



CONCEPÇÃO DE RECURSOS DIDÁCTICOS PARA FORMAÇÃO EM TELETRABALHO

Manual do Formando

Equipas Virtuais

PERFIL, DELTA CONSULTORES E ISPA EM PARCERIA

LISBOA, DEZEMBRO DE 2004

TELETRABALHO

Manual do Formando

Equipas Virtuais

PERFIL, DELTA CONSULTORES E ISPA EM PARCERIA

Equipas Virtuais

Ficha Técnica

Autor: Ana Cristina Silva

Título: Equipas Virtuais

Coordenação do Projecto: Maria da Graça Pinto e José Garcez de Lencastre

Design gráfico:

Impresso em: Fevereiro de 2004

Produção apoiada por:



UNIÃO EUROPEIA

**FUNDO SOCIAL
EUROPEU**



GOVERNO

**DA REPÚBLICA
PORTUGUESA**



**PROGRAMA OPERACIONAL DO
EMPREGO, FORMAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

**MINISTÉRIO DA SEGURANÇA
SOCIAL E TRABALHO**

© Perfil, DeltaConsultores e ISPA
Lisboa, 2004

Índice

Introdução	2
O que se entende por equipa virtual?	2
Tipos de equipas virtuais	4
Factores críticos de sucesso de uma equipa virtual	16
Etapas necessárias à implementação de uma equipa virtual	22
O Papel do líder numa equipa virtual	31
Competências requeridas aos elementos de uma equipa virtual	37
Relacionamento interpessoal e dinâmica de grupo em ambiente virtual	43
Confiança e lealdade num ambiente virtual	51
Trabalho colaborativo	56
Utilização da tecnologia num ambiente de teletrabalho	59
Estudo de caso 1	64
Estudo de caso 2	66
Teste	68
Bibliografia	70
Informações	71

Introdução

O que se entende por equipa virtual?

Uma equipa virtual é um grupo cujos membros têm um objectivo comum a atingir mas, por se encontrarem em locais diferentes, o trabalho directo, em reuniões, por exemplo, é impossível. A tecnologia é o suporte de comunicação e colaboração adequado para ultrapassar o obstáculo da distância, de modo a obter o resultado final pretendido.

Além de objectivos comuns, os elementos da equipa têm competências distribuídas, responsabilidades definidas, cronograma de actividades elaborado. Porém, não se encontram no mesmo local para trabalhar.

A equipa virtual pode incluir indivíduos de áreas geográficas diversas, de vários países, ou de entidades diferentes, quer sejam empresas, associações ou instituições. A meta é trabalharem todos num projecto comum, com vista a um resultado único, consubstanciando a soma de todos os esforços.



A organização do trabalho em **equipas virtuais** é actualmente uma realidade cada vez mais presente em projectos de áreas tão díspares como a arquitectura, a formação ou a engenharia.

Quem não conhece grupos de trabalho que, apesar de pertencerem à mesma organização, desenvolvem a sua tarefa em locais diferentes, muitas vezes bastante distantes?

- Muitas multinacionais recorrem a este modelo para obter uma melhor organização dos seus recursos humanos. É uma forma de apostar na complementaridade das competências dos colaboradores das suas diferentes filiais, sempre visando obter mais eficiência.
- Adopta-se tanto o trabalho em simultâneo (**síncrono**), onde se pretende aumentar a produtividade e colmatar a distância entre os diferentes colegas; como a actividade **assíncrona**, que ultrapassa as questões de fusos horários e se insere numa nova visão da sociedade global, a funcionar 24 horas, e contribuindo para uma posição mais competitiva. Enquanto uns descansam na Europa, outros poderão continuar o trabalho na América...
- Uma forma de compreender a importância desta forma de trabalhar é olhar para os **projectos transnacionais**, que englobam mais do que uma organização. Estes assentam num modelo de equipa virtual em que os

diferentes elementos do grupo de trabalho se encontram **geograficamente dispersos**, pertencem, ou não, a organizações diversas, mas têm o mesmo objectivo que vão atingir ao trabalhar, comunicar e interagir numa base tecnológica.

- Algumas empresas optam por integrar um sistema de **teletrabalho**. Aqui os trabalhadores não se encontram fisicamente na sede da empresa, mas estão em comunicação directa com os seus restantes trabalhadores. Executam o seu trabalho à distância, porém sempre em interligação com a estrutura funcional inerente.
- Outras empresas preferem distribuir as suas actividades por diferentes colaboradores que, fora da empresa e num regime de prestação de serviços, cooperam entre si (síncrona ou assincronamente) para alcançar os resultados desejados.

Tipos de equipas virtuais

Na era da informação, a importância das equipas virtuais tem vindo tendencialmente a crescer e muitas são as organizações que já não funcionariam de modo tão eficaz sem o recurso às novas tecnologias e à colaboração virtual.

A inovação tecnológica, como a evolução da legislação, por exemplo, ou o desenvolvimento de equipamentos na área das telecomunicações, leva à reestruturação dos **modelos organizacionais** aplicados nas organizações e, claro, nas empresas.

Neste contexto, a estrutura hierarquizada convencional pode, e deve, ser substituída por uma **estrutura em rede**, com o espaço do local de trabalho a ganhar uma nova arrumação e mesmo uma nova imagem.

Na verdade, o escritório, o atelier ou a oficina, são adaptados às exigências e necessidades não só da nova forma de organização, mas também, do melhor modo de trabalhar apontado por cada elemento da equipa, quer estejam ou não em diferentes locais, ou seja, independentemente da distância física entre eles.

A nova equipa de trabalho, a virtual, distingue-se dos grupos convencionais pela **utilização de um suporte tecnológico** que permite ultrapassar as barreiras organizacionais, geográficas e mesmo culturais.

A **comunicação electrónica** permite, assim, uma utilização que vai muito além das possibilidades mais conhecidas entre os adeptos da **Internet** e das “viagens” pelo etéreo, através das quais podem recolher informação de uma diversidade enorme de fontes.

A investigação passou a estar à distância de um clic no botão do computador. E basta somente ter o tal equipamento, uma linha telefónica e pouco mais. Os estudantes e estudiosos podem chegar a um manancial de informação facilmente, uma situação inacreditável há poucos anos atrás.

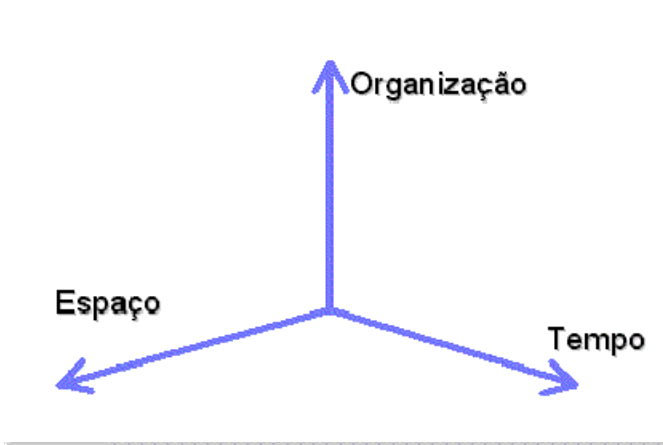
Claro que a era da informação e dos computadores não se fica pelo acesso aos dados e permite algo mais: a comunicação entre pessoas ou elementos de um grupo, para conversar, e para trabalhar. As hipóteses são imensas, as possibilidades ainda estão em grande parte por explorar.

Resumindo, o que está em causa, para já e até à próxima revolução tecnológica, é o facto de a tecnologia digital possibilitar aos seres humanos trabalharem em

conjunto e interagirem, ainda que se encontrem a milhares de quilómetros, vivam em países culturalmente díspares, com fusos horários desencontrados e falem línguas diferentes, porque o inglês tornou-se universal na *net*.

Dimensões da equipa virtual

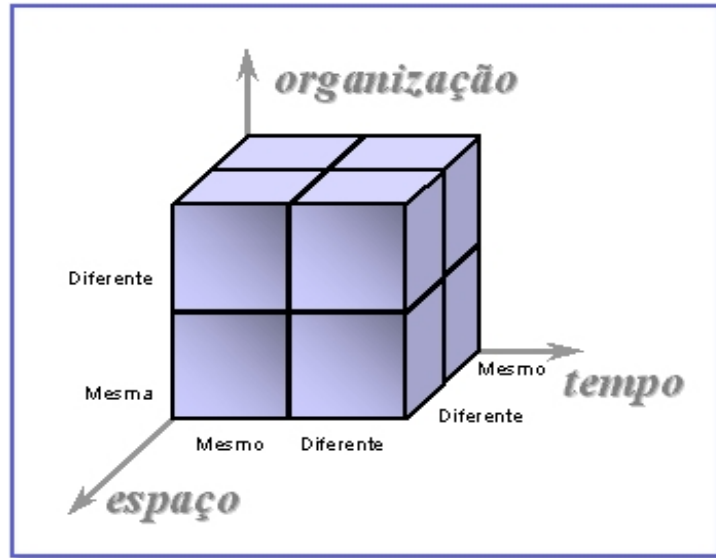
Podemos assim abordar as equipas virtuais segundo 3 dimensões:



Espaço A emergência do **espaço electrónico** vem permitir aniquilar a noção de **distância** como um limite. A possibilidade de pessoas localizadas em diferentes áreas geográficas puderem encontrar-se simultaneamente num espaço comum (**chatroom**, **videoconferência**...) veio revolucionar o modo de relacionamento interpessoal, organização e trabalho à distância. Certo é que o **espaço electrónico**/digital veio também influenciar significativamente a nossa noção de tempo.

Tempo Vivemos actualmente na **sociedade das 24 horas**, onde a actividade ferve, e a economia não pode parar. Muitas são as organizações internacionais que mantêm em contínuo o seu processo produtivo ao longo das três grandes áreas geográficas e económicas (Ásia, Europa e América). Hoje, numa equipa virtual é possível trabalhar com outrém ao mesmo tempo ou em tempos diferentes para a prossecução de um mesmo objectivo.

Organização A **globalização** e a nova economia impõem aos actores empresariais a procura e adopção de estratégias mais competitivas, nomeadamente o **outsourcing** e o **downsizing**. Mais do que tudo, importa congregar os detentores das competências adequadas para que determinada tarefa seja executada da forma mais eficiente. Já não reveste grande interesse se os profissionais são funcionários dos quadros da empresa, ou se vivem no outro lado do mundo. Desde que sejam os melhores, serão os candidatos ideais para ajudar a empresa a triunfar. Os elementos de uma equipa virtual podem pertencer a uma única empresa ou trabalhar para várias entidades.



Os elementos da equipa trabalham para a mesma organização:

- Ao mesmo tempo e no mesmo local
- Ao mesmo tempo e em locais diferentes
- Em locais diferentes e em tempos diferentes

Os elementos da equipa trabalham para diferentes organizações:

- Ao mesmo tempo e no mesmo local
- Ao mesmo tempo e em locais diferentes
- Em locais diferentes e em tempos diferentes

Classificação de equipas virtuais

básicos de equipas virtuais:

Equipas em rede

- Indivíduos que colaboram para alcançar um objectivo comum.
- A permanência no grupo é normalmente fluida e difusa.
- Os membros do grupo estão frequentemente dentro e fora da equipa consoante a sua especialidade é solicitada.

Esta problemática tem vindo a ser estudada por diferentes autores, por exemplo, Deborah L. Duarte considera no seu livro *Mastering Virtual Teams* 1999, sete tipos

- Os membros do grupo podem não conhecer todos os elementos, grupos de trabalhos ou organizações da rede.

Exemplos: firmas de consultaria, organizações de alta tecnologia, etc.

Equipas paralelas

- Os participantes desempenham trabalhos, funções ou tarefas especiais.
- Trabalham juntos durante curtos períodos de tempo em assuntos específicos do negócio.
- Está claramente definido quem pertence e quem não pertence à equipa.
- O trabalho em colaboração é contínuo, seja síncrono ou assíncrono.
- As competências não estão unicamente num só local ou organização mas **geograficamente dispersas** entre as várias unidades.

Exemplos: Empregados multinacionais trabalhando em áreas como Sistemas de implementação de qualidade, Campanhas comerciais, etc.

Equipas de projecto ou desenvolvimento de produto

- Equipas criadas para a realização de uma actividade específica, normalmente por um extenso período de tempo.
- A diferença relativamente às equipas em rede baseia-se na apresentação de uma clara separação entre as restantes áreas funcionais da organização, e na definição do seu produto final.
- São tipicamente orientadas para a concepção de novos produtos, sistemas de informação ou processos de organização. Uma das principais razões para a criação da equipa é a necessidade de **competências complementares** às existentes na empresa.

Exemplos: Design ou desenvolvimento de um novo produto ou processo.

Equipas de trabalho ou produção

- Equipas que executam trabalhos regulares e contínuos, muitas vezes relacionados com funções que podem ser claramente separadas das restantes partes da organização.

- Privilegiam o acesso a processos de trabalho através da intranet /**Internet**/ bases de dados da empresa, o que lhes permite trabalhar como um grupo (ainda que os membros estejam dispersos) em actividades de desenvolvimento de sistemas.

Exemplos: Contabilidade, finanças, formação ou actividades de pesquisa e desenvolvimento.

Equipas de serviços

- Dedicam-se a operações contínuas.
- Na maior parte dos casos, os seus elementos não se encontram no mesmo local.
- Geograficamente dispersos, muitos colegas nunca se encontraram fisicamente, mas contribuem para uma actividade comum e contínua: enquanto para uns é hora de deitar, o outro lado do mundo acaba de despertar devido aos **diferentes fusos horários**. As maiores dificuldades são a coordenação e o acompanhamento através da tecnologia, ou da **Internet**.

Exemplos: call centers, Consultores (Anderson Consulting).

Equipas de gestão

- Grupos de gestores de topo de grandes multinacionais que colaboram diariamente ainda que não estejam no mesmo local, nem na mesma hora. Muitas empresas têm várias filiais dispersas pelo mundo, mas as suas decisões são tomadas por um grupo de gestores cuja actividade implica numerosas deslocações.

Exemplo: Multinacionais e suas filiais.

Equipas de acção

- Equipas que se formam e organizam para dar resposta a situações imprevistas, de emergência. Equipas de curta/média duração.
- É o caso, por exemplo, das equipas de cadeias de televisão que se deslocam a determinados sítios consoante o grau de importância dos acontecimentos. No caso da recente guerra no Iraque, muitos foram os profissionais que colaboraram activamente à distância, umas vezes em tempo real, outras em diferido...

EXERCÍCIO**EVTO 4**

Antes de avançar na leitura, reflecta por favor um pouco sobre esta problemática e tente distinguir as vantagens nos diferentes modos de organização do trabalho

Vantagens da equipa convencional	Vantagens da equipa virtual

Equipa virtual versus equipa convencional.

equipa virtual e uma convencional, além dos benefícios que poderão obter optando por uma equipa virtual.

As vantagens para a empresa baseiam-se essencialmente na **facilidade de comunicação** entre profissionais, sem a deslocação física para um determinado local comum. Isso reduz custos e permite conseguir, de facto, reunir um grupo de trabalho adequado às expectativas, independentemente dos especialistas se encontrarem em diferentes pontos do globo.



Torna igualmente possível rentabilizar de uma forma mais acentuada o trabalho dos seus técnicos, já que pode ser coordenada uma acção contínua, aproveitando os fusos horários, a nível mundial.

Obviamente, existem os pontos favoráveis relacionados com a **facilidade de acesso a informação**, mas também de transmissão de dados aos participantes no mesmo projecto: o fax ou mesmo o correio convencional deixam de fazer sentido na nova sociedade da alta tecnologia.

Para os trabalhadores, os benefícios relacionam-se com a rentabilização do seu trabalho, pois com as equipas virtuais passa a ser menos complicado participar em vários projectos em simultâneo, o **intercâmbio técnico e cultural** é mais fácil e, logo, passível de ser mais frequente. Outro factor que não pode ser esquecido relaciona-se com a facilidade e conforto de trabalho, já que o profissional pode, em princípio escolher o local de trabalho.

O lado negativo da opção pelas equipas virtuais pode transparecer na falha de coordenação, dificultada pela ausência física dos responsáveis, embora o desenrolar do trabalho possa sempre ser acompanhado, a cada momento, através da **comunicação electrónica**.

Para alguns trabalhadores, mais integrados no modo convencional de organização, a falta de interacção física pode trazer problemas de cariz mais psicológico.

Principais diferenças

assim consegue transpor as fronteiras tradicionalmente existentes, sejam elas de natureza geográfica, cultural ou organizacional.

Se convencionalmente os colegas trabalham lado a lado, trocando com frequência informação, ideias, opiniões e mesmo emoções, no caso das equipas virtuais a

A equipa virtual distingue-se das convencionais principalmente por utilizar a tecnologia como suporte de trabalho e comunicação. E

proximidade física é substituída por uma relação electrónica. Só mesmo num ambiente virtual é possível pôr em contacto directo e/ou simultâneo vários colegas de trabalho, oriundos de distintas áreas funcionais, diversas organizações, diferentes países e realidades culturais.

<i>Equipa Convencional</i>	<i>Equipa virtual</i>
<i>Os membros da equipa encontram-se no mesmo local de trabalho</i>	<i>Os membros da equipa estão geograficamente dispersos</i>
<i>A equipa é composta por colaboradores de uma só organização</i>	<i>Os membros da equipa podem estar ligados a diferentes organizações</i>
<i>Os membros do grupo trabalham unicamente para a equipa</i>	<i>Os membros da equipa podem colaborar simultaneamente em diferentes equipas</i>
<i>Proximidade física</i>	<i>Proximidade electrónica</i>
<i>Estabilidade</i>	<i>Constante evolução/transformação</i>
<i>Relacionamento interpessoal cara a cara</i>	<i>Relacionamento à distância suportado pela tecnologia</i>
<i>Comunicação presencial</i>	<i>Comunicação à distância</i>

Idealmente a composição das equipas virtuais não deve ultrapassar 6 a 8 indivíduos. Estes elementos trazem a heterogeneidade suficiente à equipa, uma vez que traduzem trajectórias pessoais e profissionais distintas.

Um grupo superior a 8 é recomendado para o desenvolvimento de redes, mas pode dificultar a criação de conhecimento e trabalho em equipa.

Vantagens da equipa virtual

O trabalho baseado numa **relação laboral “electrónica”** permite juntar especialistas ou técnicos de locais ou países distantes, com dificuldades de horários, por exemplo. Para os elementos da equipa virtual torna-se mais fácil encontrar um tempo de trabalho comum ou, ao contrário, coordenar a tarefa entre todos os participantes de modo a que esteja sempre alguém a trabalhar.

A troca de experiências entre os elementos do grupo virtual é um dos factores mais enriquecedores apontado por vários especialistas neste sistema. A comunicação entre as culturas profissionais e o contacto entre os conhecimentos de vários profissionais leva ao avanço mais rápido de qualquer trabalho.

A nível de empresa:

- **Aumento da produtividade** dos empregados; segundo alguns estudos, a maioria dos trabalhadores realiza mais trabalho em casa, em regime de horário livre do que no escritório sujeito limites horários, de equipamento e de instalações. Muitas faltas ao emprego são explicadas por motivos relacionados com doenças, ou imprevistos domésticos. Mas, mesmo com estes limites é possível executar parcialmente o seu trabalho, se este for efectuado a partir de casa e não do escritório.
- **Maior disponibilidade do mercado de trabalho;** sendo eliminada a exigência de um local de trabalho fixo, deixam de existir barreiras para a contratação de potenciais empregados. Procura-se o profissional que melhores condições reunir para responder às necessidades das empresas, independentemente do local onde se encontra a pessoa mais indicada.
- **Indivíduos com algumas dificuldades motoras,** ou cujos deveres paternais os impeçam de manter um horário fixo, **podem assim concorrer em pé de igualdade no mercado de trabalho.**
- **Redução do espaço de escritórios e respectivos custos** de manutenção; com a implementação de regimes de teletrabalho e consequente adopção de equipas virtuais, as empresas podem poupar valores significativos nos custos, nomeadamente no arrendamento de imóveis e escritórios, móveis e mobílias e a sua respectiva manutenção (água, luz, ar condicionado).
- **Diminuição de custos com viagens para reuniões e formação;** com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, é possível a uma empresa organizar reuniões ou acções de formação com os elementos da equipa virtual, utilizando a videoconferência; é assim dada uma ideia de relação cara-a-cara, mas sem os gastos que implicaria a deslocação dos vários participantes.

A nível do trabalhador:

Tal como no caso da empresa, também o trabalhador pode vir a beneficiar com o uso da equipa virtual, tendo várias vantagens na sua utilização:

- **Redução nos seus custos** de deslocação de e para o emprego e do tempo gasto nestas viagens; visto o trabalho ser feito a partir de casa, torna-se desnecessária a deslocação do empregado para o seu local de trabalho, o que além de ter encargos monetários, tem consequências na disposição do funcionário que, muitas vezes, chega ao escritório já cansado oferecendo um nível de rendimento menor.

- **Liberdade/flexibilidade de horário** para encaixar as necessidades e actividades pessoais.
- Afastamento de tensões típicas dos ambientes tradicionais de trabalho e melhoria no conforto físico.
- Maior equilíbrio na relação emprego/família.
- Redução dos problemas relacionados com o local escolhido para adquirir habitação; como o trabalho é exercido a partir de casa, o empregado não necessita de habitar perto da empresa, principalmente quando esta se localiza nas grandes cidades, com a pouca qualidade de vida inerente. Pode, assim, residir no campo, montanha, ou até em outro país.

Desvantagens da equipa virtual

As características sociais do homem não podem ser esquecidas e muitos trabalhadores necessitam de interagir directamente com os restantes empregados, sentir a

organização da empresa e, muito frequentemente, ter a chefia a controlar o desempenho das suas funções.

Nestes casos, o trabalho em casa pode revestir alguma desorganização em termos do tempo que lhe é dedicado, da forma como é desenvolvido.

Os equipamentos electrónicos podem apresentar alguns problemas para muitos trabalhadores, ainda pouco familiarizados com o manancial de possibilidades que a **Internet** lhe oferece. Aqui é de referir a dificuldade de adaptação que alguns especialistas, seniores, enfrentam para trabalhar e desenvolver um projecto através do computador e, mais ainda, quando integrados numa equipa virtual.

Por outro lado, a falta de contacto directo entre os autores de um mesmo trabalho pode interferir no desenvolvimento e no resultado final. Mesmo através de um meio electrónico, como o computador, determinadas diferenças e incompatibilidades entre trabalhadores podem ser complicadas e difíceis de ultrapassar.

A nível da empresa:

- **Perda do controle** directo sobre os empregados; não estando fisicamente no local de trabalho;
- **Perda do controle** sobre as interrupções no trabalho dos colaboradores;
- Torna-se difícil calcular e quantificar o retorno do investimento feito em equipamentos;

A nível do trabalhador:

- Eventuais interrupções do seu trabalho por membros da família;

- Possível isolamento social;
- Receio de uma possível perda de promoção devido a uma diminuição da sua visibilidade dentro da empresa;
- Dificuldades técnicas e dependência dos meios de comunicação (e-mail, fax, telefone, etc.).

Síntese

A globalização bem como a inovação tecnológica impõem aos actores empresariais estratégias mais competitivas e consequente reestruturação dos modelos organizacionais e do conceito de trabalho.

Vivemos actualmente numa sociedade das 24 horas onde o espaço electrónico veio aniquilar a noção de distância e revolucionar o modo de relacionamento interpessoal.

A organização do trabalho em equipas virtuais é actualmente uma realidade cada vez mais presente em projectos de áreas diversas.

As empresas beneficiam da redução da necessidade de espaço de escritórios e respectivos custos de manutenção, aliada a um aumento de produtividade e maior rentabilidade da equipa que pode assim transpor fusos horários .

Os trabalhadores tiram vantagem de uma maior liberdade de horário, maior equilíbrio entre a família e o trabalho e redução dos custos de deslocação de casa para o emprego.

E V T O 5

[illegible]

Factores críticos de sucesso de uma equipa virtual

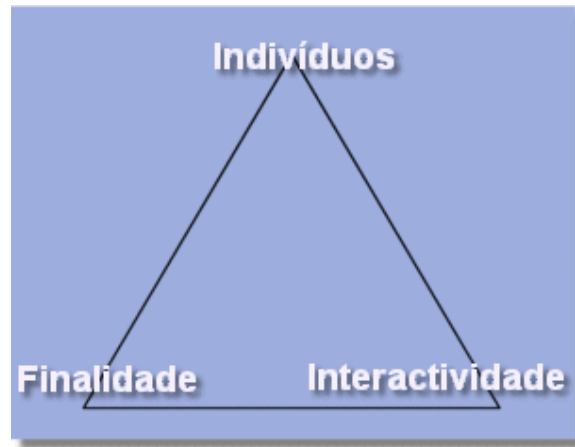
Sendo o conceito de teletrabalho relativamente recente, existem ainda muitas incertezas sobre as decisões correctas a tomar e os modelos a seguir. No fundo, actualmente, a maioria das organizações recorre já ao trabalho de grupos de técnicos que funcionam como equipas virtuais. No entanto, não o fazem tendo consciência de que já estão a adoptar uma forma moderna de trabalho, baseada em tecnologia recente. Simplesmente aproveitam os meios que sabem ter à sua disposição com o objectivo de obter o melhor resultado possível.

A globalização e consequente complexidade do processo produtivo impõe que cada vez mais os profissionais procurem trabalhar com outros que se encontram a grande distância, seja fisicamente, seja em termos organizacionais. Assim, se grande parte das equipas já podem ser classificadas de virtuais, convirá reflectir no que será determinante para o seu sucesso, nomeadamente nas reestruturações e adaptações necessárias nas empresas de modo a tornar possível tirar vantagens competitivas desta nova opção ao seu dispor.



***Uma conjugação de 3 vectores:
indivíduos, finalidade e
interactividade***

Para J Lipnack & J Stamps (1999) o sucesso de uma equipa virtual é baseado na conjugação de 3 vectores: os **indivíduos** que compõem a equipa, a **finalidade** que os une e a **interactividade** inerente ao projecto e à comunicação a realizar. O sucesso de uma equipa virtual depende totalmente do bom equilíbrio entre estes três vectores.



É importante que os **indivíduos** membros da equipa tenham sempre presente que fazem parte de um todo, estão integrados num sistema. E que, embora individualmente todos os membros disponham de uma certa autonomia, a figura do **líder/coordenador** é essencial para o sucesso de uma equipa virtual. A **liderança partilhada** é normalmente prática comum nas equipas virtuais, pois a diversidade de especialidades/competências no seio do grupo permite que, em algum ponto do processo, diferentes participantes possam vir a assumir um papel de líder. No fundo, os vários níveis integram-se numa entidade global.

A **finalidade** é o que define a razão, o que está na origem ou seja, o **objectivo**, de um determinado grupo trabalhar em conjunto. Por isso, faz sentido que se restrinja a um nível mínimo a independência entre as pessoas. Nas equipas virtuais, em contraste com as convencionais, verifica-se uma maior necessidade de definir claramente a finalidade comum que os une e os direcciona na execução das suas actividades.

Embora possa parecer, numa primeira análise, que esta é das formas de trabalhar onde os profissionais conseguem ter um grau mais elevado de autonomia entre si, na verdade não é bem assim. Devido aos factores que caracterizam as equipas virtuais, nomeadamente a **distância**, a **diversidade cultural** e as **diferentes formas de trabalho**, como regras organizacionais, é indispensável a definição prévia de **normas** acerca da forma como o trabalho será desenvolvido.

São diversos os meios e métodos de comunicação rápida e fiável actualmente disponíveis, possibilitando um acesso à informação e uma **interactividade** sem precedentes. Seja por telefone, fax e mais recentemente através do computador e da Internet, as pessoas desenvolvem **relações de confiança** que são de elevado grau de importância numa equipa virtual, pois a falta de contacto face-a-face diário pode originar mal entendidos e mau relacionamento entre os membros da equipa. Neste contexto é bem perceptível a necessidade de definir com clareza as regras a seguir para a prossecução do projecto.

A política de recursos humanos

Desde o primeiro momento torna-se fundamental definir claramente o que se espera da equipa virtual.

Os elementos de uma equipa virtual precisam conhecer com objectividade os **objectivos** a atingir (os objectivos devem ser bem definidos, mensuráveis e atingíveis), os **procedimentos** necessários a realizar, bem como as distintas formas de actuar.



Também os restantes actores envolvidos na organização (trabalhadores em ambiente convencional), necessitam de compreender o funcionamento da equipa virtual e a sua articulação com as demais áreas funcionais. Por outro lado, é igualmente essencial que percebam como os resultados a atingir pelas equipas virtuais estão estritamente relacionados com os objectivos organizacionais, logo de todos os funcionários da empresa, e que interligação pode existir entre todos.

Para valorizar o papel das equipas virtuais é recomendável que os responsáveis pela gestão de recursos humanos não se esqueçam de reconhecer publicamente e/ou informalmente o trabalho da equipa, através de mecanismos de recompensa adequados. Alguns exemplos como a divulgação em *newsletters* da empresa, a qualidade da actividade prestada, ou a referência positiva numa apresentação a terceiros, mostram que estes colaboradores não estão esquecidos.

A importância dada aos trabalhadores não presentes na empresa é crucial tanto para estes como os colaboradores convencionais. A forma de tratamento dos responsáveis da organização pode ser decisiva no sentimento solidário de trabalhar para um mesmo projecto, ou para um mesmo objectivo, tanto para os funcionários presentes nos edifícios da empresa como para os colaboradores espalhados por vários locais.

O modelo organizacional

Os novos modos de organização do trabalho requerem novas relações na **organização hierárquica** das empresas. Um ambiente dinâmico, cuja linha hierárquica esteja implicada nos projectos de trabalho será mais favorável ao surgimento, adopção e integração das equipas virtuais. As **estruturas em rede**, matriciais, onde predomina a **flexibilidade**, a **descentralização** das tomadas de decisão, a maior responsabilidade e autonomia para os colaboradores, acolhem o trabalho em equipa virtual muito melhor do que as estruturas organizacionais altamente hierarquizadas. Nestas dominam os modelos de gestão convencionais. Relevante será o surgimento de novos papéis dentro da



estrutura organizacional. A coordenação da equipa, terá tanto mais sucesso, quanto maior importância for dada ao papel do líder enquanto **moderador/ facilitador/ aglutinador** no seio da equipa. O líder deixa de ser o “chefe”, o superior hierárquico, perante os restantes membros da equipa, para assumir um desempenho modelo. Este modelo vai basear-se na flexibilidade da actuação, adaptando-se às condições estabelecidas e integrando-se nas diversas estruturas funcionais, metas e objectivos.

A cultura organizacional

O regulamento de funcionamento da equipa virtual (normas de conduta padrão) assentará necessariamente nos valores e clima organizacionais existentes. Os valores que privilegiam a **liderança partilhada**, a livre circulação de informação, o respeito pelas pessoas de **diferentes culturas** de outras áreas geográficas vêm contribuir para o sucesso de uma equipa virtual. Organizações que tenham valores demasiados rígidos centrados na tradição e na centralização do poder, entram o desenvolvimento das EV, pois nenhuma equipa sobreviverá se não houver um **clima de confiança** além fronteiras e uma **partilha de informação e poder**.



A tecnologia

Uma empresa que pretenda implementar esquemas de teletrabalho ou recorrer a equipas virtuais terá que apostar claramente numa estrutura tecnológica eficiente.

A possibilidade dos vários membros da equipa trocarem informação **síncrona** e/ou em simultâneo irá influenciar significativamente a produtividade da equipa e logo da própria empresa. A tecnologia permite a redução do tempo de transmissão de mensagens, a eliminação dos níveis hierárquicos no processo de comunicação, a transformação dos dados em informação.

Torna-se então crucial definir um padrão mínimo de condições para a utilização das tecnologias colaborativas e da **comunicação electrónica** por parte da equipa virtual. Se o grau de desenvolvimento tecnológico na empresa for ainda fraco será conveniente adoptar um conjunto de menor complexidade tecnológica, mas que seja eficiente.

A preparação e o conhecimento das **novas tecnologias** da parte dos colaboradores à distância não devem ser esquecidos, tal como os suportes tecnológicos de que estes usufruem.



Síntese

Para que uma equipa virtual alcance êxito é importante que os elementos da equipa estejam integrados num sistema e

interagem como um todos. Tendo sempre como ponto de partida o objectivo concreto do trabalho em conjunto a equipa deve previamente definir normas acerca como o trabalho será desenvolvido. E escolher os meios tecnológicos mais adequados à interactividade desejada entre os diferentes elementos do grupo.

No seio de uma empresa torna-se fundamental definir claramente qual o papel da equipa virtual no contexto empresarial; quais os objectivos a atingir bem como as distintas formas de interagir com os restantes departamentos.

As estruturas em rede, privilegiam a liderança partilhada e a livre circulação de informação, acolhendo o trabalho em equipa virtual muito melhor do que as estruturas organizacionais altamente hierarquizadas.

EXERCÍCIO

EVTO6

No seu caso em particular, quais são os maiores obstáculos à adoção do trabalho em equipas virtuais.

--

Etapas necessárias à implementação de uma equipa virtual

"If you don't know where you're going, you can't expect to get there."

A utilização de uma **equipa virtual** de técnicos para a realização de um trabalho específico que se apresenta a uma empresa pode ser a melhor forma de resolver o assunto. A primeira prerrogativa indispensável é, claro, ter conhecimento dessa possibilidade, o que actualmente, já é frequente. A informática e a Internet foram facilmente aceites entre os empresários a quem não passou despercebido o conjunto de grandes vantagens que o novo meio permite.

O segundo passo será enfrentar os receios da mudança que a equipa virtual implica na forma tradicional de gerir uma organização empresarial. Deixar de ver os funcionários no desempenho das suas funções é, talvez, a maior dificuldade que os responsáveis por departamentos têm de ultrapassar.



Segue-se a preparação a nível técnico, tantos dos equipamentos, como dos próprios recursos humanos implicados na equipa virtual, a comunicação das normas a seguir para a concretização do trabalho, o tema em causa, tal como as relações inerentes, ou os prazos a cumprir. Importante é também o responsável fazer uma apresentação dos elementos do grupo virtual que irão trabalhar juntos. O conhecimento de alguns dados profissionais acerca dos companheiros de trabalho, ainda que virtual, podem ser decisivos para facilitar a resolução de algum problema ou mal entendido que venha a ocorrer.

Este facto juntamente com a sensibilidade de ter sempre presente as diferenças culturais entre os membros da equipa virtual e os diversos modos de trabalhar são essenciais para conseguir os melhores resultados e a mais elevada eficiência.

Quais são então as fases de desenvolvimento de uma equipa virtual?

1 - O surgimento da ideia

O **porquê** da preferência por esta opção.... A equipa virtual deve ser o meio para responder à finalidade, ao objectivo. Não deve

ser escolhida esta forma de organização do trabalho se não for ao encontro das necessidades existentes.

Na fase de familiarização com os objectivos, da contextualização e justificação do projecto da equipa é fundamental compreender os princípios inerentes à organização virtual, nomeadamente ouvir a opinião de consultores especializados e analisar as **boas práticas** deste modelo.

- Para envolver os potenciais promotores e organizadores da equipa convirá ter respostas para as seguintes questões:
- **Qual é a finalidade? Quais os objectivos?**
- Quais as razões para a escolha de uma equipa virtual?
- Que vantagens há em adoptar uma estrutura de equipa virtual em detrimento da equipa convencional?

2 - O design

Integrados os **promotores** e **organizadores**, torna-se essencial conceber o **planeamento** do projecto de equipa virtual, nomeadamente:

- Definir a missão da equipa, estabelecer metas intermédias e finais, e objectivos.
- Definir resultados a alcançar, produtos a realizar...
- Estabelecer o cronograma de actividades.



- Elaborar o orçamento - global e repartido por fases do projecto e produtos a realizar.
- Definir qual a estrutura da equipa a adoptar.
- Distribuição física dos membros da equipa.
- Definir a estrutura tecnológica a adoptar (software, hardware, e-mail, fax, videoconferência, sites, Internet, plataformas, conferência por computador...).
- Fazer o inventário de competências necessárias.

3 - A selecção dos intervenientes

Seleccionar e avaliar os elementos da equipa de acordo com as suas competências técnicas e interpessoais.

Para além da apreciação e reconhecimento de C.V. (*know how* técnico e científico), importará também avaliar a experiência anterior dos candidatos em projectos de natureza similar, trabalhos em conjunto, à distância, com suporte tecnológico.

Para além das **entrevistas presenciais**, a aplicação de técnicas de selecção à distância, (**conversas por telefone, por videoconferência, por conferência por computador**) também permitem aprofundar o conhecimento do candidato e avaliar como é o seu comportamento em ambiente virtual, (constrangimentos, dificuldades, conforto face à tecnologia...).



Os indivíduos seleccionados poderão questionar-se sobre o seu papel no âmbito da equipa: quais são os objectivos? Quem são os outros? Quem é o líder? O que esperam que eu faça? O que vai acontecer?

DICA:

Para centralizar toda a informação relativa aos intervenientes da equipa virtual, poderá criar uma base de dados, e disponibilizá-la *online*, onde estará registada informação relativa aos elementos da equipa, nome, morada, e-mail, fax, telefones, telemóveis, fotografia, experiência académica e profissional, *hobbies*, papel e responsabilidades na equipa, localização geográfica e funcional

4 - A Exploração

Após cuidada selecção dos candidatos, o plano/proposta inicial deve ser apresentado a um conjunto de pessoas que irão ser os participantes activos do processo.

É recomendável que o primeiro encontro seja presencial, pois é uma oportunidade de todos os participantes tomarem conhecimento uns dos outros e iniciarem sinergias. É neste momento inicial que todos actores do processo devem reflectir, debater e acordar os princípios que irão estruturar a equipa e orientar o trabalho e o seu relacionamento futuro.

Ficam assim claramente definidos: a **missão** da equipa, as **metas** e **objectivos** a alcançar, os **recursos** a afectar, o **cronograma** a seguir, a **repartição orçamental**...

Fundamental será aprovar um regulamento interno para a equipa. No documento serão estabelecidas as normas de conduta e regras de relacionamento interpessoal e profissional no seio da equipa.

É necessário que os elementos da equipa percebam o seu papel nesta etapa, pois tal facto servirá como pedra de toque para desenvolver um ambiente de confiança e cooperação entre os diferentes membros.



O êxito da actividade da equipa dependerá do acordo entre os participantes na definição concreta de questões de elevada importância, como:

- Qual a distribuição dos vários participantes da equipa? (**quem é quem**, quem está onde?)
- Qual a distribuição das responsabilidades pelos elementos da equipa, (**quem faz o quê, quando e como**)?
- Quais as **competências** mínimas necessárias para trabalhar e comunicar na equipa virtual (aplicações tecnológicas, **netiquette**, e-mail, gestão de tempo, gestão por objectivos...)?
- Que **formação** será necessário implementar e em que modos será frequentada?
- **Normas de conduta** a adoptar no âmbito da equipa virtual? Qual os comportamentos a adoptar.

Em resumo, quais as regras para o funcionamento da equipa para alcançar os resultados pretendidos.

5 - O desenvolvimento e integração

Após a definição das “**regras do jogo**”, é tempo de implementar-se o plano de actividades anteriormente delineado. Cada um, com a sua responsabilidade,

desempenhará as tarefas de modo a atingir os objectivos previstos.

Os sistemas de comunicação e de trabalho conjunto são essencialmente multidireccionados e têm padrões de interacção que promovem significativa troca de informação e conhecimentos. Após a implementação dos sistemas, é conveniente prever períodos de **avaliação intercalar** do processo. As **reuniões presenciais** facilitam o relacionamento interpessoal e permitirão uma reflexão conjunta sobre a actividade desenvolvida até ao momento, avaliar o que está a correr bem e o que poderia ter corrido melhor.

Após algum tempo de trabalho, há um conjunto de assuntos que poderão ter que ser repensados. Interessa **validar o plano de actividades** da equipa virtual e, se necessário, reformulá-lo. Juntos, os diferentes actores da equipa poderão repensar o inicialmente acordado com vista a uma melhoria do desempenho.

Será conveniente que a abordagem de resolução dos problemas a adoptar seja suficientemente flexível para ser aplicada tanto à distância como presencialmente.

É também nesta fase que se torna recomendável reconhecer/premiar os procedimentos e comportamentos desejáveis no seio da equipa: (ex: o melhor do grupo a utilizar a plataforma tecnológica, o participante que mais respostas dá atempadamente, o melhor utilizador da **netiquette**...). O reforço positivo dos comportamentos levará à sua multiplicação.

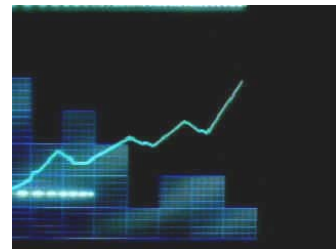


6 - O encerramento

projectos futuros. É importante reconhecer o mérito e o comportamento valioso daqueles cujo contributo foi significativo para atingir os propósitos da equipa virtual.

Por ser uma nova forma de organização do trabalho, para muitos participantes pode ser a primeira vez que estão a cooperar em ambiente virtual. Valerá a pena **avaliar** o que correu bem e disseminar as boas práticas.

É o momento de fazer o **balanço** sobre os resultados alcançados, os erros e desvios detectados e as boas práticas a aplicar em



Quais os momentos cruciais para acordar normas e princípios?

A primeira reunião

É RECOMENDÁVEL UMA REUNIÃO INICIAL PRESENCIAL, PARA QUE TODOS POSSAM CONHECER-SE, DEBATER E ACORDAR OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA EQUIPA VIRTUAL

Na primeira reunião o **líder/coordenador** deve explicar o processo que irá ser utilizado para gerir e controlar o trabalho da equipa. Neste momento de apresentação e discussão devem ser acordadas entre todos os participantes as **ferramentas** adoptadas na **gestão do projecto**, nomeadamente **templates**, tecnologia, normas de conduta...

É também neste momento que deve ser acordada a forma como será armazenada e disponibilizada a informação relevante para os trabalhos/projectos de equipa.

Resultados a atingir na primeira reunião:

Compreensão da missão, objectivos e âmbito de trabalho da equipa

- Normas de conduta da equipa.
- Etiqueta para as reuniões, audio-conferências, videoconferências, e-mail, voice-mail...
- Como serão elaboradas e distribuídas as actas das reuniões e os relatórios de progresso?

Responsabilidades de todos os elementos da equipa

- Deve ficar bem definido, quem faz o quê, com que recursos, e em que prazos...

Desenvolvimento de um plano de utilização tecnológica

- Qual será a melhor forma de organização do trabalho?
- Que **tecnologia** será necessária a esse tipo de trabalho?
- Como será trocada a informação (documentos) entre todos?
- Como será armazenada a informação (**website**, ficheiros partilhados...?)



- Qual hardware e software mais adequados ao trabalho a realizar pelos membros da equipa?
- Que tecnologia será necessário adquirir?
- Existência de compatibilidade das ferramentas tecnológicas ao serviço dos membros da equipa?
- Que formação é necessária face a esta nova organização do trabalho, às ferramentas e tecnologias a utilizar?

Desenvolvimento de um plano de comunicação (seja interna, seja externa)

- Quem deve comunicar com quem?
- Que tipo de informação deve ser trocada?
- Que meio de comunicação deve ser escolhido segundo os diferentes propósitos da comunicação?
- Frequência.
- **Protocolo** para uso do e-mail:
 - ♦ Quando deve e não deve ser usado.
 - ♦ Quando utilizar o sinal “urgente” numa mensagem de e-mail.
 - ♦ Tempo máximo recomendável para responder a uma mensagem.
 - ♦ A quem pode e deve ser encaminhada a mensagem.
 - ♦ A quem se deve dar conhecimento do e-mail ou a quem se deve ocultar o encaminhamento.

Plano de avaliação do projecto

- Número de **reuniões** a realizar (presenciais e à distância).
- Quando e como se realizarão as próximas reuniões (presencialmente, videoconferência, **online**, audio-conferência...).
- Convocatória da reunião (quem e quando deve ser elaborada e distribuída).
- **Agenda** para a próxima reunião.
- Como será avaliado o projecto da equipa.
- Os momentos da **avaliação** (intercalares, final).

- Instrumentos de avaliação a adoptar (**auto – avaliação online**, discussão em grupo, avaliador externo...).
- Critérios de avaliação.
- Avaliação do papel de cada membro na equipa.
- Preenchimento de um questionário de **auto avaliação**, analisado e discutido posteriormente no seio da equipa.

A entrada de um novo membro

Após a selecção de um novo membro, devem ser-lhe apresentadas, preferencialmente numa reunião presencial, as “**regras do jogo**” (caso não seja

possível, então recomenda-se uma conversa por telefone, ou mesmo uma audio-conferência).

O coordenador/líder da equipa deve informar o novo elemento sobre:

- A missão, as metas e os objectivos da equipa.
- A calendarização das actividades a realizar.
- O papel e responsabilidades de cada membro da equipa.
- O papel e responsabilidades do novo elemento no seio da equipa, *(o que é esperado que ele faça)*.
- Recursos técnicos necessários (software, e hardware utilizados para o cumprimento das actividades).
- O apoio técnico que estará ao seu dispor (formação em determinada tecnologia, acompanhamento técnico...).
- O colega que o acompanhará mais directamente.
- Normas de conduta acordadas pela equipa.

Síntese

Quando se pensa em implementar uma equipa virtual, temos que ter em conta 7 etapas fundamentais:

1. Surgimento da ideia
2. Concepção e planeamento do projecto da equipa virtual
3. Selecção dos intervenientes mais adequados à finalidade da equipa

4. Fase de exploração onde se debate e acorda os princípios orientadores do trabalho e relacionamento em equipa,
5. Desenvolvimento e integração onde se implementa o plano de actividades anteriormente delineado
6. Encerramento (onde se faz o balanço sobre os resultados alcançados)
7. A primeira reunião (presencial) de arranque do projecto
8. Procedimentos adequados aquando da entrada de um novo elemento no seio da equipa já constituída.

O Papel do Líder numa equipa virtual

O papel e o bom desempenho do líder são essenciais para o sucesso de uma equipa virtual, não estando os membros da equipa localizados geograficamente no mesmo local, exige-se maior rigor e eficácia do líder. Para enfrentar este tipo de desafios o líder tem que adquirir um conjunto de competências/atitudes complementares às necessárias para liderar uma equipa tradicional.

Cabe ao coordenador estabelecer um clima de confiança entre os diferentes membros da equipa num ambiente em que o contacto presencial é limitado ou mesmo nulo. Sendo diversos os desafios enfrentados pelo líder de equipa, este actor, apresenta-se como a “cola” que suporta a coesão do grupo, o elemento aglutinador de toda a equipa.



Factores de liderança

Vários são os autores que têm vindo a reflectir sobre os líderes e a sua actuação em ambiente virtual, segundo Joyce A. Thopsen (2000),

existem cinco factores essenciais de liderança:

1 - Comunicar com eficácia e utilizar a tecnologia adequada para cada situação

Como em qualquer equipa convencional, numa equipa virtual é normal ocorrerem pequenas disputas, perdas de objectividade, e várias outras variáveis que vão reduzir a produtividade e eficácia da equipa. Nas equipas virtuais, devido à ausência de contacto directo e diário entre todos os elementos, esses problemas tendem a acentuar-se mais do que numa equipa convencional. Cabe ao líder analisar as pequenas partes de informação que recebe, fazer uma rápida análise e resolver o problema com eficácia, seja através da **reavaliação** das tecnologias utilizadas, seja descobrindo novas formas de melhorar as relações e comunicações inter-pessoais entres os vários membros da equipa.

2 - Construir a equipa baseada no respeito mútuo, confiança, equidade e afinidade entre todos os membros da equipa

A chave para uma boa liderança de uma equipa virtual é a construção de uma **comunidade** entre os vários membros da equipa. Transmitir uma sensação de comunidade nos membros é um aspecto importante nas funções de qualquer líder, pois é dele que têm de emanar as noções de regras, etiqueta e confiança mútua que vão reger a equipa e sem as quais se torna impossível o bom funcionamento.



A convocação de uma **reunião inicial**, em que todos os membros da equipa se possam encontrar pessoalmente, e a marcação de reuniões mais ou menos frequentes, seja através de videoconferências, **chat-rooms**, etc., são normalmente utilizados pelo líder para que a equipa mantenha um sentimento de comunidade. É importante que todos os membros se sintam parte integrante, funcional e necessária da equipa virtual, minimizando assim os atritos, perdas de produtividade e interesse que possam ocorrer por falta de um contacto presencial.

3 - Estabelecer objectivos, expectativas e propósitos partilhados por todos de uma forma clara e inspiradora

Este aspecto das capacidades necessárias a um líder tem vindo a ganhar bastante importância nos últimos anos. Exige-se que o líder tenha iniciativa para manter todos os membros da equipa envolvidos no processo de trabalho, motivados para alcançar os objectivos definidos e com uma clara noção de que as suas opiniões e ideias são ouvidas e apreciadas.

Devido à falta de contacto quotidiano, se um membro não estiver bem motivado ou elucidado sobre os objectivos e as expectativas gerais do grupo e individuais, pode facilmente ficar desmotivado ou perder a noção do que se espera dele e do que tem que alcançar.

4 - Liderar por exemplo, mantendo sempre uma perspectiva em resultados visíveis e quantificáveis

Uma distinção importante nas equipas virtuais prende-se com a necessidade de tornar visíveis para todos os membros as **contribuições individuais**. Cada membro necessita de saber como o seu desempenho e papel individual, contribui para o desenvolvimento do trabalho da equipa, e como as necessidades dos clientes são colmatadas pelos seus contributos. O ideal



será que os membros possam por si mesmos medir o impacto e valor da sua contribuição para alcançar um objectivo específico, podendo assim auto motivar-se.

O facto de o líder negociar e acordar vários sub-objectivos dentro de um projecto permite a cada membro, quase numa base de dia-a-dia, verificar o seu desempenho, catalizando e aumentando esforços, se necessário, exercendo sob si mesmo uma maior **autodisciplina**.

5 - Coordenar/Colaborar transpondo as barreiras organizacionais

Coordenar/Colaborar através de barreiras organizacionais, inclui alargar o nível de respeito e confiança, trabalho de equipa e colaboração mútua vigente na nossa equipa para com outras equipas ou indivíduos e estrutura organizacional pertencente, onde se incluem também clientes e fornecedores.

Comportamentos de liderança que sustentam o êxito das equipas virtuais

O líder deve fomentar a **participação periódica de todos** os elementos da equipa virtual; e sempre que necessário contactar directamente com os

colaboradores cujo nível de participação se revele insuficiente, explorando com estes possíveis soluções para ultrapassar o problema. Para fazer face à diversidade de situações presentes numa equipa virtual, é fundamental que o líder adquira competências/atitudes complementares às necessárias para liderar um trabalho de equipa convencional.

<i>Comunicar</i>	<i>Estabelecer expectativas</i>	<i>Orçamentar recursos</i>	<i>Orientar comportamentos</i>
<p><i>Reconhecer e transmitir o valor do trabalho em equipa virtual.</i></p> <p><i>Discutir a importância da complementaridade de papeis e competências dentro da equipa.</i></p> <p><i>Comunicar as vantagens e os resultados do trabalho</i></p> <p><i>Informar da rentabilidade do trabalho realizado em equipa virtual</i></p>	<p><i>Estabelecer objectivos normas e procedimentos da equipa</i></p> <p><i>Definir padrões de desempenho</i></p> <p><i>Avaliar as necessidades dos clientes</i></p> <p><i>Acautelar o tempo e os custos</i></p>	<p><i>Definir os prazos e orçamentos para formação dos colaboradores</i></p> <p><i>Estabelecer tempo e dinheiro para deslocações com vista a reuniões presenciais com os membros da equipa</i></p> <p><i>Afectar recursos às tecnologias.</i></p>	<p><i>Gerir a diversidade na equipa</i></p> <p><i>Fomentar confiança nos colaboradores da equipa.</i></p> <p><i>Solicitar feedback e ajustar desvios</i></p> <p><i>Flexibilidade para se integrar nas diferentes estruturas funcionais</i></p>

Ferramentas de gestão

saber quais as **tarefas** a realizar para atingir determinados **objectivos**, saber quem é o elemento da equipa mais capacitado para as realizar, mas também saber quem está a fazer o quê, como quando e porquê...

Existe disponível no mercado uma diversidade de ferramentas de **gestão de projectos** que um líder de uma equipa virtual não deve descurar a sua atenção. São ferramentas que disponibilizam **templates** de gestão do tempo e organização do trabalho, nomeadamente cronogramas das tarefas a realizar, agendas electrónicas...



Conhecer as utilidades disponíveis e avaliar o instrumento mais adequado às suas funções é crucial para um líder de uma equipa virtual.

Para cada tarefa o líder deve questionar-se sobre um conjunto de questões, que se forem bem respondidas permitirão um adequado planeamento e acompanhamento de todo o processo.

<i>TAREFA 1</i>	
<i>Quem</i>	<p><i>Quem tem competências na equipa para realizar essa tarefa?</i></p> <p><i>Quem realizará essa tarefa?</i></p> <p><i>Quem depende da execução dessa tarefa?</i></p>
<i>O quê</i>	<p><i>Quais os passos necessários para efectuar determinada tarefa?</i></p> <p><i>Quais os resultados esperados?</i></p> <p><i>Quais as outras actividades que são dependentes desta?</i></p>
<i>Porquê</i>	<p><i>Porque é que essa actividade é necessária?</i></p> <p><i>Porque é que deve ser este ou aquele a executar a tarefa?</i></p>

TAREFA 1	
Como	<p><i>Como é que será executada a tarefa?</i></p> <p><i>Como é que os elementos da equipa vão interagir para efectuarem a tarefa?</i></p> <p><i>Como é que será feito o acompanhamento da execução de tal tarefa?</i></p> <p><i>Como é que os membros da equipa irão comunicar no processo de desenvolvimento?</i></p>
Orçamento	<p><i>Qual o orçamento previsto para a execução da tarefa?</i></p> <p><i>Qual o orçamento previsto para as reuniões e modos de comunicação a utilizar durante o desenvolvimento da tarefa?</i></p>
Onde	<p><i>Onde será realizada a tarefa?</i></p> <p><i>Onde serão feitas as reuniões (presenciais) da equipa de trabalho?</i></p>
Quando	<p><i>Quando começar a tarefa?</i></p> <p><i>Qual a data limite para a finalização da tarefa?</i></p> <p><i>Quais as datas de relatórios progresso intermédios da tarefa?</i></p> <p><i>Quando se realizarão reuniões entre os membros da equipa?</i></p>

Síntese

equipa.

Porque ao líder são exigidos resultados, este tem que planificar e organizar o trabalho dos restantes membros com vista a atingir os resultados esperados. Conhecer as utilidades tecnológicas disponíveis e avaliar o instrumento mais adequado às suas necessidades é crucial para um líder de uma equipa virtual.

Estabelecer objectivos visíveis e quantificáveis, comunicar com eficácia, criar um clima de confiança entre todos e transmitir uma sensação de comunidade são comportamentos que um líder deve seguir para alcançar o êxito da equipa virtual.

EXERCÍCIO**E V T O 7**

Aceda aos dois sites seguintes, navegue e conheça as potencialidades destas ferramentas. Posteriormente e para cada um delas elabore uma ficha de utilizador, que não deve exceder uma página A4.

Critérios a analisar	Ferramenta 1 http://www.scheduleonline.com/ Nome:	Ferramenta 2 http://www.hotoffice.com/# Nome:
Características principais		
Pontos fortes		
Pontos fracos		

Competências requeridas aos elementos de uma equipa virtual

As pessoas que teletrabalham muitas vezes podem sentir-se sozinhas e desintegradas do contexto organizacional a que pertencem. Para além das competências básicas necessárias para trabalhar em grupo, os indivíduos que trabalham em ambiente virtual têm que aprender uma nova maneira de estar, novas competências e saberes.

Só aqueles que conseguem adaptar-se aos novos modelos de relacionamento interpessoal, a métodos de auto-gestão, e às tecnologias que lhes servem de suporte poderão trabalhar eficazmente em ambiente virtual.

Existe uma tendência para alguém que se junta a uma equipa virtual de considera-lo como este facto, como um part-time e algo relativamente fácil, pois sabe que não será sujeito a um controle directo no posto de trabalho, nem que terá que estar regularmente em reuniões no escritório.

Estes profissionais se conseguem medir correctamente a **dificuldade** da tarefa, muitas vezes calculam erradamente o **tempo** necessário para actividades de colaboração e coordenação e tendem a empenhar-se além das suas capacidades acabando por aceitar mais **tarefas** do que as que conseguem realizar.

Dentro das várias competências requeridas a cada um dos elementos de uma equipa virtual, para que esta seja eficiente, funcional e competente, destacam-se três pontos chave:

Os membros da equipa têm de equilibrar a coordenação e colaboração com a sua própria autonomia.

Qualquer membro que deseje alcançar sucesso numa equipa virtual tem de compreender a importância de balancear a **coordenação** e **colaboração** com a **autonomia**.

Devido aos factores e características especiais das equipas virtuais, os seus membros têm uma tendência para exercerem um maior foco de atenção sobre o aspecto da autonomia e negligenciarem a colaboração e coordenação com os restantes membros da equipa.

Contudo, é necessário para o bom funcionamento da equipa que os membros tomem também a iniciativa de coordenarem e colaborarem com os restantes membros ou pessoas da organização.

A cultura pode influenciar o modo como os membros cumprem as suas obrigações para com a equipa.

A cultura de uma nação pode influenciar a percepção de um membro da equipa acerca da natureza dos seus **deveres** e **papel** a desempenhar no grupo. Em situações menos claras, na distribuição de responsabilidades,

quando há que agir em nome do líder ou na interacção com pessoas colocadas em altos níveis hierárquicos, na organização.

Uma outra variável cultural é o que chamamos “evitar a incerteza”, uma vertente que pode também afectar a maneira como os membros da equipa desempenham os seus papéis, nomeadamente em termos da autonomia.

Será menos provável que membros cuja cultura contenha um alto nível de “evitar a incerteza” se sintam confortáveis em papeis ambíguos, em que a sua tarefa contenha algum grau de dúvida, ou não seja totalmente fixa e definida. Os membros com uma cultura menos marcada pela preocupação de “evitar a incerteza” podem ver os seus colegas mais rígidos como pessoas que necessitam de demasiada definição e estrutura.

As pessoas que teletrabalham podem sentir-se muitas vezes sozinhas e desintegradas do contexto organizacional a que pertencem. Para além das competências básicas necessárias para trabalhar em grupo, os profissionais que trabalham em ambiente virtual têm de aprender uma nova maneira de estar, **novas competências e saberes**.

A diversidade humana leva a que a melhor forma de trabalhar varie consoante o indivíduo em causa. E o ambiente virtual não será a opção mais adequada para muitos trabalhadores no desempenho de funções profissionais. A utilização da **tecnologia** nesta vertente funciona bem quando é escolhida para aqueles que melhor conseguem adaptar-se aos novos modelos de relacionamento interpessoal, mas também a métodos de auto-gestão, e ao próprio meio técnico que lhe serve de suporte.

Quem trabalha numa equipa virtual necessita de um conjunto de competências críticas para melhor desempenhar a sua actividade. A definição dessas novas competências dependerá necessariamente do tipo, da missão e da composição da equipa virtual a que pertence.





Mas que competências são consideradas indispensáveis?

Gestão de projectos

- Saber **planear, organizar e desenvolver** o trabalho individual de forma a corresponder às exigências do cronograma e às metas da equipa.
- Desenvolver e utilizar métodos de relatar progressos e problemas decorridos.
- Detectar desvios e efectuar eficazmente a sua correcção.
- Monitorizar e controlar os custos.
- Tomar a iniciativa e agir para voltar ao caminho definido.
- Documentar-se e partilhar os seus conhecimentos com os seus pares.

Trabalho em rede (*networking*)

- **Conhecer** quem é quem, e quem faz o quê.
- Saber onde, como, quando e quem poderá/deverá ser informado/comunicado.
- Quem detém a informação das fontes externas...
- Saber que questões colocar para obter a perspectiva dos outros.
- Manter linhas de orientação sobre quando ver as pessoas face-a-face, quando lhes enviar mensagens e quando evitá-los de todo.

Utilização de tecnologia

- Saber utilizar a tecnologia adequada para a **comunicar, coordenar e colaborar**, consoante o histórico de cada membro da equipa.
- Quando será melhor telefonar? Enviar um e-mail ou falar cara a cara...?
- Saber como aceder a informação/formação ou ajuda sobre as novas tecnologias.



- Conhecer a etiqueta inerente ao uso de cada tecnologia.
- Saber estabelecer um plano e coordenar remotamente uma reunião de equipa.

Autogestão

- Capacidade de **estabelecer prioridades** e objectivos pessoais e profissionais.
- Capacidade de estabelecer prioridades e limites no seu trabalho; saber dizer não quando a qualidade de desempenho não for a melhor...
- Capacidade de criar e executar oportunidades de crescimento e **aprendizagem** individual.
- Capacidade de tomar a **iniciativa** para mudar métodos e processos de modo a corresponder às exigências do trabalho a realizar.

Transpor fronteiras

- Compreender como as perspectivas culturais influenciam o trabalho e a colaboração entre os membros da equipa.
- Compreender como diferenças entre **culturas nacionais, funcionais, organizacionais** têm impacto sobre o estilo do trabalho, interações entre a equipa, expectativas dos membros e dinâmica da equipa.
- Ser sensível para com as diferenças de práticas negociais em diferentes partes do mundo.
- Estar aberto para outras formas de pensar/agir.
- Compreender as **diferenças culturais** e como é que estas influenciam o trabalho e a colaboração entre os diferentes membros da equipa.
- Compreender que **diferentes formações de base** poderão influenciar a forma de interagir na equipa, a dinâmica da equipa e o estilo de trabalho a adoptar; os engenheiros apresentam muitas vezes uma linha de raciocínio diferente dos diplomados em ciências sociais.

Relacionamento interpessoal

- Estar ciente de **estilos interpessoais** e o seu impacto nos outros.
- Juntar informações e reacções sobre o seu próprio estilo interpessoal junto dos restantes membros da equipa.
- Discutir as suas próprias fraquezas e pontos fortes com outros membros da equipa e trocar também informações apropriadas acerca do seu interlocutor.

- Como é que os outros me vêem e como é que o meu comportamento influencia a produtividade da equipa (**um por todos e todos por um**)?
- Ser capaz de planear experiências que levem a uma melhoria da forma de trabalhar.

Síntese

Novas competências assumem-se fundamentais para quem trabalha numa equipa virtual.

Saber planear, organizar e desenvolver o trabalho individual de forma a alcançar os objectivos previstos.

Saber utilizar a tecnologia adequada para comunicar, colaborar, coordenar; ter capacidade de autogestão e de trabalho em rede, compreendendo as diferentes perspectivas culturais que possam influenciar o trabalho e/ou a colaboração entre os membros da equipa.

Relacionamento interpessoal e dinâmica de grupo em ambiente virtual

Fala-se muito em evolução tecnológica e da forma como a tecnologia tem vindo a substituir-se ao homem nas mais diversas áreas de actividade da nossa sociedade. Certo é que a tecnologia encontra-se num ponto cada vez mais central da vida de todos, mas foi criada pelo Homem com o principal objectivo de o servir. E uma boa ferramenta técnica tem pouca utilidade se não responder aos anseios e expectativas do Homem. Sendo o Homem um ser social por natureza, a existência de tecnologia deve ser um suporte para a comunicação entre as pessoas e para o trabalho realizado com base na colaboração.

Assim, é essencial não esquecer que as novas tecnologias estão ao serviço dos profissionais, devendo ser escolhida a melhor forma de rentabilizar as suas potencialidades. O que pressupõe um conhecimento e uma análise cuidada das possibilidades de utilização dos meios modernos, da informática, à Internet ou à comunicação no etéreo.

Após a tarefa de recolha de dados acerca das potencialidades das equipas virtuais, estas devem ser encaradas como uma forma de trabalho, adaptada aos objectivos do trabalho, mas também às características só da organização em causa, da sua cultura e tradição, e dos funcionários.

90% pessoas e 10% tecnologia

***Comunicar à distância
recorrendo a diferentes meios***

Os aspectos interpessoais da comunicação comprometem a natureza da relação entre **emissor** e **receptor**.

Quem, diz o quê, a quem, o que se diz, porque se diz, e como se diz, são condicionantes do relacionamento interpessoal entre os membros de uma mesma equipa, apresentando mesmo relevantes implicações tanto na eficiência da

comunicação como na exactidão da **mensagem**. Tudo isto tem implicações importantes na dinâmica da equipa e nos resultados a atingir.

Comunicar num ambiente de teletrabalho requer uma especial atenção para a forma como transmitimos e recebemos as mensagens (sejam elas escritas ou orais).

A probabilidade de incompreensão aumenta quando a **comunicação** se realiza entre duas ou mais pessoas localizadas em lugares diferentes e cuja língua mãe não é a mesma.

É verdade que a **tecnologia** está disponível, mas o que faz mover o mundo são as pessoas. Não convém portanto, descuidar a escolha do meio mais adequado à situação em que as pessoas estão a interagir.

Um **telefonema** é rápido e eficaz, sobretudo para conversações simples.

Mas, a comunicação cara a cara é a melhor opção quando se pretende persuadir alguém ou influenciar a mudança de atitudes.

Um encontro presencial será recomendável sempre que:

- Necessitar de fundamentar uma reunião e/ou discussão.
- Se pretenda dar um toque mais pessoal à mensagem.
- Um assunto for complicado/delicado de discutir.



Será eficaz escrever quando:

- For necessário um registo da comunicação.
- O protocolo o exigir.
- For necessário transmitir informação detalhada, listagem de factos, números...
- O interlocutor assimilar melhor a informação escrita do que a transmitida através de uma exposição oral.

Importante é que se dê continuidade por escrito (**follow up**) sempre que seja necessário reiterar ou clarificar o que foi discutido, comunicado ou acordado presencialmente ou **online**.

Muitas equipas negociam as suas preferências no uso de **diferentes tipos de comunicação**. As preferências são legitimadas pela experiência pessoal de cada um, pelo estilo cognitivo, pela facilidade de falar **versus** escrever, pela facilidade de ler **versus** ouvir uma segunda língua.

Todos os meios/media tecnológicos de comunicação apresentam implicações positivas e negativas consoante o objectivo/resultado pretendido. Verdade é que as equipas que diversificam o seu repertório de meios comunicacionais, optando por diferentes meios para alcançar diferentes resultados em diferentes alturas, são mais eficazes. Cada tipo de meio comunicacional apresenta **diferentes resultados** numa dinâmica do grupo.

É fundamental desenvolver uma eficaz estratégia de comunicação, ter em conta a natureza das diferentes tarefas a realizar pela e na equipa e qual o tipo de comunicação necessária para suportar o respectivo trabalho/tarefa.

A equipa é mais do que a soma das partes ($1+1=3$)

Organização de trabalho

O relacionamento entre os diferentes actores deverá necessariamente ter em conta o

modo de organização de trabalho adoptado pela equipa.

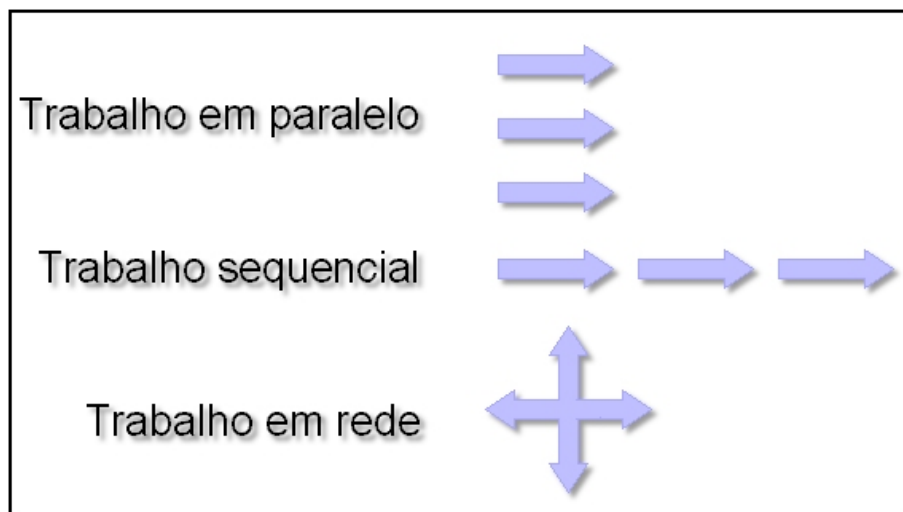
Quando as tarefas podem ser realizadas por um só elemento, não exigindo a interacção com outros elementos da equipa, estamos perante um modo de **trabalho autónomo**.



Quando as tarefas requerem a colaboração de diferentes membros da equipa, fala-se em **trabalho interdependente**.



Por sua vez o trabalho interdependente pode organizar-se em 3 distintas configurações: **paralelo, sequencial, em rede**.



A equipa como um todo

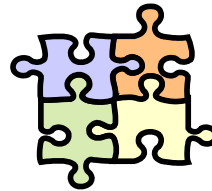
Os membros de uma equipa virtual encontram-se dispersos geograficamente, tendo por isso dificuldade em criar um sentimento de pertença a um grupo. Nas equipas convencionais os colegas encontram-se diariamente, partilham o mesmo espaço de trabalho, tomam café e por vezes, almoçam juntos... Sempre que surge alguma questão consultam-se imediatamente para resolver a dúvida. Quando os colegas estão separados fisicamente, embora ligados em **rede digital**, torna-se mais difícil compreender a equipa como um todo, e não somente como a soma dos diversos contributos individuais.

É importante que as decisões sejam tomadas em conjunto, que os diversos membros da equipa dêem o seu contributo nas diferentes estratégias a adoptar, para que se sintam parte integrante do todo. E esse **sentimento de pertença** e de **comunidade** fomentará o poder da equipa, dar-lhe-á força e estabilidade.



Para incentivar o **espírito de grupo** é fundamental promover **actividades conjuntas** para que cada elemento da equipa adquira maior conhecimento das características e capacidades dos outros. Mesmo à distância, poder-se-á promover alguma discussão ou actividade lúdica que permita, por um lado, a descontração, e por outro lado, o conhecimento mútuo, por exemplo:

Fazer a analogia entre um puzzle e os diferentes colaboradores da equipa



DICAS: Desenhar um mapa com a distribuição (seja geográfica, seja organizacional) dos vários membros da equipa é fundamental para existir uma maior percepção do todo.

Disponibilizar fotografias dos colegas para que assim se personalize mais a interacção entre todos e saber com quem se está a comunicar, são pontos que facilitam a proximidade.

Dinâmica de grupo

Para que a dinâmica da equipa seja saudável e positiva é recomendável promover um **misto de encontros:** **reuniões**

convencionais/presenciais para tomada de decisões importantes e discussões relevantes, enquanto que as **reuniões à distância** são recomendáveis para as etapas de preparação do trabalho, reflexão e produção.

A alternância dos meios de comunicação ao dispor da equipa constitui uma forma privilegiada de aumentar o desempenho /performance global do trabalho da equipa à distância.

A simplicidade e o baixo custo das comunicações à distância favorece a emergência de novos modos organizacionais. **Parcerias** e grupos inter-empresariais surgem cada vez mais com vista a congregarem esforços e competências num trabalho/objectivo comum.

Estas novas formas de organização baseiam-se mais na partilha de um objectivo e de um projecto comum do que em contratos de trabalho ou de vendas. As **relações sociais** assentam essencialmente num voluntarismo e confiança por parte dos actores envolvidos. As pessoas são contratadas em função do papel que podem desempenhar naquele processo de trabalho. Existe menos formalismo, menos níveis hierárquicos, onde o controle é sobretudo feito nos resultados.

Os membros de uma equipa virtual destacam-se pela sua **autonomia** e **capacidade de iniciativa**. A liderança não pode focar tanto o controle da execução das tarefas mas deve sobretudo motivar os restantes elementos do grupo a alcançar os resultados esperados. As metas do trabalho de uma equipa virtual dependem muito das **responsabilidades distribuídas** e assumidas pelos participantes. As suas competências e capacidades de iniciativa são, em boa parte, condição fundamental para o alcance dos resultados pretendidos.



O líder da equipa deve distribuir todas as informações que considerar pertinentes para o bom funcionamento do grupo de trabalho. Deve igualmente regular as **interacções no seio do grupo**, quer no momento inicial da equipa, quer depois na animação/facilitação da dinâmica do trabalho em conjunto.

Deve seguir activamente e regularmente o desenvolvimento dos trabalhos com vista à manutenção da **coesão do grupo**. A ausência de respostas pode muitas vezes prejudicar o desenvolvimento das actividades e, inclusivamente, boicotar o trabalho de outrem provocando mal-entendidos entre os diferentes membros da equipa.

A forma como se escrevem as mensagens também poderá provocar reacções contrárias às esperadas sendo por isso recomendável evitar escrever humoristicamente ou sob influencia de alguma situação frustrante ou mal recebida.

É fundamental que o líder incentive a **interactividade** entre os diferentes membros da equipa:

- Um a um
- Um a um com o líder

- Todos
- Só alguns

A interactividade aumenta o **capital social**, a **confiança** e a **motivação** para o trabalho em equipa, com vista à obtenção dos resultados finais. O líder da equipa deve enveredar todos os esforços e ser criativo nas soluções que encontrar para que os pares comuniquem entre eles, nas diferentes e possíveis situações comunicacionais.

Avaliação do processo

No decorrer do processo da equipa devem ser agendados momentos de **avaliação da dinâmica de grupo** existente. Convirá avaliar os aspectos de envolvimento dos diferentes membros na equipa, tendo em conta as normas de conduta previamente estabelecidas, e detectar até que ponto se verificam desvios em relação ao

estabelecida
s, e
detectar até
que
ponto
se
verificam
desvios em
relação ao



desjável. Avaliar nomeadamente o comportamento dos diferentes participantes nos momentos de interacção, seja presencialmente, seja em reunião virtual, via audio-conferência, videoconferência, ou conferência por computador... Perceber as dificuldades e problemas enfrentados e compreender os motivos, é essencial para solucionar o mais rapidamente possível a situação.

São recomendáveis vários **momentos intercalares de avaliação** durante o tempo de vida da equipa, com vista à manutenção e melhoria do seu desempenho e da sua dinâmica.

- **Auto- avaliação** feita pelos diferentes elementos da equipa, mediante o preenchimento de um questionário em regime de anonimato (preferencialmente *online*).

e/ou

- **Avaliação realizada por um observador externo**, que dará uma perspectiva imparcial quanto à dinâmica do grupo.

Síntese

A tecnologia não substitui o ser humano. O que faz mover o mundo são as pessoas. A comunicação a distância tem

implicações importantes na dinâmica da equipa e nos resultados a atingir. Deve-se sempre escolher criteriosamente qual o meio comunicacional mais adequado à situação em que as pessoas estão a interagir. Cada meio apresenta diferentes resultados na dinâmica do grupo.

O relacionamento entre os diferentes elementos da equipa dependerá necessariamente também do modo como está organizado o trabalho no seio da equipa.

Embora geograficamente dispersos, apresenta-se fundamental que os diferentes membros da equipa criem um sentimento de pertença e espírito de grupo.

EXERCÍCIO

EVT08

Tendo em conta uma equipa virtual a que pertença, (ou que conheça), elabore um modelo de ficha de avaliação, identificando os critérios que considerar mais relevantes para avaliar essa equipa.

Confiança e lealdade num ambiente virtual

A **confiança** no seio da equipa é condição fundamental para o sucesso, seja o grupo virtual ou convencional. No entanto, no caso das equipas virtuais será imperativo que surja um sentimento de confiança entre os diversos elementos da equipa, desde o primeiro momento da sua criação. A confiança passa, portanto, por acreditar nos outros membros (colegas), naquilo que serão capazes de fazer e no modo como poderão reagir perante uma situação inesperada/imprevista.



Para que o trabalho e a comunicação sejam eficazes entre os diferentes elementos da equipa é necessário criar um clima de confiança entre todos.

A confiança é fundamental para o sucesso de uma equipa virtual. Só a partir de um ambiente de confiança é possível partilhar ideias e sentimentos entre os diferentes elementos da equipa, assim como expor as suas ideias e princípios, aceitando também as ideias dos demais colegas.

A confiança é também importante para que todos aceitem um tipo de direcção democrática onde não há um líder autoritário, mas sobretudo um aglutinador de recursos e ideias, onde ninguém é dono da verdade, mas onde se respeita a opinião de todos.

A prática revela-nos que normalmente as pessoas tendem a confiar em alguém que desempenhe a sua actividade com competência, seja íntegro e mostre preocupar-se com os outros. Essas são características incondicionais que o líder deve apresentar, sendo ele uma peça fundamental na construção de um **clima de confiança** no seio da equipa.

1 - Reconhecimento pessoal e profissional

É importante que o líder reúna características pessoais e profissionais reconhecidas por todos os demais membros da

equipa.

É mais fácil confiar em alguém que mostre, pela sua **experiência profissional e pessoal**, deter os conhecimentos e as competências adequadas para conduzir a equipa a atingir os objectivos esperados. Alguém cujo seu percurso profissional represente uma mais valia para o projecto de equipa, que alcançou com êxito diversas metas, demonstrou capacidade de resolução de problemas e gestão eficiente de organização de recursos materiais e humanos.

O coordenador/líder deve ser um **exemplo**, mostrar competência para poder exigir competência.



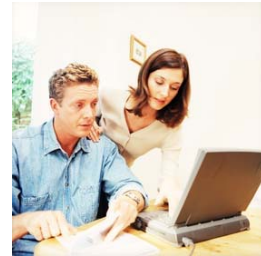
2 - Integridade

Num ambiente de organização virtual, onde os colegas se encontram distantes uns dos outros, torna-se fundamental

acreditar na **integridade** dos demais. Aqueles que não agem em conformidade com o previamente acordado, não facilitam um clima de confiança. É importante saber quando e como se pode contar com os nossos pares e com o líder. As relações no seio da equipa devem primar pela **honestidade** e **seriedade** nas acções empreendidas.

É importante compreender como é que o nosso comportamento poderá afectar os demais colegas. O líder deve estar consciente que está a ser observado pelos restantes elementos do grupo devendo portanto agir em conformidade com o que diz.

A **exigência mútua** no rigor das diferentes tarefas a realizar favorece a **recíproca confiança** no seio da equipa.



Por outro lado, um colega que não se iniba de criticar negativamente em público a equipa e/ou os seus colegas não merece certamente a confiança dos demais. Os elementos da equipa devem pensar no **grupo como um todo** e assumir as responsabilidades globais, não apontando os erros e fraquezas dos seus colegas. Claro que, quando algo corre mal, devem ser avaliadas as causas e respectivas soluções do problema. Mas, essa reflexão deve ser realizada essencialmente no seio da equipa, e só depois, se necessário, publicamente.

Ao líder é esperado que defenda a equipa e os seus membros e não que reaja contra eles perante terceiros.

O processo de comunicação é delicado. Por isso, é importante que mensagens que possam contribuir para uma má imagem da equipa, não sejam lidas por terceiros. Por vezes um simples e-mail poderá destruir a reputação da equipa e dos seus membros. É, pois, importante ter em atenção para quem pode e deve ser encaminhada a mensagem, ou a quem se deve ocultar o encaminhamento.

3 - Preocupação com o bem estar dos outros

É importante que o líder não seja insensível aos **sentimentos e vivências** dos outros, que compreenda o porquê de certas atitudes e comportamentos e que

tente conjugar os meios e recursos adequados à manutenção e melhoria do bem estar geral.

É mais fácil confiar em alguém que se preocupa com o nosso bem estar, que compreende as nossas necessidades, expectativas e frustrações.

O líder deve procurar antecipar as expectativas dos diferentes membros da equipa e esforçar-se para que todos se sintam satisfeitos e motivados para o alcance dos objectivos finais.

Algumas tarefas pela sua natureza são fastidiosas e rotineiras. Será recomendável que tanto quanto possível sejam repartidas entre todos os elementos da equipa, e que se promova a rotatividade das mesmas no decorrer do tempo de actividade do projecto. Ninguém gosta de fazer as tarefas menos boas. Há, portanto, que ter isso em conta e equilibrar a distribuição das tarefas, segundo as expectativas dos actores.



É indispensável que todos os membros recebam a mesma informação atempadamente. Se um elemento não recebe alguma informação que considera relevante pode pensar que foi excluído, que estão a boicotar a sua tarefa, ou que foi negligenciado em comparação com os restantes colegas que estão mais próximos fisicamente do líder.

Como pode o coordenador fomentar o nível de confiança do grupo?

Na primeira reunião presencial deve fomentar a apresentação e partilha de algumas experiências pessoais para que seja mais fácil criar empatia entre os diferentes elementos, nomeadamente:

- Discutir e clarificar os objectivos.
- Estabelecer claramente o papel de cada membro.
- Prever a rotatividade de líderes nas diferentes fases do projecto.
- Incentivar a interacção frequente entre todos – Criar razões para os membros da equipa comunicarem uns com os outros nas diferentes

combinações possíveis, promover trabalhos de grupo entre os membros que estejam mais próximos.

- Aumentar a auto-estima dos membros mostrando respeito pelas suas opiniões e reconhecendo publicamente o mérito próprio de cada um.
- Cumprir compromissos assumidos anteriormente.
- Ser um exemplo, mostrar competência para exigir competência.
- Dar a cada membro a oportunidade de contribuir para o resultado final.
- Estabelecer um plano de comunicação claro e eficaz.
- Telefonar individualmente a cada membro.
- Se não for possível cumprir o previamente acordado, logo que possível deve explicar-se a razão dessa atitude, apresentar uma desculpa fundamentada, escolhendo o e-mail ou o telefonema, conforme o delicadeza da situação.
- Implicar todos numa reunião (audioconferência ou videoconferência) e debater os problemas ocorridos, levando sempre em consideração as preocupações e expectativas de todos.
- Informar todos os membros da equipa sobre todas as decisões tomadas no decorrer do projecto, para que possam estar em sintonia e alcancem os resultados esperados.
- Elaborar **sempre** actas de todas as reuniões realizadas (presenciais ou à distância) e enviá-las atempadamente (no máximo nas 48h seguintes) para todos os intervenientes.
- **Ser um exemplo**, mostrar competência para exigir competência.
- Agir em conformidade com o que se diz.
- Procurar sempre discutir primeiro com os colegas as causas do problema, antes de comentar esses factos com pessoas exteriores ao grupo.



Síntese

Um ambiente de confiança é determinante para o sucesso de uma equipa virtual, só assim é possível partilhar ideias e sentimentos entre os diferentes elementos da equipa.

É mais fácil confiar em alguém que apresente um percurso pessoal e /ou profissional reconhecido.

Torna-se também importante acreditar na integridade dos outros e primar pela honestidade e seriedade nas acções empreendidas. A exigência mutua no rigor das tarefas favorece a confiança recíproca no seio da equipa

Trabalho colaborativo

No latim a palavra *colaborare* significa “**trabalhar com**”, já no dicionário de língua portuguesa o termo *Colaborar* tem o significado de “**trabalhar em comum com outrem na mesma obra**”.

Poderemos então falar em **trabalho colaborativo** quando existe por parte da equipa: uma definição conjunta dos objectivos a atingir, bem como dos procedimentos, acções e interacções necessários ao alcance dos resultados que não poderiam ser facilmente atingidos num trabalho individual.



Colaboração pressupõe assim acordos pré-definidos entre todos os membros da equipa sobre o melhor modo de actuar, sendo de evidenciar o valor da **co-decisão**, da **co-produção**, bem como da **co-aprendizagem** em todo este processo operacional.

O trabalho colaborativo pressupõe:

Trabalhar em conjunto

É fundamental construir um **referencial cognitivo comum** entre os diferentes membros da equipa virtual. A troca e partilha de informação/conhecimento entre todos pressupõe que exista um **ambiente de confiança e compreensão mútua**.

É necessário assegurar um **grau de lealdade** entre os diferentes membros da equipa, assim como **respeito mútuo** pelo trabalho dos demais. Ninguém gosta de ver o seu trabalho depreciado pelos seus pares.

Confiabilidade de desempenho – trabalhar com outros implica também conhecer as capacidades de cada um para determinada tarefa, pois não poderá haver partilha de actividades/responsabilidades com alguém que não detenha as competências necessárias.

Trabalhar em rede

Trabalhar em rede passa sobretudo pela **arte de comunicar**.

É crucial fazer circular informação

sobre expectativas e dificuldades, participar activamente, tomar iniciativas...

É importante aprender a **partilhar** conhecimentos, colocar à disposição dos outros o resultado do seu trabalho e saber aproveitar (adaptando se necessário) o trabalho dos demais.



Menos tempo dispensado em reuniões presenciais.

Os instrumentos de trabalho colaborativo permitem **rentabilizar o tempo** em mais de

30 %. Muitas são as questões que podem ser resolvidas sobre uma **plataforma virtual**, antes ou depois da reunião presencial.

Quando o espaço de trabalho colaborativo é eficazmente organizado, pode constituir um valioso recurso de gestão do conhecimento. O tratamento e arquivo da informação em tempo real e permanente vai permitir uma optimização dos dados disponíveis.

O desenvolvimento de **normas de conduta** de uma equipa é fundamental para compreender qual o comportamento aceitável no seio do grupo. As normas devem ser discutidas e acordadas por todos logo no início da composição da equipa.



Os participantes têm que aprender a utilizar os suportes tecnológicos (hardware e software).

NOTA:

As equipas virtuais chegam a reduzir até um terço o número de reuniões, por contraste com a necessidade de encontros de uma equipa convencional.

A eficácia do trabalho colaborativo depende largamente da rapidez da partilha de informação entre os diferentes membros da equipa.

A comunicação e a confiança são condicionantes inquestionáveis do trabalho colaborativo.

Síntese

Fala-se em trabalho colaborativo quando existe um trabalho conjunto para alcançar determinados objectivos

previamente, para tal evidenciando-se o valor da co-decisão, bem como da co-produção.

Utilização da tecnologia num ambiente de teletrabalho

*Uma vez “inventada”
a tecnologia não
desaparece*

Comunicar é um acto nato no ser humano. O homem **comunica** desde o momento da seu nascimento, há quem diga mesmo que , já no embrião o feto comunica com a sua mãe. Comunicamos com os meios que temos ao nosso dispor, e se é verdade que a evolução tecnológica tem apresentado soluções inovadoras e complexas de modos de comunicação, certo é, que não deixamos de saber comunicar com as técnicas mais rudimentares à medida que aprendemos as novas técnicas. Com tanto manancial ao nosso dispor, resta-nos escolher aquele meio, que melhor responder às nossas necessidades do momento. A opção por um ou por outro, vai variar em função do tipo de equipa, da natureza das funções e do acesso que os membros têm à tecnologia

A equipa virtual necessita de compreender as capacidades dos meios que estão ao seu dispor. Precisam de distinguir entre a comunicação necessária no seu trabalho concretamente e os meios disponíveis para comunicar externamente.

Para situações mais complexas são recomendáveis tecnologias diferentes das adoptadas em situações de rotina e de alguma simplicidade.

Ou seja, será importante avaliar que **equipamento** é necessário para o desempenho de determinada tarefa, qual o seu **grau de sofisticação**, que **potencialidades** oferece, que conhecimentos são necessários para a utilizar, qual a facilidade de utilização destas ferramentas e quais os **custos** inerentes.

Mas também, não se deve descuidar a necessidade dos colegas interagirem socialmente, e portanto, também deve ser tida em conta qual a melhor opção para motivar o grupo a desenvolver relações de amizade?



Mas então como escolher a ferramenta mais adequada?

Existem dois factores que se deve ter em conta quando se pretende optar entre uma ou outra tecnologia. Desde logo, é fundamental avaliar o grau de interacção que se ambiciona realizar através de meio, por outro lado importa também considerar o nível da qualidade de informação que se deseja obter.

O grau de interacção requerido

Como é que esta tecnologia poderá promover o bom relacionamento interpessoal na equipa? A tecnologia que ofereça **maiores possibilidades de interacção** entre todos os membros da equipa, será mais rica do que outra que restrinja a interactividade entre os colegas. Numa discussão face a face o grau de interacção será muito maior do que num **forum** ou numa troca de **e-mails**.

As tecnologias que facultam a comunicação em tempo real (**síncrona**) são muito mais eficazes, pois permitem a espontaneidade e rapidez de resposta, características de uma conversação presencial.

As tecnologias que permitem comunicar em tempo diferido (**assíncrono**) inibem ou restringem a possibilidade de uma resposta imediata e são, neste caso, menos eficazes.

Assuntos de carácter emotivo e de relativa complexidade requerem sempre um elevado grau de interactividade. Se não for possível estar em contacto frente a frente com o interlocutor, então dever-se-á optar pelos meios comunicacionais que permitam interagir em tempo real, nomeadamente a videoconferência ou o telefone, pois apresentam-se os mais adequados para este tipo de troca de mensagens.

Convém no entanto não esquecer que um elevado grau de interacção poderá também comprometer o objectivo da equipa, dado que muitas vezes, as tecnologias comunicacionais síncronas promovem distrações e consequente perda na produtividade.



O nível da qualidade de informação exigido

Que tipo de informação se pretende transmitir e /ou trocar? O fluxo de informação obtido dependerá do meio/canal de comunicação disponível. A diversidade de informações verificadas numa videoconferência atinge um elevado

nível de qualidade uma vez que conta, para além do texto, da imagem e do som, com diversos sinais que facilitam a interpretação das mensagens: linguagem corporal, expressões faciais ou tom de voz.

Maior riqueza de informação, reduz a confusão e os mal-entendidos fomentando o entendimento e um bom clima na equipa

Diferentes modos de comunicação *versus* tarefas

Se o trabalho da equipa virtual se organiza normalmente em quatro tipo de tarefas:

- Concepção de ideias e de projectos de trabalho em equipa, incluindo a recolha de dados necessária a uma tomada de decisão;
- Resolução de problemas rotineiros com soluções pré-definidas ou padronizadas;
- Resolução de problemas complexos, não existindo soluções padrão pré-definidas;
- Gestão de conflitos e relacionamento interpessoal.

Há que avaliar qual o **nível da qualidade de informação** desejado, bem como o **grau de interacção adequado** para cada uma delas.

Um fraco nível de qualidade da informação e um reduzido grau de interacção irão condicionar fortemente o desempenho da equipa. Por outro lado, elevados graus de interactividade e/ou de qualidade de informação poderão apresentar-se como factores de distração e contribuir para a redução da **performance**.

TIPO DE TAREFAS				
MODOS DE COMUNICAÇÃO	<i>Criação de ideias, concepção de planos e recolha de dados</i>	<i>Resolução de problemas</i>	<i>Problemas sem resposta</i>	<i>Negociar conflitos interpessoais e/ou técnicos</i>
<i>Audio</i>	<i>Não adequado</i>	<i>Bom</i>	<i>Bom</i>	<i>Fraco</i>
<i>Video</i>	<i>Fraco</i>	<i>Bom</i>	<i>Bom</i>	<i>Parcelarmente adequado</i>
<i>Dados</i>	<i>Bom</i>	<i>Não adequado</i>	<i>Fraco</i>	<i>Fraco</i>

Adaptado de Deborah L. Duarte/ Nancy Synder (1999)

Audio e vídeo apresentam um bom ajuste (grau de interacção/qualidade da informação) para tarefas relacionadas com a resolução de problemas. Já a **comunicação de dados** apresenta-se eficaz para a criação de ideias, concepção de planos e recolha de dados, enquanto que nas tarefas relacionadas com o relacionamento interpessoal, só o **vídeo** apresenta um ajuste parcelarmente adequado, uma vez que nada substitui o frente a frente. Um ajuste fraco poderá indicar um elevado ou reduzido grau de interactividade e/ou de qualidade de informação.

Qual a melhor tecnologia a utilizar?
Qual o objectivo da reunião?

Elevados níveis de interactividade e de qualidade de informação podem ser elementos de distração e contribuir para a diminuição do desempenho

<i>Tipo de tecnologia</i>	<i>Objectivo da reunião</i>			
	<i>Partilha de informação</i>	<i>Discussão brainstorming</i>	<i>Tomada de decisão</i>	<i>Produção de material</i>
<i>Voice mail</i>	<i>Parcelarmente eficaz</i>	<i>Não eficaz</i>	<i>Não eficaz</i>	<i>Não eficaz</i>
<i>Audio -conferência</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Parcelarmente eficaz</i>	<i>Parcelarmente eficaz</i>	<i>Não eficaz</i>
<i>E-mail</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Parcelarmente eficaz</i>	<i>Não eficaz</i>	<i>Não eficaz</i>
<i>Videoconferência (sem troca de docs)</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Parcelarmente eficaz</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Não eficaz</i>
<i>Conferência electrónica (com áudio/video/ texto/ e gráficos)</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Altamente eficaz</i>	<i>Altamente eficaz</i>	<i>Eficaz</i>
<i>Conferência de dados síncrona com áudio/video/texto e gráficos</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Eficaz</i>
<i>Plataforma colaborativa com texto/áudio e vídeo</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Eficaz</i>	<i>Parcelarmente eficaz</i>	<i>Altamente eficaz</i>

Adaptado de Deborah L. Duarte/ Nancy Synder (1999)

NOTA:

Nunca experimente uma tecnologia nova em alturas cruciais de desenvolvimento da equipa. A tecnologia poderá não responder aos objectivos específicos da equipa naquele momento. Poderá mesmo ser um obstáculo à prossecução dos objectivos da reunião

Deve-se experimentar as ferramentas tecnológicas novas em alturas de menos actividade da equipa, quando seja possível avaliar o impacto dessa inovação na dinâmica do grupo

Síntese

Perante a oferta diversificada de situações tecnológicas torna-se necessário escolher a ferramenta mais adequada a cada situação.

Para trabalhar, para comunicar, ou para puro lazer.

Para optar por uma ou outra ferramenta deve-se sempre ter em conta seja o grau de interacção desejado, (que tipo de relacionamento interpessoal), seja o nível da qualidade de informação pretendido.(que tipo de informação se pretende transmitir)



Estudo de caso 1

Num âmbito de um programa comunitário a equipa transnacional do projecto **ROMEU** desenvolveu o seu trabalho basicamente em ambiente virtual. O projecto reunia participantes de 4 países diferentes (Portugal, Itália, Alemanha)

Após a aprovação do projecto os membros reuniram-se presencialmente pela primeira vez. Na reunião foi debatido a meta do projecto, bem como os objectivos a atingir. O coordenador do projecto após a consulta aos restantes elementos, apresentou um plano de trabalhos a realizar, sua calendarização e custos e materiais afectos a cada fase/produto do projecto, e por cada membro da equipa. Foram também definidas e distribuídas as responsabilidades por entre todos e acordado o plano de reuniões seguintes, assim como o plano de comunicação a seguir.

Foi decidido que seria criada uma *maillist* do projecto, que incluísse todos os elementos da equipa e que permitisse que uma vez enviada um e-mail para essa lista, a mensagem seria encaminhada para todos os endereços aí constantes.

A reunião de trabalho durou 8 horas, onde estiveram presentes 12 pessoas de 3 países europeus, Portugal, Itália e Alemanha.

À noite realizou-se um jantar para descontração e convívio de todos. Nesse jantar os diferentes membros da equipa, para além de apreciarem a gastronomia local, trocaram informações sobre a sua vida profissional e pessoal, ficaram a conhecer-se um pouco melhor. Criaram-se ali já algumas sinergias para o trabalho que se perspectivava.

No entanto, no decorrer do projecto colocaram-se alguns problemas, desde logo a *maillist* não funcionou correctamente, alguns nomes não constavam da lista e não foi feita uma actualização constante dos mesmos. Outras vezes o servidor apresentou falhas e os elementos da equipa ficavam sem poder intercomunicar por esta via, certos *e-mails* enviados demoravam alguns dias a serem distribuídos por todos os endereços da lista.

A partilha de responsabilidade apesar de ter sido devidamente acordada e distribuída pelos diferentes parceiros, na prática não se revelou eficaz, alguns elementos não chegaram a realizar as tarefas propostas e portanto foi necessário que outros colegas acumulassem essas tarefas para que os resultados fossem alcançados.

Durante os 9 meses de vida do projecto, realizaram-se 3 reuniões presenciais, 3 videoconferências, algumas sessões no *netmeeting*, muitos telefonemas e

numerosa troca de *e-mails*. No entanto, o coordenador teve dificuldade em motivar os seus colegas para atingir os objectivos esperados, pois os participantes envolvidos pertenciam a diferentes organizações e justificavam prioridades diversas.

O inglês era a língua oficial de trabalho, o que para alguns elementos da equipa foi muito complicado, pois não dominavam a língua. Resultado, encontravam-se nas reuniões mas não participavam activamente e alguém tinha que lhes traduzir o que se ia tratando na reunião. Mas tal facto não foi um entrave para que se criassem algumas amizades, que resultaram na futura colaboração em outros projectos.

As reuniões presenciais foram sempre muito intensas: ao nível da apresentação dos trabalhos, tomada de decisões, reformulações e re-calendarização, mas o que todos gostavam, eram do tempo social, os jantares reconfortantes, animados e tentadores com todas aquelas iguarias que o anfitrião escolhia para a ementa... e as histórias, piadas e anedotas que se trocavam...!!!

Questões para reflectir:

Pontos negativos do projecto?

Como poderia ter corrido melhor?

Que acções deveriam ter sido tomadas para que a equipa alcançasse os objectivos do projecto?



Estudo de caso 2

A equipa **JASMIM** composta por 12 elementos foi criada para desenvolver um software específico de análise de investimentos. Numa primeira fase de desenvolvimento os diferentes elementos da equipa trabalhavam em tarefas paralelas, residiam todos na mesma localidade mas trabalhavam a partir de casa, em regime de prestação de serviços. Tinham portanto para além deste compromisso, parcerias com outras equipas e organizações.

As reuniões realizavam-se em horário pós laboral, ao fim do dia, ou ao fim de semana. Na primeira reunião estiveram todos presentes e foram apresentados os objectivos e resultados esperados, as datas finais de entregas assim como estabelecido o plano de trabalhos.

Trocaram-se **e-mails** e números de telemóvel e cada um foi trabalhar na sua tarefa, ficando definido que o coordenador seria o facilitador da dinâmica de grupo, devendo acompanhar a actividade contínua da equipa, nomeadamente, distribuindo **templates** e linhas orientadores de actuação, dando suporte técnico e acompanhamento segundo as dificuldades que pudessem emergir.

Ao longo de 6 meses realizaram-se várias reuniões de trabalho, porem, porque nem todos os elementos puderam comparecer à totalidade das reuniões, e como não ficou estabelecido a realização de actas que resumissem o tratado e acordado nas diferentes fases do trabalho de equipa, os colegas ausentes não receberam nenhuma informação sobre as reunião que estiveram ausentes, não podendo assim acompanhar o que se passou, nem as decisões que foram tomadas. Mais tarde, sofreram as consequências, pois como não sabiam o que tinha sido acordado, não conseguiram re-orientar o seu esforço face ao combinado, o seu trabalho foi boicotado prejudicando também o trabalho global da equipa.

Também o relacionamento entre os colegas manifestou-se insuficiente; aqueles que se encontravam mais próximos fisicamente, contactavam-se diariamente e apoiavam-se mutuamente, os outros, que se encontravam mais longe, enfrentaram alguma dificuldade para comunicar; os telefones e/ou telemóveis nem sempre estavam disponíveis e as mensagens de **voice-mail** não tiveram o resultado esperado. A troca de **e-mails** não foi tão regular como seria desejável, e muitas foram as vezes que várias mensagens ficaram sem resposta.

Por estas ou por outras razões não foi possível apresentar os resultados nos prazos acordados. O coordenador teve então que reunir a equipa e reformular o plano de actividades.

O que resultou da reunião?

Coloque-se no papel de coordenador e elabore um novo plano de actividades?

Recomendações para a resposta:

Definir claramente as normas de conduta da equipa

Estabelecer o tempo máximo recomendável para dar resposta a um e-mail, a um fax ou a um voice-mail

Envolver todos os elementos,

Motivar para o alcance dos objectos

Promover um clima de confiança e inter-ajuda

Repartir responsabilidades

Teste

Este pequeno teste coloca uma série de perguntas que lhe permitem reflectir sobre o que aprendeu e adquiriu com este pacote formativo.

O participante deve responder verdadeiro (V) ou falso (F)

Tempo de resolução estimado: 10m

<i>Questões</i>	<i>V/F</i>
<i>1. O espaço electrónico/digital veio influenciar significativamente a nossa noção de tempo.</i>	
<i>2. Os elementos de uma equipa virtual não pertencem a uma única empresa, trabalham para empresas diversas.</i>	
<i>3. A liderança partilhada é normalmente prática comum nas equipas virtuais.</i>	
<i>4. Trabalhar em ambiente virtual é para todos.</i>	
<i>5. Um bom líder de uma equipa convencional será um bom líder numa equipa virtual.</i>	
<i>6. O relacionamento entre os diferentes actores deverá necessariamente ter em conta o modo de organização de trabalho adoptado pela equipa.</i>	
<i>7. Um fraco nível de qualidade da informação e um reduzido grau de interacção irão condicionar fortemente o desempenho da equipa.</i>	
<i>8. Um elevado grau de interacção não compromete o objectivo da equipa</i>	
<i>9. A escolha da tecnologia varia em função do tipo da equipa, da natureza das funções e do acesso que os elementos da equipa têm à tecnologia.</i>	
<i>10. Os instrumentos de trabalho colaborativo permitem rentabilizar o tempo em mais de 80 %.</i>	
<i>11. A eficácia o trabalho colaborativo depende largamente da rapidez da partilha de informação entre os diferentes membros da equipa.</i>	
<i>12. A comunicação e a confiança são condicionantes inquestionáveis do trabalho colaborativo.</i>	

<i>Questões</i>	<i>V/F</i>
<i>13. O coordenador/líder não deve ser um exemplo.</i>	
<i>14. Aqueles que não agem em conformidade com o previamente acordado, não facilitam um clima de confiança.</i>	
<i>15. Um fraco nível de qualidade da informação e um reduzido grau de interacção irão condicionar fortemente o desempenho da equipa.</i>	
<i>16. A equipa virtual não deve ser o meio para responder à finalidade, ao objectivo.</i>	
<i>17. Os sistemas de comunicação e de trabalho conjunto são essencialmente multidireccionados e têm padrões de interacção que promovem significativa troca de informação e conhecimentos.</i>	
<i>18. Nas equipas virtuais a proximidade física é substituída por uma relação electrónica.</i>	
<i>19. A emergência do espaço electrónico vem permitir aniquilar a noção de distancia.</i>	
<i>20. Como todos os membros dispõem de uma certa autonomia, a figura do líder/coordenador é secundária para o sucesso da equipa virtual.</i>	
<i>21. Deve-se experimentar as ferramenta tecnológicas novas em alturas de maior importância da actividade da equipa.</i>	
<i>22. A equipa virtual não privilegia uma estrutura hierarquizada.</i>	
<i>23. Actualmente já qualquer um pode teletrabalhar sem ter que aprender novas competências.</i>	
<i>24. Quanto maior for o grau de interdependência para a realização de uma tarefa maior será a complexidade comunicacional requerida.</i>	
<i>25. Audio e video apresentam um bom ajuste (grau de interacção/qualidade da informação) para tarefas relacionadas com a resolução de problemas.</i>	



Bibliografia

Neste curso de introdução procurámos seleccionar o que considerámos ser um ponto de partida para o estudo e desenvolvimento do tema para todos aqueles que pretendam iniciar o seu envolvimento numa equipa virtual.

Mastering virtual teams, strategies, tools, and techniques that succeed, Deborah L. Duarte & nancy Tennant Snyder - 1999

Virtual teams - Reaching across space, time and organisation with technology, Jessica Lpipnack & Jeffrey Stamps - 1997,

Virtual teams - People working across boundaries with technology, Jessica Lpipnack & Jeffrey Stamps - 2000

The discipline of virtual teams by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith
Leader to Leader, No. 22 Fall 2001

<http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/fall2001/katzenbach.html>

Manager une équipe à distance, Myriam Barni, Editions d'organisation, Février 2003

http://www.mainconsultants.com/ressources/Liv_barni1.asp

Ferramentas de trabalho colaborativo:

Worldwide resources – collaboration software tools

<http://www.gilgordon.com/resources/products1.htm>

A sample of tools available for virtual teams

<http://www.virtualteamsresearch.org/tools.html>

Sobre a videoconferência:

Bresford's guide to successfully planning a videoconferencing room

<http://www.genesys.com/backoffice/upload/files/whitepapers/vidguide.pdf>

Real time conferencing

<http://thinkofit.com/webconf/realtime.htm>

Polycom worldwide – video conferencing products

http://www.polycom.com/products_services/0,1816,pw-35,00.html

Informações

Em <http://www.elearning-pt.com/teletrabalho> encontra-se mais informação sobre o conjunto de produtos desenvolvidos pela parceria no quadro da formação para teletrabalho. Para informações mais detalhadas por favor envie uma mensagem e-mail para info@elearning-pt.com ou contacte qualquer dos membros da parceria:



Perfil Psicologia e Trabalho Lda.

Dr.^a Graça Pinto
Estrada de Moscavide, 23-4.º Frt.
1800-277 Lisboa

Tel.: 218 538 440
Fax: 218 535 867
E-mail: perfil@perfil.com.pt
Website: <http://www.perfil.com.pt>



DeltaConsultores

Eng.º José Lencastre
Rua da Bempostinha n.º 25 CV
1150-065 Lisboa

Tel.: 218 850 051
Fax.: 218 850 246
E-mail: projectos@dlt.pt
Website: <http://www.dlt.pt>



ISPA Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Dr.^a Sílvia Ramalho
Rua Jardim do Tabaco, 34
1149-041 Lisboa

Tel.: 218 811 700
Fax: 218 860 054
E-mail: dfp@ispa.pt
Website: <http://www.ispa.pt>

© Perfil, DeltaConsultores e ISPA

Ficheiro: TT-ConTecn_Manual_v09.doc

Impresso em: 1/30/2005