

# OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS GLOBAIS: O CASO DE DUAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA

## THE CHALLENGES OF GLOBAL VIRTUAL TEAM MANAGEMENT: THE CASE OF TWO MULTINATIONAL TECHNOLOGY COMPANIES

## LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES GLOBALES: EL CASO DE DOS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA MULTINACIONAL

**Vanessa Martins dos Santos, MSC**  
Fundação Getulio Vargas/Brazil  
[vanessadossantos2611@gmail.com](mailto:vanessadossantos2611@gmail.com)

**Guilherme Montandon Saraiva, MSC**  
Fundação Getulio Vargas/Brazil  
[guimarzol@gmail.com](mailto:guimarzol@gmail.com)

**Suelen Schneider Demaríá, MSC**  
Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology/EUA  
[suelenschneider@hotmail.com](mailto:suelenschneider@hotmail.com)

**Beatriz Maria Braga, Dra.**  
Fundação Getulio Vargas/Brazil  
[beatriz.braga@fgv.br](mailto:beatriz.braga@fgv.br)

### RESUMO

A evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitou a formação de equipes de trabalho unidas por um objetivo comum, porém, dispersas geográfica, temporal e organizacionalmente: as equipes virtuais globais (EVGs). No entanto, a gestão dessas equipes é desafiada por barreiras interculturais, linguísticas, diferenças de fuso horário, dificuldades na coordenação de esforços e também manutenção da motivação e engajamento dos participantes. Assim, o objetivo desse estudo foi investigar as percepções de gestores sobre esses desafios, bem como as boas práticas. Para isso foram realizadas 13 entrevistas com gestores brasileiros atuando em duas empresas multinacionais do setor de tecnologia. Os dados foram analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo (CÂMARA, 2013). O resultado foi a identificação de desafios relacionados aos aspectos contextuais culturais, institucionais, individuais e à comunicação e a enumeração de boas práticas aplicadas à gestão personalizada, à gestão com foco nas pessoas e à gestão com foco nos processos.

**Palavras-chave:** Equipes virtuais globais; Trabalho remoto; Liderança à distância.

### ABSTRACT

The evolution of information and communication technologies (ICTs) has enabled the formation of work teams connected by a common objective, despite being dispersed geographically, temporally, and organizationally: the global virtual teams (GVTs). However, this team's management is challenged by intercultural and linguistic barriers, time zone differences, difficulties in coordinating efforts, and maintaining the participants' motivation and engagement. Thus, this study's objective was to investigate the perceptions of managers about these challenges and good practices. For this, 13 interviews were carried out with Brazilian managers working in two multinational companies in the technology sector. The data were analyzed according to the content technical analysis (CÂMARA, 2013). The result was the identification of challenges related to cultural, institutional, individual contextual aspects, communication, and the enumeration of good practices applied to personalized management, people management, and process management focused on processes.

**Keywords:** Global virtual teams; Remote work; Remote leadership.



## RESUMEN

La evolución de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) permitió la formación de equipos de trabajo unidos por un objetivo común, aunque dispersos geográfica, temporal y organizacionalmente: Equipos Virtuales Globales (EVGs). Sin embargo, la gestión de estos equipos se ve desafiada por barreras lingüísticas, interculturales, diferencias de huso horario, dificultades para coordinar esfuerzos y para mantener la motivación y el compromiso de los miembros. Así, el objetivo de este análisis fue investigar las percepciones de los gerentes sobre estos retos, así como las buenas prácticas. realizada en dos empresas multinacionales del sector tecnológico. Para el estudio, se realizaron 13 entrevistas con gerentes brasileños que actúan en dos empresas multinacionales del sector tecnológico. Los datos fueron analizados según la técnica de análisis de contenido (CÂMARA, 2013). El resultado fue la identificación de desafíos relacionados con aspectos contextuales culturales, institucionales, individuales, de comunicación y la enumeración de buenas prácticas aplicadas a la gestión personalizada con enfoque en personas y en procesos.

**Palabras clave:** Equipos virtuales globales; Trabajo remoto; Liderazgo remoto.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir de 2020, com o surgimento da COVID-19 e o início das medidas de isolamento social, o trabalho remoto tornou-se praticamente mandatório e a única forma de muitas empresas seguirem trabalhando. No Brasil, na primeira semana de quarentena houve um crescimento de 389% na busca por *softwares* de comunicação, e na segunda semana, se observou uma alta de 17% na procura por eletrônicos que pudessem suportar o trabalho remoto (NIELSEN, 2020). Rimol (2020) afirma que a pandemia de COVID-19 acelerou drasticamente as tendências da tecnologia digital no local de trabalho, tanto para permitir que as empresas seguissem trabalhando remotamente no primeiro momento quanto com foco de longo prazo nos negócios.

Contudo, o trabalho remoto já surgiu há algum tempo. A expansão do comércio internacional, globalizado, culminou no desenvolvimento de empresas com presença global, tanto por meio de seus produtos, como por meio de seus colaboradores (TOWNSEND; DEMARIE; HENDRICKSON, 1998). Esse processo foi aprofundado a partir dos anos 1990, à medida que os computadores pessoais foram se popularizando, com a introdução posterior de dispositivos sem fio, *laptops*, telefones celulares e serviços avançados de telecomunicações móveis, permitindo que os funcionários não só trabalhassem de casa, mas também de praticamente qualquer lugar de onde precisassem (MESSENGER; GSCHWIND, 2016).

Tais avanços possibilitaram a formação e a popularização das equipes virtuais, como grupos dispersos geográfica, temporal e organizacionalmente, reunidos por uma mesma empresa e contando com recursos tecnológicos para realizar um trabalho em comum (TOWNSEND; DEMARIE; HENDRICKSON, 1998). Contudo, apesar dessa rápida popularização, atingir satisfatórios níveis de colaboração e produtividade em equipes virtuais globais permanece um grande desafio. Nesse sentido, a literatura da área aponta uma série de obstáculos ligados à gestão de equipes inteiramente virtuais, como as diferenças interculturais entre os membros da equipe virtual global (EVG) (LIPPERT; DULEWICZ, 2018; LIAO, 2017), as barreiras lingüísticas e de fuso horário (FRIED; HANSSON, 2013; HARVARD BUSINESS REVIEW, 2016), a comunicação e a coordenação de esforços (DAHWAN; CHAMORRO-PREZUMIC, 2018; LESLIE et al., 2018) e a manutenção da motivação e engajamento dos liderados (LIAO, 2017; LAURING; JONASSON, 2018). Em contrapartida, a partir dos próprios obstáculos, as organizações que trabalham com equipes virtuais têm desenvolvido e disseminado algumas boas práticas essenciais para tornar as equipes virtuais mais produtivas e eficientes, até mesmo

superando, em certos casos, as equipes tradicionais (MAES; WELDY, 2018; GLADYS, 2014; SOLOMON, 2016).

Diante disso, o objetivo do presente trabalho foi investigar as percepções de gestores sobre as barreiras encontradas para maior produtividade e eficiência das equipes virtuais, bem como as boas práticas, no contexto de duas multinacionais do setor de tecnologia. Essas organizações já utilizavam esse tipo de arranjo em equipes virtuais globais, dada a necessidade de especialização requerida por seus profissionais. Contudo, diante das mudanças do período pandêmico, o trabalho remoto tornou-se uma realidade para empresas dos mais diversos setores e considera-se que a experiência das empresas analisadas pode ser tomada como exemplo para ilustrar práticas funcionais.

Essa investigação relaciona os achados da teoria *versus* a visão dos gestores dessas organizações. Foram analisados, dentre aqueles apontados na literatura, fatores relevantes para a condução da gestão de equipes virtuais, tais como: a capacidade de coordenação dos esforços, a qualidade da comunicação entre pares e líderes, aspectos ligados à motivação e engajamento dos gestores, liderados e equipes e, por fim, estratégias para tornar o trabalho dessas equipes mais produtivo. Nas entrevistas, foram identificados desafios tocantes aos aspectos contextuais culturais, institucionais, individuais, além dos aspectos referentes à comunicação, que foram os mais citados, e por fim, às boas práticas aplicadas à gestão personalizada, à gestão com foco nas pessoas e à gestão com foco nos processos.

A presente pesquisa, que já demonstrava relevância tanto teórica, adicionando um caso empírico sobre o tema, quanto prática, ao suportar empresas e gestores no mapeamento dos desafios e boas práticas, ganha ainda mais importância com o cenário trazido com a COVID-19, o aumento do trabalho remoto e, posteriormente, a adoção do trabalho híbrido pelo mundo.

A seguir, apresenta-se a base teórica que apoia a pesquisa e, na sequência, a metodologia utilizada na pesquisa, detalhando procedimentos de coleta e tratamento dos dados. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do trabalho busca traçar o panorama do estado-da-arte da literatura sobre as equipes virtuais, trazendo as vertentes que deram origem à pesquisa bem como as definições relevantes para a contextualização do tema, as vantagens que podem trazer para os resultados das organizações, e os desafios e boas práticas da gestão dessas equipes mais frequentemente encontrados em trabalhos anteriores.

A pesquisa sobre a gestão de times virtuais se apoia nos trabalhos sobre gestão internacional e sobre times virtuais. A literatura sobre a gestão internacional expande para o cenário internacional os trabalhos sobre a gestão de pessoas em contextos nacionais e reflete a maior complexidade envolvida nos diversos processos, como recrutamento e seleção, remuneração e avaliação de desempenho, que incluem a gestão de equipes culturalmente diversas (ADAMOVIC, 2018). Já a pesquisa sobre times virtuais tem início na década de 1990, com o desenvolvimento da tecnologia que facilitou o desenvolvimento do trabalho desse tipo de equipes, e se acelerou a partir dos anos 2000, com o crescimento dos times internacionais nas organizações, o que demandou a necessidade de melhor compreensão das questões que envolvem as diferenças culturais (WILDMAN; GRIFFITH, 2015).

As equipes virtuais podem ser definidas como grupos espaçados geograficamente, temporal e organizacionalmente, empregados por uma mesma empresa e que cooperam para um objetivo comum, com o suporte das tecnologias da informação de comunicação (TICs) (BELL; KOZLOWSKI, 2002; PICCOLI et al., 2004). Scott e Wildman (2015, p. 15) apontam que as equipes virtuais globais adicionam o aspecto de serem “compostas por indivíduos e grupos de todo o mundo, muitos dos quais falam línguas nativas diferentes, têm valores culturais diversos e diferentes experiências no cotidiano”.

A gestão das equipes virtuais difere da gestão das equipes presenciais ou face a face, pois exige que as competências da liderança sejam adaptadas, uma vez que não há o contato diário que possibilita a observação do comportamento dos liderados. Portanto, continuam sendo necessários os papéis de: ser um exemplo a ser seguido; ser um *coach*, ajudando no desenvolvimento de competências e na carreira dos liderados; ser um estrategista, a fim de identificar oportunidades para a equipe; ser um facilitador para conseguir as informações e recursos necessários para o trabalho; e ser um catalizador dos resultados da equipe a fim de que possam fazer as entregas (STRATONE et al., 2022), mas essas competências terão que ser desenvolvidas de maneira a atender às necessidades e desafios das equipes virtuais (SANTIAGO, 2022).

A popularização das equipes virtuais tem sido uma força na expansão global das empresas. De acordo com pesquisa recente, a participação em EVGs passou de 64%, em 2010, a 89%, em 2018 (GILLI et al., 2022). A adoção das equipes virtuais possibilita a redução dos custos físicos decorrentes da expansão geográfica das empresas, seja por meio de filiais, seja com funcionários trabalhando em locais distantes da sede, em qualquer lugar (FERRAZZI, 2014). Além disso, flutuações políticas globais relacionadas à expedição de vistos tornam o processo de mover ou contratar colaboradores nestas circunstâncias um pesadelo logístico (DUA, 2017). Também é possível que sejam impostas mais barreiras ao deslocamento de trabalhadores entre países, por razões sanitárias decorrentes de doenças contagiosas, a exemplo da situação gerada pela Covid-19 em 2020, como forma de os governos prevenir novas pandemias (LEVERE, 2020).

Contudo, a aplicação bem sucedida deste formato de trabalho exige atenção a diferentes fatores, uma vez que a interação face a face e a linguagem corporal são fundamentais para a construção de relações interpessoais baseadas na confiança, comprometimento e coesão (JIMENEZ et al., 2017) e, portanto, a falta dessa interação apresenta diversos desafios.

A comunicação surge como um dos principais desafios na rotina dessas equipes, como a dificuldade em se contextualizar o questionamento e o *feedback* de membros do grupo na percepção do panorama geral das atividades ou mesmo na determinação de quem deve ser incluído ou excluído de determinadas discussões (LESLIE et al., 2018). Com o ritmo diferenciado das interações virtuais, são comuns leituras errôneas de mensagens ou mesmo o silêncio, os problemas de pontualidade nas respostas, a ansiedade ou a baixa de moral decorrente de interpretações malfeitas, causadas pela ausência da linguagem corporal (BARBOSA, 2019; DAHWAN; CHAMORRO-PREZUMIC, 2018). A utilização de avatares e a falta de contato face a face ajudam a potencializar esses mal-entendidos e, ainda que em âmbito organizacional o anonimato não seja um problema, dificulta a avaliação individual (SRIVASTAVA; CHANDRA, 2018).

Uma segunda questão relacionada à gestão de equipes virtuais evidencia-se quando essas são formadas por membros de diferentes países e, conseqüentemente, de distintas culturas. Entretanto, as EVGs enfrentam desafios que vão além, tais como: a comunicação em diferentes idiomas e impactada por diferentes culturas (LIAO, 2017); e o fato de que indivíduos de distintas nacionalidades nem sempre apresentam a mesma

compreensão sobre as normas de conduta, a cultura organizacional, as rotinas e premissas do trabalho em equipe (LIPPERT; DULEWICZ, 2018). Ademais, conforme colocam Jimenez e outros (2017, p. 345), “as diferenças em idiomas frequentemente levam à categorização social e vieses, o que pode prejudicar severamente a dinâmica do time”. Os autores também lembram que nas EVGs, ambientes institucionais e organizacionais distintos estarão presentes, ainda que sejam da mesma organização, o que pode trazer diferentes regras, procedimentos, políticas e protocolos.

Um terceiro desafio ocorre quando equipes virtuais trabalham em países que apresentam distintos fusos horários, ou ainda em diferentes países e continentes, onde essa diferença pode ser potencializada, tornando a tarefa de conciliar o trabalho mais difícil. Nesses casos, a literatura recomenda estabelecer janelas horárias em que os membros do time possam trabalhar juntos. Também é mandatório que eles possam orquestrar as trocas de informações e trabalhos compartilhados, usando as TICs a seu favor, tais como aplicativos de compartilhamento, e-mails ou outras formas de trocarem mensagens de maneira rápida e direta (FRIED; HANSSON, 2013; HARVARD BUSINESS REVIEW, 2016).

Um quarto aspecto avaliado pela literatura é a motivação dos membros das equipes virtuais. A motivação é um dos fatores influenciados pela personalidade e é suportado pela capacidade (ou não) de as empresas criarem um ambiente de confiança para o teletrabalho e para suas equipes virtuais (FERREL; KLINE, 2018; GRATTON, 2020). Outros fatores relevantes para a motivação são a diminuição dos riscos de comunicação, mitigação das incertezas ambientais e a percepção de menor distância cognitiva na adoção dos novos hábitos e tecnologias (CHANDRA et al., 2012; FORD et al., 2017). A ausência de interação presencial pode, também, trazer mais desafios à identificação de problemas motivacionais ou mesmo a degradação do clima organizacional (BARBOSA, 2019).

Desse modo, líderes em equipes virtuais têm grande responsabilidade na manutenção da motivação das equipes, podendo focar em tarefas e relacionamentos quando interagem com os membros individualmente (LIAO, 2017), mesmo que à distância. Vale ressaltar que, aqui, o conceito de motivação é tomado de maneira mais ampla, assim como foi utilizado em Nogueira e Patini (2012). Um processo de troca entre líder e liderados que envolva os aspectos de afeto, de lealdade, de contribuição ativa e de respeito profissional tem mostrado impactos significativos nas condições críticas de atitude e motivação dos funcionários, como, por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento, a intenção de rotatividade e a percepção de justiça (DULEBOHN et al., 2012). A liderança precisa ter papel assertivo e claro na definição e compartilhamento das metas, prazos e atribuições de cada um dos membros da equipe virtual (LIAO, 2017; LAURING; JONASSON, 2018). Equipes de alta performance combinam o comprometimento de suas metas individuais com as da organização, sendo esse um foco definido por uma liderança assertiva e clara (LIPPERT; DULEWICZ, 2018).

Com o intuito de endereçar os desafios impostos à gestão dessas equipes, é necessária a aplicação de um conjunto de boas práticas que promovam a construção de equipes eficazes. Tais práticas podem ser: a) consciência da cultura organizacional ao tomar decisões críticas de liderança; b) construção da autoconsciência entre os integrantes do time sobre relacionamentos saudáveis e entregas; c) treinamento do time para adquirir competência de trabalho intercultural; d) treinamento sobre comunicação apropriada, construção de relacionamentos e solução de conflitos; e) práticas de mentoria e *coaching*; f) criação de um modelo de comportamento colaborativo, com modelo mental compartilhado e forte senso de comunidade; g) balanceamento por parte do líder do time de atividades e relacionamentos; h) alguns membros do time devem conhecer uns aos

outros; i) os papéis devem ser bem definidos entre os membros do time e orientados a entregas; i) deve ser privilegiada a comunicação virtual cara a cara; h) deve haver liderança compartilhada sobre assuntos técnicos; e j) deve haver criação de relação de confiança (LIAO, 2017; MAES; WELDY, 2018).

A pandemia da Covid-19 trouxe mais atenção à gestão das equipes virtuais, uma vez que muitos trabalhadores foram colocados em *home office* e, portanto, grande parte do trabalho migrou para o modo virtual (RIMOL, 2020). Entretanto, a pesquisa desenvolvida durante a pandemia tem sido mais voltada a tratar dos impactos da pandemia como um todo, como, por exemplo, como viabilizar, reorganizar e facilitar o trabalho das pessoas remotas em termos de tecnologia, treinamentos, processos e entregas; e os efeitos físicos, emocionais e psicológicos decorrentes do trabalho em casa e em situação de isolamento, além de como organizações e liderança podem melhor lidar com essas questões (CASTRO et al., 2020; GUINANCIO et al., 2020; SULL; SULL; BERSIN, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

No presente trabalho, analisam-se os resultados de uma pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010), realizada com gestores brasileiros de duas grandes empresas multinacionais da área de tecnologia - uma de origem europeia, outra de origem americana. Ambas atuam com equipes geograficamente remotas. As organizações foram selecionadas por apresentarem um tipo de cenário comum, no qual alguns dos membros da equipe estão trabalhando desde outras sedes da própria companhia, de clientes, de parceiros ou de seu *home office*, mas respondendo para um gestor geograficamente distante. Essa situação ocorre, principalmente, por questões de custos, disponibilidade ou competências escassas, uma vez que são profissionais treinados em soluções técnicas específicas.

Observa-se, nesse cenário, a existência de gestores com subordinados diretos (casos de gestão funcional) e indiretos (casos de gestão por projeto). Com entrevistas, buscou-se entender, a partir da visão dos próprios gestores, os desafios impostos à gestão das pessoas não só localizadas no mesmo ambiente físico, mas também em remotos. A partir delas, levantam-se, ainda, as boas práticas indicadas por eles.

No total, foram realizadas 13 entrevistas, no período de novembro de 2017 a março de 2018. Algumas foram realizadas pessoalmente e outras remotamente, dependendo da localização dos gestores no momento da coleta dos dados.

Os primeiros gestores foram selecionados através de contatos na empresa, que indicaram que estes atendiam aos requisitos listados, os demais foram indicados por efeito *snowball*. Os entrevistados responderam, inicialmente, algumas perguntas para identificação do perfil.

Dentre os 13 gestores entrevistados, 5 eram mulheres e 8, homens; 9 exerciam cargos de gerência e 4, cargos de diretoria. A idade média dos gestores foi de 40,4 anos, o mais novo com 34 anos e o mais velho com 46 anos. Todos têm curso superior e, 10 deles, pós-graduação. O tempo médio de permanência na empresa é de 14,4 anos, variando de 2,5 a 22 anos. Possuem experiência média de 7 anos com gestão remota, cuja variação foi de 1,5 a 20 anos. O número médio de subordinados foi de 126,5 funcionários, incluindo os diretos e os indiretos.

O quadro 1 mostra a localização geográfica das equipes, conforme declarações dos respondentes no ato da entrevista:

Quadro 1 - Localização geográfica das equipes

Entrevistado	Localização geográfica das equipes
E1	América Central, América do Sul e México
E2	México, Guatemala, República Dominicana, Porto Rico, Panamá, Venezuela, Chile, Argentina e Brasil
E3	América Latina
E4	Brasil, América do Sul, Caribe e México
E5	América Central, Caribe e América do Sul
E6	Brasil e México
E7	Brasil, Jamaica, Chile, Panamá, Colômbia, Venezuela e México
E8	Estados Unidos, Brasil, Panamá, Colômbia, Argentina, Chile e México
E9	Brasil, Costa Rica e México
E10	América Latina, Estados Unidos e Índia
E11	Brasil, Chile, Peru, América Central, Costa Rica, Guatemala e Honduras
E12	Brasil e Índia
E13	Europa, Estados Unidos, América Latina, Ásia Pacífico, Austrália

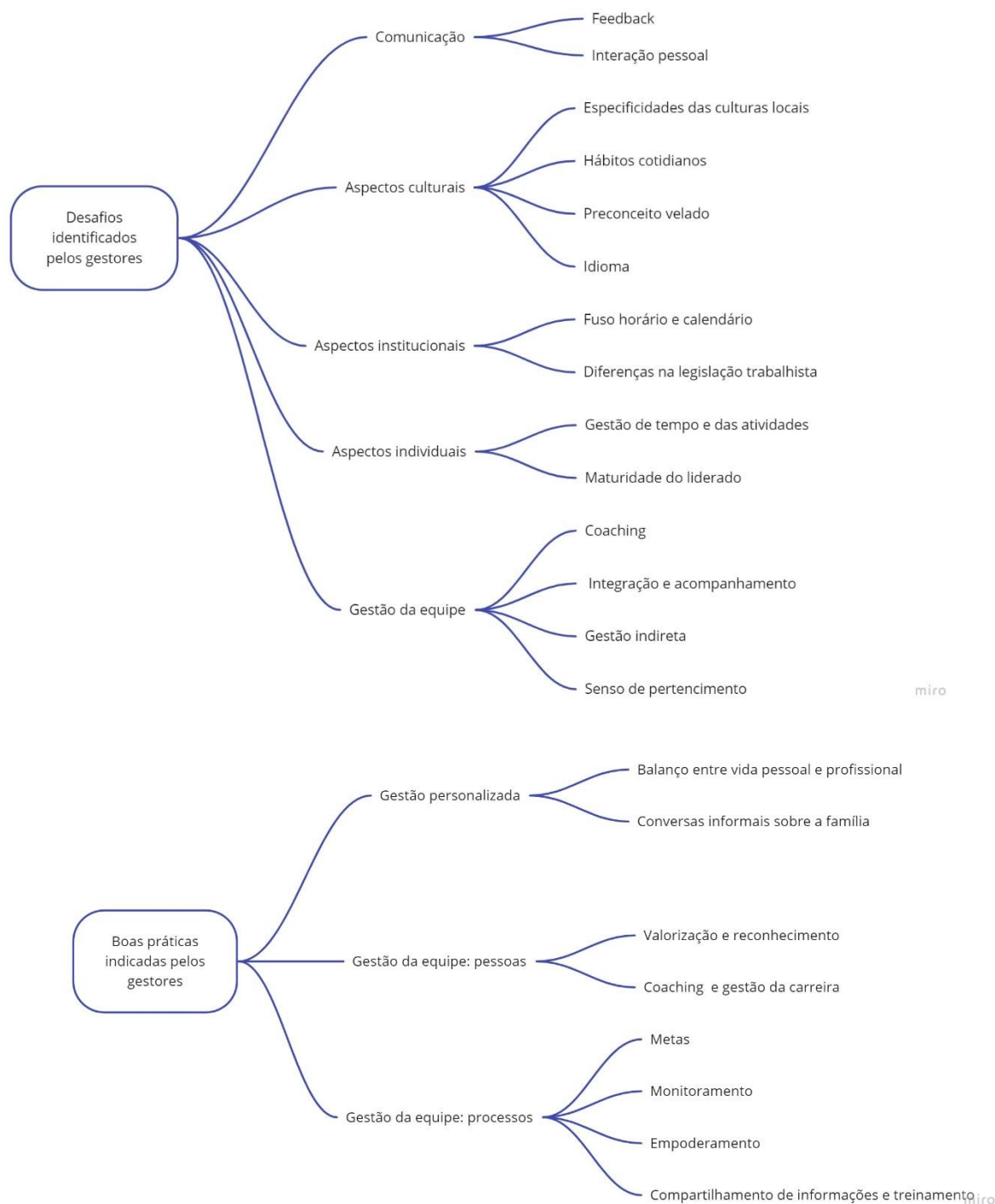
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O roteiro de entrevista, por meio de perguntas abertas, contemplou questões como: (a) quais são os desafios da gestão ou trabalho com equipes remotas?; (b) Você nota alguma diferença de performance entre os liderados “colocados” (presentes no mesmo espaço físico que o gestor) e os remotos? (c) Como você mantém os liderados remotos engajados e atualizados sobre as estratégias e as prioridades do time? Qual é a sua estratégia para obter das pessoas uma contribuição de valor (que agregue)?

Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, conforme proposto por Câmara (2013), que decorre da discussão entre teoria e prática em pesquisas aplicadas às organizações. Portanto, buscou-se, através da análise de entrevistas, elencar os principais desafios enfrentados por esses gestores e listar boas práticas de gestão utilizadas por eles.

A análise de conteúdo proposta por Câmara (2013) é composta por três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Assim, na pré-análise, realizou-se a transcrição das entrevistas, respeitando as regras de exaustividade, de representatividade, de homogeneidade, de pertinência e de exclusividade. Na etapa de exploração do material, adotou-se um padrão para codificar (executar os recortes, contar e enumerar as entrevistas), classificar e categorizar, observando a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, o objetivo, a fidelidade e a produtividade. Com os recortes das entrevistas codificados, classificados e categorizados, os códigos foram reunidos em subtemas que, em etapa posterior, foram organizados em torno de temas ou categorias; tais temas foram discutidos à luz da literatura até o momento. Finalmente, a partir do conteúdo preparado, realizou-se o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação. Os resultados foram organizados conforme mapa abaixo:

Figura 1 – Mapa dos temas e subtemas



Fonte: elaborado pelos autores

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os temas relacionados na primeira etapa de análise de conteúdo foram classificados em duas categorias: a) desafios identificados pelos gestores e b) boas práticas indicadas pelos gestores. Além disso, foram avaliadas pelos entrevistados as diferenças de performance dos liderados virtuais *versus* liderados presenciais.



Adicionalmente, a análise resultou em uma figura com os ciclos de desafios e práticas da gestão de equipes virtuais globais.

#### 4.1 Desafios identificados pelos gestores

A partir das entrevistas, foram identificados seis grandes grupos de desafios: comunicação, aspectos culturais, aspectos institucionais, aspectos individuais, gestão da equipe e tecnologia. A propósito, a comunicação apareceu nas entrevistas como fator secundário em relação a muitos dos outros desafios mencionados. O quadro 2 apresenta os trechos das entrevistas referentes aos principais desafios.

Quadro 2 - Desafios identificados pelos gestores

Citações representativas dos desafios identificados pelos gestores	Subtemas	Temas
<p><i>"Tem que dar um feedback por escrito, e muitas vezes o que a pessoa vai ler não é aquilo que você disse" (E1);</i></p> <p><i>"Se você realmente quiser excelência, se você quiser realmente o cara ali participando ombro a ombro com você na batalha no front ali, tem que ter contato pelo menos uma vez, você tem que olhar no olho do cara" (E4);</i></p> <p><i>"...nem sempre as pessoas dizem por e-mail ou telefone o que realmente precisam" (E6).</i></p>	<p><i>Feedback</i></p> <hr/> <p><i>Interação pessoal</i></p>	<p><i>Comunicação</i></p>
<p><i>"E o latino... funciona por contato." (E4);</i></p> <p><i>"Um dos grandes desafios, quando a gente fala da região da América Latina, é a questão cultural de cada país ou de cada região, por mais que a gente seja latino, a gente percebe essa diferença em relação aos aspectos culturais" (E11);</i></p> <p><i>"Questão cultural sim. A forma de falar com as pessoas e a forma que a pessoa espera que você dê a mensagem. As palavras até que você usa..., entender a expectativa daquela pessoa, entender um pouquinho da cultura deles ali, como é que eles se comunicam, como que eles gostam de ouvir, com que frequência eles querem se comunicar ..." (E2);</i></p> <p><i>"As diferenças culturais no local de trabalho e a atitude em relação ao trabalho são muito subestimadas...À distância, isso é exacerbado" (E13);</i></p> <p><i>"O preconceito entre países...é o racismo entre países, a gente pensava que só via isso dentro do nosso país, mas a gente percebe que o preconceito muito forte em ter um chefe de um país que teoricamente é inferior ao seu próprio país" (E5).</i></p>	<p><i>Especificidades das culturas locais</i></p> <hr/> <p><i>Hábitos cotidianos</i></p> <hr/> <p><i>Preconceito velado</i></p>	<p><i>Aspectos Culturais</i></p>

<p><i>“Disparadamente, a cultura é um problema. A própria língua, apesar de todos serem de língua hispânica, não necessariamente “falam a mesma língua”...Tem gente que, no próprio país, já é diferente um do outro, então imagina mais uma variante...” (E5).</i></p>	<p>Idioma</p>	
<p><i>“Às vezes, eles precisam de mim no final do dia, tem que verificar uma coisa muito importante comigo e é um horário que a gente não está mais no escritório, ou eu preciso deles muito pela manhã, pois algum problema aconteceu no final do dia anterior” (E1);</i></p> <p><i>“Às vezes você tem um feriado longo no país deles e você precisa conversar, tem reunião e você precisa estar sempre atenta as datas comemorativas...” (E2);</i></p> <p><i>“O desafio mais significativo é time zone, entretanto, é gerenciável. Alto comprometimento, proatividade e vários meios de comunicação compensam a questão do time zone” (E8);</i></p> <p><i>“As práticas de trabalho são diferentes (sobre funcionários contratados em países diferentes), assim como salários, direitos, obrigações etc... isso tem um impacto sobre como as pessoas gerenciam suas equipes” (E13).</i></p>	<p>Fuso horário e calendário</p> <p>Diferenças na legislação trabalhista</p>	<p>Aspectos institucionais</p>
<p><i>“A pessoa esqueceu de fazer atividade, ela não tem um gerenciamento bom do tempo dela, ela não tem uma agenda, em que ela sabe quais são os SLAs, quais são as atividades que ela tem, os entregáveis dela, não acompanha, então você precisa fazer o acompanhamento e você não está ali para fazer isso de forma próxima” (E1);</i></p> <p><i>“Se ele é remoto, mas ele é sênior, ele sabe das atividades e você não precisa fazer acompanhamento tão próximo da pessoa, se ele é remoto e é júnior a gente tem maior dificuldade” (E1).</i></p>	<p>Gestão de tempo e das atividades</p> <p>Maturidade do liderado</p>	<p>Aspectos individuais</p>
<p><i>“Além de você não ter contato humano para poder direcionar a forma com que você quer moldar as atividades a pessoa, gerenciar e fazer um coach apropriado, ainda tem a questão de que a pessoa não tem muita expertise”(E1);</i></p> <p><i>“A maioria das pessoas que usa recursos remotos (pessoas) esquece de explicar o contexto, o objetivo, a estratégia e ... explica o cliente e os serviços que precisam ser fornecidos por elas”(E13);</i></p> <p><i>“Eu acho que quando tem um início, que você está construindo um time, onde tem pessoas novas entrando ou funcionários jovens mesmo entrando, que não conhecem não só a empresa, mas também estão iniciando no mercado, então você também pode ter um pouco de dificuldade nesse aspecto porque a pessoa ainda não sabe qual que é o contexto dela, ela vai estar aprendendo esse tipo de situação” (E3);</i></p>	<p>Coaching</p> <p>Integração e acompanhamento</p>	<p>Gestão da equipe</p>

<p><i>"Outro desafio é realmente que eles não se reportam para mim diretamente, a gente não está na mesma empresa, então, com esses recursos que são indiretos, que trabalham para empresa 1, é mais difícil"</i> (E1);</p> <p><i>"Os recursos remotos (pessoas) geralmente são vistos como recursos de tarefas, em vez de fazerem parte de uma equipe com um objetivo comum"</i> (E13);</p> <p><i>"Os principais desafios são fazer com que as pessoas que estão em países diferentes do seu se sintam parte do time, se sintam motivadas e que terão as mesmas oportunidades do que aquelas pessoas que estão perto de você (gestor)"</i> (E7).</p>	<p>Gestão indireta</p>	
	<p>Senso de pertencimento</p>	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O primeiro desafio, e talvez o mais mencionado, é a comunicação à distância, sem interação pessoal. Relatos mostram que as chamadas de vídeo nem sempre são utilizadas e, muitas vezes, até a comunicação por escrito gera divergências de entendimento e de percepção, corroborando os achados de Barbosa (2019) e Dahwan e Chamorro-Prezunic (2018), que apontam esses problemas como efeitos decorrentes da ausência de uma linguagem corporal. Essas falhas são mais comuns quando os liderados remotos não compreendem o contexto, o propósito, as estratégias e as necessidades dos clientes, recebendo informações apenas de prazos e entregas.

O *feedback* parece ser um exemplo emblemático dos problemas na comunicação, pois nem todos conseguem se expressar bem utilizando e-mails, ligações telefônicas ou mensagens de texto, o que compromete a avaliação dada pelo gestor. Acredita-se que o aperfeiçoamento de plataformas como o Zoom e Hangout, por exemplo, vieram auxiliar esse aspecto da comunicação, ao propiciar maior interação face-a-face e com muitas pessoas ao mesmo tempo. Entretanto, conforme relatado durante a pandemia de Covid-19, a utilização excessiva dessas plataformas para reuniões também vem provocando uma outra forma de estresse, com o excesso de reuniões sem pausas, o que causa não apenas a fadiga mental e psicológica, mas também a física, decorrente de tantas horas na frente das telas (SANTIAGO, 2022).

Um segundo desafio apontado é sobre aspectos culturais, também apontado pela literatura (LIAO, 2017), em que foram citadas as especificidades das diferentes culturas, como o exemplo dado de que o povo latino precisaria mais do contato face-a-face. Também foi mencionado que há diferenças nos hábitos cotidianos, como as atitudes diferentes em relação ao trabalho e a forma de realizá-lo, e também nas formas mais usuais de comunicação, que pode ser mais direta em alguns países do que em outros, por exemplo.

O idioma não foi citado como um desafio, mas foram destacadas as diferenças em um mesmo idioma, que agravam a dificuldade de comunicação sem interação pessoal. Merece destaque uma fala que menciona haver um certo grau de preconceito entre pessoas de origem de países diferentes, o que também pode ser uma causa não manifesta de problemas de comunicação e interação. Esse tipo de reação associada a estereótipos já foi observado por Jimenez e outros (2017) e ilustra como as diferenças culturais podem se avolumar e causar impactos significativos nas relações em equipes virtuais globais, conforme lembram Lippert e Dulewicz (2018).

O terceiro desafio identificado foram os aspectos institucionais. Aqui, teve grande destaque o fuso horário, pois ele pode gerar incompatibilidade de agenda durante o período de trabalho em cada país, o que dificulta ações em tempo real, como a solução conjunta de problemas, a realização de reuniões e o suporte. Outro ponto de atenção são as diferenças nos calendários, como os feriados. Estudo da Harvard Business Review (2016) e de Fried e Hansson (2013) apontam também as diferenças de fuso horário como um agravante do trabalho remoto de equipes globais. Também foram citadas as diferenças na legislação trabalhista e nas políticas internas da empresa, que normalmente se originam nas negociações com governos e sindicatos de cada país, mas colocam em um mesmo time de trabalho funcionários com situações distintas, como com níveis salariais, férias e benefícios diversos.

O quarto ponto destacado refere-se aos aspectos individuais, como a maturidade do funcionário e sua capacidade de fazer gestão adequada do tempo e das atividades, assim como o grau de auto engajamento e motivação. A maturidade foi citada como um facilitador do processo; quando esses liderados têm menor nível de maturidade ou capacitação, esse trabalho é considerado ainda mais complexo pelos gestores. Foi relatado também o não cumprimento de *service-level agreements (SLAs)*, como prazos, baixa qualidade das entregas, má gestão do tempo e das atividades por parte dos recursos remotos. Essas mesmas dificuldades são apontadas por Lippert e Dulewicz (2018) como divergências de conduta, rotinas e premissas de trabalho.

A gestão da equipe é o quinto desafio. Nesse item, apresentam-se questões referentes à gestão do desempenho: engajamento, senso de pertencimento, carreira e outros. Muitos liderados, trabalhando à distância e sem qualquer interação presencial com seus gestores ou pares, não se sentem parte de um time com os mesmos objetivos e as mesmas oportunidades. Da ótica dos gestores, isso reflete na motivação e no engajamento. Na visão trazida pela literatura, a motivação, tão necessária e citada por esses gestores, depende da qualidade da interação entre gestores e membros da equipe, citada por Barbosa (2018), e da criação de um ambiente de confiança, referenciada por Ferrel e Kline (2018) e Gratton (2020).

Ademais, se existem dificuldades de comunicação entre os indivíduos já pertencentes à organização, a integração e o desenvolvimento de novas pessoas à distância exigem maior esforço e dedicação. Alguns gestores citam, ainda, a dificuldade em dar-lhes *coaching* adequado. O *onboarding* e o *coaching* são processos e ferramentas essenciais para a adaptação e a manutenção das pessoas nas organizações, assegurando maior grau de aderência aos valores e à cultura, assim como melhor entendimento dos objetivos e resultados esperados das pessoas (BATISTIČ, 2018).

Outro fator mencionado é a gestão indireta das pessoas nas equipes. As empresas analisadas têm duas situações distintas: uma de trabalhadores da própria empresa (sob gestão direta de um gerente local) e outra de trabalhadores terceirizados (sob gestão direta de outras empresas). Os gestores destacaram maior dificuldade no caso de gestão indireta de trabalhadores terceirizados.

Por fim, a tecnologia apresenta-se ora como fator facilitador, ora como dificultador. Quando todos os participantes têm acesso aos recursos tecnológicos necessários e o desempenho desses é adequado, a tecnologia apresenta-se com um fator facilitador. No entanto, principalmente em países nos quais os acessos a internet são limitados ou de baixa qualidade, a tecnologia torna-se um dificultador, mesmo quando a empresa fornece os recursos tecnológicos necessários; nesse cenário eles podem não ter o desempenho esperado. A tecnologia ganha mais destaque como elemento fundamental e facilitador do trabalho remoto no período do isolamento na pandemia e no trabalho de forma híbrida, quando foi possível o retorno ao trabalho (STRATONE et al., 2022).

#### 4.2 Boas práticas indicadas pelos gestores

Adicionalmente, foram investigadas as boas práticas sugeridas ou implementadas pelos gestores. O quadro 3 sintetiza as principais contribuições dos entrevistados.

Quadro 3 - Boas práticas indicadas pelos gestores

Citações representativas dos desafios identificados pelos gestores	Subtemas	Temas
<p><i>"muitas viagens, procuro sempre manter os recursos com a família quando possível"</i>(E6);</p> <p><i>"Passo bastante tempo conhecendo os indivíduos, um por um, se possível, perguntando sobre férias, hábitos, onde eles moram, há quanto tempo trabalham nesta empresa"</i> (E13).</p>	<p>Balanco entre vida pessoal e profissional</p> <p>Conversas informais sobre a família</p>	Gestão personalizada
<p><i>"...o que eu quero é que eles se sintam importantes, porque não tem como você engajar uma pessoa remotamente se ela não souber que ela faz parte de uma coisa maior, se você não mostrar quanto importante ela é no meu processo como um todo..."</i> (E1);</p> <p><i>"Eu vejo que é reconhecer sempre que tem pequenas realizações, é reconhecer com um e-mail, reconhecer com uma premiação pequena, é reconhecer sempre"</i> (E5);</p> <p><i>"além da reunião semanal...eu falo sobre a carreira a cada seis meses..."</i>(E4).</p>	<p>Valorização e reconhecimento</p> <p>Coaching e gestão da carreira</p>	Gestão da equipe: pessoas
<p><i>"Recursos remotos devem ter um objetivo claro... e métricas de produtividade"</i> (E10);</p> <p><i>Objetivos e métricas não deveriam ser avaliados em uma perspectiva de longo prazo, e sim semanalmente. E reuniões curtas e periódicas"</i>(E10);</p> <p><i>O líder deve facilitar, a fim de que as pessoas se sintam habilitadas a tomar as decisões e, é claro, apoiá-las em qualquer caso, bons ou maus resultados, feedback, redirecionando sempre que necessário..."</i>(E8);</p> <p><i>"Também os envolvo em grandes projetos e os mantenho responsáveis pelos resultados...incentivo a participar de sessões de compartilhamento de informações"</i> (E13).</p>	<p>Metas</p> <p>Monitoramento</p> <p>Empoderamento</p> <p>Compartilhamento de informações e treinamento</p>	Gestão da equipe: processos

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Os gestores sugeriram boas práticas referentes à gestão personalizada, o que inclui conversas informais sobre a família, os problemas enfrentados, o dia-a-dia da pessoa, procurando, inclusive, garantir que as pessoas tenham maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, uma vez que as viagens são frequentes nesse tipo de trabalho. Quando as chamadas são realizadas por vídeo aumentam ainda mais a sensação de proximidade.

Em relação à gestão da equipe, observa-se que a valorização e o reconhecimento é o subtema mais mencionado e em linha com a importância de as pessoas se sentirem parte de um time. Para que se sintam engajadas, os gestores recorrem a inúmeras práticas, como premiações e o reconhecimento público, reforçando a contribuição individual para a organização e os negócios e enfatizando que, enquanto time, enfrentarão os problemas em conjunto, assim como celebrarão as vitórias. Tanto a valorização e o reconhecimento como a gestão individualizada ainda não haviam sido identificadas como boas práticas nos artigos encontrados na literatura.

Também se observa uma preocupação especial com o *coaching* para auxiliar as pessoas remotas a melhor gerenciar suas carreiras na organização; para tanto, procuram mostrar os possíveis caminhos a seguir e apresentam o portfólio de treinamentos disponibilizados, o que também promove o senso de pertencimento e de *ownership* em cada um(a). Essa prática se torna mais importante para os membros mais jovens das equipes. Maes e Weldy (2018) também já haviam apontado o *coaching* como uma prática que ajuda na construção de equipes virtuais eficazes.

Ainda em relação à gestão das equipes, emerge o foco em processos, como o estabelecimento de metas, acompanhamento do desempenho e o apoio e facilitação das atividades para que todos possam caminhar juntos. Quanto à realização do trabalho, foram indicadas como boas práticas: explicar objetivos, propósitos de cada projeto, definir metas claras, determinar os responsáveis pela atividade, dar mais autonomia, definir métricas de avaliação e controle, estar próximo do time e realizar acompanhamento semanal. Além dessas, apontam-se ainda: tratar os problemas e buscar por soluções em conjunto, apoiando as pessoas, suportando, fornecendo *feedback* e *coaching* sempre que necessário. Reforça-se, ademais, a necessidade da criação de um ambiente de confiança, com destaque especial para o papel do líder, na motivação e engajamento dos membros das EVGs, o que também encontra guarida nos estudos sobre o desempenho das equipes virtuais (LIAO, 2017).

#### 4.3 Desafios, performance e práticas da gestão de equipes virtuais globais

A análise das entrevistas permitiu elencar os desafios apontados pelos gestores. Dentre eles, pode-se dizer que dois fatores se destacaram, dada a frequência com que foram citados: a comunicação e os aspectos contextuais, ou seja, aspectos culturais e institucionais. Esses fatores permeiam e, portanto, influenciam todos os processos relativos à gestão das pessoas, mas que se potencializam na gestão de equipes virtuais. Os resultados também detalharam como as práticas apontadas pela literatura (LIAO, 2017; MAES; WELDY, 2018) podem auxiliar os gestores lidarem com os desafios no dia-a-dia, de maneira a obter desempenhos semelhantes aos das equipes presenciais.

Problemas com a comunicação, amplamente discutidos na literatura (LESLIE et al., 2018), decorrem, em grande medida, dos aspectos contextuais e individuais e são um elemento chave de maneira que se pode dizer que se a comunicação flui bem, se torna um facilitador e reduz os desafios, mas se a comunicação não flui bem, se torna um dificultador e aumenta muito os desafios.

De maneira geral, os aspectos contextuais (culturais e institucionais) trazem diferenças relevantes em termos de comportamentos e atitudes, tais como a forma de lidar com prazos, entregas, qualidade, gestão do tempo e das atividades e o exercício da percepção do outro, conforme assinalaram Liao (2017) e Lippert e Dulewicz (2018). Esses fatores têm forte impacto na comunicação, como a frequência, o conteúdo, a forma, a

linguagem e o modo, agravando os problemas ocasionados pelo contato à distância, sem interação pessoal, com divergências de entendimento e de percepção, dificuldades de compreensão do contexto, propósito e estratégias, resultados que corroboram achados de trabalhos anteriores (JIMENEZ et al., 2017; SRIVASTANA; CHANDRA, 2018) Ademais, problemas com calendários e legislação, além do fuso horário, foram mencionados como dificultadores da interação e do suporte em tempo real.

Todos esses fatores somados podem ter impactos significativos nos processos de gestão de pessoas e, em especial, das equipes, desde a integração (*onboarding*) até a percepção de pertencimento à equipe, o que pode influenciar diretamente na motivação e no engajamento das pessoas remotas (FERREL; KLINE, 2018). Os resultados destacam a importância de trazer maior proximidade e a integração dessas pessoas às equipes e, para isso, ressalta-se a gestão individualizada e personalizada, estabelecimento claro de metas e acompanhamento próximo, garantindo o senso de pertencimento, a autonomia para realizar as atividades e possibilidades de desenvolvimento de carreira, aspectos ainda pouco explorados na literatura.

A gestão personalizada parece conseguir mitigar os problemas de comunicação e as diferenças culturais e institucionais e “neutralizar” os efeitos adversos da distância, práticas que parecem estar surtindo efeitos em termos de desempenho.

Por fim, também foi perguntado aos entrevistados se havia diferenças significativas sobre a performance de equipes virtuais *versus* presenciais. Alguns dos relatos são apresentados a seguir:

*“Não, nenhuma diferença! Eu tenho funcionários em outros países com que tenho uma comunicação, interação e alinhamento tão bons que temos a sensação de que trabalhamos lado a lado todos os dias.” (E8);*

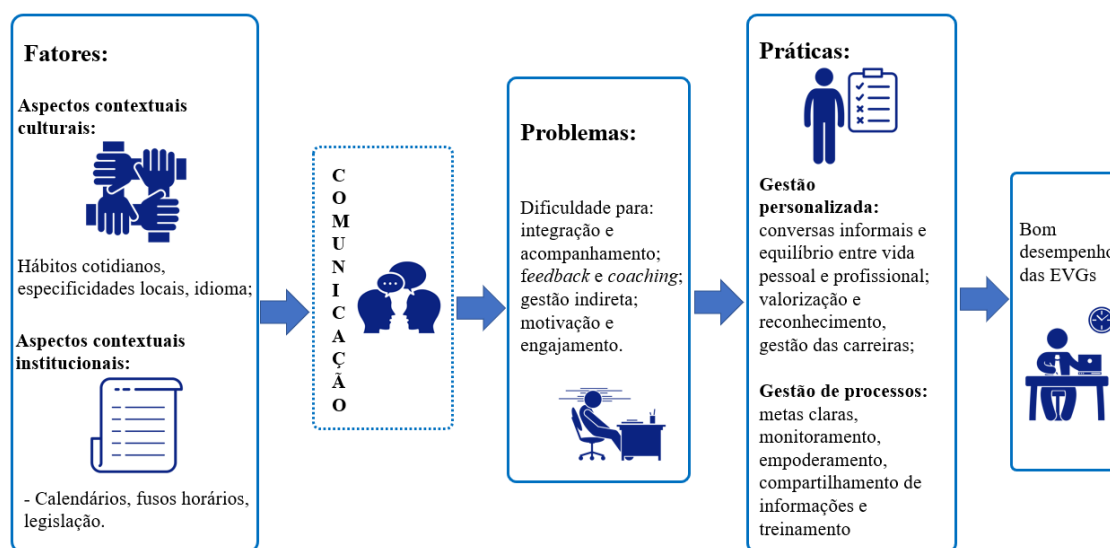
*“Depende da senioridade e grau de interesse de cada profissional. Quando o profissional está comprometido com os objetivos corporativos e pessoais de desenvolvimento, não existe diferença” (E9);*

*“Para atividades que demandam concentração e eles são independentes (performedo por uma pessoa), estar remoto ajuda, pois a pessoa tem menos ruído no ambiente. Entretanto, para uma real ação em time (como o design de uma nova função - feature), recursos nos escritórios levam as coisas serem feitas mais ágil e de forma mais fácil” (E10).*

Dentre os treze entrevistados, doze afirmaram que não existe diferença de performance entre os liderados locais e os remotos. O gestor E3 inclusive afirmou que, caso esse remoto seja em casa e a pessoa não tenha que se deslocar todos os dias, a performance é até melhor. Apenas um dos gestores disse ter diferenças de performance entre os locais e remotos e que uma boa prática para contornar seria com a colocação de metas mais específicas para os liderados remotos. Segundo Lippert e Dulewicz (2018), a performance é afetada por fatores sociais e relacionados à tarefa, corroborando a boa prática sugerida pelo gestor. Entretanto, o tema não foi exaustivamente abordado nas entrevistas.

Os principais desafios e práticas encontrados na pesquisa foram ilustrados na figura 2:

Figura 2 – Principais desafios e práticas das EVGs



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

## 5 CONCLUSÃO

No presente trabalho observou-se que os desafios e, principalmente, as práticas adotadas e relatadas pelos gestores remetem ao sistema de gestão de desempenho nas organizações, que tem sido objeto de pesquisa e de profundas alterações nos últimos anos, conforme assinalam West e Kelly (2018), que apontam problemas com os antigos sistemas mais “engessados”, demorados e burocráticos, e sinalizam tendências como: contatos mais frequentes entre líderes e liderados, monitoramento e avaliações contínuas e *feedbacks* direcionados mais ao futuro e ao desenvolvimento das pessoas, do que voltados ao passado, com foco em diferenciação das pessoas para distribuição de prêmios e bônus, por exemplo.

Essas mudanças devem se acentuar no atual cenário da Covid-19 e, embora essa pesquisa tenha sido realizada em período anterior à pandemia, os seus achados podem ajudar na gestão de pessoas e equipes de modo virtual, que se implantou e se tornou mais usual atualmente. A literatura sobre a pandemia aponta que os líderes vêm procurando adotar modelos de gestão mais próxima e personalizada, que inclui não apenas as questões de ordem profissional, tarefas e entregas, mas, principalmente, as questões de saúde física, emocional e psicológica (GUINANCIO et al., 2020; SULL; SULL; BERSIN, 2020). Uma segunda contribuição para o contexto atual da pandemia seria a atenção necessária aos processos de integração dos novos membros das equipes, que estão iniciando de maneira remota e que não tiveram ainda a oportunidade de conhecer pessoalmente os líderes e colegas de trabalho, que poderiam dar apoio na realização das atividades e ajudar no entendimento dos aspectos culturais das organizações, bem como dos comportamentos esperados. Ainda, alguns autores têm apontado a importância do papel dos líderes e a necessidade de manter as equipes motivadas e engajadas, especialmente em um período caracterizado por um alto grau de incerteza (CASTRO et al., 2020).

Como limitações do presente trabalho, pode-se mencionar o fato de não oferecer uma análise de outros setores de atividade, limitando-se a duas empresas de tecnologia; uma análise mais ampla daria, pois, maior poder explicativo dos resultados alcançados. Outra limitação diz respeito ao fato de a amostra ter apenas como



respondentes gestores brasileiros, amostras com gestores de diferentes países poderiam ter produzido resultados diferentes.

Em relação a pesquisas futuras, seria interessante aprofundar o tema para a situação do contexto da pandemia e de gestão de crises, além do desenvolvimento de pesquisas quantitativas, que pudessem avaliar as relações causais apontadas na figura 2, incluindo os diversos setores de atividades e países de origem dos gestores e/ou liderados. Além disso, a condução de pesquisas sobre a utilização e adequação dos diversos meios de comunicação mediados por tecnologia poderia trazer impactos positivos significativos na comunicação com as equipes remotas.

---

Artigo submetido para avaliação em 28/01/2021 e aceito para publicação em 06/09/2022

---

## REFERÊNCIAS

- ADAMOVIC, M. An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 4, p. 2159-2187, 2018.
- BARBOSA, A. **Como me fazer presente quando estou ausente?:** desafios do líder a distância. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00572a&AN=fgv.10438.27485&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 8 maio 2020.
- BATISTIČ, S. Looking beyond—Socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 220-233, 2018.
- BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. A typology of virtual teams implications for effective leadership. **Group & Organization Management**, v. 27, n. 1, p. 14-49, 2002.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.
- CASTRO, B. L. G. D.; OLIVEIRA, J. B. B. D.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.
- CHANDRA, S.; SRIVASTAVA, S. C.; THENG, Y. 2012. Cognitive Absorption and Trust for Workplace Collaboration in Virtual Worlds: An Information Processing Decision Making Perspective. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 13, n. 10, p. 797-835, 2012.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAHWAN, E.; CHAMORRO-PREZUMIC, T. How to collaborate effectively if your team is remote. **Harvard Business Review**, fevereiro, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>. Acesso em: 03 maio 2020.
- DUA, A. Why virtual teams are the future of workplace culture. **INC42**, 2017. Disponível em: <https://inc42.com/entrepreneurship/virtual-teams-future>. Acesso em: 03 maio 2020.
- DULEBOHN, J. H.; BOMMER, W. H.; LIDEN, R. C.; BROUER, R. L.; FERRIS, G. R. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. **Journal of Management**, v. 38, n. 6, p. 1715-1759, 2012.

FERRAZZI, K. Getting virtual teams right. **Harvard Business Review**, dezembro, 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FERRELL, J.; KLINE, K. Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams. **People & Strategy**, v. 41, n. 2, 30-36, 2018.

FORD, R. C.; PICCOLO, R. F.; FORD, L. R. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. **Business Horizons**, v. 60, p. 25-34, 2017.

FRIED, J.; HANSSON, D. **Remote: office not required**. Basecamp, Audiobook, 2013.

GUINANCIO, J. C.; DE SOUSA, J. G. M.; DE CARVALHO, B. L.; DE SOUZA, A. B. T.; DE ALMEIDA FLORIANO, A.; RIBEIRO, W. A. COVID-19: Desafios do cotidiano e estratégias de enfrentamento frente ao isolamento social. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, e259985474, 2020.

GILLI, K.; VEGLIO, V.; GUNKEL, M.; TARAS, V. In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes, **Journal of Business Research**, v. 146, p. 325-337, 2022.

GILSON, L. L.; MAYNARD, M. T.; JONES YOUNG, N. C.; VARTIAINEN, M.; HAKONEN, M. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. **Journal of Management**, v. 4, n. 5, p. 1313-1337, 2015.

GLADYS, A. **A phenomenological study of the lived experiences of employees who work virtually and their perceptions of leadership behaviors that create a successful virtual organization**. 2014. Tese (Doutorado em Educação de Liderança Organizacional) - Pepperdine University, 2014.

GRATTON, L. Three elements for successful virtual working. **MIT Sloan Management Review**, abril, 2020. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/three-elements-for-successful-virtual-working/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Leading Virtual Teams**. Boston: Harvard Business Review, 2016.

KIRKMAN, B. L.; GIBSON, C. B.; KIM, K. Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. In: KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**, v. 2. Oxford University Press, 2012.

JIMENEZ, A; BOEHENE, D.; TARAS, V.; CAPRAR, D. Working across boundaries: current and future perspectives on global virtual teams. **Journal of International Management**, v. 23, n.4, p. 341-349, 2017.

LAURING, J.; JONASSON, C. Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? **Human Resource Management Journal**, v. 28, p. 392-409, 2018.

LESLIE, J. B.; LUCIANO, M. M.; MATHIEU, J. E.; HOOLE, E. Challenge Accepted: Managing Polarities to Enhance Virtual Team Effectiveness. **People & Strategy**, v. 41, n. 2, p. 22-28, 2018.

LEVERE, J. L. Business Travel Has Stopped. No One Knows When It Will Come Back. **New York Times**, 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/04/20/business/business-travel-coronavirus.html>. Acesso em: 15 jun. 2020.

LIAO, Chenwei. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 4, p. 648-659, 2017.

LIPPERT, Helge; DULEWICZ, Victor. A profile of high-performing global virtual teams. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 24, p. 169-185, 2018.

MAES, J.D.; WELDY, T.G. Building effective virtual teams: Expanding od research and practice. **Organization Development Journal**, v. 36, p. 83-90, 2018.

MESSENGER, J. C.; GSCHWIND, L. Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.

NIELSEN. Como o Brasileiro se Prepara para Vida Restritiva Imposta pela Covid-19. 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/como-o-brasileiro-se-prepara-para-vida-restritiva-imposta-pela-covid-19/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

PICCOLI, G.; POWELL, A.; IVES, B. Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. **Information Technology and People**, v. 17, n. 4, p. 359– 379, 2004.

RIMOL, M. 6 Trends on the Gartner Hype Cycle for the Digital Workplace, 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/6-trends-on-the-gartner-hype-cycle-for-the-digital-workplace-2020/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SANTIAGO, C. **Implementação do local de trabalho digital: um estudo exploratório em uma grande empresa de tecnologia**. 2022. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2022.

SCOTT, C.; WILDMAN, J. Culture, communication and conflict: a review of global teams literature. In: WILDMAN, J.; GRIFFITH, R. (Ed.). **Leading global teams: translating multidisciplinary science to practice**, Melbourne: Springer, p. 13-32, 2015.

SRIVASTAVA, S.; CHANDRA, S. Social Presence in Virtual World Collaboration: An Uncertainty Reduction Perspective Using a Mixed Methods Approach. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 42, p. 779-803, 2018.

STRATONE, M.; VATAMANESCU, E.; TREAPAT, L.; RUSU, M.; VIDU, C. Contrasting traditional and virtual teams within the context of COVID-19 pandemic: from team culture towards objectives achievement. **Sustainability**, v. 14, 4558, p. 1-19, 2022.

SULL, D.; SULL, C.; BERSIN, J. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. **MIT Sloan Review**, junho, 2020.

TOWNSEND, A. M.; DEMARIE, S. M.; HENDRICKSON, A. R. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. **Academy of Management Executive**, v. 12, p. 17-29, 1998.

WEST, J.; KELLY, J. **Performance management systems: how companies are rethinking people development**, Darden Business Publishing, 2018.

WILDMAN, J.; GRIFFITH, R. Leading global teams means dealing with *different*. In: WILDMAN, J.; GRIFFITH, R. (Ed.) **Leading global teams: translating multidisciplinary science to practice**. Melbourne: Springer, 2015. p. 1-10.