

projeto é também um trabalho de equipa. Comunique os resultados aos parceiros de projeto e às chefias de quem depende.

### 3.2.10. Liderar equipas virtuais

Na sua essência, as equipas virtuais são uma forma de organização do trabalho em que várias pessoas prosseguem o mesmo objetivo trabalhando distanciadas no tempo e/ou no espaço. Ao contrário do que se julga, não é uma nova forma de trabalhar ligada ao surgimento das novas tecnologias da comunicação. A organização administrativa do Império Romano, a Igreja Católica, as grandes companhias de comércio como a Companhia das Índias Orientais, a Wells Fargo ou as empresas de correios utilizaram este modelo, mantendo pessoas a trabalhar de forma articulada, em locais geográficos muito distantes. A utilização de equipas virtuais também não está limitado às organizações que trabalham em projetos de desenvolvimento tecnológico. As forças armadas e as estruturas governamentais utilizaram-nas desde há muito, mesmo quando os meios de comunicação eram os mensageiros e o telégrafo.

Contudo, a explosão do trabalho virtual dá-se nos anos 90, com a globalização e a generalização das novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC). A generalização dos PC, a partir dos anos 60, dos telefones portáteis, nos anos 70, o aparecimento do *voice mail*, nos anos 80, e, a partir de meados de 90, a generalização do acesso à internet, foram os passos decisivos para uma verdadeira revolução no mundo do trabalho, permitindo que a colaboração humana vencesse as barreiras do espaço e do tempo. A era da informação abre novos horizontes à maneira de gerir os negócios, aos modelos de organização e às formas de trabalhar, ao mesmo tempo que coloca no centro dos desafios as equipas virtuais como unidades de trabalho. Nos Estados Unidos, em 2004, estima-se que já haveria mais de 8 milhões de trabalhadores integrados em equipas virtuais.

O incremento das equipas virtuais está também ligado a duas vertentes específicas da globalização: a deslocalização das indústrias europeias e americanas e o desenvolvimento das competências nas economias emergentes. Em meados dos anos 90, algumas grandes empresas como a Goodyear, a Texas Instruments, a General Electric, a Motorola e a General Motors, por razões de competitividade, transferiram muitas das suas atividades de produção e de desenvolvimento de produto, para afiliadas na América Latina, na Ásia e na Europa.

Este movimento obrigou-as a ajustar os modelos de trabalho em equipa, que utilizaram ao longo dos anos 80, no quadro da Gestão da Qualidade Total, às novas exigências de uma gestão global e descentralizada dos recursos humanos. As NTIC permitiram vencer as distâncias geográficas e as barreiras temporais, utilizar as competências locais e valorizar a diversidade cultural. As NTIC dão o suporte a novas formas de organização, como as equipas virtuais, e proporcionam às organizações maior flexibilidade e capacidade de resposta. O mundo dos negócios de hoje é “um mundo onde o sol nunca se põe” (Ebrahim *et al.*, 2009).

O conceito de equipa virtual cobre um conjunto variado de formas de trabalho com diferentes graus de virtualidade. Gassmann e Von Zedtwitz (2003) definem uma equipa virtual como “um grupo de pessoas ou de subequipas que interagem desempenhando tarefas interdependentes, orientadas por um propósito comum, e que estão ligadas entre si com o apoio de tecnologias da informação, da comunicação e do transporte”. Segundo Lurey e Raisinghani (2001), “as equipas virtuais são grupos de pessoas que trabalham em conjunto embora estejam muitas vezes dispersas e atravessem as fronteiras do espaço, do tempo e da organização”. Para Valeria Denisova (2015) a equipa virtual é “um grupo de trabalhadores do conhecimento que está geograficamente disperso mas não necessariamente distribuído por uma área geográfica muito extensa; trabalham em conjunto movidos por uma meta comum, utilizando a comunicação eletrónica como principal instrumento”.

### 3.2.10.1. Conceito e tipologia das equipas virtuais

As definições de equipa virtual cobrem uma variedade de situações. De um modo geral, todas referem a existência de um propósito comum, a dispersão geográfica dos seus membros e a utilização de NTIC para comunicarem entre si. Mas algumas acentuam também o facto de as equipas trabalharem em “tempos diferentes” e reunirem pessoas de diferentes organizações e culturas. Outras, restringem o conceito a equipas de trabalhadores do conhecimento.

A insistência na dispersão geográfica das pessoas restringe demasiado o conceito às equipas designadas por *equipas globais* e não inclui as equipas que trabalham por turnos utilizando o mesmo equipamento e com a sede-base no mesmo local. É o caso das equipas de produção e das equipas de serviço ao cliente, que trabalham 24 horas. Uma vez que partilham um espaço comum, os turnos podem

comunicar entre si por meio de quadros específicos, painéis de afixação, ou reuniões curtas, na sobreposição dos turnos, para fazerem as passagens de trabalho. A comunicação face a face pode não ser possível e é necessário recorrer a outros meios. Estas equipas têm um grau, embora reduzido, de virtualidade.

Noutros casos, temos equipas em que os elementos trabalham no mesmo período de trabalho, isto é, são síncronas, mas as pessoas estão dispersas por locais diferentes. É o que acontece com as equipas de vendas e as equipas de consultoria, de base local ou regional. Como trabalham nos mesmos tempos, a comunicação faz-se normalmente por telefone, mensagem, *e-mail* ou videochamada. Uma situação mais desafiante é aquela em que os membros da equipa não partilham nem o espaço nem o tempo, em que desenvolvem a sua atividade. Estão distantes e têm horários de atividade diferentes, de modo que é difícil utilizar meios como o telefone ou a videoconferência. Utilizam sobretudo meios tecnológicos assíncronos como a mensagem de voz e o *e-mail*.

Contudo, a situação mais complexa é certamente aquela em que à dispersão espacial e temporal se soma a diversidade organizacional, linguística e cultural. Os membros da equipa fazem parte de organizações distintas, sediadas em países com horários de atividade, valores e hábitos culturais muito diferentes. É o que acontece muitas vezes na indústria automóvel. Colaboram na mesma equipa de projeto técnicos dos fabricantes e dos fornecedores, de diversos países, o que se traduz em melhor qualidade, redução dos custos e menos tempo até ao lançamento do veículo no mercado.

As equipas de investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços são o melhor exemplo. Reúnem o conhecimento e experiência de técnicos de diferentes organizações e países. Para muitas empresas estas equipas virtuais são a chave para conseguir uma vantagem comparativa sustentável. Em situações mais comuns, a distância pode não dispersar todos os membros da equipa mas, simplesmente, a equipa estar toda num país e o líder fazer a coordenação a partir de outro. Ou ainda, o líder estar em Portugal e a equipa ter os seus membros a trabalharem em dois ou mais países, durante um período que pode ir de alguns dias a vários anos. Nestes casos, os desafios são bem maiores. Como assegurar uma comunicação eficaz? Como alinhar as pessoas? Como criar um clima de coesão e confiança?

Os diferentes graus de dispersão espacial, temporal e cultural, com que uma equipa pode trabalhar, mostram que as equipas podem ter diferentes níveis de virtualidade e o conceito de equipa virtual

deve acomodar essa realidade. Assim, *uma equipa virtual é um grupo de pessoas que, por razões de dispersão espacial e/ou assincronia do trabalho, atinge os seus objetivos apoiado nas NTIC ou na comunicação mediada por computador (CMC)*. Este conceito é suficientemente amplo para integrar tanto os casos de teletrabalho como as equipas globais de investigação e desenvolvimento. Por outras palavras, descreve todas as formas como uma equipa pode trabalhar para uma organização ultrapassando as barreiras do tempo e do espaço.

As equipas virtuais podem ser descritas em função de quatro variáveis: espaço, tempo, organização e cultura, embora só as duas primeiras dimensões sejam atributos específicos da virtualidade. A progressão nestas quatro variáveis afasta gradualmente o funcionamento das equipas virtuais, das equipas físicas, acentuando os desafios específicos da sua gestão. O grau de virtualidade da equipa aumenta à medida que os locais de trabalho se dispersam, os períodos de trabalho são mais variados, as pessoas estão integradas em organizações distintas e a diversidade cultural é maior. O aumento da virtualidade traz desafios mais complexos à liderança destas equipas.

Diferenças entre Equipas Presenciais e Equipas Virtuais

Equipas Presenciais	<i>Colocalização</i> (todas as atividades da equipa são desenvolvidas no mesmo local)	Espaço 	<i>Deslocalização</i> (as pessoas desenvolvem a atividade em locais diferentes)	Equipas Virtuais
	<i>Sincronismo</i> (as pessoas realizam as atividades de trabalho ao mesmo tempo)	Tempo 	<i>Assincronismo</i> (as pessoas realizam as atividades de trabalho em tempos diferentes)	
	<i>Estrutura organizacional única</i> (as pessoas fazem parte da mesma estrutura e cultura organizacionais)	Organização 	<i>Estruturas organizacionais múltiplas</i> (as pessoas fazem parte de estruturas e culturas organizacionais diferentes)	
	<i>Uniformidade</i> (todos partilham a mesma língua, valores e hábitos culturais)	Cultura 	<i>Diversidade</i> (as pessoas têm línguas, valores e hábitos culturais diferentes)	

As equipas virtuais podem ser de vários tipos.

- *Equipas de projeto ou de desenvolvimento de produto*. Esta área de trabalho foi pioneira no desenvolvimento de equipas virtuais logo em meados dos anos 90. São compostas por especialistas

de vários organismos em partes diferentes do mundo, que têm por objetivo criar novos produtos, serviços ou processos. Os seus membros podem ser flutuantes e a equipa tem a capacidade de tomar decisões. São exemplos as equipas de engenharia integrada, para o desenvolvimento de novos modelos automóveis ou a equipa constituída pela Whirlpool, com técnicos americanos, italianos e brasileiros, que trabalhou dois anos nos frigoríficos livres de clorofluorocarbonetos.

- *Equipas de trabalho em rede.* São compostas por pessoas com diferentes especialidades e oriundas de organizações e países diferentes. O membros podem entrar e sair da equipa à medida que são necessários outros contributos ou já deram a sua colaboração para resolver o problema. Tal como as equipas anteriores, dissolvem-se quando o trabalho é concluído. São exemplos, as equipas de consultoria ambiental ou de segurança, que criam equipas para realizar projetos para clientes, chamando à colaboração especialistas universitários ou centros de investigação.
- *Equipas de serviços.* Estas equipas têm os colaboradores dispersos por várias partes do mundo para prestarem um serviço de assistência ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana. Quando os colaboradores da Ásia vão dormir, o atendimento é feito pela parte da equipa que está na América Latina. Cada um faz uma parte do trabalho e, coordenados no conjunto, asseguram uma assistência permanente. A equipa está dispersa e é liderada a partir de um ponto.
- *Equipas de gestão.* São formadas por gestores que trabalham em locais geograficamente diferentes. É o que sucede com organizações que têm escritórios ou delegações em várias cidades ou países. Os gestores usam as NTIC para partilhar informação, discutirem problemas e tomarem decisões.
- *Equipas de trabalho externo.* Estas equipas são muito comuns nas organizações que se deslocam para prestar serviços ou desenvolver atividade produtiva, nas instalações dos clientes, mantendo a coordenação a partir da sede. É o caso das empresas de auditoria e consultoria, ou das empresas de construção

civil e obras públicas, que deslocam equipas especializadas para projetos que podem ter durações muito variáveis.

- *Equipas paralelas*. São integradas por pessoas da própria organização, provenientes de diferentes áreas ou países, que são chamadas a formar uma equipa para tratar um problema específico, mantendo-se ligados às suas funções principais. Estas equipas são constituídas para estudar um problema ou emitir um parecer. Ao contrário das equipas de trabalho em rede, os membros permanecem até o objetivo ser alcançado. As multinacionais do sector de bebidas e alimentação formam com frequência estas equipas, com elementos da produção, do marketing, das vendas e do desenvolvimento de produto, para adaptarem os produtos aos mercados locais.
- *Equipas offshore*. A subcontratação é muito comum em diferentes áreas, designadamente para o desenvolvimento de *software*. Muitas empresas contratam equipas *offshore* na Índia, na Indonésia, no Brasil, para reduzir custos, e põem-nas a trabalhar em conjunto com as suas próprias equipas (*onshore*). A coordenação do projeto é feita centralmente e a comunicação é quase toda mediada por computador.
- *Equipas de teletrabalho*. São assim designadas quando alguns ou todos os elementos da equipa trabalham fora das instalações da organização e comunicam entre si pelas NTIC.

Nos últimos anos têm sido publicados numerosos dados sobre a eficácia das equipas virtuais. Um estudo realizado pelo Executive Board da Volvo concluiu que as equipas virtuais reduziram para metade os custos com viagens, enquanto 75% dos colaboradores disseram que com o trabalho virtual tinham aumentado o valor que criaram para a empresa. Na British Telecom, 20% dos colaboradores que faziam o seu trabalho em casa eram mais produtivos do que os que trabalhavam nas instalações.

Dados da indústria automóvel americana mostram que as equipas virtuais de engenharia integrada reduzem entre 25 e 50%, o tempo de lançamento de um novo modelo no mercado. Um estudo do Institut for Corporate Productivity, de Seattle, indica que mais de 80% das empresas com mais de mil empregados, sondadas em vários países, acreditam que as equipas virtuais vão ser muito importantes para o

seu futuro crescimento. 66% das multinacionais usam equipas virtuais para desenvolver produtos, gerir as filiais e prestar serviços ao cliente.

No entanto, outros dados apontam em sentido contrário: uma percentagem significativa de colaboradores diz que a falta de conhecimento pessoal dos colegas gera problemas; que as diferenças de fuso horário complicam a realização de reuniões. Dois terços dos líderes declara que nas equipas virtuais a tomada de decisão é lenta, a informação circula com dificuldade e a participação ativa é reduzida. Quais são as verdadeiras vantagens e limitações destas equipas?

### 3.2.10.2. Vantagens e desafios das equipas virtuais

Os dados da investigação indicam de forma consistente que as equipas virtuais, como forma de organização do trabalho, têm diversas vantagens.

- *Presença permanente nos mercados.* Com os membros da equipa repartidos por diferentes fusos horários, a equipa consegue estar presente nos mercados de forma permanente, quer prestando serviços de assistência quer vendendo bens e serviços. Deste modo, a equipa consegue reagir de forma rápida e contínua às necessidades do mercado, bastando comutar o serviço de um fuso horário para outro. Isto exige um esforço bilateral de coordenação para que as passagens de serviço se façam sem sobressaltos mas, na prática, corresponde a ter o negócio sempre ativo.
- *Poupança de custos.* A dispersão espacial das pessoas, ligadas por NTIC, permite poupanças muito significativas em viagens e em alugueres de instalações. Dá aos colaboradores mais flexibilidade e comodidade, evitando a rotação por turnos e as deslocações para o local de trabalho. As equipas virtuais são também um modelo que facilita a deslocalização das empresas para regiões onde os custos de matérias-primas, operacionais e de mão de obra, são mais baixos, aumentando a competitividade.
- *Redução dos impactos ambientais.* Do ponto de vista ambiental, o trabalho virtual poupa energia e reduz a poluição, porque reduz o número de viagens de longo curso e as deslocações

diárias para o trabalho. Contribui para descongestionar o trânsito urbano e reduzir o tempo gasto em deslocações. Do ponto de vista da empresa, ajuda a cumprir objetivos de responsabilidade ambiental.

- *Redução nos tempos de chegada ao mercado.* Com a equipa dispersa por diversos fusos horários, é possível ter permanentemente pessoas a trabalhar no desenvolvimento de um projeto ou no lançamento de novos produtos. Enquanto, num país, uns deixam o trabalho e repousam, noutro, inicia-se o dia de trabalho. Isto permite encurtar os tempos de desenvolvimento e lançamento e dar à empresa uma rapidez de reação aos mercados que a torna mais competitiva.
- *Aumento da produtividade.* As equipas virtuais tendem a estar mais focadas no trabalho por que a comunicação informal é muito limitada. Trabalham também com estruturas mais simples, menos hierarquizadas e com menos burocracia desnecessária. O trabalho virtual estimula a autonomia e a autorresponsabilização. Neste sentido, há evidências de que em muitas situações é um modelo de trabalho mais produtivo.
- *Vantagem na captação de talentos e desenvolvimento de competências.* Uma equipa de trabalho que tem os seus membros dispersos por diferentes geografias tem um território de recrutamento mais vasto. Em vez de estar limitada aos candidatos que estão disponíveis para trabalhar numa dada área, abarca um espaço de recrutamento que se estende a todas as geografias em que tem elementos presentes. Além disso, as equipas virtuais permitem maior flexibilidade na rotação das pessoas por diferentes funções e locais, abrindo mais oportunidades ao desenvolvimento da carreira. A diversidade geográfica e cultural aumenta o leque de experiências e alarga a rede de contactos sociais. Os membros destas equipas trazem mais conhecimento e experiência que põem à disposição dos colegas e dos outros parceiros. A sua maior inteligência cultural fá-los ser mais eficientes na comunicação, na negociação e na obtenção de apoios.
- *Vantagens da comunicação mediada por computador (CMC).* Esta forma de comunicação refere-se a todas as interações que



são feitas com recurso ao computador. A CMC envolve dois tipos de instrumentos: os síncronos, em que as duas partes comunicam em simultâneo, como a videoconferência ou a telechamada, e os assíncronos, como o *e-mail* ou a mensagem, em que os tempos de emissão e receção são diferentes.

Embora a CMC não tenha a riqueza da comunicação face a face, tem algumas vantagens significativas. Ao eliminar as referências não verbais e outros elementos de contexto (sobretudo na comunicação assíncrona), a CMC elimina muitos referenciais de estatuto e torna a participação mais igualitária, ao mesmo tempo que estimula a participação das pessoas mais inibidas. Também em muitos casos de pessoas com deficiência, a comunicação por meios tecnológicos pode ser mais acessível. Neste sentido, a CMC contribui para a igualdade de oportunidades no trabalho.

Há ainda evidências de que uma discussão face a face, antecedida por uma comunicação mediada por computador, torna a discussão mais aberta e agradável porque a CMC estimula a liberdade de pensamento, o que ajuda a melhorar o diálogo. Por razões ainda não explicadas, as mulheres sentem-se socialmente mais acompanhadas e estão mais satisfeitas, em ambientes de CMC, do que os homens. A CMC permite ainda obter a colaboração de especialistas que não estariam dispostos a deslocar-se ou seria muito oneroso fazê-lo.

No entanto, as equipas virtuais têm também algumas limitações e desafios.

– *Custos associados à tecnologia.* A viabilidade das equipas virtuais está na qualidade dos apoios tecnológicos que possibilitam a comunicação entre os seus membros: intranet, *e-mail*, mensagem eletrónica, vídeo e audioconferência, etc. Por uma questão de simplificação, agrupámos esse conjunto de meios na designação geral de “comunicação mediada por computador” (CMC). As maiores empresas desenvolvem sistemas específicos de *software* para apoiar a sua estrutura virtual e têm serviços próprios para fazer a assistência e desenvolvimento. Os custos de aquisição e manutenção são muito elevados e não estão ao alcance de muitas empresas. A utilização da CMC exige formação específica e muitos colaboradores não têm competências para explorar as suas potencialidades. Além disto, os sistemas tecnológicos estão sujeitos a falhas técnicas que podem paralisar todo o trabalho durante períodos difíceis de controlar. Basta pensar na situação banal que é falhar a ligação à internet...

– *Redução do contacto humano e isolamento social.* Um dos principais problemas das equipas virtuais é a redução dos contactos pessoais. A comunicação face a face está reduzida à videoconferência e a comunicação não verbal é muito reduzida. A comunicação passa muito pela mímica, pelos gestos, pela postura, pelas entoações da voz e também pelos silêncios. Na ausência destes sinais, há dificuldade em avaliar o estado de espírito do interlocutor e tem de se estar atento a outros indícios como os adjetivos que utiliza ou a rapidez com que responde.

Nas equipas virtuais os colegas não partilham refeições, não se encontram na pausa do café, nem se associam em atividades de tempos livres. Sabemos que muitas pessoas estabelecem laços afetivos com os colegas de trabalho. Encontram neles apoio, partilham ideias e estabelecem amizades. A falta de comunicação verbal e não verbal afeta sobretudo as pessoas mais extrovertidas que são as que manifestam mais stresse e sintomas depressivos. São também as que se sentem mais isoladas.

De acordo com a sondagem feita em 2011 pela Ipsos, uma empresa francesa de trabalho remoto e emprego flexível, 62% das pessoas que trabalham com CMC sentem isolamento social porque não têm colegas com quem conviver. O facto de o trabalho virtual provocar uma maior concentração nas tarefas contribui também para a dificuldade em enquadrar o trabalho que se realiza, numa perspetiva mais global dos objetivos. Também, por isso, o trabalho pode perder algum sentido. Mas o isolamento tem ainda outras consequências: as pessoas precisam de ter o *feedback* dos outros sobre o trabalho que fazem, discutir ideias e dar sugestões, ou, simplesmente, desabafar; os mais ambiciosos gostam de ouvir falar de si e obter sinais de que podem progredir profissionalmente; outros ainda, vão agravando um sentimento de falta de identidade profissional. A minimização deste problema pode passar pela seleção de colaboradores que preferem um tipo de trabalho mais isolado e pela ação da liderança, ativando os contactos e proporcionando ocasiões de convívio pessoal.

– *Dificuldade em construir relações de confiança.* A confiança mútua é a base em que assenta o funcionamento de uma equipa. Os resultados só são atingidos se as pessoas confiarem na capacidade dos outros, nas suas intenções, no cumprimento dos compromissos, e que se conduzem por princípios de lealdade e integridade. Sobretudo, têm de confiar que todos trabalham para os mesmos objetivos e partilham os mesmos valores.

O modelo de Zaccaro e Bader (2003) sugere que a confiança se desenvolve em três estádios. O primeiro, é a *confiança baseada no cálculo*. Surge quando o grupo se forma e as pessoas reconhecem as vantagens de trabalhar em conjunto. O segundo, é o estádio de *confiança baseada no conhecimento*. À medida que as pessoas se conhecem melhor são capazes de antecipar com mais segurança como os outros reagirão. Saber como os outros podem reagir diminui a ansiedade e indica as melhores formas de os abordar. O estádio mais avançado é a *confiança baseada na identificação*, que se alcança quando as relações se aprofundam e se chega à partilha de objetivos e valores.

O terceiro estádio da confiança é um processo lento que não se atinge com relações de curta duração, quando as pessoas raramente se encontram e os contactos se centram em conteúdos profissionais. Se já é difícil avaliar a competência profissional e a lealdade de alguém que não trabalha próximo, mais difícil é construir a dimensão afetiva da confiança. Como estabelecer laços emocionais com pessoas com quem não temos relações diretas? Com quem não partilhamos ideias, sentimentos e experiências, ou que, simplesmente, nunca vimos?

Nas equipas colocadas, a confiança é construída no contacto diário e é facilitada pela maior homogeneidade linguística e cultural, que dá às pessoas uma base de entendimento fundada em códigos linguísticos, atitudes e valores comuns. Nas equipas virtuais, sobretudo quando integram culturas diferentes, a confiança pode manter-se muito frágil e não ultrapassar o primeiro estádio durante um longo período.

As barreiras linguísticas são responsáveis por muitos equívocos e mal-entendidos. As diferenças culturais, se não forem compreendidas, podem provocar desconfiança e gerar conflitos. Entre norte-americanos, por exemplo, enviar um *e-mail* a um colega a descrever de forma direta uma situação negativa, é um sinal de empenho e responsabilidade. Entre japoneses, era interpretado como uma atitude pouco educada.

Quando se forma uma equipa virtual, é comum as pessoas começarem a trabalhar sem se conhecerem. As funções já estão distribuídas e os processos estão desenhados. O sentimento de que se participa nas decisões da equipa e que se determina o modo de realizar as tarefas é muito reduzido, o que contribui para a perceção de falta de controlo sobre o trabalho. Este primeiro contacto com uma realidade estranha e de algum modo desumanizada acentua a concentração nas tarefas e dificulta a construção de um clima de confiança afetiva.

Na verdade, a confiança cognitiva é, nestas equipas, o primeiro passo. Como as pessoas estão centradas nas tarefas, as competências técnicas e profissionais são as que mais facilmente se revelam. Com algum tempo é possível ter evidências dos conhecimentos e experiência dos colegas. Da sua disponibilidade para resolver os problemas e encontrar boas soluções. A confiança cognitiva abre o caminho à confiança afetiva que é mais difícil de conseguir porque está mais dependente do relacionamento informal.

– *Diferença de horários e distância física.* É um ponto forte mas também uma das causas mais frequentes de insatisfação e de problemas de coordenação. As diferenças de fuso horário permitem, como vimos, que o trabalho prossiga em permanência, bastando passá-lo dos colegas que terminaram o dia de trabalho para os que estão a iniciá-lo. Mas levanta também problemas difíceis: quando se começa o dia de trabalho, o *e-mail* está cheio com as mensagens dos que estiveram a trabalhar enquanto dormíamos... Por outro lado, torna-se difícil definir os momentos em que toda a equipa, ou elementos isolados da equipa, estão acessíveis para ser contactados. Marcar uma reunião plenária, por áudio ou videoconferência, pode ser praticamente impossível a não ser que alguns elementos abdicuem das horas de repouso. Noutros casos, o contacto pessoal entre colegas pode estar limitado a um período muito curto do dia. Mesmo as passagens de trabalho, de um fuso horário para outro, podem estar fortemente condicionadas pelo tempo.

A comunicação física entre os elementos da equipa continua a ser necessária. É preciso entregar documentos originais, transportar peças ou módulos, e vencer rapidamente grandes distâncias. Embora as empresas de entregas postais trabalhem com grande eficiência, estas entregas físicas envolvem uma logística complexa e têm custos elevados.

– *Conflitos baseados em mal-entendidos.* A ausência de contacto pessoal cria condições favoráveis a interpretações e ilações falsas. É frequente atribuir intenções erradas a quem se atrasou a responder a um *e-mail* ou adivinhar os sentimentos contidos numa expressão usada numa mensagem escrita. Há evidências de que a facilidade e rapidez da CMC pode levar os recetores a desvalorizarem a importância das mensagens que recebem, levando-os a pensar que, se fossem verdadeiramente importantes, seriam comunicadas pessoalmente. Os conflitos são mais difíceis de resolver em ambientes de trabalho

virtual e os conflitos pessoais evoluem mais facilmente em sentido negativo. As diferenças culturais são também um fator que contribui para a conflitualidade.

Os conflitos podem estar relacionados com as tarefas ou com as relações interpessoais. Os *conflitos de tarefa* são opiniões contrárias ou pontos de vista divergentes quanto à maneira de realizar o trabalho. Têm que ver com questões de autonomia, esferas de autoridade ou delegações de responsabilidade. Os *conflitos interpessoais* são antipatias, choques de personalidades ou sensibilidades ofendidas. Os primeiros, são conflitos na esfera profissional que se resolvem pelo debate de ideias, ou revendo funções e processos; os segundos, envolvem cargas emocionais negativas e são mais difíceis de resolver porque não existe a possibilidade de uma conversa franca e aberta. Estes conflitos têm mais provavelmente uma evolução negativa, levando a desconfianças e ressentimentos que se prolongam no tempo. Contudo, raramente levam a cortes na relação, porque as interações com base na tarefa continuam a ser possíveis.

Muitos desentendimentos e conflitos têm origem nas diferenças culturais. A cultura define atitudes, valores e hábitos que opõem as pessoas quanto à forma de organizar o trabalho, definir prioridades, envolver-se nas atividades, maneira de comunicar, forma de reconhecer o mérito e até quanto aos princípios éticos para avaliar as ações. Não é preciso ultrapassar as fronteiras da Europa para perceber como é importante a sensibilidade intercultural e a existência de normas de funcionamento em grupo, para trabalhar em equipa. Só depois de vencer estas barreiras, e após um contacto prolongado que promova a confiança, é possível retirar todo o potencial de criatividade que existe na diversidade cultural.

– *Dificuldade em conseguir um espírito de equipa.* Conseguir a coesão das pessoas em volta de um objetivo e criar o espírito de “um por todos e todos por um” é provavelmente o maior desafio de quem lidera uma equipa virtual. A dispersão geográfica, temporal e cultural tornam mais difícil estabelecer uma missão e uma visão para a equipa, e manter o alinhamento. O líder tem de manter um foco de atuação muito claro, valorizar os contributos dos colaboradores, encorajar a cooperação, estimular o orgulho pelo projeto e valorizar o sucesso final, para conseguir uma equipa mais coesa e eficaz. A ausência de relacionamento pessoal e o facto de o líder desempenhar as funções de coordenação mediado por computador dificulta a construção do espírito de equipa e de partilha coletiva da responsabilidade.

### 3.2.10.3. Porque falham as equipas virtuais?

Quem lidera uma equipa virtual conhece alguns sinais preocupantes que indiciam que alguma coisa não está a correr bem: o incumprimento de prazos, a falta de resposta aos contactos que são feitos, a passividade nas reuniões de equipa, a falta de iniciativa a contactar os outros colegas, a resistência a partilhar informação ou o desinteresse pelo progresso do trabalho. Quando isto acontece, a equipa pode estar a viver problemas que, se não forem resolvidos, podem levar ao fracasso. O que pode estar a acontecer?

– *Falta de reconhecimento da singularidade das equipas virtuais.*

Os múltiplos desafios que recaem sobre as equipas virtuais explicam em boa medida porque podem fracassar. A primeira razão está no facto de muitas organizações tratarem estas equipas como quaisquer outras. Na verdade, exigem que se recrutem pessoas com um perfil adequado e que recebam formação específica nas vertentes tecnológica e cultural. A seleção e formação dos líderes deve merecer também particular atenção. O trabalho destas equipas, bem como o seu ambiente de trabalho, deve ser monitorizado com cuidado. A primeira razão de insucesso é não se fazer uma gestão destas equipas adaptada às suas características.

– *Falta de coesão.* É a segunda razão de insucesso. A distância entre os elementos da equipa e a escassez de oportunidades de interagir face a face dificultam o processo de socialização que constrói as relações de confiança. Ao mesmo tempo, são também um obstáculo a que se criem sentimentos de unidade à volta da missão e de responsabilidade coletiva pelos resultados. Algumas equipas virtuais correm o risco de deixar de funcionar como equipas e ser uma soma de contributos individuais coordenados centralmente, perdendo-se o valor das sinergias criativas que caracterizam as verdadeiras equipas. Construir uma equipa coesa e confiante é a principal missão da liderança neste tipo de equipas.

– *Indefinição dos papéis, dos responsáveis e dos processos.*

Muitos membros de equipa virtuais têm dificuldade em compreender os seus papéis na equipa e os limites das suas funções e responsabilidades. Os processos de trabalho também

podem não ser claros e os colaboradores têm dificuldade em obter esclarecimentos. A falta de comunicação face a face dificulta que as pessoas se questionem mutuamente e esclareçam as áreas de atuação respectivas, obtenham *feedback* do desempenho e percebam as expectativas sobre o seu trabalho. Isto gera um clima de incerteza e de insegurança sobre quem deve fazer o quê e, sobretudo, quem deve tomar as decisões e quando. Se há pouca clareza na definição dos papéis, dos decisores e dos processos de trabalho, a produtividade da equipa diminui e torna-se difícil cumprir os prazos.

- *Deficiente comunicação entre os membros da equipa.* O problema pode advir da má utilização das ferramentas da CMC ou da ausência de comunicação durante períodos longos. Muitos colaboradores não têm competências para saber usar com eficácia os vários canais de comunicação que têm ao seu dispor. Não sabem escolher o canal adequado a cada caso (por exemplo, o que deve ser comunicado por telefone e o que deve ser veiculado por mensagem escrita em tempo real), como combinar diferentes canais para tratar um assunto mais complexo ou insistir numa resposta. Há situações em que os membros da equipa não se comunicam com a frequência necessária. Sobretudo o líder não acompanha as atividades regularmente, para dar *feedback*, assegurar o cumprimento dos prazos e ajudar a construir uma perceção integrada dos contributos individuais.
- *Desmotivação causada pelo isolamento.* As pessoas só reúnem para resolver problemas de trabalho. Atos que são espontâneos em equipas colocadas, como pedir uma opinião a um colega ou comentar uma orientação recebida da gestão, ajudam a combater o tédio, a aferir os nossos pontos de vista e a construir um espírito comum. O isolamento social, nas equipas virtuais, mergulha a pessoa no seu universo de sentimentos e juízos subjetivos, acerca das pessoas e das situações, com poucas possibilidades de confronto intersubjetivo. Este quadro favorece a desmotivação e os sintomas depressivos, que deterioram a produtividade e o moral.

#### 3.2.10.4. Perfil dos colaboradores de equipas virtuais

Devido às suas especificidades, um dos fatores de sucesso das equipas virtuais está na seleção e formação dos membros e em particular dos líderes. Por isso, importa começar por estabelecer um perfil de competências ajustado às especificidades do trabalho virtual. Deve evitar-se o erro de sobrevalorizar as competências técnicas dos candidatos e esquecer outros conhecimentos, capacidades e características pessoais, sem os quais não consegue integrar-se na equipa nem ter um bom nível de desempenho. Descrevem-se a seguir as competências mais relevantes que importa ter presentes quando se forma a equipa ou recrutam novos membros.

– *Capacidade e gosto pela comunicação por meios tecnológicos.* Consiste no uso eficaz dos diversos canais de comunicação. Conhecer as suas especificidades, usá-los nas situações adequadas e saber gerir as redundâncias quando, por exemplo, é necessário insistir na resposta a uma mensagem ou aprofundar um tópico. O colaborador deve ser capaz de se exprimir por escrito de forma lógica, sintética e objetiva, de modo a evitar os equívocos e as falsas interpretações. A comunicação oral deve também ser clara e objetiva, evitando os “rodeios” ou os “subentendidos”. O comunicador em contexto virtual não deve pressupor que o recetor dispõe de muitos dados de contexto para interpretar a mensagem. Pelo contrário, deve partir do princípio de que a mensagem vai ser percebida nos estreitos limites do que foi emitido. Enquanto recetor, deve evitar ilações e pressupostos, e pedir o esclarecimento da mensagem sempre que necessário.

– *Autonomia, automotivação e autodisciplina.* Nas equipas virtuais as pessoas não dispõem de apoio e orientação frequentes, nem têm a pressão diária dos parceiros. Por isso, devem ser capazes de trabalhar com autonomia, definir os seus próprios objetivos, estabelecer os prazos e organizar o tempo de forma produtiva. Têm de controlar os impulsos de momento e os focos de distração, cumprindo o plano de atividades que estabeleceram para si. Uma vez que trabalham relativamente isoladas, não dispõem de referenciais acessíveis que esclareçam os limites das funções e responsabilidades, o que contribui para um ambiente de incerteza. Por isso, tem de manter uma visão de longo prazo e estabelecer metas intermédias para sustentar a motivação, sem prejuízo de estar sempre alinhado com a dinâmica do projeto.



O trabalho virtual não é possível com pessoas que necessitam que outras lhes organizem o trabalho e lembrem o cumprimento dos prazos. Também não deve integrar pessoas que necessitam regularmente de expressões de reconhecimento para se manterem motivadas. O perfil destes colaboradores caracteriza-se pela capacidade de encontrarem as suas próprias fontes de motivação, organizarem o trabalho com autonomia e executarem-no com autoexigência.

– *Proatividade*. Outra consequência do relativo isolamento do trabalho virtual é que os outros não se apercebem quando precisamos de ajuda, nem estão disponíveis para um apoio imediato quando precisamos. Se temos uma dificuldade ou precisamos de uma informação, temos de ser nós a tomar a iniciativa. Se há um problema para resolver, temos de saber quem é o colega que é capaz de ajudar.

A proatividade é particularmente importante na relação com o líder. Enquanto numa equipa colocalizada o líder toma a iniciativa de detetar os problemas e dar apoio, a distância física coloca a iniciativa do lado do colaborador. É ele que tem de ser proativo a partilhar informação e expor os problemas; a pedir apoio e a comunicar as alterações ao planeamento; a expor as dificuldades para cumprir os prazos. Ao exigir do colaborador maior capacidade de autoliderança, o trabalho virtual precisa de pessoas que assumam a iniciativa, antecipem os possíveis problemas e explorem as oportunidades.

– *Cooperação e motivação relacional*. A preferência por trabalharem sozinhos, em ambientes calmos e gerir a sua atividade, que é uma característica dos trabalhadores virtuais, pode levar ao isolamento e ao individualismo. Por isso, é importante uma forte orientação cooperativa e um gosto por estabelecer uma rede de relações sociais tecnologicamente mediada. O trabalhador virtual tem de conciliar a preferência por trabalhar sozinho com uma forte motivação para cooperar e conhecer os outros colegas em dimensões pessoais significativas. Conhecer as atividades de tempos livres, a família, a cultura das cidades e dos países de pertença, descobrir amizades comuns ou ter convívios pessoais são iniciativas que dão às relações uma dimensão afetiva, e ajudam a construir a coesão e a confiança. A atividade nas redes sociais pode ter, neste aspeto, um papel importante.

– *Inteligência cultural*. O facto de muitas equipas virtuais integrem pessoas de culturas diferentes, exige dos seus membros a capacidade de estabelecer relações colaborativas com colegas que têm

valores, atitudes e práticas muito diferentes. A inteligência cultural é a capacidade geral para nos relacionarmos e trabalharmos em cooperação, através das fronteiras culturais. É um conceito recente que se deve aos trabalhos de investigação realizados por Soon Ang e Linn van Dyne (2008).

A inteligência cultural compreende três dimensões: uma *dimensão cognitiva* (conhecer a sua própria cultura e as culturas dos outros membros da equipa no que respeita aos seus valores, hábitos e realizações materiais), uma *dimensão somática* (ajustar as linguagens corporais aos códigos da outra cultura) e uma *dimensão motivacional* (expressar as emoções relacionadas com os reforços positivos e negativos, nos códigos das outras culturas). Os colaboradores devem estar motivados para fazer estas aprendizagens e estar conscientes da sua complexidade e subtilezas; compreender estas diferenças e manter uma relação de mútuo respeito entre as diferentes culturas. Acima de tudo, ter um espírito de tolerância à diferença e aproveitar o potencial criativo da diversidade cultural.

– *Confiabilidade pessoal e profissional.* Como vimos, nas equipas virtuais começa-se a confiar no outro quando desempenha um trabalho de qualidade, cumpre o que promete, respeita os prazos, dá informações fidedignas, responde com prontidão e cumpre padrões deontológicos. A dimensão afetiva da confiança só aparece depois e depende muito das características de personalidade do confiante. A seleção das pessoas deve dar prioridade aos que se preocupam por corresponder às expectativas dos outros e desenvolvem as atividades de forma regular e previsível, com lealdade e integridade.

### 3.2.10.5. Perfil dos líderes de equipas virtuais

Também nas equipas virtuais uma liderança eficaz é um fator de sucesso. Mas as competências de um líder virtual têm especificidades que resultam das circunstâncias particulares em que exerce o seu papel. Um líder com sucesso numa equipa colocalizada pode não ser eficaz a liderar pessoas que trabalham com elevados graus de autorregulação e com os quais comunica por NTIC. O perfil de competências para liderar uma equipa virtual inclui a maior parte das competências gerais para a liderança de equipas colocalizadas mas inclui também as seguintes competências específicas.

– *Visão global do projeto e focalização nos resultados.* Uma vez que os colaboradores estão distantes e desenvolvem um trabalho individual, é importante que o líder transmita a visão global do trabalho da equipa e ajude a dar sentido à colaboração de cada um, integrando-a no projeto. O facto de as pessoas organizarem o seu trabalho de forma autónoma, sem a possibilidade de monitorização continuada das atividades, coloca o ênfase na avaliação dos resultados e no cumprimento dos prazos.

– *Consciência da equipa.* Esta competência tem sido ignorada mas assume particular relevância na liderança virtual. Uma vez que o líder não tem uma perceção permanente e simultânea do trabalho da equipa, e obtém a maior parte da informação, não pelo que vê, mas pelo que ouve ou lê, tem mais dificuldade em construir uma representação da equipa.

De acordo com o modelo proposto por Hunsaker e Hunsaker (2008), a consciência da equipa tem quatro dimensões, qualquer delas importantes para a eficácia da liderança. A *consciência da atividade* inclui o conhecimento do trabalho que está a ser realizado por cada membro da equipa; a *consciência da disponibilidade* é o conhecimento dos planos de trabalho de cada membro; a *consciência do processo* consiste na compreensão do desenvolvimento do projeto e da forma como as contribuições de cada um se inserem nele; a *consciência social* envolve o conhecimento dos membros da equipa, dos relacionamentos interpessoais e do contexto social.

A consciência destes quatro aspetos é mais difícil de conseguir na liderança virtual mas é absolutamente determinante para o desempenho da equipa. Uma consciência da equipa baseada em informação incompleta ou distorcida, torna difícil a coordenação das atividades, o cumprimento dos prazos ou a avaliação dos resultados. No plano relacional, dificulta a boa gestão da comunicação e das relações interpessoais.

– *Competências em tecnologias da informação e comunicação.* O líder tem que dominar todas as NTIC usadas pela equipa, para resolver os problemas que se coloquem, e transmitir a melhor forma de as utilizar. Deve ser capaz de escolher as ferramentas e plataformas mais ajustadas a cada fase do trabalho e reconhecer as preferências das pessoas por determinados canais de comunicação. Uma vez que a comunicação entre os colaboradores assenta exclusivamente

na tecnologia, a eficácia da equipa depende dela e as competências do líder nesta área são determinantes também para a sua credibilidade profissional.

– *Competências de organização e estruturação.* A falta de contacto pessoal regular e a distância ao líder fazem com que as fronteiras entre as funções sejam menos claras e as áreas de decisão menos precisas. Por outro lado, a autonomia com que o trabalho é realizado faz com que cada pessoa se organize e estruture os processos a seu modo. Estas formas pessoais de realizar o trabalho podem levantar dificuldades quando se trata de articular as diversas funções na equipa. Em particular nas equipas virtuais, o líder tem de ter a capacidade de se aperceber dos problemas de descoordenação nas funções e nos processos de trabalho e, sempre que necessário, clarificá-los.

– *Competências de comunicação e orientação para a relação.* Como noutros contextos de liderança, o líder virtual precisa de elevadas competências na área da comunicação. Contudo, a forma como atua em contexto virtual é, em vários aspetos, diferente, uma vez que lhe faltam as referências não verbais da comunicação e tem que confiar sobretudo na mensagem escrita ou oral. Por outro lado, o afastamento dos colaboradores e a sua concentração nas tarefas levam a que possam existir períodos de silêncio e de ausência de partilha com o grupo.

Deste modo, o líder deve ser capaz de cultivar as relações com todos os membros da equipa e ativar as relações entre eles. Apoiar e estimular a colaboração mas, ao mesmo tempo, criar oportunidades para o grupo partilhar alguns aspetos na dimensão pessoal. Comemorar um aniversário, o nascimento de um filho ou um sucesso numa atividade de tempos livres, são iniciativas que desenvolvem a dimensão emocional do espírito de grupo. No domínio da comunicação e da relação, o papel do líder, em contexto virtual, é dinamizar e otimizar a comunicação no interior da equipa, e manter um foco acentuado nas relações, cultivando os laços afetivos entre os seus membros.

– *Capacidade para construir um clima de confiança.* Como vimos, os distanciamentos das pessoas e a falta de contacto face a face, dificultam o conhecimento dos outros e a partilha de experiências, que ajudam a construir laços. Por isso, é difícil construir-se relações de confiança baseadas em objetivos, atitudes e valores partilhados. Facilitar este processo é dos principais desafios às capacidades de

liderança. Numa equipa virtual, a primeira missão do líder, após a formação da equipa, é unir as pessoas por laços de confiança mútua.

Há um conjunto de comportamentos e de traços pessoais que ajudam a construir um clima de confiança. O líder deve estar preparado para os mostrar de forma consistente, desde o princípio. A capacidade de manter claros, ao longo do projeto, os objetivos, as responsabilidades individuais, os processos e os critérios de avaliação, contribui para a confiança. A capacidade de resposta rápida aos problemas e de acompanhamento regular das atividades, também reforçam a confiança. Mas é igualmente importante que intervenha no sentido de entre colegas serem respeitados os prazos e os acordos, e do trabalho obedecer a níveis de qualidade elevados. A previsibilidade dos comportamentos aumenta a confiança interpessoal.

As competências do líder são sobretudo postas à prova na promoção das relações de confiança pessoal. O interesse genuíno pelas pessoas e a capacidade de valorizar a dimensão humana e subjetiva ajudam a que as pessoas se conheçam melhor. Em equipas multiculturais, a confiança é também fomentada pela abertura de espírito e sensibilidade à diversidade. Saber que os outros nos aceitam, promove a confiança.

Há também atributos pessoais do líder que são relevantes para um clima de confiança, por exemplo, a competência técnica e a capacidade de dar respostas eficazes a problemas complexos. Do mesmo modo, ser resiliente e otimista em situações difíceis ou de crise induzem confiança. Finalmente, não esquecer a dimensão ética da confiança: agir em coerência com as palavras, cumprir as promessas, ter um comportamento íntegro. A confiança que assegura a cooperação numa equipa assenta sempre nos pilares da competência, dos afetos e dos valores.

– *Competências interculturais.* Nas equipas virtuais culturalmente diversas, o líder está perante o desafio de ter que pôr em diálogo colaborativo pessoas que têm padrões de comportamento muito diferentes. Muitas vezes é preciso ajudar a combater os estereótipos nacionais dentro da equipa e fornecer informação sobre os diferentes padrões culturais, ou promover encontros pessoais para facilitar as relações.

As barreiras linguísticas são outro desafio. O fraco domínio da língua inglesa pode trazer dificuldades à cooperação e é necessário apoiar com formação. As equipas globais são um desafio à inteligência cultural dos líderes e dos subordinados, mas também à capacidade

de converterem o que pode ser um problema, numa oportunidade. A diversidade cultural fornece um maior leque de competências e estilos de trabalho e, se bem gerida, pode enriquecer o potencial criativo da equipa. Muito depende das competências do líder para ultrapassar barreiras e produzir sinergias. Nas palavras de Kofi Annan, “Tolerância, diálogo intercultural e respeito pela diversidade, são mais essenciais do que nunca, num mundo onde as pessoas estão cada vez mais interconectadas”.

### 3.2.10.6. DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS

#### Como liderar uma equipa virtual?

Na última década têm-se realizado abundante investigação sobre o desempenho das equipas virtuais, com o objetivo de compreender as suas especificidades e identificar as boas práticas que distinguem as equipas de sucesso. Distinguimos aqui a investigação académica liderada por Samartinho (2013) e o estudo de campo realizado por Malhotra e colaboradores (2007), apoiado em entrevistas realizadas a equipas virtuais de sucesso. Apresenta-se a seguir uma síntese das boas práticas que estão associadas a equipas virtuais com elevado desempenho.

#### 1 – *Construa e forme a equipa, atendendo às suas especificidades*

As equipas virtuais têm várias características que as distinguem das equipas presenciais: a dispersão geográfica e, sobretudo, os canais de comunicação que utilizam. Com todas as implicações que isso tem, deve ter-se em atenção, desde início, a sua realidade própria.

- Se tiver a possibilidade de criar a equipa, como acontece em muitas equipas de projeto, tenha em consideração não apenas as capacidades técnicas das pessoas mas também as competências relacionais e traços de personalidade, que se adequam ao trabalho virtual; veja o perfil do colaborador que foi acima descrito; uma seleção criteriosa evita muitos desajustamentos que, mais tarde, geram quebras de eficácia e custos acrescidos em formação.
- Escolha tecnologias de comunicação que sejam fiáveis, e ajustadas ao tipo de projeto e à dispersão geográfica da equipa.
- Faça a formação prévia de todos os membros da equipa, nas tecnologias que vão ser usadas.

- Se possível, realize uma primeira reunião presencial com todos os elementos da equipa; esta iniciativa é importante para criar laços, e lançar as bases da confiança e do espírito de equipa.
- Dê a conhecer a organização: história, missão, objetivos e resultados; partilhe um sentimento de orgulho e de entusiasmo, que favoreça o envolvimento das pessoas.
- Faça uma apresentação do projeto que dê uma visão de conjunto e permita que cada pessoa compreenda o seu papel; seja claro quanto aos objetivos, prazos, recursos, estrutura da equipa, funções, processos de trabalho e critérios de avaliação.
- Apresente os membros da equipa ou peça-lhes que o façam; seja criativo e evite as apresentações demasiado formais; faça com que as pessoas se conheçam não apenas na vertente profissional, mas também na esfera pessoal: áreas de interesse, experiências de vida, meio familiar, contexto cultural...

## ***2 – Estabeleça normas de comunicação***

As equipas virtuais precisam de um quadro de normas que regulem as relações entre os membros da equipa, enquadrem a comunicação e o uso dos instrumentos das NTIC. É a forma de evitar a incerteza, gerar confiança e melhorar a eficácia.

- Crie um regulamento com as normas de relacionamento na equipa; defina como a informação deve circular ao longo do processo de trabalho.
- Estabeleça regras para a utilização dos vários canais de comunicação, incluindo os períodos do dia em que são utilizados.
- Indique o que é objeto de mensagem, quando, como e para quem, para evitar as sobrecargas de informação.
- Estabeleça um conjunto de regras para a comunicação eletrónica: quando uma mensagem deve ser considerada urgente, a quem deve ser dado conhecimento, a extensão máxima de um *e-mail*, por exemplo.
- Estabeleça prazos máximos para se dar resposta a cada tipo de contacto.
- Defina normas para a circulação das mensagens e para a manutenção do sigilo na informação.
- Fixe normas para as reuniões virtuais, onde conste a obrigatoriedade de presença, a proibição de interrupções, a não monopolização das intervenções, a escuta em silêncio, etc.

- Marque reuniões síncronas periódicas para fazer pontos de situação e pôr todos os elementos em contacto; faça alternar por todos os membros da equipa a realização das reuniões que tenham que se efetuar fora das horas locais de trabalho.

### **3 – *Mantenha clara a missão, os objetivos, as responsabilidades e os processos***

A natureza do trabalho virtual faz as pessoas centrarem-se nas suas tarefas perdendo o sentido do projeto global e faz surgir dúvidas sobre os limites das funções e os processos de trabalho. Compete ao líder coordenar as atividades, e manter claros a estrutura e os processos.

- Com a formação da equipa, defina logo de início, por escrito, e transmita a todos, os objetivos finais e intercalares, os prazos, a estrutura, as funções e os processos de trabalho; especifique quem faz *o quê, quando e como*.
- Mantenha presente a todos os membros da equipa, a missão, os objetivos gerais e de cada membro; faça pontos de situação periódicos para se aperceber das dúvidas e fazer ajustamentos.
- Ao longo do projeto, mantenha sempre claras as funções de cada pessoa e as suas áreas de responsabilidade.
- Integre os contributos individuais no conjunto do projeto e transmita às pessoas o significado e importância do trabalho que estão a realizar.
- Dê regularmente à equipa o *feedback* dos progressos que foram conseguidos.

### **4 – *Estimule as relações sociais entre os membros da equipa***

A tendência para o isolamento social e para a concentração nas tarefas são características do trabalho virtual. O líder deve contrariar estas tendências e assumir o papel de facilitador das interações dentro da equipa.

- Conheça bem os membros da equipa no plano profissional mas também na esfera pessoal: interesses, valores, estilo de vida, formas de relacionamento e vida familiar.
- Escute as pessoas com atenção e disponibilidade pessoal; conheça e compreenda os pontos fortes e os pontos fracos de cada um.
- Promova os contactos entre os membros da equipa, fazendo-os estar regularmente presentes nas redes sociais; estimule a troca



de ideias e experiências, dentro da equipa, de modo que todos se possam conhecer nas suas personalidades e maneiras de ser únicas.

- Adote ferramentas de comunicação que favoreçam o trabalho colaborativo, a obtenção de sinergias e a partilha do conhecimento.
- Esteja atento e tome iniciativas para garantir a qualidade de vida no trabalho, dos seus colaboradores, facultando recursos e evitando que alguns, em virtude da localização geográfica, sejam mais penalizados.
- Faça uma boa gestão do equilíbrio entre a sua vida pessoal e as exigências de disponibilidade que são típicas de uma equipa virtual.
- Realize com regularidade reuniões *on-line*.
- Adote um padrão de liderança transformacional; crie uma visão da organização e do projeto que seja mobilizadora; reforce a identidade da equipa e cultive o orgulho pelo trabalho que está a ser realizado; inspire os colaboradores com o seu exemplo de profissionalismo, entusiasmo pelo projeto, prontidão de resposta e capacidade de decisão.

### 5 – *Construa um clima de confiança*

Como são raros ou inexistentes os contactos pessoais face a face, é mais difícil desenvolver-se um clima de confiança mútua. Um dos principais desafios do líder virtual é favorecer de forma ativa as relações de confiança dentro da equipa.

- Logo que a equipa esteja formada, explore a possibilidade de fazer o *kick off* numa reunião presencial com todos os elementos; como vimos, esta oportunidade de convívio direto é importante para um ambiente de confiança.
- Esteja atento à eficácia das ferramentas de comunicação, no sentido de perceber se são fiáveis e dão resposta rápida às necessidades de contacto entre os membros da equipa; um clima de confiança começa por se utilizarem meios tecnológicos que respondem às necessidades.
- Seja rigoroso com o cumprimento de prazos entre os membros da equipa; a articulação do trabalho entre colegas não pode estar sujeitas à contingência das disposições pessoais.
- Monitore o cumprimento dos compromissos entre os membros da equipa, por exemplo, disponibilizar recursos a outro colega,

remeter informação, fazer um contacto; chame a atenção para a perturbação que os incumprimentos introduzem no trabalho.

- Responda prontamente aos problemas e às sugestões que lhe são apresentados.

#### **6 – *Assegure a eficácia da comunicação***

Numa situação em que os colaboradores não estão fisicamente presentes, o líder deve ser capaz de comunicar usando todo o potencial dos meios tecnológicos disponíveis. O mais importante é obter sinergias com a partilha do conhecimento, motivar a equipa e reforçar o espírito de grupo.

- Prepare a equipa para lidar com as plataformas, sistemas e meios tecnológicos de comunicação, dando-lhes a formação necessária.
- Assegure a compatibilidade e a operacionalidade, dos sistemas e instrumentos de comunicação, nas e entre as diferentes geografias.
- Esclareça as pessoas para o uso eficaz do meio de comunicação mais adequado a cada situação; faça uma pedagogia contínua da melhor utilização das tecnologias.
- Assegure-se que todos dominam a língua comum o suficiente para haver um claro entendimento das mensagens.
- Ajude as pessoas a compreender a linguagem técnica, os acrónimos e as abreviaturas; a comunicação tecnológica convida a uma compactação da linguagem que a torna obscura por quem não está suficientemente familiarizado.
- Partilhe os sucessos da organização e os progressos da equipa; crie um clima de otimismo, entusiasmo e orgulho pelo trabalho; contagie a equipa com as suas emoções positivas.
- Mantenha a necessária abertura para que as pessoas falem dos problemas e exponham o que as incomoda; os aspetos negativos no funcionamento da equipa devem chegar ao líder rapidamente, por iniciativa dos colaboradores, e ser rapidamente resolvidos; no modelo de trabalho virtual é mais provável haver zonas de desconforto que o líder não conhece.

#### **7 – *Explore o potencial da diversidade***

As equipas virtuais são compostas por pessoas que diferem muito nas suas competências, estilos de trabalho e atitudes culturais. O sucesso da equipa depende da capacidade do líder para

compreender e aproveitar esta diversidade, conseguindo sinergias positivas.

- Coloque em lugar acessível da *intranet* uma matriz com as competências com que cada elemento pode contribuir para a equipa: conhecimentos de línguas, áreas de especialização técnica, domínios de experiência, empresas em que trabalhou, etc.; assim, todos os elementos da equipa podem partilhar um amplo território de competências.
- Organize o trabalho por pares: atribua uma tarefa a duas pessoas que possam aprender uma com a outra e fertilizar as ideias; os pares devem variar para evitar que se constituam subgrupos e a equipa quebre a unidade.
- Ponha a trabalhar em conjunto pessoas de culturas diferentes: é a melhor forma de ultrapassar os estereótipos.

### **8 – *Faça uma gestão eficaz do ciclo de trabalho***

Muitos líderes de equipas virtuais acentuam a importância do acompanhamento das atividades ao longo do projeto, em particular a maneira como são conduzidas as reuniões virtuais plenárias de equipa. Alguns consideram-nas mesmo o “sangue” da equipa. O objetivo não é apenas de coordenação e reporte, mas dar um amplo espaço ao debate de ideias. Servem para alinhar as pessoas e mantê-las integradas na dinâmica da equipa. Pela sua importância, as reuniões de equipa devem ser preparadas e conduzidas com cuidado, respeitando um conjunto de boas práticas que são geralmente adotadas pelas equipas virtuais de sucesso (Malhotra *et al.*, 2007).

#### **– *Antes da reunião***

- Estabeleça normas para regular as reuniões de equipa; formalize a disciplina da pontualidade, da presença obrigatória, e do respeito pelos pontos e tempos da agenda, entre outros.
- Discuta os problemas da atividade corrente de trabalho, antes da reunião plenária; distribua a documentação e peça comentários; dinamize a discussão e identifique os pontos de concordância; leve para a discussão plenária apenas os pontos de discordância.
- Distribua previamente uma agenda escrita com os tópicos da reunião e as horas a que se inicia a sua discussão: pode acontecer que alguns membros só participem em alguns pontos da agenda.

- Peça aos colaboradores que publiquem antecipadamente, na rede, um quadro dos progressos que fizeram nas suas áreas de trabalho, recorrendo a apresentações PowerPoint, a quadros de dados, relatórios ou outros meios.

– *No início da reunião*

Alguns líderes virtuais têm a prática de aproveitar o início das reuniões para dedicar um breve período ao conhecimento pessoal e desenvolver a vertente humana das relações.

- Peça às pessoas que partilhem um facto relevante da sua semana ou o seu *hobby* preferido.
- Peça informações sobre um acontecimento significativo que tenha ocorrido na área geográfica do colaborador.
- Solicite ao colaborador que aproveite os dois minutos iniciais da sua intervenção para os colegas o conhecerem melhor, e deixe o próprio decidir.

– *Durante a reunião*

O principal desafio é manter os colaboradores motivados e estimular a participação ativa nas análises e tomadas de decisão.

- Aborde os temas da agenda de forma sistemática e estruturada.
- Faça resumos sobre cada tema tratado e explicita as conclusões e formas de atuação; utilize as mensagens em tempo real para transmitir a todos o que vai sendo adquirido ao longo da reunião.
- Dê oportunidade ao grupo para intervir na gestão da reunião; pergunte se determinado assunto deve, ou não, continuar a ser discutido ou se um tema se pode considerar esclarecido; pergunte se todos se sentem confortáveis com uma decisão tomada; Uma vez que a comunicação não verbal é muito reduzida, tem que perguntar muitos aspetos que, de outro modo, poderia observar espontaneamente nas reações das pessoas.

– *No fim da reunião*

Após o termo da reunião é importante que cada um receba prontamente as instruções que resultaram do trabalho do grupo.

- Disponibilize a todos os membros da equipa a lista das ações a serem desenvolvidas por cada um, com os prazos de realização.

– *Entre as reuniões*

As reuniões virtuais são os momentos em que os colaboradores têm uma vivência de equipa. Entre reuniões, há o risco de se

instalar a consciência de que se trabalha isoladamente. Por isso, entre reuniões, o líder tem de tomar iniciativas que mantenham as pessoas envolvidas na dinâmica da equipa.

- Discuta os problemas que surgirem entretanto, por telefone ou por mensagens em tempo real.
- Anuncie os progressos da equipa por meio de mensagens na intranet.
- Sirva de elemento de ligação, facilitando a circulação de informação e de outros recursos.
- Reforce positivamente os progressos mais significativos e a superação de etapas difíceis.
- Transmita à equipa as reações externas ao trabalho que está a ser feito.

#### **9 – *Monitorize as atividades, avalie os resultados, comemore os sucessos***

Como nas equipas colocalizadas, o líder tem de monitorizar e avaliar o desempenho da equipa, mas nas equipas virtuais tem de o fazer *on-line*, utilizando meios de comunicação síncronos e assíncronos. O controlo é feito em cinco aspetos:

- como estão a ser usadas as tecnologias da comunicação?
- qual o nível de participação regular nas atividades da equipa?
- como estão a ser cumpridos os planos de atividade individuais?
- a que nível estão a ser concretizados os objetivos individuais?
- como está a progredir o projeto no seu conjunto?

Para responder a estas perguntas considere os seguintes pontos:

- A quantidade e natureza das mensagens trocadas pelos membros da equipa.
- Verifique se as pessoas fazem trocas significativas de conhecimentos e experiências.
- Valide se os problemas são resolvidos de forma colaborativa e se têm soluções criativas.
- Esteja atento aos sinais de confiança na relação entre os colegas.
- Verifique se os planos de atividade individuais e os prazos são cumpridos.
- Controle os casos de preguiça social, isto é, se há colegas que se colocam “à sombra” do trabalho de outros.
- Identifique pessoas que precisam de apoio ou formação específicos.

Como se vê, a monitorização e avaliação, nas equipas virtuais, é uma combinação dos métodos tradicionais. Inclui os reportes diários, semanais ou mensais do progresso das atividades, as reuniões de *feedback* e as entrevistas de avaliação de desempenho, que podem levar a planos de desenvolvimento ou a intervenções de *coaching*. Mas compreende também outros meios orientados para a especificidade destas equipas, como sejam as iniciativas de contacto e troca de informação, ou o uso eficaz das ferramentas tecnológicas.

A avaliação a 360º é muito útil nestas equipas porque permite avaliar as perceções que os outros têm do nosso trabalho, num contexto em que faltam a maior parte dos referenciais por observação direta. A avaliação periódica do desempenho tem um papel essencial para aproximar o diálogo líder-colaborador e gerir a motivação. Uma avaliação justa, bem como o reconhecimento material e simbólico dos bons desempenhos, são igualmente determinantes no envolvimento das pessoas e no reforço da confiança.

Já pensou em fazer uma comemoração virtual? Comemore os sucessos e recompense as pessoas que mais contribuíram. E não esqueça que as pessoas também se sentem recompensadas com a visibilidade interna e externa do seu trabalho.

## Bibliografia

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., e Proctor, R. F. (2001). *The Process of Interpersonal Communication*, Nova Iorque, Harcourt College Publishers.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, set-out.
- Amabile, T., e Pillemer, J. (2011). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, dez.
- Ang, S., e van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Application*. Nova Iorque, Routledge.
- Bramson, R. (1981). *Coping With Difficult People*. Nova Iorque, Dell Publishing.
- Campbell, A., Whitehead, J., e Finkelstein (2009). *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How Keep It from Happening to You*. Cambridge, Harvard University Press.
- Capozzoli, T. (1999). Conflict resolution: a key ingredient in successful teams. *Supervision*, 60 (11), 14-16.