

Equipes Virtuais: 4 diretrizes para a adaptação de novos colaboradores

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

Resumo

A adaptação em equipes é um tópico em crescimento na literatura e extremamente relevante tanto para equipes tradicionais quanto para as equipes virtuais. Sendo assim, o objetivo deste estudo é encontrar as diretrizes necessárias para se adaptar uma nova pessoa a uma equipe virtual. Para atingir este objetivo, uma pesquisa qualitativa foi desenvolvida para coletar dados através de questionários e um total de vinte e dois questionários foram respondidos por participantes de seis diferentes países. Os entrevistados classificaram os métodos mais importantes para a adaptação em equipes virtuais e os cinco mais relevantes foram: Ferramentas de Comunicação, Treinamento, Definição de Metas, Definição de Processo e Princípios e Definição de um Mentor. Os resultados foram analisados e demonstraram uma relação positiva entre mentoria e habilidades técnicas e uma relação negativa entre a cultura da empresa e a hierarquia forte. Foram então elaboradas quatro diretrizes a serem aplicadas para melhor adaptação de novos colaboradores em uma equipe virtual: a cultura da empresa; as responsabilidades, os processos e os objetivos e a comunicação e as ferramentas de comunicação. A principal dificuldade descrita para a adaptação nas equipes virtuais foi a cultura. Construir uma cultura forte na empresa é importante, mas a cultura de cada pessoa também é relevante para a adaptação em equipes virtuais.

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

Abstract

The topic adaptation is growing in the broader team literature and is extremely salient to virtual teams. Therefore, the objective of this study is to find out how to adapt a new member in a virtual team. To attain the research objective, a qualitative study was applied to collect data through questionnaires and a total of 22 questionnaires were responded by participants from different countries. Respondents ranked and suggested five most important methods for adaptation: Communication Tools, Training, Defining Goals, Defining Process and Principles and Defining a Mentor. The results were analyzed, and the findings exhibited a positive relationship between mentoring and technical skills and a negative relation between strong companies' culture and strong hierarchy. The main difficulty to virtual teams' adaptation related by respondents was the culture. Building a strong culture in the company is important but each person culture is also relevant for adaptation in virtual teams.

Keywords: Virtual Teams, Adaptation, Personnel Management.

1. Introdução

Há anos estudantes vem sendo preparados para trabalharem em equipes, agora é igualmente importante preparar os jovens profissionais do mercado para o trabalho em equipes virtuais (Godin & Goette, 2013). Contudo, segundo Orta-Castañon, Urbina-Coronado, Ahuett-Garza, Hernández-de-Menéndez, & Morales-Menendez (2017) há alguns desafios para os estudantes que precisam ser abordados como por exemplo a falta de comunicação efetiva em pontos-chaves dos projetos (Cleary, Flammia, Minacori, & Slattery, 2015); a falta de confiança entre as pessoas da equipes devido à dispersão geográfica ou às diferenças culturais (Brewer, Mitchell, Sanders, Wallace, & Wood, 2015); e a má utilização das tecnologias de comunicação existentes (Brown, Thatcher, & Wilson, 2016).

Hoje em dia, estudantes graduados precisam estar aptos a trabalharem no mercado global. Algumas das habilidades necessárias para isso envolvem a capacidade de se trabalhar em equipe, a capacidade de se trabalhar em ambientes virtuais e a capacidade de se utilizar qualquer tecnologia necessária para a realização do trabalho em ambientes virtuais (Godin & Goette, 2013). Os estudantes que estiverem se preparando para estudar e vivenciar novas experiências no exterior podem utilizar EVs para começarem a construir novos relacionamentos com os colegas internacionais. Segundo (Zaugg, Davies, Parkinson, & Magleby, 2015) o contato virtual com futuros colaboradores antes mesmo do estudo no exterior tem o potencial de melhorar as relações interculturais presenciais devido ao fato dos estudantes já estarem familiarizados com seus colegas. Contatos virtuais anteriores entre colegas de faculdade irão ajudar a preparar os estudantes e as faculdades para novas oportunidades de intercâmbios culturais e podem colaborar com a adaptação cultural dos mesmos.

Zaugg, Davies, Parkinson, & Magleby (2015) afirmam também que sempre que possível, as faculdades devem formar equipes virtuais e devem se esforçar para construírem relações de confiança. Independentemente da disciplina, a utilização de EVs mantém a promessa de desenvolver experiências de intercâmbios culturais significativas que podem aumentar e

melhorar possíveis interações futuras. A implementação de atividades culturais e virtuais, utilizando ferramentas tecnológicas apropriadas e exercícios, colabora ainda mais com a aprendizagem cultural e virtual dos estudantes. Contudo, os instrutores que conduzirem os cursos com uma abordagem virtual devem ser mais flexíveis com prazos baseados nas datas de início dos semestres e com fusos horários que injustamente podem reduzir o tempo disponível para alguns estudantes completarem as tarefas designadas. Além do mais, o corpo docente das faculdades precisa formar seus próprios grupos virtuais para discutirem sobre possíveis eventualidades como também para criarem e comunicarem eficientemente quais são as expectativas com relação aos cursos e as equipes virtuais.

Trautrim, Defee, & Farris (2016) descrevem que em EVs a experiência no aprendizado nos estudantes é menos óbvia do que em avaliações baseadas em conteúdo e que a maioria dos estudantes percebem o quanto eles realmente aprenderam e as experiências que eles desenvolveram só após um processo de reflexão. Eles concluíram também que em equipes virtuais os estudantes estão expostos à uma maior diversidade, que é muitas vezes uma novidade para eles, mas que os preparam melhor para a realidade do mundo globalizado. Mesmo se este nível de diversidade estiver disponível no campus, os estudantes não necessariamente se engajam com colegas de outras origens. Portanto, a utilização de EVs como parte da avaliação obriga os estudantes a saírem de suas zonas de conforto e os forçam a lidar com novos tipos de desafios. (Trautrim, Defee, & Farris, 2016) evidenciam a importância de preparar os estudantes para as novas realidades do mercado de trabalho, porém, realçam que a participação dos educadores é crucial para a aprendizagem.

As atividades de ensino que incentivam o desenvolvimento de novas competências em equipes virtuais devem ser focadas na aprendizagem experimental e em projetos reais (Gonzalez-perez, Velez-calle, Cathro, & Caprar, 2014; Li, 2015). Nessas atividades, os estudantes desenvolvem competências como planejamento, autogestão e criatividade em ambientes controlados (Bass, Mcdermott, & Lalchandani, 2017; Orta-Castañon, Urbina-Coronado, Ahuett-Garza, Hernández-de-Menéndez, & Morales-Menendez, 2017). Os estudantes precisam desenvolver estas habilidades particulares e praticá-las, isso irá ajudá-los

a se adaptarem gradualmente as novas formas de trabalho existentes antes mesmo de enfrentarem diretamente os desafios do mercado de trabalho (Gonzalez-perez, Velez-calle, Cathro, & Caprar, 2014). A colaboração em equipes virtuais oferece alternativas inovadoras para a educação, e pode contribuir também para o desenvolvimento de novas habilidades para mercado de trabalho futuro (Vance, Kulturel-Konak, & Konak, 2015).

2 A Pesquisa

O objetivo principal da pesquisa foi realizar um levantamento dos métodos que estão sendo utilizados pelas organizações na adaptação de novos colaboradores em uma EV e assim desenvolver diretrizes para que os estudantes possam estar preparados para este novo modelo de trabalho. Conforme a análise dos resultados, uma lista de diretrizes para a adaptação de novos colaboradores será proposta.

2.1 Abordagens da Pesquisa

Os métodos para a adaptação em EVs levantados pela revisão bibliográfica foram avaliados através de uma pesquisa do tipo survey. Essa abordagem foi apropriada para este estudo, pois o objetivo era delinear empiricamente os métodos para adaptar novos colaboradores em EVs que estão sendo utilizados pelas empresas. Obtivemos acesso a grupos de membros de equipes virtuais em mídias sociais e listas de e-mail. Também abordamos engenheiros de software da Austrália e do Brasil com o questionário da pesquisa. Pediu-se aos entrevistados que classificassem cada afirmação da questão composta sobre os comportamentos de adaptação usando uma escala Likert de 5 pontos (Lantz, 2013). Um total de 22 entrevistados preencheram o questionário e estes foram utilizados para a análise.

2.2 Procedimentos da Pesquisa

Um instrumento de coleta de dados foi planejado com base em um questionário estruturado e elaborado de acordo com as recomendações contidas em (Synodinos, 2003). O questionário apresenta dez questões, uma sobre a idade dos entrevistados, três sobre a localização e o tamanho das empresas e das equipes e seis sobre adaptação em equipes virtuais. O questionário contém duas questões assertivas: uma para os “Métodos importantes usados para

adaptar novos colaboradores em equipes virtuais” e uma para “Ações importantes usadas para adaptar novos colaboradores em equipes virtuais”. Foi adotada uma escala Likert de 5 pontos, onde 5 representa “concordo totalmente” e 1 representa “discordo totalmente”. O questionário também possui três perguntas abertas para os entrevistados descreverem como eles adaptam novos colaboradores em suas equipes virtuais, quais métodos eles sugerem para melhorar os processos de adaptação e quais são as dificuldades em relação a isso. A primeira versão do questionário foi submetida à validação de conteúdo por meio de uma análise de três pesquisadores da área, bem como a adequação a pressupostos conceituais. Em sua versão final, o questionário foi hospedado em um ambiente virtual especificamente elaborado para esta pesquisa.

2.3 Coleta de Dados

Os dados da pesquisa foram coletados entre Fevereiro de 2018 e Maio de 2018. Os e-mails foram enviados para grupos de desenvolvimento de software e de equipes virtuais de vários países. A escolha das empresas de software foi feita devido a sua relação com a tecnologia e ambientes virtuais. O e-mail continha um link para direcionar o entrevistado diretamente ao questionário hospedado no ambiente virtual do estudo. Também foram feitas ligações telefônicas para aumentar o retorno de questionários válidos, e foi feita uma tentativa de contatar os funcionários responsáveis pela área de gerenciamento de equipes da empresa. Um total de 17 questionários foi coletado por meio da abordagem por e-mail, e 5 questionários foram coletados das mídias sociais, conforme solicitado pelos respectivos entrevistados. Ao todo, 22 questionários foram obtidos de entrevistados da Austrália, Brasil, Canadá, República Dominicana, Espanha e Estados Unidos.

2.4 Análise dos Resultados

Os resultados foram organizados de acordo com as questões da pesquisa. A maioria dos entrevistados pertenciam trabalhavam em pequenas empresas com 1 a 10 funcionários e apenas 18% dos entrevistados trabalhavam em empresas com mais de 100 funcionários. As pequenas organizações com 10 ou menos funcionários tiveram representação de 36,5% nos dados. Na maioria das organizações, o tamanho da unidade organizacional parece ser bastante

pequeno e 82% das unidades organizacionais incluem menos de 100 funcionários. O tamanho das equipes comuns é de até cinco pessoas trabalhando juntas 63,64% (n = 14), apenas dois entrevistados trabalham em equipes com mais de 20 membros.

Mais de 63% dos entrevistados têm menos de 35 anos. A maioria (77,27%, n = 17) já participaram na adaptação de outras pessoas. Este resultado foi significativo para entender como adaptar uma pessoa em uma equipe virtual. Na primeira pergunta aberta sobre adaptação “Como você ou sua empresa fazem para adaptar uma nova pessoa à sua equipe?” o entrevistado 10 (R10) descreveu seu fluxo de adaptação completamente: "Garantimos que todas as pessoas que se juntem à empresa se envolvam primeiro com a equipe de gestores sênior. Se houver qualquer dúvida, mesmo que tenham as habilidades necessárias, não contratamos. A capacidade de se relacionem é primordial e portanto: 1) Garantimos a inclusão 2) Designamos uma pessoa existente para atuar como mentor 3) Oferecemos material adequado para o trabalho 4) Fornecemos ferramentas para o trabalho como hardware e software.

O entrevistado 21 também ressaltou a importância da comunicação: R21: “Buscamos sempre encurtar a distância por meio da comunicação, principalmente com reuniões diárias, programação em pares, revisão de código, etc. Ferramentas como Slack, Skype e Google Hangouts são essenciais nesse processo”. O R5 também sugeriu “Toque semanalmente via Skype” e “Sessões de orientação R1. Conheça e cumprimente no Google Hangouts” através de ferramentas de comunicação. Finalmente, o entrevistado 12 enfatiza a necessidade de familiarizar um novo membro com ferramentas de comunicação e fluxo de equipe também: “O novo membro da equipe terá que passar por um processo de integração que os familiarize com a forma como a equipe se comunica e realiza Ao longo de um período de semanas, o novo membro da equipe terá um-em-um com o líder da equipe para avaliar como eles estão se adaptando aos processos e tarefas que a equipe faz.”

Delegar um mentor é outro ponto relatado por R13: “Eu coloquei alguém mais experiente para ser seu mentor e deleguei uma tarefa simples que ele pode fazer do fim ao fim.” E R18:

“Coaching”. O treinamento é a chave para a maioria dos entrevistados: R8: “Através de um programa formal de integração para novas contratações”, R15: “Treinamento e imersão”, R18: “Treinamento Formal e Coaching”, R19: “Treinamento para 2 meses e, posteriormente, faz a transição para o escritório em casa, começando com um dia semanal e aumentando gradualmente os dias ”. e R22: “Treinamento por Skype”.

Na pergunta seguinte, os entrevistados foram solicitados a classificar métodos para adaptar novos colaboradores em equipes virtuais. Os participantes classificaram “Usar ferramentas de comunicação” como fator mais importante, “Conduzir treinamento” em segundo lugar e “Definir objetivo da equipe”, “Definir processos e princípios” e “Definir um mentor” em terceiro, quarto e quinto lugares. Os participantes também classificaram “Delegar tarefas para os mais qualificados”, “Girar pessoas entre equipes” e “Permitir que as pessoas escolham suas tarefas” como os métodos menos importantes para adaptar uma nova pessoa em uma EV.

Pedi-se então aos entrevistados que classificassem os métodos para adaptação em EVs utilizando-se uma escala Likert de 5 pontos, onde 5 representa “concordo totalmente” e 1 representa “discordo totalmente”. A maioria de 72,73% (n = 16) concorda completamente que é necessária uma forte cultura empresarial, 63,64% (n = 14) também concordam que um mentor para orientar uma nova pessoa na equipe é essencial e as habilidades de comunicação são realmente importantes ser capaz de se adaptar em um ambiente virtual. Os dados foram analisados pelo teste de Correlação de Pearson. Examinamos a confiabilidade para cada medida usando o coeficiente alfa de Cronbach e todas as medidas estavam acima do nível recomendado de 0,70 (Gliem et al., 2003). A descoberta apresentou uma relação positiva entre a orientação de uma nova pessoa e a habilidade técnica necessária para o trabalho e uma correlação negativa entre uma cultura forte na empresa e uma hierarquia forte pode confirmar que as equipes virtuais devem ser mais dinâmicas e flexíveis.

O questionário permitiu que os participantes sugerissem como adaptar uma nova pessoa em uma equipe virtual. O entrevistado 5 afirmou que “A comunicação é fundamental e tem todos em todas as atualizações à medida que acontecem - Slack é ótimo para isso.” E R7 destacou que “Comunicação constante e engajamento normalmente funcionam remotamente ou em um fuso horário diferente, o que pode impactar seu trabalho e produtividade, garantindo que eles estão envolvidos em todos os momentos é imperativo”. O R8 também sugeriu ferramentas de comunicação: “Use softwares como Slack e Trello, defina metas e parâmetros e documente tudo em processos”. Os treinamentos foram amplamente sugeridos pelos entrevistados. R6 simplesmente coloque “Treine eles”, R11 “Projetos de ficção para integrar uma equipe no começo, para saber quem se destaca em qual atividade, em um tipo de treinamento.” E R14 “Execute algumas tarefas em conjunto (em pares) e mantenha feedback contínuo (que deve permanecer durante todo o dia de trabalho)”. Por último, Mentoring como sugerido por R13 “Definir um mentor, para explicar os processos e cultura da empresa, realizar integração em almoços e happy hours” e R15 “Trazer a pessoa para dentro da equipe, familiarizá-los com os procedimentos, ter alguém para seguir e faça perguntas” R17 resumiu tudo com “É tudo uma questão de comunicação. Adaptar uma pessoa a uma equipe significa adequá-la à cultura e objetivos da empresa. Qualquer atitude que favoreça esses pontos deve ser aplicada”.

Na última questão, os entrevistados descreveram suas dificuldades em adaptar uma pessoa em equipes virtuais. A questão mais comum foi a cultura da empresa e das pessoas relatada pela R1 “Cultura”, R4 “Cultura da empresa”, R7 “Diferenças culturais, sendo capaz de manter todos trabalhando para a mesma visão” e R9 “Adequação cultural e motivação.”. A segunda dificuldade apresentada foi a comunicação ou falta de comunicação: R2 e R15 “Falta de comunicação e paciência”. , R5 “Entender e contribuir para a cultura da empresa é difícil quando não em pessoa.”, R6 “Falta de comunicação.”, R11 “No meu caso, a pessoa deve aprender a se comunicar, buscar ajuda em casos de dificuldades e perder o medo de perguntar para ajuda. ”. Finalmente, R19 aponta a personalidade de cada pessoa como a maior dificuldade: R19 “A maior dificuldade é tratar cada pessoa de acordo com sua personalidade. Especialmente na área de tecnologia, vemos muitos profissionais mais introvertidos. Eu não acho que isso seja um problema, mas está se tornando mais difícil adaptar toda a

personalidade diferente encontrada na equipe para poder trabalhar juntos e harmoniosamente”.

3 Diretrizes para adaptar novos colaboradores em uma equipe virtual

A revisão da literatura evidencia algumas sugestões para melhor adaptar novos colaboradores em um ambiente virtual e também sugeriu ações para facilitar o trabalho nestes ambientes. Com base nestas sugestões, foi desenvolvido e aplicado um questionário para entender como as empresas adaptam as pessoas para o trabalho virtual em suas equipes. Com os resultados obtidos dos entrevistados foram elaboradas diretrizes para adaptar uma nova pessoa em uma equipe virtual. Estas diretrizes sugerem o desenvolvimento de uma cultura voltada para o trabalho virtual nas empresas, a definição das responsabilidades, dos processos e dos objetivos dos membros das equipes, a aplicação de treinamentos e mentorias e o domínio da comunicação e das ferramentas de comunicação.

3.1 A cultura da empresa

A primeira diretriz para a adaptação em uma equipe virtual é o desenvolvimento de uma cultura empresarial forte voltada para o trabalho virtual. As empresas devem fomentar a criatividade (Otieno, 2015), devem aceitar e tolerar as diferenças, estabelecendo novas relações pessoais para melhorar a sua inteligência cultural (Zaugg, Davies, Parkinson, & Magleby, 2015), e devem ser capazes de se adaptarem rapidamente (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017). Os entrevistados relataram que as maiores dificuldades na adaptação ao trabalho virtual são as culturas das empresas que não aceitam o trabalho virtual ou que não conseguem comunicar sua cultura empresarial à todos devido às distâncias, aos diferentes fuso horários, às dificuldades de comunicação e à falta de paciência. Segundo o entrevistado 17 “Adaptar uma pessoa em uma equipe significa fazer com que ela se encaixe na cultura e nos objetivos da empresa”. Assim, uma cultura forte é a base para a construção da confiança necessária para o trabalho virtual (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). Visando a criação de uma cultura empresarial com foco no trabalho virtual (Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli,

2015) sugere que as empresas definam seus objetivos de forma mais clara e transparente possível desde o início, começando com uma sessão presencial de formação de equipe com atividades interculturais e usando tópicos com os quais os membros da equipe possam se relacionar desde antes de começarem a trabalhar virtualmente e em seguida, entrar no contexto virtual, estabelecendo as relações pessoais para melhorar a inteligência cultural, aumentando a abertura à diversidade cultural, respeitando, aceitando e tolerando as diferenças.

3.2 Responsabilidades, Processos e Objetivos

A segunda diretriz é definir claramente as responsabilidades, os processos e os objetivos das novas pessoas da equipe. Os entrevistados relatam que os processos de adaptação iniciais são fundamentais para que essas pessoas entendam os seus papéis dentro das equipes e possam começar a contribuir efetivamente o mais rápido possível. Os entrevistados 10 e 12 sugerem que nestes processos estejam sempre presentes os membros mais experientes das equipes e os líderes, de maneira que as pessoas se familiarizem com o novo ambiente de trabalho. O entrevistado 11 sugere também que as novas pessoas trabalhem primeiramente em projetos menores ou fictícios para entenderem suas responsabilidades e aos poucos irem adquirindo maior confiança. (Orta-Castañon, Urbina-Coronado, Ahuett-Garza, Hernández-de-Menéndez, & Morales-Menendez, 2017) ressalta que para uma pessoa trabalhar naturalmente em uma equipe virtual ela deve ser capaz de 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 e aberto à novas ideias e experiências, buscar oportunidades de aprendizado, impulsionar mudanças, trabalhar bem, planejar com antecedência, seguir instruções e procedimentos, adaptar-se e responder bem a mudanças, gerenciar a pressão de forma eficaz, concentrar-se em atingir objetivos de trabalho, buscar avanços na carreira com suporte mínimo, estar ciente das outras características culturais e ser capaz de demonstrar 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 proativa o suficiente para solicitar

ajuda a outros membros para resolver qualquer problema e informar o líder de equipe virtual sobre possíveis atrasos e mudanças, construir redes dentro de a equipe interagindo em outras áreas que não o trabalho e ser confiável e honesta com os outros. Contudo, não é possível esperar todas estas qualidades de todas as pessoas, mas é possível construí-las pouco a pouco com boa comunicação e confiança.

3.3 Treinamentos e Mentorias

A terceira diretriz é desenvolver as capacidades necessárias para o trabalho virtual nas pessoas através de treinamentos e mentorias. A literatura sugere a realização de treinamentos (Godin & Goette, 2013; Germain & McGuire, 2014; Martínez-Moreno, Zornoza, Orengo, & Thompson, 2014; Otieno, 2015; Cordes, 2016; Trautrim, Defee, & Farris, 2016) e o desenvolvimento das capacidades dos membros das equipes (Mattarelli, Tagliaventi, Carli, & Gupta, 2017). E na pesquisa, a maioria dos entrevistados relatam a capacitação e o treinamento como a primeira etapa do processo de adaptação de novos colaboradores em suas empresas. Além dos treinamentos, os entrevistados insistem na necessidade de definir alguém mais experiente para ser o mentor da nova pessoa e acompanhar seu trabalho, mantendo o feedback contínuo e tirando suas dúvidas. O entrevistado 16 afirma que o mentor deve fazer com que a nova pessoa consiga ter iniciativa própria com relação aos assuntos de trabalho sem perder a coletividade na decisão e prezando sempre o bom funcionamento da equipe. A literatura destaca também que um mentor deve incentivar o treinamento autoguiado, rotacionar as responsabilidades (Martínez-Moreno, Zornoza, Orengo, & Thompson, 2014), verificar o progresso das tarefas, fomentar a participação, resolver conflitos, evitar “tomar partido”, esclarecer e resolver problemas, dar instruções claras, focar nas questões e trabalhar para soluções e dar feedback imediato, positivo, informativo e construtivo sobre os resultados (Cagiltay, Bichelmeyer, & Kaplan Akilli, 2015). Contudo, segundo o entrevistado 19 a maior dificuldade é tratar cada pessoa de acordo com sua personalidade.

3.4 Comunicação e Ferramentas de Comunicação

A quarta e última diretriz é fundamental para o desenvolvimento de todas as outras diretrizes anteriores: a comunicação. A literatura destaca que o trabalho virtual só é possível devido ao

uso das tecnologias de colaboração eletrônicas (Godin & Goette, 2013) e que as pessoas que trabalham em equipes virtuais devem dominar as tecnologias de comunicação (Germain & McGuire, 2014; D. Olson, D. Appunn, A. McAllister, K. Walters, & Grinnell, 2014; Cordes, 2016; Trautrim, Defee, & Farris, 2016). Os entrevistados concordam que é necessário que os novos membros se tornem proficientes nas tecnologias de comunicação e que sejam capazes de se expressarem de diferentes maneiras por diferentes meios de comunicação eletrônica. O entrevistado 10 destaca que é preciso manter um fluxo constante de informação sem prejudicar o desempenho das equipes e o entrevistado 21 afirma que a comunicação é essencial para encurtar as distâncias entre os membros das equipes. Na pesquisa são sugeridas ferramentas disponíveis atualmente como o Slack (mensagens de texto), Skype (conversas por vídeo), Google Hangouts (mensagens de texto) e Trello (gestão de projetos). A comunicação eletrônica é a chave para o desenvolvimento das equipes virtuais.

4. Conclusão

Visando entender melhor sobre os métodos utilizados pelas organizações na adaptação de novos colaboradores em equipes virtuais, uma pesquisa qualitativa foi aplicada em pessoas em pessoas de seis diferentes países e que já participaram do processo de adaptação de novos colaboradores em suas equipes. A partir dos resultados foram definidas quatro diretrizes que podem ser utilizadas por instituições de ensino ou empresas que visam desenvolver pessoas capazes de se adaptar e trabalhar em equipes virtuais. As diretrizes apresentadas foram o desenvolvimento de uma cultura voltada para o trabalho virtual nas empresas, a definição das responsabilidades, dos processos e dos objetivos dos membros das equipes, a aplicação de treinamentos e mentorias e o domínio da comunicação e das ferramentas de comunicação. A principal dificuldade para a adaptação em equipes virtuais encontrada foi a cultura, das empresas e das pessoas. Construir uma cultura forte na empresa é importante, mas a cultura de cada pessoa também é relevante para a adaptação em equipes virtuais e precisa ser considerada.

O desenvolvimento das diretrizes apresentadas visa a melhoria dos processos de adaptação de novos colaboradores em equipes virtuais. Estas diretrizes poderão ser utilizadas em pesquisas

futuras por instituições de ensino ou empresas que visem desenvolver melhor seus ambientes virtuais. Além das diretrizes, este trabalho destacou também os métodos considerados mais importantes pelos entrevistados para a adaptação de novas pessoas em um EV: Ferramentas de Comunicação, Treinamento, Definição de Metas, Definição de Processo e Princípios e Definição de um Mentor. A cultura da empresa foi um destaque apresentado por este trabalho. Sendo assim, uma sugestão de trabalho futuro seria determinar e avaliar a melhor cultura empresarial para a aplicação de equipes virtuais visando um melhor desempenho das equipes e uma melhor qualidade de vida de seus membros. Outra sugestão seria relacionar as capacidades que poderiam ser desenvolvidas por treinamentos nas instituições de ensino. O trabalho virtual está cada vez mais presente nas empresas, portanto as escolas precisam preparar seus estudantes à esta nova realidade.

References

Godin, J., & Goette, T. (2013). A Pilot Study of Virtual Teamwork Training. *Communications of the IIMA*. Retrieved from <http://scholarworks.lib.csusb.edu/>

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.

Cleary, Y., Flammia, M., Minacori, P., & Slattery, D. M. (2015). Global virtual teams create and translate technical documentation: Communication strategies, challenges and recommendations. 2015 IEEE International Professional Communication Conference (IPCC), (July), 1–10.

Brewer, P. E., Mitchell, A., Sanders, R., Wallace, P., & Wood, D. D. (2015). Teaching and Learning in Cross-Disciplinary Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, (June).

Brown, S. A., Thatcher, S. M. B., & Wilson, D. W. (2016). Measurement and outcomes of identity communication in virtual teams. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2016-March, 888–897.

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>

Gonzalez-perez, B. M. A., Velez-calle, A., Cathro, V., & Caprar, D. V. (2014). Virtual Teams and International Business Teaching and Learning: The Case of the Global Enterprise Experience (GEE). *Journal of Teaching in International Business*, (Paciber Special Issue), 25:200–213.

Li, X. (2015). Work in progress - Students and engineers collaborating in global virtual context. *IEEE International Professional Communication Conference*, 2015-Janua.

Bass, J. M., Mcdermott, R., & Lalchandani, J. T. (2017). Virtual Teams and Employability in Global Software Engineering Education. *IEEE International Conference on Global Software Engineering*. Retrieved from https://openair.rgu.ac.uk/bitstream/handle/10059/2200/BASS_2015_Virtual_teams_and_employability.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Vance, K., Kulturel-Konak, S., & Konak, A. (2015). Teamwork efficacy and attitude differences between online and face-to-face students. *ISEC 2015 - 5th IEEE Integrated STEM Education Conference*, 246–251.

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.

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). Method for decision making in virtual library teams. *Library Management*, 37(1/2), 55–67. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/LM-07-2015-0052>

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>

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>

Otieno, P. O. (2015). An Evaluation of JavaScripts a Virtual Teambuilding Enabler using Draught. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 6(1), 4. Retrieved from <http://en.wit.findplus.cn/?h=articles{&}db=edb{&}an=101309149{&}5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true{&}db=edb{&}AN=101309149{&}site=eds-live>

Gonzalez-perez, B. M. A., Velez-calle, A., Cathro, V., & Caprar, D. V. (2014). Virtual Teams and International Business Teaching and Learning: The Case of the Global Enterprise Experience (GEE). *Journal of Teaching in International Business*, (Paciber Special Issue), 25:200–213.

Hernández-de-Menéndez, M., & Morales-Menendez, R. (2016). Current Trends in Competency Based Education. *World Journal of Engineering and Technology*, 04(03), 193–199. Retrieved from <http://www.scirp.org/journal/PaperDownload.aspx?DOI=10.4236/wjet.2016.43D023>

Kaplan, B. B. B., & Duchon, D. (1988). Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study.. *MIS Quarterly*, 12(4), 571–586. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true{&}db=bth{&}AN=4679634{&}lang=es{&}site=e-host-live>

Lantz, B. (2013). Equidistance of Likert-Type Scales and Validation of Inferential Methods Using Experiments and Simulations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 11(1), 16–28.

Synodinos, N. E. (2003). The art of questionnaire construction: Some important considerations for manufacturing studies. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(3), 221–237.

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>

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.slejourn.com/content/2/1/11>

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.