

Adaptação em equipes virtuais: Uma revisão sistemática da literatura

Euko, P. H., Universidade de São Paulo; Cazarini, E. W., Universidade de São Paulo

Resumo

Equipes virtuais é um tópico em crescimento na literatura, contudo a adaptação de novos colaboradores em uma equipe virtual ainda é um tema pouco pesquisado. A ampla literatura sobre equipes tradicionais serve de base para o desenvolvimento de equipes virtuais. Contudo, equipes virtuais possuem características únicas que devem ser levadas em conta durante o processo de adaptação de novos colaboradores e este ainda é um tema pouco pesquisado. Mais esforços devem ser dedicados ao treinamento sobre como trabalhar efetivamente em ambientes virtuais. Sendo assim, o objetivo deste estudo é realizar um levantamento sobre os métodos apresentados na literatura para se adaptar uma nova pessoa em uma equipe virtual. Para atingir este objetivo, uma revisão sistemática da literatura foi realizada visando responder à pergunta de pesquisa: “Quais métodos são utilizados para adaptar novos colaboradores às equipes virtuais?” A questão de pesquisa visou identificar os fatores relacionados à adaptação em equipes virtuais. Adaptação de novas pessoas nessas equipes nas instituições de ensino e nas organizações foram os dois principais tópicos encontrados pela revisão. Os resultados indicaram também uma falta de atenção suficiente para a adaptação individual em equipes virtuais. Por fim, é apresentado um conjunto de sugestões para adaptação de novos colaboradores em uma equipe virtual.

Palavras-chave: Equipes Virtuais; Adaptação; Gestão de Pessoas; Revisão Sistemática.

Abstract

Teams are often used in dynamic environments that require adaptation. The topic adaptation has become prominent within the broader team literature, but virtual teams have unique characteristics that must be considered to adapt new members. More effort must be devoted to training on how to work effectively in online environments. In this study, we investigated factors affecting virtual teams members adaptation, factors considered includes students adaptation and teams adaptation. A systematic literature review was conducted to answer the research question: "What methods have been used to adapt new members to virtual teams?" The research question aims to identify the factors related with virtual teams members adaptation. We highlighted factors that affect virtual teams adaptation; factors considered include facilitators, technologies and training. Also, the findings indicated that lack of enough attention paid to individual adaptation in virtual teams. Another result is the creation of a summary of suggestions to adapt new members in a virtual team.

Keywords: Virtual Teams, Adaptation, Personnel Management, Systematic Review.

1. Introdução

A presença de Equipes Virtuais (EVs) dentro das organizações é cada vez mais comum (Zander, Zettinig, & Mäkelä, 2013). Os aspectos da globalização, incluindo os avanços das informações e das tecnologias de comunicação, acarretaram na necessidade de uma mudança no pensamento dos gestores (Zander, Zettinig, & Mäkelä, 2013). Sendo assim, a colaboração entre pessoas, independente de distâncias, por meio de equipes virtuais, tornou-se uma nova e permanente forma de trabalho em diversas organizações e atividades (Krumm, Kanthak, Hartmann, & Hertel, 2016). Devido à uma maior interação global, às necessidades de redução de custos e ao compartilhamento de conhecimento em grande escala, podemos esperar um contínuo aumento do número de equipes virtuais em todos os tipos de trabalhos e tarefas (Zander, Zettinig, & Mäkelä, 2013).

Em uma EV, as pessoas interagem através de várias ferramentas eletrônicas de comunicação (Orta-Castañon, Urbina-Coronado, Ahuett-Garza, Hernández-de-Menéndez, & Morales-Menendez, 2017). Porém, visando trabalhar eficientemente em um equipe virtual, as pessoas precisam também expandir suas próprias competências. Algumas destas competências incluem evitar o etnocentrismo, comunicar-se com diferentes culturas e entender como diferentes culturas executam seus processos, escolher as melhores ferramentas eletrônicas de comunicação, gerenciar informação em grupos separados geograficamente, e construir confiança mesmo quando relações face a face não sejam possíveis (Orta-Castañon, Urbina-Coronado, Ahuett-Garza, Hernández-de-Menéndez, & Morales-Menendez, 2017). Outras habilidades necessárias incluem a capacidade de trabalhar em equipes, a capacidade de trabalhar em ambientes virtuais e a capacidade de utilizar quaisquer tecnologias necessárias para o trabalho virtual (Godin & Goette, 2013). A maioria dos novos profissionais já são tecnologicamente adaptados, contudo, as organizações estão preparadas para adaptá-los aos ambientes virtuais?

A habilidade de adaptar-se em ambientes virtuais é crítica para as organizações em que o trabalho é cada vez mais realizado online e o sucesso depende da colaboração da equipe, do desenvolvimento de estruturas flexíveis para o trabalho virtual e de estratégias de gestão de conhecimento (Pfister & Oehl, 2009; Cordes, 2016). Segundo (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014) pesquisadores estão cada vez mais interessados em entender sobre a adaptação em equipes devido ao aumento substancial do número de pesquisas nas últimas duas décadas. Atualmente, as teorias sobre equipes são as que sustentam a maioria dos trabalhos em equipes virtuais. Contudo, segundo (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015) adaptação é um tópico importante na condução de práticas e pesquisas sobre EVs como também em literaturas mais amplas sobre equipes em geral. A literatura vem destacando as vantagens e desvantagens em definir rotinas em EVs, contudo segundo (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017) nós ainda sabemos surpreendentemente pouco à respeito dos processos em que uma EV constrói e reconstrói suas rotinas através do tempo, ou seja, desenvolve a capacidade de adaptar-se.

2. Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática (RS) iniciou-se com a criação de um protocolo de pesquisa descrevendo a estratégia utilizada pela revisão. A estratégia utilizada na pesquisa foi a busca de termos específicos das bases online de artigos científicos em Inglês ou Português entre os anos de 2012 e 2017. Os principais termos selecionados foram “virtual teams” e “adaptation”. O objetivo principal da RS foi responder a questão da pesquisa (QP): Quais os métodos estão sendo utilizados para a adaptação de novas pessoas em uma equipe virtual?

2.1 Planejamento da Revisão

Baseado na questão de pesquisa (QP), a primeira versão da *string* de pesquisa foi definida como ““*virtual team**” *IN TITLE AND* “*adapt**” *IN FULL-TEXT*”. Esta *string* foi refinada com a ajuda de alguns estudos anteriormente selecionados e já conhecidos (Anawati & Craig, 2006; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015). As bases *online* de trabalhos científicos selecionadas, e que forneciam acesso direto aos trabalhos na íntegra,

foram: IEEE, Web of Science e Portal de Periódicos da Capes.

A *string* de pesquisa foi ajustada para cada uma das bases de dados de trabalhos. Na biblioteca IEEE a *string* utilizada foi ((*“Document Title”: “Virtual Team*”*) AND *adapt**) com filtros de data de publicação entre 2012 e 2017 e que foram publicados em *Conferences, Journals & Magazines*. Já na biblioteca *Web of Science* a *string* foi *Título: (“virtual team*”) AND Tópico: (adapt*)* entre o período de 2012 a 2017. Por fim, no Portal de Periódicos da Capes a *string* final foi “no título contém “virtual team*” AND Qualquer contém “adapt*” selecionando os trabalhos publicados entre 2012 e 2017, revisados por pares e que foram escritos em Inglês ou Português.

2.2 Seleção dos trabalhos

As pesquisas foram realizadas nas bases de dados selecionadas no dia 15 de Janeiro de 2018 e repetidas no dia 2 de Abril de 2018. A partir das pesquisas foram obtidos 122 estudos em Inglês e Português e entre o período de 2012 a 2017. Após a seleção dos trabalhos, foram realizadas duas seleções distintas utilizando-se individualmente os critérios de inclusão. Na primeira seleção, foram lidos os títulos, as palavras-chaves e os resumos dos trabalhos e 86 estudos que abordavam sobre métodos sobre a gestão de pessoas em equipes virtuais foram selecionados. Na segunda seleção, foi realizada uma leitura completa dos trabalhos e 11 artigos que abordavam sobre a adaptação de pessoas em equipes virtuais foram selecionados e então classificados em dois tópicos principais: Adaptação de Estudantes e Adaptação de equipes.

A seleção dos estudos primários foi regulada segundo os critérios de inclusão e exclusão especificados na fase de planejamento.

Os critérios de inclusão utilizados foram:

- Serão incluídos trabalhos publicados e disponíveis integralmente em bases de dados científicas on-line.
- Serão incluídos trabalhos recentes (publicados entre 2012 e 2017) que já possuam aprovação pela comunidade científica.
- Serão incluídos os trabalhos que abordarem métodos para adaptar pessoas em equipes

virtuais.

Já os critérios de exclusão utilizados foram:

- Serão excluídos trabalhos publicados como artigos curtos ou pôsteres.
- Serão excluídos trabalhos que não abordarem equipes virtuais.
- Serão excluídos trabalhos que não abordarem a adaptação em equipes virtuais.

Os trabalhos deverão ter sido publicados em periódicos ou anais de eventos com revisão por pares. Na avaliação os trabalhos foram utilizados os seguintes critérios de qualidade:

- Apresentar métodos ou técnicas de adaptação em equipes virtuais.
- Avaliar e analisar as técnicas de adaptação em equipes virtuais.

2.3 Extração das informações

Após definidos os trabalhos definitivamente incluídos, estes foram lidos na íntegra. Foi feito então um resumo de cada um deles, destacando os métodos utilizados para a avaliação e parâmetros considerados, conforme cada caso. Foram extraídas dos trabalhos selecionados toda informação relevante sobre adaptação de novas pessoas em equipes virtuais. Para cada artigo lido integralmente, foram preenchidos “formulários de extração de dados” considerados válidos para a revisão sistemática. Além das informações básicas (dados bibliográficos, data de publicação, resumo, entre outros), esses formulários contêm a síntese do trabalho conduzido pelos pesquisadores e as reflexões pessoais dos mesmos a respeito do conteúdo e das conclusões dos estudos. Após a leitura e o resumo dos trabalhos selecionados, foi elaborado um relatório técnico com uma análise quantitativa dos trabalhos. Também foi elaborada uma análise qualitativa a fim de definir as vantagens e desvantagens de cada método ou técnica. Os atributos extraídos dos trabalhos incluem: nome dos métodos e a avaliação dos métodos utilizados.

A pesquisa selecionou então os trabalhos relacionados com os critérios de inclusão visando cobrir o que é conhecido sobre equipes virtuais e então generalizar-se na adaptação em equipes virtuais. Pesquisas existentes providenciaram as definições e os detalhes do fenômeno das EVs (Lipnack & Stamps, 1997; Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Maznevski & Athanassiou, 2006; O’Leary & Cummings, 2007; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen,

& Hakonen, 2015). Neste capítulo o objetivo do trabalho foi a revisão e a síntese dos métodos existentes para a adaptação e treinamento de novas, com foco em equipes virtuais. Duas áreas principais mostraram-se relevantes na síntese dos trabalhos: adaptação em instituições de ensino e adaptação em organizações. No próximo capítulo, serão discutidos os principais tópicos encontrados na RS aplicada: Adaptação em EVs nas instituições de ensino e Adaptação em EVs nas organizações.

3 Discussão

A literatura sobre as capacidades organizacionais oferece o básico para se começar a entender como desenvolver habilidades e aplicá-las nas organizações, e mais especificamente nas equipes virtuais. Estudos sobre organizações apontam a importância de não somente criar rotinas, mas também de revisá-las e adaptá-las continuamente para que se ajustem às condições externas e às necessidades de alterações internas (Turner & Fern, 2012). Segundo (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017), enquanto estamos cientes de que as habilidades de definir, compartilhar e modificar rotinas são necessárias para as EVs, nós ainda precisamos expandir nosso conhecimento sobre como as habilidades de intervir nas rotinas se desenvolve em ambientes distribuídos. Segundo (Kotlarsky & Scarbrough, 2014), EVs em organizações com foco em projetos, como consultorias em tecnologia da informação (TI) e engenharia, enfrentam com frequência condições adversas e acabam desenvolvendo suas capacidades para lidar com contingências. Em alguns casos, EVs podem contar com existência de um repertório de capacidades dentro da organização, contudo com frequência precisam refinar as rotinas existentes conforme as necessidades específicas que estiverem enfrentando (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017). Estas características únicas do trabalho virtual sugerem que são necessárias novas abordagens para a aprendizagem em equipe já que os métodos tradicionais não suportam efetivamente a colaboração virtual.

Conforme (Cordes, 2016), as organizações precisam desenvolver treinamentos em novas técnicas para o trabalho distribuído. (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015) apontam que diversos estudos vêm considerando o papel do treinamento em equipes virtuais. Pesquisas relacionam treinamentos em diversos tópicos como diversidade

cultural (Holtbrügge, Schillo, Rogers, & Friedmann, 2011), trabalho em equipe (Rosen, Furst, & Blackburn, 2006) e utilização de tecnologias (Kanawattanachai & Yoo, 2007). Conforme (Dineen, 2005; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015), os treinamentos se mostram particularmente relevantes para as pessoas em equipes virtuais com pouca experiência. Este fato pode explicar a popularidade dos trabalhos com foco em métodos de treinamento de estudantes para equipes virtuais (Berg, 2012; Gilson, Maynard, & Bergiel, 2013). A aplicação de treinamentos em equipes virtuais aumenta a conscientização e a performance dos aprendizes em trabalhos virtuais segundo (Chen, Sager, Corbitt, & Gardiner, 2008).

Os facilitadores e os gestores têm importante responsabilidades na preparação de uma equipe virtual saudável. Eles precisam ter conhecimentos sobre como preparar as equipes para as situações mais desafiadoras. Facilitadores precisam de habilidades e conhecimentos para ajudar a manter as pessoas da equipe no caminho correto, detectar situações de conflitos entre as pessoas, tomar as ações necessárias antecipadamente e utilizar as tecnologias necessárias para o trabalho colaborativo (Rosen, Furst, & Blackburn, 2006; Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli, 2015). Esses autores também sugerem que com o aumento da utilização de EVs, a facilitação de equipes necessita de um conjunto especial de habilidades que os líderes das equipes podem desenvolver através de treinamentos apropriados. Treinamentos esses que devem abordar: sessões presenciais de formação de equipes anteriores à criação das equipes virtuais, domínios das tecnologias para EVs, habilidades de comunicação e gestão de pessoas, incluindo *feedbacks* contínuos e construtivos. (Orta-Castañon, Urbina-Coronado, Ahuett-Garza, Hernández-de-Menéndez, & Morales-Menendez, 2017) concluem também que para se trabalhar efetivamente em uma EV, as pessoas precisam expandir seu conjunto de competências. Algumas destas competências incluem evitar o etnocentrismo, comunicar-se com diferentes culturas e entender como diferentes culturas executam seus processos, escolher as melhores ferramentas eletrônicas de comunicação, gerenciar informação em grupos separados geograficamente, e construir confiança mesmo quando relações face a face não sejam possíveis.

(D. Olson, D. Appunn, A. McAllister, K. Walters, & Grinnell, 2014) confirmam que vários autores sugerem maneiras de preparar os líderes e as pessoas de uma equipe virtual, ficando evidente a importância da aplicação de treinamentos formais com foco em novas tecnologias. Os autores também sugerem a gestão cuidadosa das mudanças tecnológicas e sua implantação, visando um melhor resultado nas organizações e evidenciam a necessidade de um foco adicional no treinamento antes e durante a adoção de novas tecnologias. Segundo (Martínez-Moreno, Zornoza, Orengo, & Thompson, 2014), ensinar as pessoas de uma equipe a refletir sobre seus processos e analisar construtivamente como as pessoas trabalham pode contribuir para o trabalho em equipe. Esses autores afirmam também que é importante que as pessoas de uma equipe tomem suas próprias decisões sobre como resolver seus problemas e concluem que treinamentos autoguiados podem ser úteis para equipes virtuais. Já (Otieno, 2015) complementa que a utilização de jogos como ferramentas de construção de equipes pode ser utilizada devido à suas contribuições com o sucesso das equipes.

(Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli, 2015), ressalta que as ferramentas de comunicação e de informação são um dos meios mais eficientes para ensinar as pessoas a colaborarem em equipes conectadas ao redor do mundo. (Cordes, 2016) levanta também que para os instrutores, o treinamento no uso de ferramentas colaborativas e a estruturação de processos para o trabalho virtual é de suma importância para garantir a aprendizagem nas EVs e o sucesso das organizações. (Cordes, 2016) também conclui que as equipes virtuais muitas vezes precisam voltar ao ponto de partida, contudo esta orientação é raramente mencionada na literatura. Isso é particularmente importante para organizações que tenham pessoas pouco experientes com o trabalho virtual. Ensinar as pessoas de uma equipe a entender as dinâmicas entre as ferramentas de comunicação e os processos pode reduzir as incertezas sobre o desempenho das tarefas e permitir que as equipes gastem mais tempo na execução das mesmas (Cordes, 2016). As tecnologias de comunicação e de informação oferecem a infraestrutura necessária para que indivíduos de diferentes culturas e localizações aprendam e trabalhem colaborativamente (Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli, 2015). O aprendizado e o trabalho colaborativo são desafiadores quando as pessoas que estão trabalhando em

conjunto são de diferentes nações com diferentes culturas, histórias e crenças sócio políticas. Portanto, os ambientes colaborativos só conseguirão ser produtivos se estiverem bem preparados tecnologicamente para os problemas e prontos para tomar as ações necessárias antecipadamente (Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli, 2015).

(Mitchell, 2012) reforça a importância do treinamento inicial antes do trabalho em equipes virtuais começar. A autora afirma que tal treinamento pode ajudar a instruir indivíduos sobre como lidar com barreiras culturais e linguísticas dentro de equipes virtuais. Segundo (Germain & McGuire, 2014), as pessoas devem ser treinadas para que sejam melhor aproveitadas pelas equipes. Os profissionais de recursos humanos (RH) não devem assumir que as equipes virtuais são similares às equipes tradicionais. E o suporte adequado, incluindo interações por vídeo por exemplo, são essenciais para o desenvolvimento de equipes virtuais de alta performance. Os autores concluem também que um dos papéis dos departamentos de recursos humanos virtuais (DRHV) é favorecer o desenvolvimento da confiança entre as pessoas das equipes virtuais. As questões tecnológicas não devem ser vistas como um complemento ao trabalho das equipes virtuais, pois fica claro que ter o software e as tecnologias corretas em funcionamento é fundamental para o funcionamento eficaz das equipes virtuais. Os profissionais do DRHV desempenham um papel importante no apoio e sustentação do trabalho das equipes virtuais, ao orientar a escolha e a adoção de interfaces tecnológicas e por meio de estudos de caso e discussões, ajudando os membros da equipe a se conscientizarem das boas práticas para o trabalho em ambientes virtuais (Germain & McGuire, 2014).

Considerando as implicações tanto para as pessoas quanto para as organizações, o trabalho de (D. Olson, D. Appunn, A. McAllister, K. Walters, & Grinnell, 2014) evidencia a necessidade do treinamento formal e a integração entre gestores e líderes dentro de grupos ou equipes virtuais. A sensibilidade das implicações tecnológicas e sua eficiência evidenciam o valor do treinamento e o uso controlado de novas tecnologias. O trabalho evidencia também as consequências negativas onde indivíduos tecnologicamente competentes tentam introduzir novas tecnologias continuamente. Os resultados deste trabalho ressaltam a importância de

treinamentos contínuos e diferenciados para cada nova tecnologia e sugerem a gestão cuidadosa na alteração das tecnologias visando um melhor resultado das organizações (D. Olson, D. Appunn, A. McAllister, K. Walters, & Grinnell, 2014).

Contudo, para executar um trabalho eficiente em um ambiente virtual, as pessoas das EVs precisam desenvolver uma confiança rapidamente, que não é inerente apenas à participação na equipe. Entender as dificuldades individuais, das equipes, das organizações e das tecnologias que afetam o desenvolvimento da confiança é essencial para entender como essas dificuldades podem ser superadas (Germain & McGuire, 2014). Além disso, (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017) afirmam que os contínuos processos de adaptação nas equipes devem ser apoiados pelos valores das organizações. Caso as pessoas das equipes não sejam apoiadas por valores das organizações como flexibilidade e inovação, elas provavelmente não embarcariam em processos de adaptação de rotinas das equipes. Estes autores observaram também que as rotinas das equipes são adaptadas de acordo com o estímulo oferecido pelas próprias pessoas da equipe. Por exemplo, os processos de compartilhamento de conhecimento e a colaboração com os clientes são melhores em pessoas que buscam visibilidade e reconhecimento em seus projetos.

(Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017) concluem que ao desenvolver percepções mais claras sobre seus colegas e clientes, as pessoas de uma EV são capazes de criar rotinas coerentes e dedicadas para aprimorar a colaboração e promover novos serviços para os clientes. Contudo, altos níveis de conhecimento mútuo combinados com uma baixa percepção sobre os outros reduzem a capacidade da equipe de adaptar-se as rotinas existentes e, como consequência, tornam as equipes estáveis, mas menos propensa a enfrentar mudanças. Conforme se aumenta o conhecimento mútuo entre as pessoas de uma EV, diminui-se a necessidade de encontrar novas maneiras de realizar as tarefas. Por outro lado, reduzir o conhecimento sobre as outras pessoas e sobre os clientes impede o crescimento das equipes o que as obriga a redefinir e melhorar os seus processos de qualquer maneira.

Segundo estes autores, as pessoas de uma EV se esforçam para se expressarem como

profissionais. O trabalho em EVs pode ser frustrante devido à falta de reconhecimento profissional por outras pessoas da equipe muitas vezes distantes. As pessoas precisam estar cientes de que buscar novas maneiras de se expressar como profissionais, novas práticas, novas tarefas, novas ideias, pode ser um grande benefício à elas e às organizações, sendo assim um grande benefício para toda a equipe (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017).

4. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi portanto, o desenvolvimento de uma revisão sistemática da literatura visando encontrar o estado da arte sobre os métodos de adaptação de novos colaboradores em equipes virtuais. A RS levantou as sugestões de métodos para melhor adaptar novos colaboradores em um ambiente de equipe virtual apresentados pela literatura: adaptar-se rapidamente à mudanças (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017), construir confiança (D. Olson, D. Appunn, A. McAllister, K. Walters, & Grinnell, 2014; Germain & McGuire, 2014; Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli, 2015; Zaugg, Davies, Parkinson, & Magleby, 2015; Cordes, 2016), dominar as tecnologias de equipes virtuais (Germain & McGuire, 2014; Cordes, 2016; D. Olson, D. Appunn, A. McAllister, K. Walters, & Grinnell, 2014; Trautrim, Defee, & Farris, 2016) e realizar treinamentos em equipes virtuais (Godin & Goette, 2013; Martínez-Moreno, Zornoza, Orengo, & Thompson, 2014; Germain & McGuire, 2014; Otieno, 2015; Cordes, 2016; Trautrim, Defee, & Farris, 2016). Os trabalhos também sugerem várias ações para facilitar o trabalho em equipe virtual: dar *feedback*, resolver conflitos, incentivar o treinamento autoguiado, rotacionar responsabilidades (Martínez-Moreno, Zornoza, Orengo, & Thompson, 2014); fomentar a criatividade (Otieno, 2015); definir os objetivos da forma mais clara e transparente possível desde o início, começar com uma sessão presencial de formação de equipe com atividades interculturais usando tópicos com os quais os membros da equipe possam se relacionar desde antes do lançamento da EV e em seguida, entrar em contexto virtual, estabelecer relações pessoais para melhorar a inteligência cultural, aumentar a abertura à diversidade cultural, respeitar, aceitar e tolerar as diferenças, verificar o progresso, fomentar a participação, resolver conflitos, evitar “tomar partido”, esclarecer e resolver problemas, dar instruções claras, focar nas questões e trabalhar para soluções, dar *feedback* imediato, positivo, informativo e construtivo sobre os

resultados (Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli, 2015); aceitar e tolerar as diferenças, estabelecer relações pessoais para melhorar a inteligência cultural (Zaugg, Davies, Parkinson, & Magleby, 2015); desenvolver capacidades de membros da equipe (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017); iniciar ações, assumir responsabilidades, definir objetivos e trabalhar de forma autônoma, apoiar os outros, colocar as pessoas em primeiro lugar e agir com integridade, colaborar com outros membros quando enfrentarem problemas, apresentar informações escritas e verbais de maneira lógica e coerente, ter um pensamento analítico claro estar aberto a novas ideias e experiências, buscar oportunidades de aprendizado, impulsionar mudanças, trabalhar completamente, planejar com antecedência, seguir instruções e procedimentos, adaptar-se e responder bem a mudanças, administrar a pressão de forma eficaz, concentrar-se em alcançar objetivos de trabalho, buscar progresso na carreira com suporte mínimo, esteja ciente das outras características culturais e seja capaz de mostrar respeito, ser capaz de dividir as tarefas em marcos, ter uma visão de longo prazo e total conformidade com o fluxo de trabalho e processos predefinidos para se manter produtivo, ser proativo o suficiente pedir ajuda a outros membros para resolver qualquer problema e informa o líder de equipe virtual sobre possíveis atrasos e mudanças, constrói redes com na equipe, interagindo em outras áreas além do trabalho, seja confiável e honesto com os outros (Orta-Castañon, Urbina-Coronado, Ahuett-Garza, Hernández-de-Menéndez, & Morales-Menendez, 2017). Os métodos apresentados pelos trabalhos revisados foram sumarizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Sumário dos métodos para a adaptação de novas pessoas em um EV

Ano	Autores	Métodos para adaptação em equipes virtuais
2013	Godin, Joy; Goette, Tanya	Perform virtual team training; Use electronic collaboration technologies;
2014	D. Olson, Joel; D. Appunn, Frank; A. Mcallister, Chad; K. Walters, Kimberly; Grinnell, Lynn	Build trust; Use electronic collaboration technologies; Master virtual teams technology;
2014	Martínez-Moreno, E.; Zornoza, A.; Orengo, V.; Thompson, L.	Perform virtual team training; Give feedback; Resolve conflicts; Encourage self-guided training; Rotate responsibilities;
2014	Germain; Marie-Line; McGuire; David	Perform virtual team training; Build trust; Master virtual teams technology;
2015	Otieno, Philip	Perform virtual team training; Foster creativity;
2015	Cagiltay, Kursat; Bichelmeyer, Barbara; Kaplan Akilli, Goknur	Define the goals as clearly and transparent as possible at the very beginning; Begin with face-to-face team-building session with intercultural activities by using topics that team members

		can relate to from their everyday lives prior to VT launch (kick offs) and then move into virtual context; Establish personal relationships to improve cultural intelligence; Increase openness to cultural diversity; Respect, accept and tolerate the differences; Build trust; Foster creativity; Use richer communication channels such as video, audio, etc.; Master VT technology; Check the progress; Foster participation; Resolve conflicts; Avoid “taking sides.”; Clarify and address problem; Give clear instructions; Focus on the issues and work toward solutions; Give immediate, positive, informative and constructive feedback on results;
2015	Zaugg, Holt; Davies, Randy; Parkinson, Alan; Magleby, Spencer	Build trust; Respect, accept and tolerate the differences; Establish personal relationships to improve cultural intelligence;
2016	Cordes, Sean	Perform virtual teams training; Build trust; Focus on issues and work toward solutions; Resolve conflicts; Master virtual teams technology;
2016	Trautrim, Alexander; Defee, Cliff; Farris, Ted	Perform virtual team training; Master virtual teams technology;
2017	Mattarelli, Elisa and Tagliaventi, Maria Rita and Carli, Giacomo and Gupta, Amar	Develop team members capabilities; Adapt fast; Foster communication;
2017	Orta-Castañon, Pedro; Urbina-Coronado, Pedro; Ahuett-Garza, Horacio; Hernández-de-Menéndez, Marcela; Morales-Menendez, Ruben	Initiate action, take responsibility, set goals and work autonomously; Support others, put people first and act with integrity; Collaborate with; other members when they face problem; Present written and verbal information in a logical and coherent manner; Have a clear analytical thinking; Be opened to new ideas and experience; Seek learning opportunities; Drive changes; Work thoroughly, plan ahead, follow instructions and procedures; Adapt and responds well to change; Manages pressure effectively; Focus on achieving work objectives; Seek career advancement; Completes assigned tasks with minimal support; Be aware of others cultural traits and is able to show respect; Be able to break the tasks into milestones; Have a long-term vision and total compliance to the pre-defined workflow and processes to stay productive; Be proactive enough to ask for help to other members to resolve any problem and informs virtual team leader about any possible delays and changes; Builds networks within the team by interacting on areas other than work; Master virtual teams technology; Be trustworthy and honest dealing with others.

Fonte: Elaboração Própria

Este trabalho, portanto, identificou os métodos utilizados na adaptação em EVs pelas instituições de ensino e pelas organizações. Os resultados indicaram que a falta de treinamento pode afetar o sucesso das equipes virtuais e que as pesquisas disponíveis nesta área são extremamente limitadas, por isso ainda há um problema em aberto. Uma limitação encontrada é que as abordagens existentes para adaptação de equipes virtuais estão relacionadas principalmente com a gestão do conhecimento de estudantes e não especificamente de novos profissionais. O trabalho conclui que a necessidade mais importante

identificada é a pouca atenção dada à adaptação individual em equipes virtuais. Mais esforços devem ser dedicados a todos os membros da equipe e treinamentos sobre como trabalhar efetivamente em ambientes virtuais devem ser aplicados. Pesquisas futuras devem ser conduzidas para melhorar a adaptação das equipes virtuais com a consideração de todas essas ações que foram apresentadas neste trabalho de pesquisa. A revisão sistemática visou selecionar os métodos aplicados na adaptação de novas pessoas em equipes virtuais. Uma sugestão de trabalho futuro seria relacionar as capacidades que poderiam ser desenvolvidas por treinamentos pelas escolas e faculdades e os métodos apresentados por esta revisão podem servir como base para o desenvolvimento destes novos treinamentos. O trabalho virtual está cada vez mais presente nas organizações, portanto as empresas e as instituições de ensino precisam preparar seus membros à esta nova realidade.

References

- Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42(3), 228–237.
- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123–142.
- Orta-Castañon, P., Urbina-Coronado, P., Ahuett-Garza, H., Hernández-de-Menéndez, M., & Morales-Menendez, R. (2017). Social collaboration software for virtual teams: case studies. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 12(1), 15–24. Springer Paris.
- Godin, J., & Goette, T. (2013). A Pilot Study of Virtual Teamwork Training. *Communications of the IIMA*, 13(2), 29–42.
- Pfister, H. R., & Oehl, M. (2009). The impact of goal focus, task type and group size on synchronous net-based collaborative learning discourses. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25(2), 161–176.
- Cordes, S. (2016). Virtual team learning: The role of collaboration process and technology affordance in team decision making, 8(4), 602–627.
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). *Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review*. *Journal of Management* (Vol. 40, pp. 48–99).

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.

Mattarelli, E., Tagliaventi, M. R., Carli, G., & Gupta, A. (2017). The Role of Brokers and Social Identities in the Development of Capabilities in Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 23(4), 382–398. Elsevier Inc. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.01.003>

Anawati, D., & Craig, A. (2006). Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49(1), 44–56.

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). Virtual Teams. *Baylor Business News*, 18. Retrieved from <http://www.baylor.edu/content/services/document.php/24149.mp3>

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 805–835.

Maznevski, M. L., & Athanassiou, N. A. (2006). Guest Editors ' Introduction to the Focused Issue : A New Direction for Global *Management International*.

O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433–452.

Turner, S. F., & Fern, M. J. (2012). Examining the Stability and Variability of Routine Performances: The Effects of Experience and Context Change. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1407–1434.

Kotlarsky, J., & Scarbrough, H. (2014). Coordinating expertise across knowledge boundaries in offshore-outsourcing projects: the role of codification.. *MIS Quarterly*, 38(2), 607–627.

Holtbrügge, D., Schillo, K., Rogers, H., & Friedmann, C. (2011). Managing and training for virtual teams in India. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(3/4), 206–223. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13527591111143727>

Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. *Human resource management*, 45(2), 229–247.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *Mis Quarterly*, 31(4), 783–808. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25148820>

Dineen, B. R. (2005). Teamxchange: A team project experience involving virtual teams and fluid team membership. *Journal of Management Education*, 29(4), 593–616.

Berg, R. W. (2012). The Anonymity Factor in Making Multicultural Teams Work: Virtual and Real Teams. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 404–424.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., & Bergiel, E. B. (2013). Virtual Team Effectiveness: An Experiential Activity. *Small Group Research*, 44(4), 412–427. Retrieved from <http://sgr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1046496413488216>

Chen, F., Sager, J., Corbitt, G., & Gardiner, S. C. (2008). Incorporating Virtual Teamwork Training into MIS Curricula. *Journal of Information Systems Education*, 19(1), 29.

Cagiltay, K., Bichelmeyer, B., & Kaplan Akilli, G. (2015). Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. *Smart Learning Environments*, 2(1), 11. Smart Learning Environments. Retrieved from <http://www.slejjournal.com/content/2/1/11>

D. Olson, J., D. Appunn, F., A. McAllister, C., K. Walters, K., & Grinnell, L. (2014). Webcams and virtual teams: an impact model. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(3/4), 148–177. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/TPM-05-2013-0013>

Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., Orengo, V., & Thompson, L. F. (2014). The effects of team self-guided training on conflict management in virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 24(5), 905–923. Springer Netherlands.

Otieno, P. O. (2015). An Evaluation of JavaScript as a Virtual Teambuilding Enabler using Draught. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 6(1), 4.

Mitchell, A. (2012). Interventions for effectively leading in a virtual setting. *Business Horizons*, 55(5), 431–439. Kelley School of Business, Indiana University. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.007>

Germain, M.-L., & McGuire, D. (2014). The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 356–370. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422314532097>

Zaugg, H., Davies, R., Parkinson, A., & Magleby, S. (2015). Best practices for using global virtual teams. *TechTrends*, 59(4), 87–96. Retrieved from <http://www.asee.org/public/conferences/8/papers/5541/view>

Trautrim, A., Defee, C., & Farris, T. (2016). Preparing business students for workplace reality – using global virtual teams in logistics and SCM education. *The International Journal of Logistics Management*, 27(3), 886–907. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJLM-01-2015-0003>