância, partindo da causas menos relevante até a causa com maior relevância para a formação do conflito Sendo apresentados os seguintes fatores abaixo relacionados:

- Diferenças culturais e sociais
- Divergência quanto a forma de resolução técnica das atividades
- Diferentes padrões de comportamento
- Problemas de comunicação entre os participantes da equipe
- Falta de uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos participantes

Os respondentes apontaram a diferença cultural como o fator de menor relevância para as causas de conflitos em suas equipes virtuais, em contrapartida revelou que o Problemas de comunicação & Falta de definição clara de papéis e responsabilidades (R&R) como os fatores de com maior grau de importância para a formação de conflitos em suas equipes como apresentado na Figura VI.3.

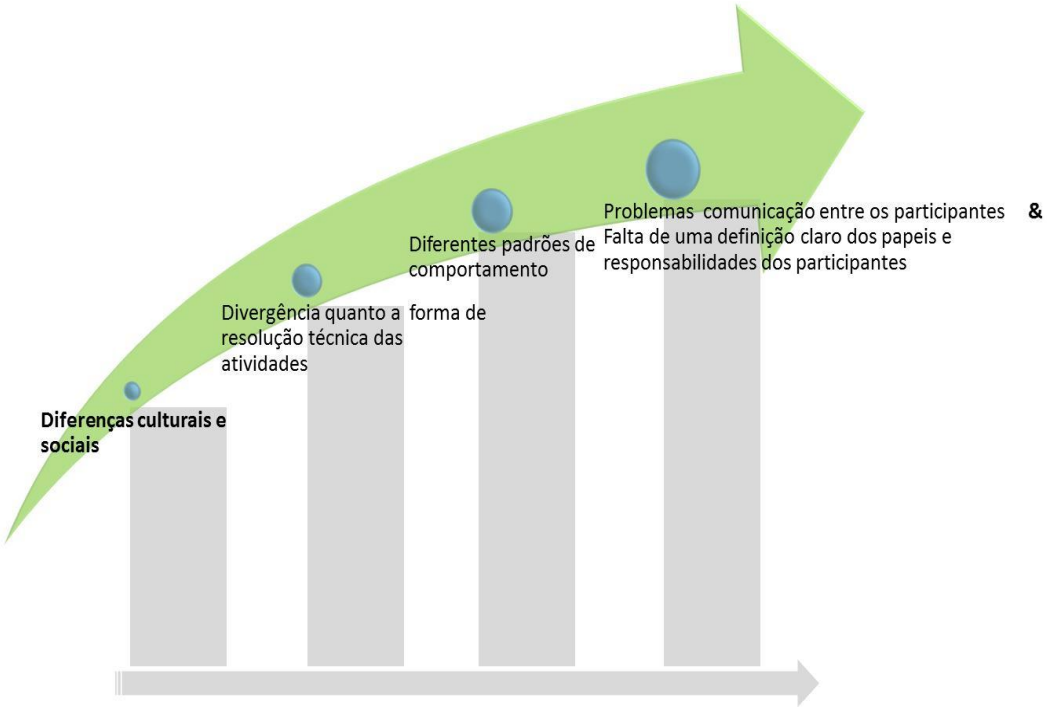


Figura VI.3 : Principais causas de conflitos Empresa Multinacional

Fonte: A autora

VI.2.7 **Comportamento diante situações de conflitos**

Neste tópico foi questionado o comportamento dos respondentes ao perceber a existência de um conflito dentro da sua equipe, mas que não implicasse em prejuízos ao prazo e ou aos objetos da equipe.

Foram dadas as seguintes opções de respostas, mas o respondente poderiam utilizar mais de uma das opções ou mesmo adicionar uma nova opção que achasse mais apropriada a situação. As 4 opções dadas pelo questionário foram:

- Ignoro
- Direciono ao meu gerente/coordenador
- Observo o desenrolar e auxilio na resolução
- Observo o desenrolar sem interferência

Com objetivo de facilitar a interpretação do estudo de caso, as opções escolhidas pelos respondentes foram indicadas com letras para melhor indicar quando ocorreu o uso de mais de uma opção por algum respondente.

Cada respondente poderia responder com uma simples opção dada pelo questionários, uma combinação das opções oferecidas pelo questionário ou por uma opção ainda não mencionada no questionário em questão, mais detalhes na Tabela VI.12.

Tabela VI.12 :Comportamento diante conflito de equipe Empresa Multinacional

Fonte: A autora

Comportamento conflito	Total	%
Ignoro (a)	3	4%
Direciono ao meu gerente (b)	3	4%
Observo o desenrolar auxilio na resolução(c)	33	49%
Observo o desenrolar sem interferir(d)	11	16%
Duas opções (b) e (c)	9	13%
Duas opções (c) e (d)	4	7%
Opções contraditórias (a) e (c)	3	4%
Novas respostas	2	3%

O resultado dessa pergunta revelou que somente 4% dos respondentes assumem a postura de ignorar, ficando alheio ao conflito que está ocorrendo. Além das respostas propostas pela autora, os respondentes apresentaram 2 novas opções adicionais como mostra a seguir:

- Ouvir a questão e prover informações quando solicitado
- Observo o desenrolar e auxilio na resolução e ajustando diferenças de responsabilidade e trabalho

Após analise detalhada, observou-se que o comportamento de **Observo o desenrolar e auxilio na resolução (c)** foi indicado por 69% respondentes indicando uma atitude colaborativa em relação a resolução do conflito.

VI.2.8 **Divergências entre membros da equipe**

Foi questionado aos respondentes como em geral os membros de sua equipe se comportam mediante uma situação de divergência . Para esta questão foram dadas 03 opções e o respondentes poderiam responder com mais de uma das opções apresentadas.

- Através de discussões direta entre os envolvidos
- Reuniões diretamente com o gerente ou coordenador da equipe
- Durante a reunião periódica com todos os membros da equipe

Para esta questão os respondentes poderiam responder com mais de uma das opções ou associações das mesmas.

Tabela VI.13: Divergência entre membros de equipe – Empresa Multinacional

Fonte: A autora

Divergências	Total	%
Através de discussões diretas entre os envolvidos (a)	18	27%
Reunião com o gerente ou coordenador da equipe (b)	8	12%
Durante reunião periódica da equipe (c)	4	6%
Duas opções escolhidas (b) e (c)	2	3%
Duas opções escolhidas (a) e (b)	7	10%
Duas opções escolhidas (a) e (c)	5	7%
As três opções foram escolhidas (a), (b) e (c)	23	35%

Apesar do resultado do estudo não ter apresentado uma tendência maior para um tipo único de resolução de divergência, cerca de 79% dos respondente apresentou respostas que incluíram a resolução da divergência **Através de discussões entre os envolvidos**. Na Tabela VI.13 Divergência entre membros de equipe há a distribuição das respostas dos participantes.

VI.2.9 **Conclusão avaliação respondentes Empresa Multinacional**

O grupo de respondente pertencentes a empresa Multinacional apresentava 73% de indivíduos oriundos da América Latina, e em relação ao total de participantes cerca de 45% eram de brasileiros a segunda maior concentração em relação a nacionalidade era de participantes dos EUA em 22%.

O perfil dos respondentes mostrou que a maioria dos indivíduos possuía formação acadêmica na área de Ciências Exatas. Este resultado pode ser explicado em função desses profissionais atuarem na área de tecnologia da informação, o que demanda conhecimentos e competências mais associados a essa formação acadêmica. Cerca de 59% dos respondentes possuíam mais de 5 anos de experiência atuando em equipes virtuais, equipes possuíam mais

de 12 integrantes com diversidade de nacionalidades e a maioria (77%) dos respondentes já tiveram encontros presenciais com os demais integrantes.

Especificamente sobre conflito, os respondentes apontaram como principais causas dos conflitos Problemas de comunicação entre os participantes da equipe e Falta de uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos participantes e a diferença cultural e social foram apontadas como um fator de menor relevância para a formação de conflito. Em relação a postura mediante ao conflito os respondentes 69% age de forma a auxiliar na resolução do conflito. Os respondentes mediante a divergência entre outros integrantes não houve uma postura definida, havendo opções por várias abordagens com tendências para ações colaborativas para resolução da divergência.

VI.3 Segunda etapa estudo de caso – EELA-2 Consortium

Com o objetivo de confrontar os resultados já obtidos do estudo de caso com participantes de equipes virtuais de uma outra área iniciou-se os contatos com alguns participantes

Esta comunidade de pesquisa , EELA-2 Consortium atuava com equipes virtuais de trabalho englobando pesquisadores de mais de 05 países da Europa e 11 países da América Latina. Realizado o primeiro contato solicitando a adesão dos integrantes dessa equipe no estudo de caso, foram enviados os e-mails e iniciado o processo de elaboração do estudo de caso. Seguindo Processo de Elaboração de Estudo de Caso, previamente detalhado.

Nesta segunda etapa do estudo de caso com a comunidade de pesquisa EELA-2 Consortium não ocorreu a identificação prévia dos possíveis respondentes. Foram enviados e-mails de explicativos para os líderes de alguns núcleos e estes repassaram para pessoas de seu grupo de trabalho. No total foram preenchidos 25 questionários através da ferramenta *Google Doc* .

VI.3.1 **Distribuição geográfica dos respondentes**

Participaram 25 membros da comunidade de pesquisa – EELA-2 , havendo um equilíbrio entre o número de respondentes da Europa e da América Latina. A maioria dos países teve uma participação pontual no número de respondente, havendo uma pequena concentração nos respondentes de origem francesa e espanhola como mostra a Tabela VI.14 .

Tabela VI.14: Distribuição dos respondentes por nacionalidade EELA-2

Fonte: Autora

Países	Total	%
África do Sul	1	4%
Argentina	1	4%
Brasil	2	8%
Chile	1	4%
China	1	4%
Colombia	1	4%
Espanha	5	20%
França	6	24%
México	6	24%
Portugal	1	4%

VI.3.2 **Perfil dos respondentes**

A comunidade de pesquisa EELA-2 Consortium é composta por pesquisadores formado na sua maioria por profissionais com formação na área de Ciências Exatas (92%) como mostra a Tabela VI.15 .

Tabela VI.15 : Formação Acadêmica - EELA-2

Fonte: Autora

Área Acadêmica	Total	%
Ciência Exatas	23	92%
Ciências Humanas	1	4%
Ambas	1	4%

Em relação a função exercida, cerca de 64% na equipe de trabalho a maioria atua como gestor (%64) , Tabela VI.16.

Tabela VI.16: Função na equipe - EELA-2

Fonte: Autora

Função na equipe	Total	%
Gestor	16	64%
Membro de equipe	9	36%

Em relação a experiência em equipe virtuais, cerca de 68% dos respondentes atuam a mais de 5 anos em equipes virtuais, Tabela VI.17.

Tabela VI.17 : Experiência em equipes virtuais – EELA-2

Fonte: Autora

Anos de experiência	Total	%
00-02 anos	4	16%
02-05 anos	4	16%
05-10 anos	10	40%
10-15 anos	7	28%

VI.3.3 **Perfil da equipe virtual**

Os respondentes das equipes virtuais do EELA-2 Consortium atuam em equipes de tamanhos variados. Não havendo uma tendência clara para uma concentração maior em relação a número de integrantes, Tabela VI.18. Esta informação refere-se somente as equipes dos participantes do Estudo de Caso, não pode ser visto como um padrão dessa comunidade de pesquisa.

Tabela VI.18: Tamanho da equipe - EELA-2

Fonte: Autora

Tamanho da equipe	Total	%
02-05 participantes	7	28%
05-12 participantes	8	32%
12-20 participantes	2	8%
Mais de 20 participantes	8	32%

Outro dado importante é que 56% dos respondentes atuam em equipes virtuais utilizando uma língua estrangeira na comunicação oral e escrita .

Em relação a diversidade de nacionalidade, cerca de 68% afirmavam que suas equipe não tinham diversidade em relação a nacionalidade, Tabela VI.19.

Tabela VI.19: Nacionalidade –EELA-2

Fonte: Autora

Mesma nacionalidade	Total	%
Sim	8	32%
Nao	17	68%

VI.3.4 **Frequência de contatos entre os membros das equipes**

A frequência de interação é um fator de grande importância e está mais detalhado na Tabela VI.20. A frequências de contatos entre os membros das equipes, os respondentes da afirmaram que 56% possuam contatos mensal .

Tabela VI.20: Encontros respondentes e suas equipes – EELA 2

Fonte: Autora

Encontros equipes	Total	%
Diário	01	4%
Semanal	04	16%
Mensal	14	56%
Semestral	02	8%
Sem regularidade	04	16%

Em relação a contatos presenciais com os outros integrantes de sua equipe, 96% declarou já ter tido contatos pessoais (*face to face*) com os demais integrantes mais de uma vez,Tabela VI.21.

Tabela VI.21: Encontros presencias – EELA-2

Fonte: Autora

Face to Face	Total	%
Nunca	1	4%
Uma vez	0	0%
Mais de uma vez	11	44%
Regularmente	13	52%

Sobre a execução das tarefas esse grupo de respondentes apontaram que a natureza da tarefa a ser realizada é que determina se a mesma será realizada por um grupo de integrantes ou individualmente Tabela VI.22 .

Tabela VI.22: Execução da tarefa – EELA-2

Fonte: Autora

Execução das tarefas	Total	%
Individualmente	2	8%
Em grupo ou par	4	16%
Depende da tarefa	19	76%

VI.3.5 **Comportamento mediante a conflitos e divergências**

Assim como realizado na primeira etapa do estudo de caso com respondentes da Empresa Multinacional, os participantes da comunidade de pesquisa EELA-2 Consortium também apresentaram suas experiências sobre o conflito em suas equipes. Relatando causas, comportamentos diante o conflito e ações para endereça-los.

Conflitos Principais Causas

Utilizando o mesmo questionário, e foram apresentados os 5 fatores que contribuem de conflitos levantadas pela , sendo solicitado aos respondentes que os colocassem em ordem de relevância para a formação de conflitos. Partindo do menos importante para a formação de conflitos até o de maior importância.

- Diferenças culturais e sociais
- Divergência quanto a forma de resolução técnica das atividades
- Diferentes padrões de comportamento
- Falta de uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos participantes
- Problemas de comunicação entre os participantes da equipe

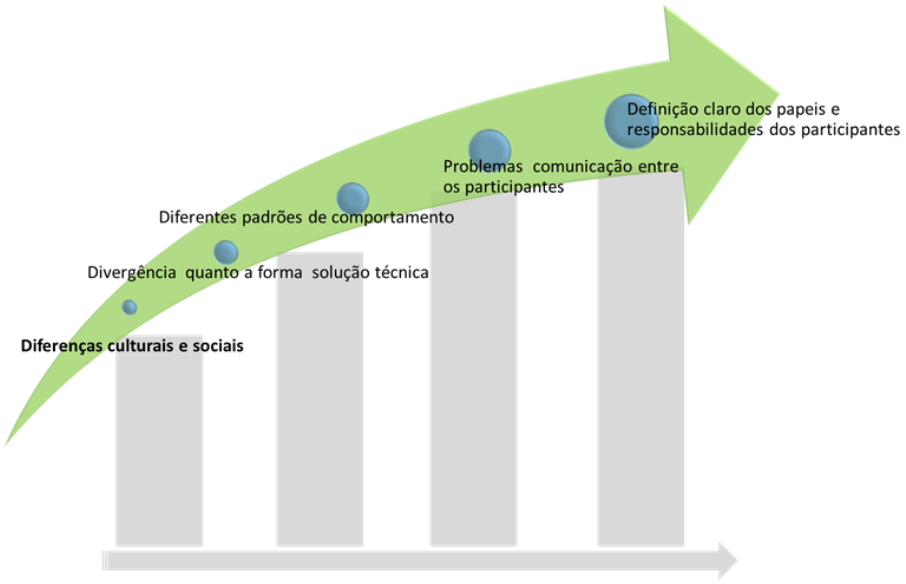


Figura VI.4 Principais causas de conflitos EELA-2

Fonte: A autora

Para estes respondentes a **Falta de uma definição clara de papéis e responsabilidades** é um dos fatores que mais propiciam o conflito em equipes virtuais e diferença culturais e sociais é o fator de menor relevância em relação a conflitos, como demonstrado na Figura VI.4 Principais causas de conflitos EELA-2.

VI.3.6 **Comportamento diante situações de conflitos**

Com o objetivo de identificar o comportamento do respondente a situação de conflito que não interferem nos objetivos de sua equipe, foram apresentados 4 comportamentos a serem escolhidos pelo respondentes. Pode ser utilizado a combinação desses comportamentos ou fornecer nova opção.

Tabela VI.23: Comportamento diante conflito - EELA-2

Fonte: A autora

Comportamento diante o conflito	**Total**	**%**
Ignoro	1	4%
Observo o desenrolar e auxilio na resolução	22	88%
Observo o desenrolar sem interferir	2	8%

Neste tópico apesar de serem apresentados 4 comportamentos diferentes, observou-se que os respondentes da EELA-2 Consortium optaram por somente 3 dos 4 comportamentos, Tendo maioria e a abordagem de Observar e auxiliar na resolução do conflito, dessa forma apresentando uma postura colaborativa para a resolução do conflito. A Tabela VI.23 aponta mais detalhes .

VI.3.7 **Divergências entre membros da equipe**

Quanto o comportamento dessa equipe de trabalho virtual do respondentes em relação a divergência entre membros da equipe, foram apresentados 03 comportamentos e os respondentes poderiam escolher uma das respostas ou a combinação das opções apresentadas pela autora:

- Através de discussões direta entre os envolvidos
- Reuniões diretamente com o gerente ou coordenador da equipe
- Durante a reunião periódica com todos os membros da equipe

Tabela VI.24 : Divergência entre membros de equipe EELA-2

Fonte: A autora

Divergências	**Total**	**%**
Através de discussões diretas (a)	10	40%
Reuniões com gerente/ Coordenador da equipe (b)	1	4%
Durante a reunião periódica com todos os membros da equipe (c)	1	4%
Duas opções escolhidas (a) e (c)	5	20%
Três opções (a) , (b) e (c)	8	32%

Para esta equipe em 40% dos casos a divergência é resolvida diretamente entre os envolvidos , e em 20% utilizando duas opções : a discussão direta e também o envolvimento dos gestores. Mostrando que há uma tendência para que os próprios envolvidos na divergência procurem o entendimento de forma direta, como apresentado na Tabela VI.24 .

VI.4 Conclusão avaliação respondentes ELLA-2

Os respondentes da comunidade de pesquisa possui perfil de profissionais na sua maioria (68%) com mais de 5 anos de experiência em equipes virtuais e assim como os

respondente da Empresa Multinacional a maioria (92%) apresentou formação acadêmica na área de Ciências Exatas atuando de tamanho variados, não havendo uma maior concentração mas com diversidade em termos de nacionalidade, cerca de 68%.

Sobre as questões relacionadas a conflitos, os respondentes apresentaram como as maiores causas de conflitos em suas equipes **Problemas de comunicação entre os participantes da equipe** e **Falta de uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos participantes** e a diferença cultural e social foram apontadas como um fator de menor relevância para a formação de conflito. Além de apresentarem uma postura colaborativa em relação a resolução de conflitos (88%) e mediante a divergência em suas equipes, estas foram resolvidas em sua maioria através de reuniões entre diretas entre os envolvidos.

VI.5 Comparação dos resultados das 2 etapas

O objetivo ao realizar o estudo de caso utilizando dos grupos de respondentes de área de atuação diferentes, mas ambos utilizando a equipe de virtual como modelo de equipe era identificar uma relação entre a natureza do trabalho da equipe e sua reação em relação aos conflitos. Então partiu-se das analises dos resultados da etapa referente a Equipe Multinacional e comparou-se com os resultados da Comunidade de Pesquisa EELA-2 Consortium.

Foi primeiramente verificado as grandes diferenças e similaridades entre os resultados apresentados por estes dois conjuntos de respondentes.

VI.5.1 **Similaridades**

- Realização das Tarefas - nas duas etapas os respondente apresentaram um resultado bem similar quanto ao modo de executar as tarefas dentro de suas equipes Figura VI.5 .

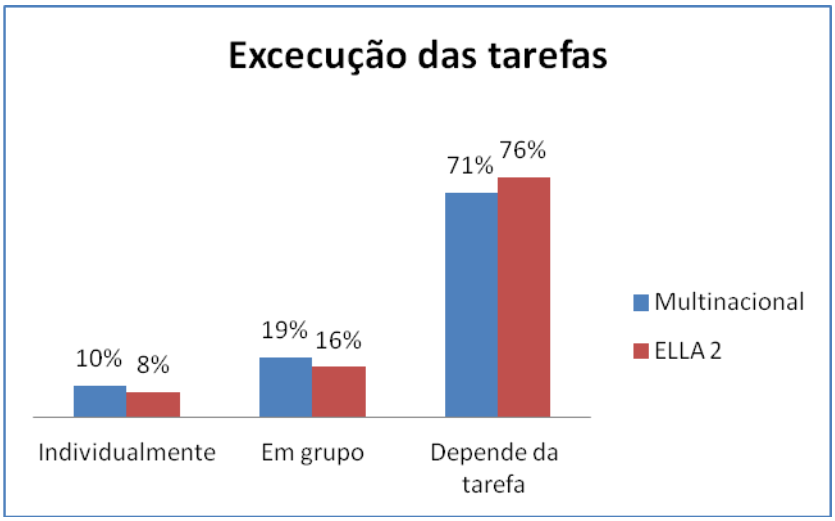


Figura VI.5 – Execução das tarefas
Fonte: A autora

- Tempo de experiência em equipes virtuais, gráfico 2 – Experiência em Equipes Virtuais, demonstra os 2 grupos apresentavam experiência de mais de 5 anos em trabalhos em equipes virtuais (mais de 70%) . O que oferece mais oportunidades para conhecerem os processos e dia a dia desse tipo de equipe, Figura VI.6

.

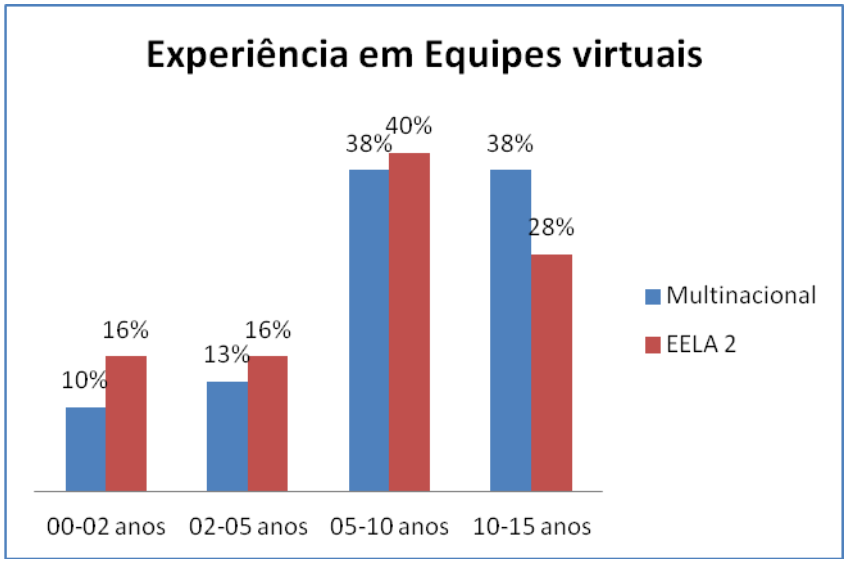


Figura VI.6 : Experiência em Equipes Virtuais
Fonte: A autora

- Os 2 grupos apresentaram uso de língua estrangeira para todos as comunicações realizadas em suas equipes de trabalho.

VI.5.2 **Diferenças entre os grupos**

- Frequência de interações , os grupos apresentaram diferenças bem significativas. Enquanto os respondentes da EELA-2 optaram por encontros mensais os integrantes da Empresa Multinacional apontaram a frequência de encontros semanais. Figura VI.7.

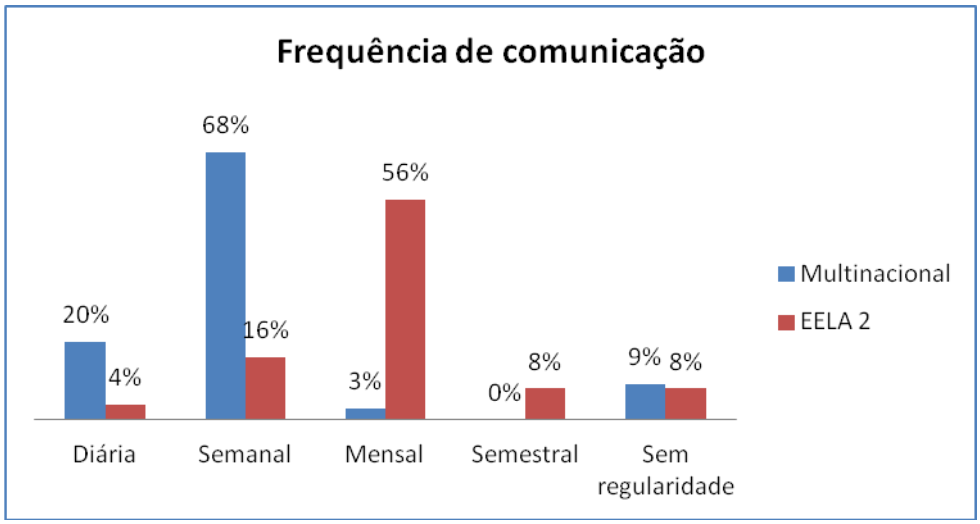


Figura VI.7 Frequência de comunicação

Fonte: A autora

- A quantidade de encontros presencias (*face to face*) entre os integrantes dos dois grupos. Os respondentes da ELLA-2 apresentaram um índice de 96% de mais de um encontro presencial, o que amplia as ligações favorecendo a colaboração e a confiança entre membros de uma equipe. Enquanto os respondentes da Empresa Multinacional apontaram que somente 37% tiveram mais de um encontro presencial entre os membros de sua equipe, como apresenta o Figura VI.8 .

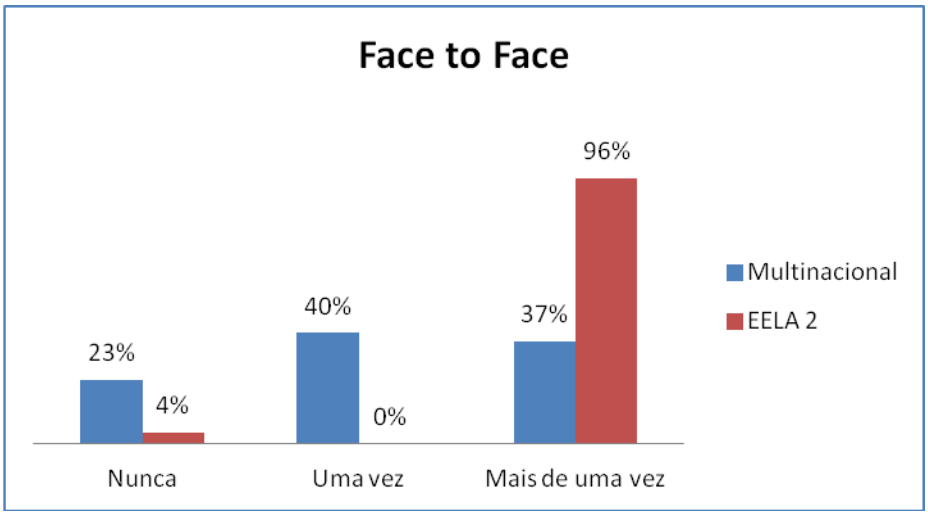


Figura VI.8 *Face to Face*

Fonte: A autora

VI.5.3 **Gerenciamento de Conflito**

Em relação a conflito os dois grupos de respondentes Empresa Multinacional e comunidade de pesquisa EELA-2 apresentaram respostas bem similares em relações as causas

de conflito em suas equipes de trabalho. Embora vários autores apontem a diferença cultural como um fator importante geração de conflitos, ambos os grupos de respondentes atribuíram a diferença cultural e social como sendo uma causa de pouquíssima relevância em relação a conflitos , mesmo atuando em equipes com diversidade de nacionalidade. Confirmando que não há necessariamente mais conflitos em equipes geograficamente dispersas (MORTENSEN & HINDS, 2001). E os fatores apontados como de maior relevância para as causas dos conflitos em suas equipes por ambos os grupos foram : **Problemas de comunicação e Falta de uma descrição clara de papéis e responsabilidade .** Havendo uma coincidência em todos a ordem de relevância das causas do conflitos.

Mediante a situação de conflito em suas equipes, os grupos de respondente de ambas as etapas adotaram em sua maioria uma postura colaborativa, sendo que os respondentes da Empresa Multinacional (62%) de ação colaborativa e da comunidade de pesquisa EELA-2 82%, como apresentado no Figura VI.9.

Os respondentes da comunidade EELA-2 apresentaram maior interesse em auxiliar. Um fato que poderia estar associado a esta característica é que este grupo apresentou um percentual de 96% de mais de um encontro *face to face* entre seus membros de equipe, possibilitando a criação de vínculos, favorecendo a familiarização dos integrantes da equipe fomentando a colaboração e a confiança

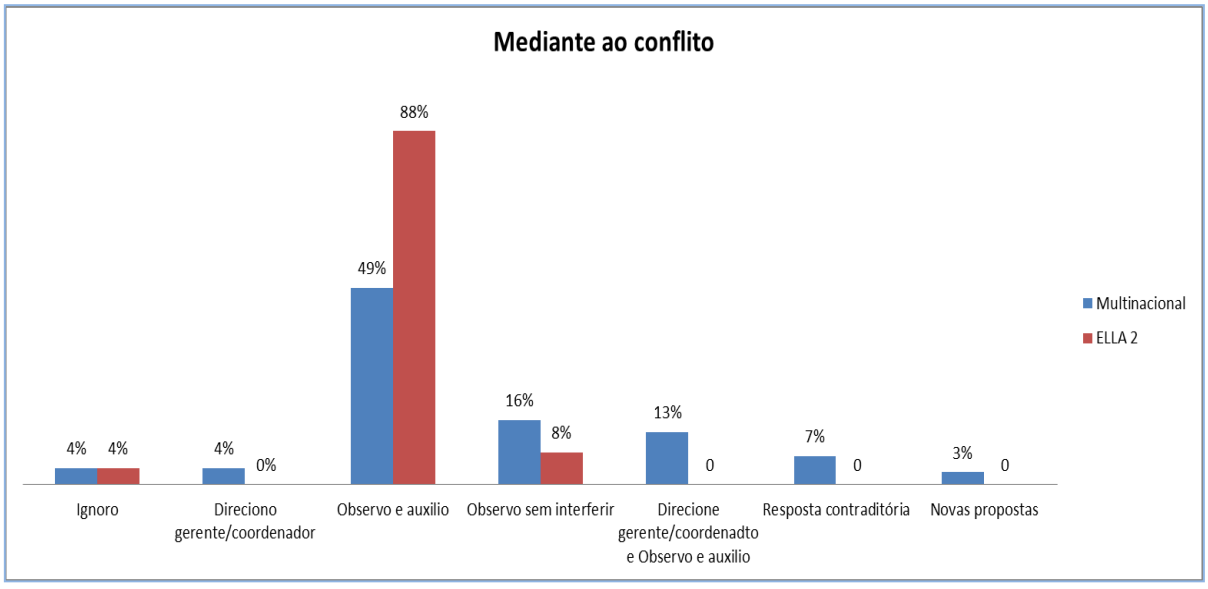


Figura VI.9 Mediante ao Conflito

Fonte: A autora

Durante as duas etapas, os grupos de respondentes apresentaram que durante situações de divergências dentro de suas equipes houve a tendência a serem resolvidas através de discussões diretas entre os envolvidos. Esta abordagem foi associada juntamente com outras ações ,tais como, discutir com os gestores, expor na reunião de periódica, como apresenta o Figura VI.10.

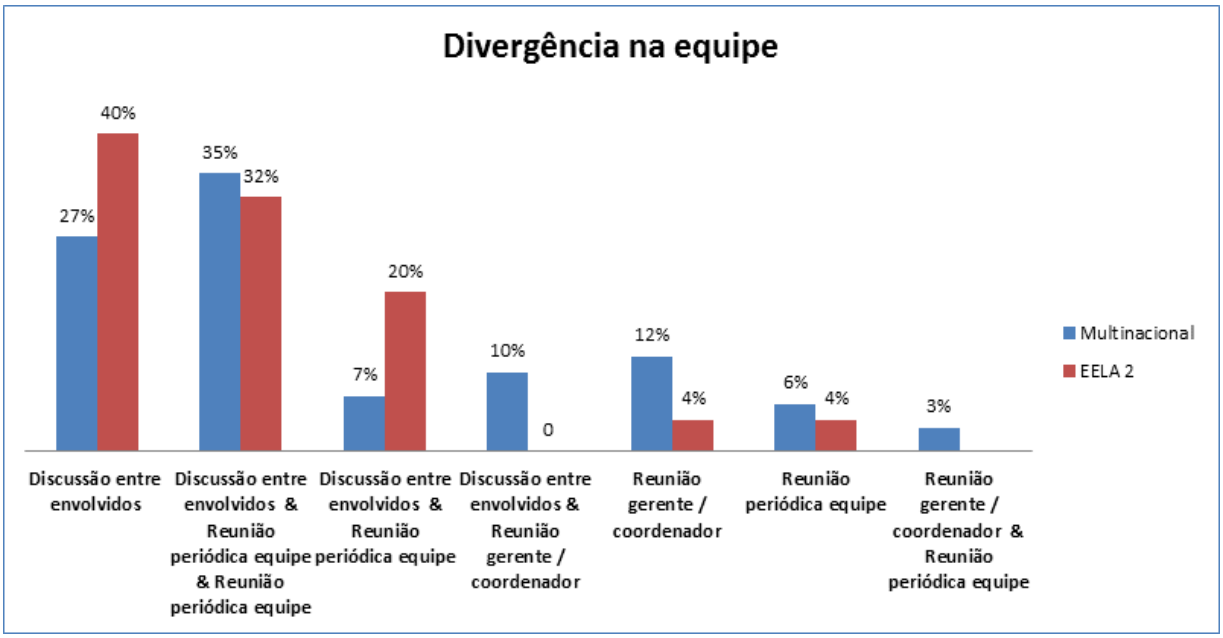


Figura VI.10: Divergência na equipe

Fonte: A autora

Em linhas gerais os dois grupos mesmo tendo naturezas diferentes, um orientado pela ritmo competitivo da indústria de serviço de Tecnologia da Informações e o outro por necessidades e condições da área de pesquisa , ambos apresentaram respostas bem similares no que tange a gerenciamento de conflito. Alguns fatores podem ser ressaltados como principais razões para essa similaridades: (i) grupos composto por um percentual de 50% de gestores, (ii) mesma área de formação acadêmica, (iii) maioria com mais de 5 anos de experiência em trabalhos com equipes virtuais e que sugere tenham tido mais oportunidades e experiência em lidar com conflito.

Capítulo VII - Conclusão

VII.1 Síntese da pesquisa

Nas últimas décadas do século XX, perceberam-se profundas e contínuas mudanças no cenário mundial com grandes avanços nas áreas de tecnológicas e sociais e nas estruturas organizacionais das grandes corporações, que se tornaram cada vez mais presentes nas economias dos países. Para CHIAVENATO (1999), nessa era, as organizações impuseram uma agilidade, mobilidade, inovação e mudanças para que pudessem navegar neste novo cenário repleto de novas ameaças e oportunidades . Dessa forma, ocorreram mudanças não apenas nas integrações das várias funções dentro das organizações, mas também no estabelecimento de novas relações de trabalho baseadas fortemente em uma plataforma tecnológica, comunicação eletrônica e o uso de profissionais sem limitação de barreiras e ou fronteiras geográficas. Assim, a equipe virtual irrompeu como uma forma de endereçar as necessidades das organizações. Dessa forma, a organização vem ampliando o uso de equipes virtuais como uma maneira de conectar e engajar funcionários geograficamente dispersos, diminuindo os custos associados com a colaboração global, e ampliando a velocidade e adaptação. Essas equipes mudaram a maneira com a qual suas organizações gerenciam e avaliam o desempenho de suas equipes de trabalho.

Esta pesquisa baseou-se na definição e conceito de equipes virtuais na visão de vários estudos realizados nas últimas duas décadas por diversos especialistas dessa modalidade de equipe de trabalho. Elencou-se alguns conceitos e definições de equipes virtuais como o apresentado por LIPNACK & STAMPS (2000), que definiram equipe virtual como grupo de pessoas que trabalham de forma interdependente com um objetivo comum, além do tempo, espaço e dentro das fronteiras de uma organização utilizando tecnologia. Indo mais além, outros autores apresentam equipes virtuais ultrapassando fronteiras organizações englobando participantes de diversas geografias e também de organizações distintas.

GOMES & LOPES (2010), consideraram a equipe virtual como uma manifestação da adequação dinâmica dos modelos de organização do trabalho às prerrogativas oferecidas pela massificação das Tecnologia da Informação e Comunicação Eletrônica, dando uma abrangência ao termo.

Nesta nova modalidade de equipe de trabalho a tarefa é o ¨combustível ¨ para a motivação inicial do trabalho em conjunto ao longo do tempo e através dos espaços. Através das tarefas os membros das equipes virtuais trocam informações e conhecimentos, criando oportunidades criação de vínculos entre os integrantes da equipe. Segundo NEMIRO (2004), apesar dos membros das equipes virtuais atuarem isoladamente há uma dependência entre eles para cumprirem o objetivo comum. Entretanto, os membros das equipes virtuais precisam estar conectados tanto com a tarefa a ser realizada como a nível interpessoal, interagindo e colaborando entre eles para atingir seus objetivos.

Segundo SCHRAGE (1990), a colaboração é estimulada por um desejo ou necessidade de resolver um problema, criar ou atingir um objetivo. É a energia que movimento a equipe rumo a conclusão das tarefas, o auxílio mútuo para alcançar o sucesso do grupo. O êxito do esforço da colaboração poderá ser medido pelos resultados proporcionados. Segundo NEMIRO (2008), a colaboração entre membros de equipes virtuais é um dos pontos fundamentais para alcançar o sucesso e deve ser obtido principalmente através de três fatores: fortes relacionamentos, compreensão compartilhada e a confiança. Estes fatores impulsionam o grau de colaboração dentro do ambiente das equipes virtuais, criando uma sinergia e influenciando o aumento da produtividade das equipes.

Alguns estudos mostram que a colaboração pode ser dificultada pelo aumento da mobilidade e flexibilidade em relação aos locais onde as pessoas trabalham, por outro lado , a colaboração pode ser sido facilitada pelo crescimento de ferramentas de colaboração e processos e métodos que estimulam as equipes de trabalho. A colaboração também favorece o aperfeiçoamento da inovação e a criatividade contribuindo ativamente para melhorar a comunicação e os relacionamentos entre participantes de equipes virtuais.

Assim como em todas as sociedades e grupos, as equipes virtuais são formadas por pessoas de diferentes origens, opiniões, culturas e percepções, todas tendo que interagir em um ambiente competitivo e com tempo determinado para estabelecer relacionamentos e vínculos além de estarem expostos diariamente a pressões e obrigações que tendem a elevar as pressões e estresse dentro da equipe. Muitas vezes, deficientes de processos, definições de papéis e responsabilidades e com uma comunicação que não oferece informações claras e objetivas gerando distorções e desentendimentos entre os participantes. Desta forma facilitando a criação de um ambiente propício para o surgimento de conflitos entre os integrantes de equipes virtuais.

Para CHRISPINO (2007), o conflito faz parte do dia a dia e pode ser considerado também como uma atividade social, quer da vida moderna, quer da antiga. De acordo com o autor o conflito pode ser ocasionado por diferenças de interesses, desejos e aspirações.

VII.1.1 **Lições aprendidas**

No decorrer da elaboração desse trabalho de pesquisa foram encontradas várias definições e afirmações em relação a ótica do gerenciamento de conflitos em equipes virtuais , definições e informações sobre alguns aspectos importantes desse tipo de equipe. Com a intenção de prover informações sobre a prática das equipes virtuais em relação ao conflito foi realizado um estudo de caso com duas equipes virtuais de áreas de atuações distintas com o propósito de identificar as similaridades e as diferenças entre o comportamento frente a ocorrência de conflitos e divergências. Foram observados alguns pontos que devem ser interpretados como oportunidades de melhoria para próximas pesquisas nesta área, a fim de contribuir para construir de uma visão mais concreta sobre o tema.

- Há uma vasta literatura sobre o tema de equipes virtuais com pontos de similaridades, pois utilizam uma base de conhecimento similar em relação aos autores e estudos específicos da área de equipes virtuais. A possibilidade de ampliar esta base de pesquisa com estudos de origens diferentes principalmente em relação a tópicos estritamente referentes a equipes virtuais
- Em relação as duas populações utilizadas durante o estudo de caso, havia várias similaridades em relação a pontos importantes que devem ter contribuído para o resultado final das análises. É sugerido a inclusão de mais respondentes com formação acadêmica na área de Ciências Humanas para verificar se haverá alguma alteração nos resultados finais, já que os dados levantados no estudo de caso tiveram a participação massiva (91%) de profissionais com formação acadêmica em Ciências Exatas
- Inclusão de questões mais objetivas sobre comunicação, como ferramentas e frequência de cada modalidade de comunicação
- Questionar a existência de relacionamentos anteriores entre os respondentes e seus atuais parceiros de equipe, fato que segundo vários autores como NEMIRO (2008) e GIBSON & COHEN (2003) auxiliam na formação da confiança e colaboração
- Ainda sobre o estudo de caso, os respondentes em geral pertenciam a culturas ocidentais com pequena participação de respondentes do continente asiático. A inclusão de respondentes oriundos da Ásia, talvez pudesse fornecer outros aspectos e particularidades para este estudo, já que haveria uma maior diversidade geográfica e cultural, além dessa região possuir centros especializados de profissionais que atendem a serviços Offshore ou Best Shore para grandes empresas do ramo de prestação de serviço na área de tecnologia da informação.

VII.1.2 **Conclusões finais**

O trabalho apresentado nesta dissertação teve como um dos pontos relevantes apresentar as vantagens e desafios do uso das equipes virtuais nas organizações, e debruçou-se em avaliar as circunstâncias da relação do conflito, além de realizar pesquisa teórica sobre as causas de conflitos em equipes virtuais, bem como destacou os aspectos relevantes para a gestão dos conflitos. Assim fazendo uma abordagem que permitiu um melhor entendimento das principais causas de conflitos e como gerencia-los com a finalidade de manter a produtividade e a competitividade no uso de equipes virtuais. Muitos fatores podem afetar a produtividade das equipes virtuais.

Este estudo focou em dois pontos importante a colaboração e conflitos. Embora muitos autores defendam a diferença cultural como um importante fator que induz a formação de conflitos, o estudo de caso apresentado por esta dissertação forneceu informações apontaram a diferença cultural como sendo o fator de menor importância dentre os apresentados pela autora, apesar de mais de 50% dos respondentes dos dois grupos de participantes atuarem em equipes com indivíduos de diferentes nacionalidades. Este fato confirmou os estudos realizados por MORTENSEN & HINDS (2001), que afirmavam que as equipes virtuais não teriam necessariamente mais conflitos, uma vez que a natureza do conflito nesta modalidade de equipe seria diferente.

Em contrapartida, as respondentes de ambos os grupos apontaram como fatores de maior relevância: falta de definição clara de papéis e responsabilidades e problemas de comunicação. Ao analisar esses pontos como as principais causas de conflito, é importante mencionar que a maioria respondentes utilizavam idioma estrangeiro para realizar as comunicações orais e escritas em suas respectivas equipes. Este fato por si só pode causar dificuldades no entendimento entre os membros da equipe, podendo levar a situações de conflitos. NEMIRO (2008) confirmou este resultado, quando afirmou que a boa comunicação desempenha um papel vital em relação a colaboração entre os integrantes e surgimento de situações de conflitos em equipes virtuais.

O resultado deste estudo de caso também mostrou que a maioria dos inquiridos demonstrou um comportamento colaborativo, quando em presença de conflitos ou divergências em suas equipes, mais de 60% do total dos respondentes apresentaram ações que auxiliava na resolução de conflitos em suas equipes. Embora a amostra foi composta por equipes de pessoas de diferentes nacionalidades, mas que em sua maioria (mais de 70%) já tiveram a oportunidade de encontros presencias com os demais participantes de sua equipe. Este é um fator muito positivo levando à integração e familiarização dos participantes da equipe, aumentando a colaboração entre os membros da equipe e influenciando positivamente no sentido reduzir a ocorrência de conflitos interpessoais. Outro fato importante é que mais de 65% dos respondentes atuarem em equipes virtuais a mais de 5 anos, o que sugere que tenham enfrentado e observado muitas situações de conflito ao longo desse período de atuação em equipes virtuais dando experiência e maturidade.

A autora espera que estes resultados possam contribuir para uma melhor compreensão e gestão de equipes virtuais e sugere um aprofundamento desse estudo com equipes virtuais que atuem em outros setores da economia e com uma maior participação de indivíduos de países do continente asiático. Acreditando possam levantar alguns aspectos ainda não abordados de forma profunda nessa e em outras pesquisas.

Referência Bibliográfica

ALDERFER, C. P. **Group and Intergroup Relations.** In J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), Improving the Quality of Work Life. Palisades, Calif.: Goodyear, 1977.

AYOKO, O.; KONRAD, A.M. ; BOYLE,M. V. **Online work:** Managing conflict and emotions for performance in virtual teams - *European Management Journal* 30, 156– 174 – Journal, 2008.

BARUCH, Y.; LIN, C-P. **All for one, one for all:** Coopetition and virtual team performance.Technological Forecasting & Social Change, 79, 1155–1168, 2012.

BINGHAM, S. Teleworking: The office of the future. Disponível em: https://www-304.ibm.com/connections/blogs/gbs_australia/entry/teleworking_the_office_of_the_future3?lang=en_us 2012 Acesso 09 maio 2014.

BOULDING, K. **Conflict and defense**. New York: Harper & Row, 1963.

BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, M. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CASEY, V. "Developing Trust in Virtual Software Development Teams" **,***Journal of Theoretical and Applied Eletronic Commerce Reserch*, vol 5 issue 2 , 2010.

CITRIX. The Workplace of the Future, Disponível em: http://www.citrix.com/solutions/bring-your-own-device/workplace-of-the-future.html Acesso 25 maio 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]. vol.15, n.54, pp. 11-28. ISSN 0104-4036, 2007.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. **The empowerment process:** Integrating theory and practice. The Academy of Management Review, 13(3), 471-482, 1988.

CUNHA, P.; SILVA, P. I., MOREIRA, M. **Estilos de gestão de conflito nas organizações:** uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. Recursos Humanos Magazine, 29 (4), 42-52, 2003.

DOUGHERTY, D. "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms". *Organization Science*, 1992, 3(2), 179–202, 1992.

FRIEDMAN, R. A; CURRALLI, S. C.**Conflict escalation:** Dispute exacerbating elements of email communication**.**Human Relations, 56, 1325–1347. doi:10.1177/00187267035611003, 2003.

FLOYD,K. **Communication matters**, New York: McGraw-Hill. ISBN 073385115 (ISBN13: 9780073385112) edition language English – Published October 7th 2010 by McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages, 2010.

GIBSON,C. B; COHEN, S. G. **Virtual Teams that Work**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

GOMES, A. C. G; LOPEZ, C. B. **Comunicação e eficácia numa equipa virtual:** regras e afinidade– ISSN: 0872-556X,2010, 2010 .

GRIFFIN. R. W ; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

GRUENFELD, D.; MANNIX, E. A.; WILLIAMS, K. Y.; NEALE, M. A. Group composition and decision making : How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process* , 67: 1-15, 1996.

HACKMAN, J. R. **The Design of Work Teams.** In J. W. Lorsch (ed.), Handbook of Organizational Behavior. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1987.

HAMBLEY, L., O_NEIL, T.; KLINE, T. Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 1–20, 2007.

HEMPEL, P. S.; ZHANG, Z. ;TJOSVOLD, D. Conflict Management Between and Within Teams for Trusting Relationships and Performance in China, *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 41-65, 2009.

HEWETT, B.;ROBIDOUX, C. **Virtual Collaboratuve writing in the Workplace**: Computer-mediated communication technologies and process. Hershey, PA: IGI Global, 2010.

HINDS, P.J.; BAILEY, D.E. **Out of sight, out of synch**: **understanding conflict in distributed teams**. Organization Science, 14, 615–632, 2003.

HINDS, P.J.;MORTENSEN, M. Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: Moderating Effects of Shared Identify, Share Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science* 16(3) 290-307, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences:** Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

HOMANS, G.C. **The human group**. New York: Harcourt, Brace, 1950.

JARVENPAA, S. L. LEIDNER, D.E.**Communication and trust in global virtual teams**. Organ. Sci.10(6) 791–815, 1999.

JEHN, K . A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly***,** 40: 256-282, 1995.

JEHN, K . A qualitative analysis a conflict types and dimensions in organizational groups.. Administrative *Science Quarterly***,** 42: 530-557, 1997.

JEHN, K.; MANNIX, E. The dynamic nature of conflict : a longitudinal study of intergroup conflict and group performance . *Academy of Management Journal* , 44, 238-251. 2001.

JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly* 44, 741–763, 1999.

JEHN, K.; SHAH, P. **Interpersonal relationships and task performance**: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. Journal of Personality and Social Psychology, 72: 775- 90. Kelley, H. H., 1997.

KELMAN, H. C. **A Social-Psychological Approach to Conflict Analysis and Resolution**, in Handbook of Conflict Analysis and Resolution, eds., D. J. D. Sandole, S. Byrne, I. Sandole-Staroste, and J. Senehi, Routledge, Oxon and New York, pp. 171-183, 2009.

KONRADT, U.; HOCH, J. **Work roles and leadership functions of managers in virtual teams**.International Journal of e-Collaboration, 3(2), 16-35, 2007.

LEE, M. **Leading Virtual Project Team** .CRC Press, New York, 2014.

LIEDTKA, J.; ROSENBLUM, J. **Shaping conversations:** Making strategy, managing change. California Management Review. 39(1), 141–57, 1996.

LIPNACK, J., STAMPS, J. **Virtual teams: People working across boundaries with technology** (2nd ed.). New York: Wiley, 2000.

MCGRATH, J.E. **Groups: Interaction and Performance".**Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J., 1984.

MARTINS, L. L.; GILSON, L. L.; MAYNARD, M. T. **Virtual teams: What do we know and how do we go from here?**Journal of Management, 30, 805–835, 2004.

MARTINEZ-MORENO, E.; GONZALEZ-NAVARRO, P.; ZORNOZA, A., RIPOLLI, P. **Relationship, task and process conflicts on team performance**: The moderating role of communication media. International Journal of Conflict Management, 20, 251–268. doi:10.1108/10444060910974876, 2009.

MATHIEU, J. E. **The influence of shared mental models on team process and performance**,. Journal of Applied Psychology, 85, 273-283, 2000.

MEYERSON, D.; WEICK, K. E.; KRAMER, R.,M. **Swift trust and temporary groups**. In R. M. Kramer (Ed.), Trust in organizations: frontiers of theory and research (pp. 166–196). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

MORTENSEN, M.; HINDS, P.J. **Conflict and shared identity in geographically distributed teams**. The International Journal of Conflict Management, 12(3), 212–238, 2001.

NEMIRO, J**. Creativity in Virtual Teams**: **Key Components for Success**. Pfeiffer, San Francisco, 2004.

NEMIRO, J. **The Handbook of High Performance Virtual Teams:** A Toolkit for Collaborating Across Boundaries, John Wiley & Sons, San Francisco, 2008.

NEMETH, C.J.; STAW, B.M. **The tradeoffs of social control and innovation in small groups and organizations**. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, vol. 22, (pp. 175-210). New York: Academic Press, 1989.

RABECHINI JUNIOR, R. **Competência e maturidade em gestão de projetos – Uma perspectiva estruturada** . São Paulo: Editora Annablume, 2005.

RAHIM, M.A. Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*,126: 79-86, 1986.

RAINES, S. **Conflict Management for Managers:** Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes (The Jossey-Bass Business & Management Series) ISBN: 9781118415481, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondee. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, I., SBRAGIA, R. The Cultural Challenges of Managing Global Project Teams: a Study of Brazilian Multinationals. *Journal of Technology Management Innovation*, 8 (special issue ALTEC), 38–52, 2013.

ROWE, W. G. Creating wealth in organizations. The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15, 81–94, 2001.

SCHWENK, C. R. Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 161-176, 1990.

SCHRAGE, M. **Shared minds**: The new technologies of collaboration. Editora Random House, Universidade de Michigan, 1990.

SCHNEIDER, B. **An interactionist perspective on organizational effectiveness**. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, vol. 5: 1-31. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

SIMONS,T.; PETERSON, R. Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal óf Applied Psychology*, 85, 102-111. 2000.

SHAH, P.; JEHN, K. Do friends performance better tha acquaintances ? The interaction of friendship , conflict and task. *Group Decision and Negotiation*, 2: 149-166, 1993.

SHORT, J.; WILLIAMS, E., CHRISTIE, B. **The social psychology of telecommunications**. London: John Wiley & Sons, 1976.

TURNER, J. R.; MULLER, R. The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, *Project Management Journal*, vol. 36, no. 2, pp. 49-61, 2005.

THOMAS, K. W. **Conflict and negotiation processes in organizations**. In M. D. Dunnette& L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 651 – 717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.

TJOSVOLD, D. Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285 – 342, 1998.

VERBURG, R. M.; BOSCH-SIJTSEMA, P.; VARTIAINEN, M.; Getting it done : Critical success factores for project managers in vitua work settings, *International Journal of Project Management* 31, 68–79, 2013.

WALTHER, J. B. **Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relation perspective**. Communication Research, 19,52-90, 1992.

WALTHER, J. B.; BUNZ U. **The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer-mediated communication**. Journal of Communication, 828–846, 2005.

WALTON, R. E.; MCKERSIE, R.E. **Overview of a Behavioral Theory of Labor Negotiations.** McGraw Hill Book Company, 1965.

WEISS, H. M; CROPANZANO, R. **Affective events theory:** A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews(pp. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press, 1996.

WIESENFELD, B. M; BROCKNER, J. **Toward a psychology of contingent work**. In J. J. Halpern, & R. N. Stern (Eds.),Debating rationality: nonrational aspects of organizational decision making (pp. 195–218). New York: ILR Press, 1998.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

Apêndice I

Questionário na língua inglesa

1. Introduction

Globalization has brought changes in the scope of production, work relationships, business rules and social life. Major corporations have extended their influence across continents, having as great allies the information technology and electronic communication. In this new environment, the business need for faster and more flexible responses comes up the idea of virtual teams, whose main characteristic is to make use of professionals from different geographic areas working together toward a common goal.

This questionnaire intends to obtain information on how team members of Virtual Team deal with the conflict. The information collected will be used in Nadia Soares de Carvalho Lima´s Master Degree Thesis in the Information Technology Course at Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ). This is a federal center of engineering studies and Technological education in Rio de Janeiro - Brazil. All information provided in connection with the questionnaire will be handle and kept in confidentially

2. Answering the questions

Participants should answer the questions in according to what you actually do in their day-by-day activities. Our objectives is to analyze what happens in reality, and not the ideal situation.

Some of questions may have more than one answer.

There will be a blank space provided in case the participant wants to volunteer additional information.

1. What country are you located in?

- ○ Brazil
- ○ Argentina
- ○ Mexico
- ○ USA
- ○ Chile
- ○ India
- ○ Outro: _____

2.What is your education ? *

You can choose more than one answer

- ○ Exact Science
- ○ Humanities
- ○ Outro: _____

3. What is your role in this virtual team ? *

- ○ Manager (Program Manager, Project Manager , Chief Technology, PMO)
- ○ Supervisor
- ○ Team members (Developer, SME, Application DBA, Delivery Assurance, System DBA)
- ○ Outro: _____

4. How long have you been working in Virtual teams? *

- 0 till 2 years
- 2 till 5 years
- 5 till 10 years
- 10 till 15 years
- More than 15 years

5.How many people are working in your in your current virtual team ? *

- 2 till 5 people
- 6 till 12 people
- 13 till 20 people
- More than 20 people

6. Is the language in team meetings your native language? *

- Yes
- No

7. Are documents and plans written in your native language? *

- Yes
- No

8. All people are the same nationality? *

- Yes
- No

9. How often do all your team members meeting ? *

- Daily
- Weekly
- Monthly
- Outro:

10. Do you always do your activities alone from beginning to the end ? *

- Yes
- No
- It depends on the activity that needs to be done

11. Among the items below, please put in relevance order the cause of conflict in your team *

Grades : (5 –Tremendous importance, 4- great importance, 3- Medium importance, 2- small importance, 1- not important)

	5	4	3	2	1
Cultural and social differences	○	○	○	○	○
Divergence how execute technical activity	○	○	○	○	○
Different behavior patterns	○	○	○	○	○
Communication problem among the team members	○	○	○	○	○
There isn´t clear definition of roles and responsibilities for the team	○	○	○	○	○

12. When there is divergence between team members, how is this situation resolved? *

You can choose more than one answer

- ☐ They discuss directly using communication channels (email, messages, phone and others)
- ☐ Meetings with manager /supervisor with team members
- ☐ During periodically meetings with all team members
- ☐ Outro: _____

13. When you perceive that there is a conflict among team members of your team and it will not affect the project goals nether target dates, what do you do? *

You can choose more than one answer

- ☐ Ignore
- ☐ Observe the situation but I do not interfere
- ☐ Observe the situation and help them to resolve it
- ☐ Outro: _____

14. Have you ever had a face-to-face meeting with your virtual team? *

- ○ No never
- ○ Only 01 time
- ○ 02 till 03 times
- ○ More than 03 times
- ○ Periodically

Apêndice II

Questionário na língua inglesa

Equipes Virtuais

.Introdução

No decorrer da segunda metade do século XX, com o declínio do socialismo e a mundialização do capitalismo. Ocorreu uma intensificação das transações comerciais entre os países, integração econômica, social e cultural - a Globalização.

A Globalização trouxe alterações no âmbito da produção, relações de trabalho, no comércio e na vida social. As grandes corporações ampliaram suas influências pelos continentes tendo como aliados a tecnologia da informação e a comunicação eletrônica. Nesse novo ambiente surge como necessidade de negócio a utilização de equipes virtuais, tendo como principal característica a utilização de pessoas de espaços geográficos distintos, mas com objetivos comuns para realizar um dado trabalho.

Este questionário visa levantar informações sobre os conflitos em Equipes Virtuais através de perguntas direcionadas a profissionais que atuem em equipes virtuais. As informações coletadas serão utilizadas na dissertação da mestranda Nadia Soares de Carvalho Lima, do curso de Tecnologia da Informação do CEFET-RJ. Será mantido sigilo sobre quem forneceu as informações, bem como a empresa a qual trabalha. Na dissertação constará apenas a tabulação dos resultados com suas análises.

Preenchimento

As perguntas que apresentarem mais de uma resposta estarão indicadas no enunciado. Em algumas perguntas haverá um espaço para preenchimento, caso o entrevistado queira passar mais uma informação.

As perguntas deverão ser respondidas de acordo com o procedimento de sua equipe e não como acha que seria a melhor forma. O objetivo é obter informações reais

1. Em qual país você reside? *

- ○ Brasil
- ○ Argentina
- ○ México
- ○ Estados Unidos
- ○ Chile
- ○ India
- ○ Outro:

2.Qual sua área de formação acadêmica? (Permite mais de uma resposta) *

- ☐ Ciências exatas
- ☐ Ciências sociais
- ☐ Outro:

3.Qual é a sua função dentro da equipe? *

- ○ Gerente/coordenador (gerente de projetos, gerente de programas, PMO, líder técnico, supervisor)

- Membro de equipe (desenvolvedor, analista de negócio, analista de sistemas, DBA, especialista)
- Outro:

4.Quantos anos você trabalha em equipes virtuais ? *

- 0 até 2 anos
- 2 até 5 anos
- 5 até 10 anos
- 10 até 15 anos
- Mais de 15 anos

5. Quantas pessoas incluindo você participam diretamente da sua equipe de trabalho: *

- 2 até 5 pessoas
- 6 até 12 pessoas
- 13 até 20 pessoas
- Mais de 20 pessoas

6. O idioma de comunicação entre todos os participantes de sua equipe de trabalho é o seu idioma nativo? *

- Sim
- Não

7. O idioma impresso em documentos e comunicações oficiais de sua equipe estão escritos em seu idioma nativo? *

- Sim
- Não

8. Todos as pessoas de sua equipe tem a mesma nacionalidade? *

- Sim
- Não

9. Com que frequência todos ou quase todos membros de sua equipe se reunem ? *

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Outro:

10. Você geralmente realiza suas atividades individualmente desde do início até o término? *

- Sim
- Não
- Depende da atividade a ser realizada
- Outro:

11. Dentre os itens abaixo coloque em ordem de relevância o que mais causa conflito em sua equipe. Nesta questão você pode considerar itens com o mesmo nível de relevância. *
1- nenhuma relevância, 2- pequena relavância, 3- média revelância, 4- grande relevância e 5- altíssima relevância

	1	2	3	4	5
Diferenças culturais e sociais.					
Divergência quanto a forma de resolução técnica das atividades					
Diferentes padrões de comportamento					
Problemas de Comunicação entre os participantes da equipe.					
Falta de uma definição clara de papéis e responsabilidade dos membros da equipe.					

12. Havendo uma divergência entre membros de sua equipe , como a questão costuma ser resolvida em sua equipe ?(Permite mais de uma resposta) *

- através de discussões direta entre os envolvidos (emails,teleconferências, mensagens)
- Reuniões diretamente com o gerente ou coordenador da equipe
- Durante a reunião periódica com todos os membros da equipe
- Outro:

13. Caso detecte um conflito entre os participantes de sua equipe que não implique em prejuízo aos objetivos e prazos do trabalho, como você geralmente age: (Permite mais de uma resposta) *

- Ignoro
- Direciono ao meu gerente/coordenador
- Observo o desenrolar sem interferência
- Observo o desenrolar e auxilio na resolução

- Outro:

14.Você já teve encontros presenciais (face-to-face) com os membros de sua equipe?

- Nunca
- Somente uma vez
- Mais de duas vezes
- Sim, periodicamente