

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Relações de colaboração e confiança nas equipas virtuais

Patrícia Cunha Lourenço

M

2022



FACULDADE DE ECONOMIA



RELAÇÕES DE COLABORAÇÃO E CONFIANÇA NAS EQUIPAS
VIRTUAIS

Patrícia Cunha Lourenço

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso

2022

Resumo

As equipas virtuais criam condições e oportunidades sem precedente para ocorrer colaboração, contudo, também podem ver a tua tarefa dificultada devido à falta de confiança que se pode gerar dadas as condições específicas em que ocorre o seu trabalho. A verdade é que estas equipas colocam novos desafios à gestão que já não precisa de acautelar a sua alocação física, mas que traz, no entanto, novos desafios.

A colaboração clássica presencial transformou-se na forma de uma relação virtual que utiliza como meio as tecnologias da informação.

O presente estudo tem como objetivo de compreender as relações de colaboração e de confiança nas equipas virtuais, através da recolha de dados e consequente análise dos mesmos, identificando as questões que tornam únicas as relações de confiança e colaboração que emergem do contexto virtual.

Para o efeito, levou-se a cabo um estudo de natureza qualitativa, por meio de entrevistas a trabalhadores portugueses inseridos em equipas virtuais, em diferentes áreas profissionais, que não pertencem à mesma equipa virtual.

Os resultados obtidos mostram que para existir confiança, a maioria dos participantes refere ser necessário existir abertura e adaptação da equipa. A colaboração por sua vez é facilitada pelo reconhecimento de competências na equipa e uma adequada gestão de uma comunicação. Verifica-se ainda que a partilha de informação frequente e relevante afeta diretamente a colaboração da equipa e tem impactos na confiança. Níveis baixos de confiança afetam a equipa e as suas relações, danificando a sua união. O funcionamento virtual parece não afetar a colaboração entre os seus membros.

Não obstante da metodologia qualitativa adotada e da dimensão da amostra não permitirem generalizar os resultados obtidos, os mesmos indicam que a colaboração é afetada positivamente pela confiança entre os membros das equipas.

Palavras-chave: Equipas virtuais, Confiança, Colaboração, Estádios de desenvolvimento das equipas.

Abstract

Virtual teams create unprecedented conditions and opportunities for collaboration; however, they can also see the task hampered due to the lack of trust that can be generated given the specific conditions in which their work occurs. These teams place new perspectives on the management that no longer needs to take care of their physical allocation, but that nevertheless must deal with new challenges.

The classic face-to-face collaboration has been transformed into a virtual relationship using information technology as an intermediate.

This study aims to understand the relationships of collaboration and trust in virtual teams, through an empirical study seeking to explore the nature of such relationships in the unique context of virtual teams, identifying the issues that make unique the relationships of trust and collaboration that emerge from the virtual context.

For this purpose, a qualitative study was conducted, using interviews of Portuguese workers involved in the context of virtual teams, in different professional areas, that do not belong in principle to the same virtual team.

The results obtained suggests that for there to be trust, for trust to be developed, most participants need to be open and adapt to the team. In turn, collaboration is facilitated by the recognition of competencies in the team and its management and adequate communication. Frequent and relevant information sharing directly affects team collaboration and impacts trust. Low levels of trust affect the team and the internal relationships, affecting the cohesion of the team. Virtual functioning does not seem to affect the collaboration between participants.

The qualitative methodology adopted, and the sample size do not allow the generalization of the results, but they indicate that collaboration is positively affected by trust between team members.

Keywords: Virtual teams, Trust, Collaboration, Team development stages.

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tabelas	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura relevante.....	3
2.1. Equipas virtuais	3
2.2. Estádios de desenvolvimento das equipas	4
2.3. Colaboração nas equipas virtuais.....	7
2.4. Confiança nas equipas virtuais	10
2.4.1. Tipos de confiança	12
3. Contextualização da investigação empírica	16
3.1. Problema de investigação, objetivos e questões de investigação	16
3.2. Metodologia de Investigação.....	17
3.3. Procedimento de Recolha de Dados.....	18
3.4. Caracterização dos entrevistados.....	18
4. Análise dos Resultados.....	21
4.1. A relação de colaboração nas equipas virtuais.....	21
4.2. Fatores facilitadores das relações de colaboração nas equipas virtuais.....	24
4.3. Fatores que dificultam a colaboração nas equipas virtuais	25
4.3.1. Barreiras nas equipas virtuais	27
4.4. Importância dos momentos de conexão na relação de confiança e colaboração..	28
4.5. Importância das afinidades na colaboração e confiança das equipas virtuais	29
4.6. Importância dos encontros presenciais nas relações da equipa	30
4.7. Processo de desenvolvimento de confiança na equipa.....	32
4.7.1. Papel ativo do indivíduo na relação de confiança.....	33
4.7.2. O impacto da partilha de informação na confiança das equipas virtuais	34
4.7.3. Níveis de confiança reduzidos na equipa	36
4.8. Principais vantagens e desvantagens do trabalho numa equipa virtual.....	37
4.9. Influência da comunicação na colaboração das equipas virtuais	39
5. Discussão dos Resultados	41
Conclusões.....	49
Bibliografia.....	52

Anexos.....	57
Anexo 1 - Guião de entrevista.....	57

Índice de Figuras

Figura 1 – Criação de confiança nas equipas virtuais.....	6
Figura 2 – Modelo de pesquisa.....	9
Figura 3 - Condições de confiança entre os elementos de uma equipa.....	12

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características Sociodemográficas dos profissionais entrevistados.....	20
---	----

1. Introdução

Atualmente constata-se uma grande mudança como consequência da expansão global de um ambiente de trabalho virtual, que já surgiu há algum tempo, mas que só recentemente adquiriu uma escala considerável. Assim, este estudo tem em vista analisar como as novas relações de trabalho afetam a forma como as pessoas trabalham em equipa.

As organizações têm vindo a adotar modos de trabalho flexíveis que permitem desdobrar as opções dos trabalhadores (Field & Chan, 2018). Os avanços na tecnologia permitem que as pessoas permaneçam conectadas e trabalhem juntas até mesmo quando estão localizados em lugares distintos com diferentes horários, devido ao crescimento dos negócios globais e aumento do número de colaboradores das empresas mais virtuais.

Na maior parte do mundo, a internet e as relações virtuais têm vindo a encurtar distâncias e surgem as equipas virtuais, que promovem uma oportunidade de colaboração no trabalho (Bhat et al., 2017), conseguindo reforçar formas de trabalho alternativas. É relevante analisar o que poderá advir deste formato que, embora não seja inovador, se tornou uma realidade. Tendo em conta Glacel (1997), estabelecer confiança dentro de uma equipa será fundamental para o seu crescimento e, por conseguinte, o seu sucesso. Benetytė and Jatuliavičienė (2013) complementam que os níveis de confiança são geralmente mais baixos virtualmente. Nesse contexto, existe à partida uma maior dificuldade em estabelecer confiança por não haver uma interação pessoal e devido à falta de informação verificada.

Assim sendo, uma vertente pertinente a frisar é que as equipas virtuais se formam sem ter a vantagem de interagir presencial, o que poderá influenciar as relações e a forma como se relacionam. Em relação às pessoas que vão fazer parte das equipas virtuais deve existir um pressuposto de uma predisposição destas em confiar nos outros elementos da sua equipa (Clark et al., 2010; Ford et al., 2017; Jarvenpaa et al., 1998). De acordo com esse princípio, esta predisposição irá resultar num ambiente de maior colaboração no decurso do seu trabalho e melhores relações. Ou seja, começando as relações com uma tendência de abertura para a confiança nos outros indivíduos, vão começar à partida com um nível de confiança superior, em relação aos colegas que tendem a confiar menos por natureza.

No presente documento, são também focadas as dimensões essenciais à criação da confiança, tais como a habilidade, a benevolência e a integridade (Cheng et al., 2015; Clark & Clark, 2010; Mayer et al., 1995), assim como é que cada uma destas dimensões pode

afetar a sua criação numa equipa virtual. Esta temática já foi estudada por diversos autores, mas os resultados obtidos foram algo inconclusivos, justificando a pertinência do estudo. Assim, importa discutir os desafios que as equipas virtuais enfrentam, partindo das implicações da digitalização, até porque compreender os fatores que as limitam, pode ajudar a compreender o que permite melhorar o seu desempenho e relações internas (Aritz et al., 2017). A confiança é delicada e, uma vez que as equipas virtuais são formadas sem contacto direto, poderá gerar desconfiança e pouca compreensão mútua (Bhat et al., 2017).

O facto de aprofundar esta temática poderá proporcionar um conjunto de respostas que vai ajudar a compreender como é que as equipas virtuais estão a ser afetadas dado o seu regime de trabalho. Trata-se de um debate que ganhou muita força recentemente e, por isso, tornou-se uma dimensão crítica da qual se estão agora a conhecer todas as suas implicações (Zaharie, 2021). As equipas que comunicam apenas através de tecnologias da informação veem-se limitadas em certos aspetos que poderão ser minimizados, mas será interessante compreender se isso acontece ao longo do ciclo de vida da equipa.

Desta forma, o objetivo geral do presente estudo é compreender como se desenvolve a colaboração e a relação de confiança entre os membros ao nível das equipas virtuais, com o foco na perspectiva do colaborador. Então, importa compreender os desafios ou barreiras que podem limitar estas equipas, tais como os problemas na criação da confiança e a colaboração, resultantes do processo da digitalização. Para tanto, foi realizado um estudo de natureza qualitativa, incidindo sobre profissionais com experiência em equipas virtuais.

O presente documento encontra-se dividido e organizado em vários capítulos. O primeiro inclui a revisão de literatura, onde se procede a uma exploração dos quadros teóricos relevantes para o tema, questões acerca equipas virtuais, os estádios de desenvolvimento destas equipas, a colaboração e confiança nas equipas virtuais, bem como os tipos de confiança. De seguida, aborda-se a metodologia da investigação empírica, onde se descreve a recolha de informação a partir de um estudo qualitativo com recurso a entrevistas, semiestruturadas como forma de recolha de dados. No capítulo seguinte, apresentam-se os resultados, sendo estes de seguida discutidos. Por último, encerra-se o com a apresentação das principais conclusões do estudo, as contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. Revisão da literatura relevante

2.1. Equipas virtuais

A literatura sugere que as equipas virtuais são definidas como equipas que utilizam e dependem da comunicação eletrónica através de equipamentos de tecnologias de informação, de modo a alcançar objetivos organizacionais em comum (Bell & Kozlowski, 2002; Breuer et al., 2020; Rane, 2021). Estas equipas encontram-se geralmente dispersas geograficamente, que simultaneamente combinam as suas funções e competências de diferentes áreas de especialização numa dinâmica flexível, de modo a responder às necessidades que delas são exigidas num mercado global (Chamakiotis & Davidson, 2021; Mitchell, 2009; Peters & Manz, 2007; Townsend et al., 1998). Estes aspetos tornam único o conceito de equipa virtual, porque a sua existência é fundamentalmente digital.

Uma equipa virtual faz com que uma organização deixe de ter fronteiras e se torne verdadeiramente global. Assim, estas equipas, na sua maioria temporárias, são necessárias para cumprir um objetivo específico até este ser cumprido. Geralmente, esta articulação é conseguida através da confiança e de sistemas de comunicação partilhada (Hacker et al., 2019; Jarvenpaa, 1999). O facto de não terem frequente contacto presencial, contribui para a sua denominação como equipas virtuais, cuja eficácia do trabalho em comum tende a ser menor de acordo com Choi & Cho (2019). Tendo em conta a literatura, a confiança nestas equipas é significativamente menor do que nas equipas tradicionais onde o contacto face-a-face existe numa base regular e que afeta positivamente as relações entre os membros da equipa (Choi & Cho, 2019; Mezgar, 2007).

O desafio nas equipas virtuais é criar oportunidades para os seus membros terem o nível de diálogo necessário para criar um futuro em conjunto e para que estas possam crescer. É muito importante assegurar que é dedicado o tempo adequado a adotar estratégias para a comunicação fluir, assim como dar a oportunidade de criar uma cultura de colaboração (Cvitanovic et al., 2021; Holton, 2001). Assim, todos devem compreender o significado partilhado de ter abertura e de colaborar, algo essencial no trabalho em equipa. De modo a potenciar a coesão da equipa, as suas relações e a confiança, Zaharie (2021) defende que deve existir *feedback* consistente e abertura para com os elementos da equipa e em relação ao que estes possam querer acrescentar (Peters & Manz, 2007).

Contudo, a confiança tem um papel determinante, uma vez que irá ditar as dinâmicas colaborativas das equipas virtuais, através de uma interação frequente, onde os indivíduos podem estar confortáveis e partilhar as suas ideias, e onde a diversidade de opiniões é valorizada (Holton, 2001). Portanto, as equipas estão expostas a um ambiente em que se mostra primordial construir a confiança, de modo a permitir relações mais positivas e potenciar a capacidade de colaboração no seio das equipas virtuais, conforme vão crescendo e aumentando a sua maturidade.

2.2. Estádios de desenvolvimento das equipas

Os membros da equipa testam-se constantemente de forma a compreender se podem confiar ou não uns nos outros e, por conseguinte, se este nível de confiança se mantém ou poderá vir a aumentar. Acrescentando que isto confere propriedades à confiança, tornando possível a sua construção, mas ao mesmo tempo potencia também a sua destruição, consoante as dinâmicas que acontecem nas equipas ao longo do tempo (Benetyté & Jatuliavičienė, 2013).

É arguido por diversos autores que, conforme as equipas se formam inevitavelmente, irão passar por estádios de desenvolvimento (Gersick, 1988; Greenberg et al., 2007). Estes estádios são diferentes fases que fazem parte do seu ciclo de vida. Neste sentido, a literatura sugere que a equipa nos primeiros tempos procure oportunidades para se dar a conhecer e regular expectativas (Greenberg et al., 2007). Com o tempo, já com uma comunicação estabelecida, dá-se uma transição para efetivamente realizar as tarefas como equipa. O desafio é, nesta fase inicial, criar as condições para o desenvolvimento de confiança que poderá prolongar a vida da equipa e minimizar conflitos ou problemas.

Disto decorrem os diferentes estádios do desenvolvimento das equipas, desenvolvido por Tuckman and Jensen (1977) e reforçado por Lazar et al. (2020); Tuckman (1965), num total de quatro fases, sendo elas, a fase da criação da equipa, a fase da tempestade, a fase da normalização e, por fim, a fase performativa. Nesta sequência, Tuckman and Jensen (1977) acrescentaram a fase de adiamento, culminando num total de cinco fases.

1. A fase da criação da equipa – os elementos trocam informação e começam a criar alguma confiança à medida que se vão conhecendo. Este modelo faz

referência ao desafio de, apesar dos elementos das equipas se estarem a conhecer, existir algum risco de criar ideias pré-concebidas. Confiar nos outros elementos será um processo lento.

2. A fase da tempestade – nesta fase são expostas as similitudes e diferenças entre os elementos, onde potencialmente poderão surgir alguns conflitos daí resultantes. Por sua vez, existem possíveis conflitos gerados por mal entendidos, por via de uma comunicação fraca.
3. A fase da normalização – os elementos da equipa reconhecem as diferenças e aprendem a trabalhar em conjunto, de forma a que possa ser positivo para as suas relações, partilhando conhecimento e obrigações. Neste período, pode existir alguma dificuldade em adaptarem-se às normas de comunicação.
4. A fase performativa – compreende o desempenho efetivo, a entreaajuda e o encorajamento mútuo entre os elementos da equipa. Existem desafios ligados às pressões competitivas devido às tarefas propostas e, até mesmo, uma dificuldade de comunicação que se pode gerar quando a comunicação for assíncrona.
5. A fase de adiamento – reconhece-se a importância de existir um estádio onde se aceita o fim do ciclo de vida da equipa como parte do seu desenvolvimento.

Embora existisse um reconhecimento generalizado do modelo de cinco fases acima enunciado, Gersick (1988) sugeriu que os grupos passam, afinal, por apenas três fases diferentes. A primeira fase é o encontro inicial, a segunda fase é de transição intermédia e a última fase é de conclusão (Figura 1).

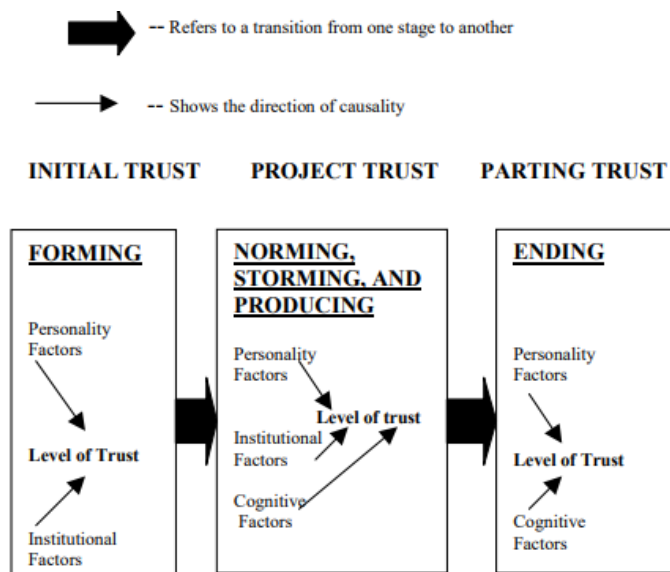


Figura 1 – Criação de confiança nas equipas virtuais

Fonte: Sarker and S. (2000)

Tendo em conta também Sarker et al. (2000), a fase de criação da equipa é a fase em que os membros se conhecem por via das tecnologias de informação e ocorre, portanto, a formação da equipa. Esta é a fase onde na ausência de informação prévia sobre os elementos, a confiança vai basear-se na semelhança de personalidade e/ou na confiança que têm na organização – valores organizacionais. Dá-se, portanto, a confiança inicial.

O estágio intermédio é uma combinação da fase da normalização e da fase performativa, onde os elementos da equipa se desenvolvem e, ao mesmo tempo, procuram dar resposta às tarefas por meio da colaboração. Nesta fase, dá-se uma confiança geralmente conhecida como confiança no projeto (Sarker & S., 2000). Neste caso, o uso das tecnologias de informação que são usadas para comunicar, deverão fazer superar as possíveis barreiras físicas de distância. Portanto, deveriam assumir relações positivas conforme os elementos das equipas recolhem informação uns sobre os outros e como isto poderá servir de base para a confiança mútua.

Por último, a fase de adiamento, uma fase final onde os elementos da equipa virtual são separados devido ao fim do projeto. É nesta fase que se gera a confiança de separação. Aparentemente, a continuação de formação de confiança neste estágio é semelhante à anterior, pois é uma confiança baseada nas interações e em fatores cognitivos. Os elementos podem agora desenvolver confiança nos indivíduos que nada têm a ver com aqueles que inicialmente tiveram em si a confiança depositada, devido à informação

disponível. A confiança baseada na personalidade também continuará a explicar parcialmente a formação de confiança nesta fase, embora de forma menos significativa. No final do projeto, quando os membros estiverem conscientes de que a equipa terá o seu fim breve, o contexto institucional terá pouco efeito sobre os seus comportamentos e atitudes. Em todo o caso, a natureza das tarefas realizadas pelas equipas virtuais determina o seu ciclo de vida (Bell & Kozlowski, 2002). É sugerido que este ciclo varia de equipa para equipa.

São vários os fatores facilitadores da criação de confiança no início do ciclo de vida das equipas (Chamakiotis & Davidson, 2021; Jarvenpaa, 1999; Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Neste seguimento, é importante existir comunicação em grupo de forma social, numa partilha informal de atividades pessoais, que facilita a criação de confiança inicial. Também é referido que deverá ser uma comunicação que encoraje e envolva os elementos das equipas virtuais, facilitando reuniões face-a-face para além das virtuais. As equipas com maior confiança inicial apresentam maior iniciativa individual e proatividade nas tarefas.

Ao longo dos estádios de desenvolvimento da equipa, a confiança e a colaboração são mantidas através de uma comunicação previsível e regular, através de *feedback*, ao reconhecer contributos ou ao dar sugestões de melhoria. Outras dimensões recomendadas para que a confiança se estabeleça ao longo deste ciclo é um apoio contínuo e pessoal com os membros das equipas que assegure as condições necessárias para a realização da função.

2.3. Colaboração nas equipas virtuais

Uma cultura de colaboração é definida, segundo Yang et al. (2018) e Lopez et al. (2004), como uma cultura que valoriza o trabalho em equipa, a comunicação, o respeito, o empoderamento dos seus elementos e que alavanca o conhecimento dos indivíduos, resultando na aprendizagem organizacional. Numa cultura colaborativa, os elementos da equipa são encorajados a abraçar a mudança, oferecer pontos de vista diferentes e discutir abertamente os problemas da colaboração (Barczak et al., 2010). Portanto, esta cultura incentiva o envolvimento total dos membros da equipa. De outro modo, a colaboração nas equipas pressupõe, segundo Choi and Cho (2019), Yang et al. (2018) e também Wagner (1995), uma contribuição voluntária para cumprir tarefas e funções, cujos resultados mediante a um trabalho em conjunto.

A colaboração é um processo que está relacionado com duas ou mais partes trabalharem em conjunto, de forma a atingir resultados benéficos para as partes envolvidas, segundo (Choi & Cho, 2019). Este tem diversas dimensões, entre as quais a cooperação e a partilha de informação. A colaboração ocorre pois há uma necessidade que envolve uma responsabilidade coletiva das partes (Peters & Manz, 2007). Deve haver uma perceção que começa por ser individual, mas que acaba por ser coletiva, num sentido de respeitar o outro e as opiniões ou ideias distintas, mas também de trabalho em equipa. Passa a envolver a propriedade conjunta das decisões e a responsabilidade coletiva pelos resultados, realizando um exercício de confiança e, quando isso acontece, dá-se o espaço para a colaboração.

Níveis elevados de confiança são um elemento essencial e facilitador que permite às equipas funcionar eficazmente, estabelecer relações interpessoais e alcançar os objetivos em comum (Paluri, 2020). Para além disso, quando os elementos das equipas virtuais confiam uns nos outros criam condições ideais para facilitar a colaboração. A confiança mútua aumenta a motivação para dedicar recursos a objetivos partilhados pela equipa e, desse modo, aumenta a partilha de conhecimento e a colaboração entre os elementos da equipa (Barczak et al., 2010; Dirks, 2001). Acrescenta-se ainda que a colaboração virtual é composta por comportamentos colaborativos que “promovem interações que apoiam as equipas que se encontram geograficamente dispersas” (Hill & Bartol, 2016, p. 160). Nas equipas virtuais, uma variável relevante que afeta diretamente a colaboração é a confiança que existe ou que é possível estabelecer nestas equipas, bem como a partilha de informação (Pangil & Chan, 2014). Esta partilha torna-se essencial pois irá determinar o grau de colaboração que se dá nesse meio.

A colaboração nas equipas virtuais surge com base em vários fatores, que se devem dar sobre uma plataforma de confiança, com base na capacidade de os elementos falarem abertamente, estabelecerem diálogo e a oportunidade de criar confiança (Cvitanovic et al., 2021; Holton, 2001). Então, analisando os antecedentes da colaboração, surge em primeiro lugar a confiança como um aspeto primordial na colaboração das equipas (Cheng et al., 2015). Em segundo lugar, a compreensão mútua, pois envolve um objetivo comum, mas também encoraja todos a compreender o processo e não estarem só focados na sua própria contribuição. Um terceiro fator prende-se com a profundidade das relações entre os membros da equipa, mas os estudos demonstram que nas equipas virtuais a comunicação é

sempre inferior à presencial (Peters & Manz, 2007). Então, será sempre uma relação que demora mais tempo a desenvolver-se.

Efetivamente, tendo por consideração Alsharo et al. (2017) e Rosen et al. (2007), a partilha de conhecimento e informação tem sido essencial na colaboração das equipas virtuais, pois coloca o seu sucesso em primeiro lugar (Figura 2). Contudo, alguns elementos creem que deter informação é poder e que, se a partilharem, pode ser percecionado como uma perda do controlo. (Alsharo et al., 2017; Paul & McDaniel, 2004).

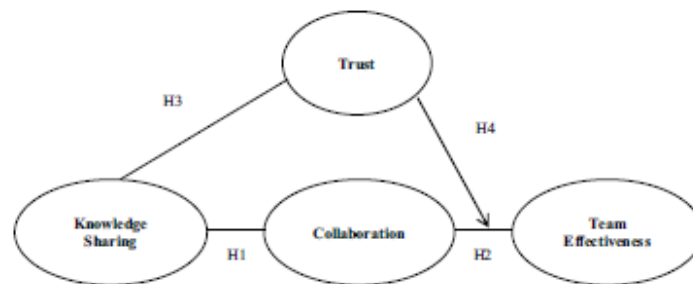


Figura 2 – Modelo de pesquisa

Fonte: (Alsharo et al., 2017)

Existem possíveis riscos em relação à partilha de informação. Tendo em conta Rosen et al. (2007), existe a possibilidade de passar informação incorreta e provocar uma perda de credibilidade entre os colegas da equipa virtual ou a informação ser partilhada unilateralmente; não existindo colaboração da equipa, conflito e dificultando relações. A partilha de informação requer tanto membros de equipas motivados como mecanismos de partilha apropriados (Davidaviciene & Majzoub, 2020). Na equipa, a quantidade e qualidade da informação partilhada é diretamente influenciada pelos níveis de confiança existentes. Por vezes, também o tempo pode representar uma barreira, devido a pressões de prazos a cumprir e fazer esquecer a partilha de informação. Passa a existir uma cultura de colaboração onde é necessário dedicar tempo e aprofundar o compromisso numa dinâmica de responsabilidade e respeito (Usher & Batarseh, 2017). No entanto, será a confiança a ter um papel essencial nas dinâmicas colaborativas.

2.4. Confiança nas equipas virtuais

A confiança, segundo Breuer et al. (2020) e Brahm and Kunze (2012), é descrita como a predisposição ou vontade de uma das partes de se tornar vulnerável às ações da outra, ou seja, não se trata de tomar risco, mas a predisposição para o tomar. Assim, quem está a confiar, tem uma expectativa de que a outra parte terá uma atitude, embora não seja capaz de controlar o resultado. Trata-se de uma situação que envolve expectativas entre partes, pelo que deverão estar dispostas a tomar uma decisão, partindo das suas ações ou palavras.

É ainda sugerido por Zaharie (2021) que a confiança poderá facilitar a colaboração entre as equipas quando não existem estratégias para potenciar este tipo de comportamentos. O “desenvolvimento de confiança mútua possibilita um trabalho em equipa mais eficaz” (Mayer et al., 1995, p.710) e as relações só existem quando há confiança. Contudo, a confiança tem a especificidade de evoluir com o tempo e conforme são vividas novas experiências (Cheng et al., 2015; Mezgar, 2007). Isto sugere uma relação com o ciclo de vida das equipas virtuais e as fases pelas quais estas passam num processo progressivo exigente, que se constrói com tempo de forma evolutiva e lenta.

Complementarmente, nas equipas virtuais é ainda mais fulcral estabelecer relações de confiança pois, tendo em conta Hill et al. (2009, p. 306), estas relações têm tendência para ser mais “impessoais, superficiais e mais incertas”. Por conseguinte, é fundamental perceber os fatores que influenciam o estabelecimento da confiança nas equipas e que poderão afetar a sua colaboração. O facto de o uso ser praticamente exclusivo de tecnologias de informação, como via de comunicação maioritariamente assíncrona, é um impasse nestas relações, o que poderá afetar a criação e o desenvolvimento da confiança ser mais lento em relação às equipas tradicionais (Cheng et al., 2015; Furst-Holloway et al., 2004), e atrasa o progresso da confiança. Contudo, segundo Müller (2003), a comunicação melhora o nível de colaboração e a confiança, minimizando efeitos negativos nas relações.

Tendo em conta os fatores que facilitam o desenvolvimento de confiança e de cooperação, destacam-se as normas sociais partilhadas, interações repetidas, experiências partilhadas entre os indivíduos e a antecipação da futura associação entre os mesmos. Esta antecipação da associação futura é mais elevada entre os membros do grupo que estão no mesmo local (Chai, 2019; Mayer et al., 1995). Trata-se da proximidade física entre os indivíduos e reforça a aproximação por semelhança social e valores partilhados

(Chamakiotis & Davidson, 2021; Jarvenpaa, 1999). Para além disso, os encontros presenciais são considerados necessários para o processo de construção de confiança e para reparar a que poderá estar danificada (Jarvenpaa, 1999). Embora estas equipas virtuais sejam essenciais na concretização de objetivos, a convivência presencial torna-se essencial para a confiança, uma vez que facilita a aproximação e conexão de pessoas.

No seu estudo, Breuer et al. (2020) argumenta não ser claro se a confiança nas equipas virtuais é influenciada pelos mesmos fatores que nas equipas tradicionais. Em relação a uma e outra equipa, as virtuais pressupõem um nível de confiança inferior inicialmente, mas que com o tempo poderá ser possível equilibrar-se. Por um lado, os membros das equipas presenciais formam a confiança nos membros da equipa depois de socializar (Rudolph et al., 2021). Referem-se a este tipo de confiança como benevolente ou interpessoal. Por outro lado, uma equipa virtual desenvolve um tipo de confiança centrada na tarefa chamada confiança baseada em competências. Adicionalmente, categorizam-se as equipas virtuais em categorias de baixa ou alta confiança, mencionando que as equipas de alta confiança exibem uma melhor dinâmica de equipa, são mais proativas, centradas nos resultados e com interações frequentes. Em contraste, as equipas de baixa confiança são mais reativas, concentram-se mais no processo do que na de tarefa em si, com interações pouco frequentes (Clark & Clark, 2010). Embora a confiança possa levar à colaboração, esta primeira não é uma condição necessária para que a segunda ocorra Mayer et al. (1995).

Analisando os fatores que influenciam a confiança, por Sedrine and Nasraoui (2019), Cheng et al. (2015) e Mayer et al. (1995), são sugeridos cinco, que uma parte espera verificar na outra, sendo eles os seguintes:

- a. Benevolência: pressuposto de que algo que é uma preocupação não será prejudicado ou explorado pela parte que é confiada ou pelo grupo. É uma competência altruísta, que se refere à disposição que o indivíduo terá para ajudar.
- b. Fiabilidade: requer consistência dos comportamentos dos membros da equipa e previsibilidade, bem como confiança para que as necessidades sejam cumpridas.
- c. Competência: devem ser detetadas capacidades e habilidades nos indivíduos e da equipa de forma a agir de forma fiável, benevolente e competente. Trata de comunicar requisitos, tomar decisões em relação ao processo e dar *feedback* mútuo.
- a. Integridade: relacionado com a integridade do carácter e autenticidade, é um fator que mantém o compromisso e é essencial para a confiança. É detetada uma barreira

à integridade quando os colegas de equipa têm comportamentos incongruentes relativamente aquilo que dizem acreditar.

- b. Abertura: a informação não deve ser apenas retida por um indivíduo, mas sim partilhada. A partilha de informação pessoal deverá fazer parte da cultura da equipa, permitindo-a avançar, pois mantém uma base de comunicação aberta e positiva.

Nas equipas virtuais, argumenta-se que a confiança será despertada através das perceções identificadas nos colegas de Competência, Benevolência e Integridade (Jaakson & Reino, 2019; Sedrine & Nasraoui, 2019). A confiança será, por isso, o somatório das dimensões de habilidade, benevolência e integridade que o membro da equipa consegue identificar no outro (Figura 3).

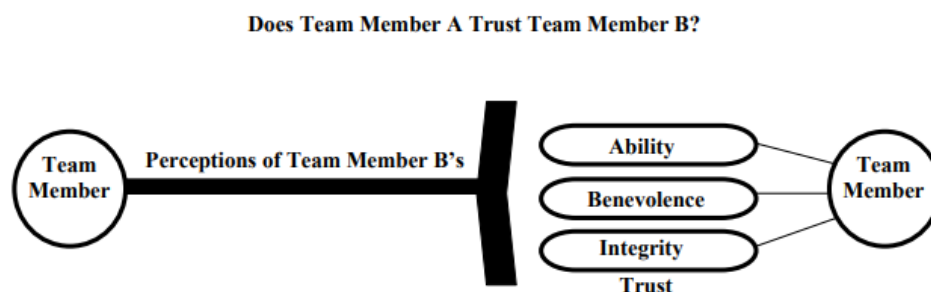


Figura 3 - Condições de confiança entre os elementos de uma equipa

Fonte: Clark and Clark (2010)

2.4.1. Tipos de confiança

Existem diversos tipos de confiança, tais como, a confiança baseada na personalidade, a institucional, a afetiva, a imediata, mas a mais relevante parece ser a confiança cognitiva, em termos de resultados na eficácia da equipa virtual (Pangil & Chan, 2014; Peters & Manz, 2007; Sarker & S., 2000).

A confiança baseada na personalidade desenvolve-se devido à predisposição que uma pessoa tem para confiar (Sarker & S., 2000). A confiança afetiva é a confiança que se deposita num elemento da equipa com base no sentimento de preocupação com esse colega (Barczak et al., 2010; McAllister, 1995). A confiança cognitiva tem por base a competência técnica de outra pessoa e determinar se a informação é fiável e trata-se de um processo racional, onde se pesa os custos e benefícios da decisão. Este tipo de confiança é a que melhor descreve o tipo de confiança nas equipas virtuais (Barczak et al., 2010; Greenberg et al., 2007). Contudo, não traduz bem como é que a confiança inicial se forma.

Nas equipas de trabalho virtuais, tanto a confiança afetiva como a confiança cognitiva aumentam a capacidade dos elementos da equipa para trabalharem em conjunto (Barozak & Mulki, 2010). Isto demonstra que não só os indivíduos querem identificar padrões de fiabilidade no outro e partilham conhecimento, mas também que este, de alguma forma, converge em termos de objetivos e se importam com os mesmos aspetos. Um facto, segundo Peters and Manz (2007), sugere contudo, que as equipas que experimentaram baixos níveis de confiança entre os seus membros partilham menos informação. Tal como a confiança baseada na personalidade, em que a parte torna-se vulnerável por confiar e depender de outro, sem qualquer outro contacto anterior.

Nas equipas com relações mais longas, segundo Mezgar (2007), existem diversos fatores que influenciam a confiança, tal como o facto de passarem mais tempo a conviver e maior oportunidade para construir relações de confiança, possibilitados por rotinas e comunicação eficaz. De facto, a crença passada era que o mais natural é não existir confiança inicialmente (Sarker & S., 2000). Contudo, concluiu-se que seria possível ter níveis um pouco mais elevados de confiança nas fases iniciais. Existe, aliás, segundo Paul (2004), uma ligação direta entre a relação de confiança e colaboração, uma vez que estabelecida a necessidade de colaboração, a confiança torna-se no seu facto determinante. Diferentes fatores podem explicar o nível de confiança em diferentes pontos de desenvolvimento de equipas, mas torna-se clara a necessidade de existir confiança para se dar a colaboração.

2.4.2. Confiança cognitiva

A confiança cognitiva é definida como "as expectativas racionais do indivíduo que se dispõe a confiar no outro, identificando nele os atributos necessários para confiar nele" (Robert et al., p.943, 2009). Aliás, esta pode ser desenvolvida através de dois meios. Em primeiro lugar, a confiança imediata ou a confiança que pode ser importada rapidamente, através de experiências anteriores e que sejam identificadas por semelhanças na situação atual. Em segundo lugar, através da confiança baseada no conhecimento, ou seja, a confiança pode resultar de experiências pessoais entre quem se dispõe a confiar e a pessoa em quem se vai confiar (Robert et al., 2009).

Quando um membro da equipa consegue obter algum conhecimento pessoal sobre os comportamentos de outro membro da equipa, será capaz de mais eficazmente avaliar a capacidade, integridade e benevolência deste e, assim, avaliar se este indivíduo que pertence à sua equipa é digno da sua confiança. Neste sentido, o fundamento da confiança deixa de ser sustentado na disposição para a confiança e no processamento de características baseado em categorias, passando agora para um processamento cognitivo pessoal e a identificação da sua capacidade, integridade e benevolência (Robert et al., 2009). Uma característica inerente à manutenção da confiança cognitiva é a previsibilidade e a consistência nos comportamentos (Iacono & Weisband, 1997; Mayer et al., 1995; Paul, 2004). Contudo, esta interação frequente por si só não explica o processo de confiança.

2.4.3. Confiança imediata

O desenvolvimento da confiança, segundo Ford et al., 2017 e Jarvenpaa et al., 1998, acontece a dois níveis. Em primeiro lugar a criação inicial da equipa, a confiança imediata que, segundo Mitchell (2009), foi um dos primeiros fenómenos a ser estudado no ambiente virtual. Em segundo lugar, o desempenho contínuo da equipa, a criação da confiança duradoura. A confiança imediata gera-se de forma rápida e interpessoal, não permitindo propriamente uma evolução gradual e recolha de informação sobre os outros, mas sim um avanço mais rápido numa realidade temporária, que é o caso das equipas virtuais, tornando-se essencial na sua existência (Iacono & Weisband, 1997; Mitchell, 2009).

Desta forma, de modo a concretizar os objetivos pretendidos, num ambiente que requer uma adaptação mais rápida, os membros da equipa não têm oportunidade para verificar quem é ou não confiável no imediato, mas devem agir rapidamente tal e qual como se já houvesse confiança. A adaptação compreende um ajustamento em termos dos instrumentos de comunicação, na forma como são usados, e a mensagem é passada, potenciando maior confiança e cria melhores condições para a colaboração (Thomas & Bostrom, 2008). Aliás, reforça-se que sendo a confiança importante na colaboração das equipas, esta pode facilmente ser danificada pelo conflito e este, por sua vez, pode ser solucionado através de uma adaptação e comunicação eficientes.

A confiança pode ser estabelecida rapidamente, com base nas interações iniciais dos membros da equipa e, posteriormente, reforçada ou ajustada em função de experiências de relacionamento interpessoal (Robert et al., 2009). A confiança rápida é estabelecida na

formação da equipa, com base nos tipos de personalidade dos membros, estereótipos e interações iniciais (Ford et al., 2017; Norman et al., 2005). Isto sugere que algumas pessoas estão predispostas a confiar nos colegas por causa das suas personalidades. Outras pessoas guiam-se a partir de estereótipos para fazer julgamentos iniciais de confiança.

A maioria dos modelos de desenvolvimento da confiança pressupõe que esta se desenvolve de forma gradual ao longo do tempo. A confiança, segundo Iacono and Weisband (1997), aumenta à medida que as pessoas vão compreendendo os benefícios e desvantagens resultantes do ato de confiar. Assim, os indivíduos compreendem também em quem devem ou não confiar e o que podem esperar, tendo em conta o quão previsíveis estas pessoas são face aos seus comportamentos. Para além disso, as crenças e valores partilhados da identidade coletiva do grupo podem igualmente fazer aumentar a confiança.

O conceito de confiança imediata para as equipas temporárias, cuja existência é alinhada em torno de uma tarefa comum com um tempo de vida finito dos prazos, deixam pouco tempo para a construção de relações e desenvolver expectativas em relação a outros (Breuer et al., 2020; Meyerson et al., 1996; Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Os indivíduos importam expectativas de confiança de outros ambientes com os quais já estão familiarizados (Jarvenpaa, 1999; Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Aliás, no estudo de Jarvenpaa et al., (1998) é referido que as equipas virtuais que demonstram elevada confiança exibem também confiança imediata inicial, formada no início do ciclo de vida da equipa sem histórico. Curiosamente, verifica-se que as equipas virtuais com confiança imediata, tal como referem Clark and Clark (2010), ao contrário das equipas presenciais, conseguem fazê-lo sem ter de encontrar semelhanças em termos de socialização ou identificação social. Sendo assim, se a equipa conseguir confiar mais rapidamente sem se preocupar em identificar padrões com os indivíduos e sustentar as decisões nos comportamentos, mais facilmente poderá criar e manter a confiança.

São várias as vantagens potenciadas pelo trabalho em equipas virtuais, tais como a partilha de conhecimento, informação e experiência e maior colaboração (Paul et al., 2005). Como desvantagens são evidenciadas, por Cascio (2000) e Rice et al. (2007), a falta de colaboração e interação presencial; falta de confiança e maior desafio no seu desenvolvimento; e maior preocupação com a fiabilidade dos colegas.

3. Contextualização da investigação empírica

O presente capítulo apresenta a estratégia metodológica adotada para concretização da investigação, assim como os objetivos do estudo, as técnicas de recolha de dados e os procedimentos adotados para análise dos resultados.

3.1. Problema de investigação, objetivos e questões de investigação

Nos vários estudos revistos no capítulo anterior verifica-se que existe uma predominante análise quantitativa do tema da confiança e colaboração nas equipas virtuais. Tal é o caso de Pangil and Chan (2014), Hill and Bartol (2016), Alsharo et al. (2017), Bhat et al. (2017) e Choi and Cho (2019), que potencia uma exploração dos padrões gerais a partir da análise de relações entre várias variáveis relativamente a um elevado número de casos. Por contraste, e apesar de existirem estudos cada vez mais recentes acerca o tópico e existir um interesse neste domínio, a metodologia qualitativa, tem sido menos utilizada neste tipo de estudo da confiança e colaboração nas equipas virtuais, mas tal foi o caso de Breuer et al. (2020). Sendo assim, os artigos científicos em análise ao longo do documento aprofundam o tema da confiança ou da colaboração, mas em rara ocasião relacionam as duas temáticas, daí a relevância de aprofundar essa questão neste estudo. Os estudos revistos centraram-se sobre tudo em construtos, tais como a confiança e colaboração nas equipas virtuais, estádios desenvolvimento das equipas e os tipos de confiança nas equipas.

O presente estudo tem como objetivo compreender as relações de colaboração e de confiança nas equipas virtuais, identificando as dimensões que tornam únicas as relações de confiança e colaboração que emergem do contexto virtual, tais como os fatores essenciais para estes se desenvolverem. O foco está na experiência do profissional que pertence a uma equipa virtual e como é que estas dimensões são experienciadas pelo interveniente, sendo que nenhum dos profissionais pertence à mesma equipa virtual.

Com base na revisão de literatura realizada e perante o objetivo principal e objetivos específicos do estudo, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- (1) Quais são os principais fatores que promovem a criação das relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais?
- (2) Como é que a partilha de informação influencia a colaboração nas equipas virtuais?

- (3) Como é que a equipa virtual é afetada se existir baixa confiança entre os seus elementos?
- (4) Como é que a equipa virtual é afetada pela seu (não) funcionamento anterior em modo presencial?

3.2. Metodologia de Investigação

O objetivo principal do estudo é conseguir responder à questão de investigação, examinando quais serão os principais fatores que influenciam a criação das relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais. Para o efeito, este estudo utiliza uma metodologia qualitativa, com o recurso à entrevista semiestruturada, para a colheita dos dados. O estudo qualitativo terá como alvo profissionais que trabalhem em equipas virtuais, num total de sete profissionais de nacionalidade portuguesa, de modo a ter oportunidade de explorar de forma mais aprofundada e em detalhe o tema. A adequação desta metodologia prende-se com o facto de a investigação qualitativa permitir captar histórias e compreender vivências das pessoas, através da sua lente subjetiva (Fossey et al., 2002). A relação entre a confiança e colaboração nas equipas virtuais especialmente através de uma ótica qualitativa encontra-se pouco explorada na revisão de literatura efetuada.

A investigação qualitativa trata fundamentalmente de dados verbais, compilados em entrevistas semiestruturadas. Uma vantagem desta pesquisa é que permite uma análise detalhada, baseada em experiências, que possibilitam uma futura interpretação mais intensiva dos dados obtidos. Aliás, segundo Flick (2005) dado o tipo de ferramenta utilizado ser uma entrevista semiestruturada, é dada maior liberdade e flexibilidade no decorrer desta, dado que existe uma pluralidade de experiências e contextos.

Segundo Patton and Ralph (2002), a abordagem qualitativa permite compreender como é que as pessoas constroem significados e qual é a sua perspetiva sobre um determinado tópico, avaliando essencialmente os significados e quais os impactos de determinados acontecimentos. Neste caso específico, como é que constroem e desenvolvem as relações de confiança e colaboração nas suas equipas, inseridos num ambiente virtual. Tudo isto permite, posteriormente, compreender as relações entre os fenómenos, tal como, por exemplo, a possível relação entre a confiança e a colaboração nas equipas virtuais, baseado na interpretação que é feita a partir dos dados recolhidos.

3.3. Procedimento de Recolha de Dados

A obtenção dos dados ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas a profissionais de diversas áreas de atuação, entre os quais recrutadores especializados em distintos mercados (tecnologias de informação e comercial), gestores de recursos humanos e ainda da área da engenharia informática.

Segundo Flick (2005) e Boni and Quaresma (2005), um dos tipos mais comuns de investigação qualitativa é através de entrevistas semiestruturadas. Esta metodologia, embora apresente um guião organizado que vai guiar os conteúdos a serem investigados e por consequência as informações a serem retiradas, acrescenta uma dimensão de flexibilidade que lhe confere uma certa informalidade. Isto permite explorar outras perceções do entrevistado e ir a pontos que não estão no guião, mas que se mostram necessários e que vão acrescentar valor ao estudo.

As entrevistas foram realizadas por meios virtuais, utilizando a plataforma teams, sendo que as mesmas foram gravadas para que não ocorra nenhuma perda de informação no decorrer da entrevista e poder tornar esta o mais rica possível em termos de recolha de informação. A partir deste formato apenas foram atingidos profissionais que se encontram em Portugal, contudo, que se encontram distribuídos geograficamente no Porto e em Lisboa. Foi escolhido este meio em função da distância, tirando partido deste recurso para não perder tempo em deslocações.

As entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia e posteriormente transcritas. As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio e junho e tiveram uma duração média que oscilou entre 40 e 50 minutos. No final das entrevistas, procedeu-se aos agradecimentos pela colaboração e disponibilidade demonstradas para realização da presente investigação. Foram salvaguardadas as condições relativas à confidencialidade dos dados recolhidos, bem como da caracterização dos participantes.

3.4. Caracterização dos entrevistados

No total, foram entrevistados sete profissionais que se encontram integrados em equipas virtuais, sendo quatro do sexo feminino e três do sexo masculino. O contacto com as pessoas entrevistadas foi realizado por conhecimento pessoal dos entrevistados, sendo que nenhum dos entrevistados referenciou outro.

A faixa etária dos inquiridos encontra-se entre os 24 e os 31 anos e a experiência de trabalho é encontra-se 1 ano e 8 meses e os 7 anos e 3 meses. Todos os inquiridos possuem o nível superior de estudos, sendo que quatro têm licenciatura, dois têm pós graduação e um tem mestrado.

Na tabela 1 são apresentadas algumas características dos entrevistados que os definem do ponto de vista sociodemográfico, assim como profissionalmente, nomeadamente a sua idade, género, cargo, tempo de atuação na área de Recursos Humanos, área de formação, segmento da empresa que atua e nível de atuação (Anexo 1).

Tendo em vista a salvaguarda da confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos, a cada participante entrevistado foi atribuída uma letra.

Tabela 1 - Características Sociodemográficas dos profissionais entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Nível de escolaridade	Cargo atual	Área de atuação da empresa	Experiência profissional	Experiência anterior em equipas virtuais
Entrevistado A	25	Feminino	Licenciatura	Recrutadora especializada de IT	Serviços e consultoria de IT	2 anos	Não
Entrevistado B	24	Feminino	Licenciatura	Recrutadora especializada de IT	Serviços e consultoria de IT	1 ano e 8 meses	Não
Entrevistado C	25	Feminino	Pós-graduação	Consultora de recursos humanos na área comercial	Serviços de consultoria de recursos humanos	3 anos e 4 meses	Sim, 2 anos
Entrevistado D	24	Feminino	Pós-graduação	HR business manager	Serviços e consultoria de IT	1 ano e 9 meses	Sim, 1 ano e 1 mês
Entrevistado E	31	Masculino	Licenciatura	HR business partner	Serviços de consultoria	7 anos e 3 meses	Sim, 3 anos e 2 meses
Entrevistado F	25	Masculino	Mestrado	Software developer	Serviços e consultoria de IT	2 anos e 3 meses	Sim, 1 ano e 6 meses
Entrevistado G	27	Masculino	Licenciatura	Talent Consultant	Recrutamento e seleção	5 anos e 2 meses	Sim, 2 anos e 2 meses

4. Análise dos Resultados

Este capítulo visa a análise e interpretação dos dados recolhidos, através das entrevistas realizadas, bem como a sua organização por temas identificados, em concordância com os objetivos da presente investigação.

A análise de dados resultante das entrevistas foi realizada através do método de análise de conteúdo. Bardin (1977) refere que esta técnica é um método de análise flexível e que funciona através de uma criação de categorias e agrupamentos de temas semelhantes.

Sendo assim, para possibilitar esta análise, procedeu-se à transcrição das entrevistas e da sua posterior leitura, de modo a conseguir ter uma visão com maior alcance das ideias principais e temas que emergem de cada uma das respostas. O objetivo deste capítulo é compreender as tendências e encontrar relações ou contradições que emergem das mesmas.

4.1. A relação de colaboração nas equipas virtuais

Quanto às condições da colaboração virtual nas equipas, quatro dos entrevistados consideram que esta aconteceu naturalmente, por já haver uma experiência da equipa na modalidade de trabalho virtual, identificando abertura da equipa:

“Os meus colegas estavam assim há muito tempo... Tudo acontecia de forma natural, foi fluído e nunca houve perda de relação nem de criação de empatia. Inicialmente falava mais com algumas pessoas que me de passavam conhecimento ... começou por aí.” (Entrevistado A)

“A colaboração neste projeto começou de forma muito mais fluída, por causa do apoio que há e da abertura que consigo ver na equipa, já tinham muita experiência neste formato porque estavam assim desde sempre. Agora é totalmente diferente, há mais consistência, há daylies, há resolução de problemas através de troca de ideias, falamos com muita regularidade.” (Entrevistado F)

“Mal entrei toda a gente me quis introduzir no projeto que eu ia participar, juntamente com a equipa. Então, iam pedindo algumas tarefas, chamando para reuniões para eu começar a acompanhar sempre ... A forma como me introduziram na equipa, apesar de ser remotamente, foi uma estratégia bem equilibrada.”(Entrevistado E)

“Quando alguém entra na equipa, nós damos formação uns aos outros, fazemos peer coaching, passamos muito tempo em videochamada a mostrar como é que fazem as coisas, já todos tinham muito traquejo no remoto.” (Entrevistado D)

Os entrevistados D e B afirmam o papel essencial da equipa na ligação entre dos seus elementos, salientando que havia mecanismos de colaboração que passavam por garantir que estes se conhecessem melhor, não restringindo essa vertente ao trabalho:

“A minha chefe que foi um elo de ligação entre nós no que toca a colaboração e sempre fez questão que fora do contexto do trabalho que nos dessemos bem e para nos começarmos a conhecer, encontrar coisas em comum uns com os outros para criar um bom ambiente, que não nos cingíssemos apenas ao trabalho.” (Entrevistado B)

O entrevistado E distingue, para além do anterior, a forma como a cultura da organização estimula as relações:

“A colaboração veio do facto da cultura da organização fazer com que as pessoas te queiram conhecer e envolver.” (Entrevistado E)

Os entrevistados G, Entrevistado A e D e F destacam que o fator distintivo na criação da relação de colaboração na equipa foi o facto de ter tido experiência presencial, que serviu de base nas relações a manter a nível virtual:

“Eu tive um período de 2 meses presencial onde foi criada a ligação com os colegas e acredito que tenho ajudado na colaboração. Depois foi mantida virtualmente ... começou a partir do momento que começaram a partilhar tudo o que tinha de saber do projeto. Os níveis de confiança e partilha foram reforçados presencialmente e facilitou o remoto, vamos estando no escritório juntos.” (Entrevistado G)

“Alguns momentos presenciais são importantes para fomentar as afinidades, mas também a integração do pessoal da equipa.” (Entrevistado A)

“Quando vamos ao escritório é como equipa, isto fortalece-nos.” (Entrevistado F)

Contrariamente aos relatos anteriores, embora concorde que a colaboração efetivamente ocorreu, os entrevistados C e G sentiram dificuldades de adaptação, o que inicialmente não facilitou a colaboração, por alguma frustração pessoal e falta de autonomia, falta apoio da equipa, e por fazer falta um momento presencial inicial:

“No início foi complicado e tive dificuldades porque não estava por dentro dos processos. Havia alguma assincronia com a equipa, chegou a haver falta de transparência. Depois, ao integrar-me foi mais fácil, toda a gente se mostrou disponível, começou a haver uma comunicação constante. Numa fase inicial é importante ter um período presencial para estimular a colaboração, depois, e após ter mais autonomia, fazia sentido ter maior flexibilidade face à equipa.” (Entrevistado C)

“Um colega de trabalho tem graves problemas de liderança e confiança, o que complicou muito a minha colaboração. Só depois de eu demonstrar o meu descontentamento senti melhorias. Não foi de forma natural porque essa pessoa não deixou que fosse. Não fazia parte da decisão, com o tempo o meu input foi sendo mais considerado.” (Entrevistado G)

O entrevistado F refere, para além do mencionado anteriormente, que na sua experiência anterior exclusivamente virtual, a colaboração acontecia numa lógica mecânica e de troca:

“Só tive a oportunidade de conhecer a equipa um dia no tempo todo que estive lá, o resto era só virtual. Aí, a colaboração ocorria em função das necessidades do projeto. Fazíamos chamada para sincronizar, não havia mais nada.” (Entrevistado F).

Em relação à colaboração, os entrevistados B, C e D consideram ser algo fluído, espontâneo, resultante da proximidade da equipa e por dar muito apoio, para permitir a autonomia destes elementos:

“Acho que foi algo muito fluído, desde o início. Tive logo por parte da minha chefe um grande apoio na aprendizagem, muita preocupação em ensinar-me os processos para depois eu ser autónoma. Frisaram que cada um tinha o seu tempo e ajudaram em cada passo do caminho, tive grande apoio nesse sentido.” (Entrevistado B)

Relativamente à colaboração da equipa virtual, os entrevistados A, E, F e G consideram que foi um equilíbrio, uma fusão entre uma relação de colaboração natural e de esforço contínuo:

“Surtiu de forma natural por um lado, mas para chegar onde estamos teve de haver algum esforço ... há uma mistura ... sem este esforço de toda a equipa, as coisas acabam por não andar a certo ponto. A equipa comunica sempre as suas necessidades e há uma cultura de feedback, de check-in.” (Entrevistado A)

“Foi construída e escavada. Teve de haver muito esforço da minha parte para conseguir encontrar o ponto de equilíbrio e ter a colaboração no melhor ponto possível, que é agora. Agora é espontânea, mas houve uma construção.” (Entrevistado E)

“Diria que no novo projeto surgiu de forma espontânea e há todo um flow do processo. Mas surge porque tem de haver uma comunicação na mesma para as coisas serem feitas, até é bom haver um empurrão para haver um melhor trabalho em equipa.” (Entrevistado F)

Os entrevistados D, A e G assumem como essencial na colaboração o papel da responsabilidade individual que transcende a equipa e a clareza do que é pretendido de cada um:

“Temos muito alinhado a forma como o fazemos e por que meios. Ou seja, a comunicação é clara e temos muita interação e integração com a equipa por virtual. Cada um sabe o que deve fazer, nesse sentido há ownership e há também confiança no que cada um faz e como faz.” (Entrevistado D)

“Tudo é muito claro e sabemos o que temos de alcançar como equipa, bem como o que exige de cada um de nós, as responsabilidades de cada um com a equipa.” (Entrevistado A)

4.2. Fatores facilitadores das relações de colaboração nas equipas virtuais

Em relação aos fatores facilitadores da colaboração nas equipas virtuais e que mais impactam nesse nível, as respostas dos entrevistados distribuíram-se de forma equilibrada, sendo que muitas das competências referidas por alguns entrevistados são igualmente referidos por outros. Foi relatado pelos entrevistados A, B, E e G, o reconhecimento da importância da colaboração.

O entrevistado A, E e G acrescentam ainda a abertura, a comunicação assertiva, adaptação e o acompanhamento como sendo igualmente favoráveis:

“Haver abertura para colaborar e não facilitar que haja ambiguidades na forma como a equipa comunica. Fazer com que as pessoas se sintam parte da equipa ao incluir sempre nos momentos mais informais e ir acompanhando o progresso delas, reconhecer as vitórias que vão acontecendo. E até acho que a adaptação da equipa, em relação ao modo como comunica e ao regime em que nos encontramos.” (Entrevistado A)

“Reconhecer o potencial que há na equipa e em cada um de nós.” (Entrevistado G)

“Eu acho que o facto de haver feedback constante também ajuda muito para facilmente ajustar algumas situações.” (Entrevistado E)

Os entrevistados E e B, salientam para além do referido, o papel fundamental do feedback e da partilha de informação na confiança.

“Ser-me reconhecidas as competências que eles procuravam na equipa, ser estabelecida a confiança que eles procuravam, haver abertura da equipa, mas também minha. Não haver competição entre os elementos da equipa e cada um se poder mostrar, não ser ofuscado.” (Entrevistado E)

“A confiança sem dúvida e saber os limites dos outros ... é preciso haver alguma adaptação ... esse conhecimento vem de nos conhecermos uns aos outros.” (Entrevistado D)

“Haver a preocupação com o trabalho que temos de fazer em equipa, haver confiança e haver partilha da informação nos processos.” (Entrevistado B)

Os restantes entrevistados B, C, D, F e G salientam a abertura, a entreajuda, o espírito de equipa, a comunicação e o respeito como sendo essenciais:

“Apoio e compreensão ... o facto de me darem tempo e estarem dispostos a dar-me as ferramentas necessárias ... o apoio foi muito importante ... Haver abertura e diálogo. O tempo também é importante para maturar a equipa. (Entrevistado B)

“Há muita abertura e proximidade com a chefia ... ela estabelece bem aqui a dinâmica com a equipa e delega bem as tarefas ... Toda a equipa está disposta a ajudar, a entreajudar, e a partilhar recursos, há muito o sentimento de não deixar ninguém para trás. Também acho que o respeito é muito importante.” (Entrevistado C)

4.3. Fatores que dificultam a colaboração nas equipas virtuais

A maior parte dos entrevistados não identificou nada diretamente na sua função no momento que possa dificultar a colaboração, mas referiram alguns exemplos relacionados com a falta de compromisso e a partilha de informação, como é o caso do entrevistado A e D:

“Se há algo que poderia afetar principalmente no virtual, é a falta de compromisso de alguém para com a equipa e para com os objetivos da mesma, isto vai afetar o trabalho em equipa e remotamente

ainda se poderia acentuar. Para além disso a falta de comunicação e alinhamento pode fechar muito uma equipa.” (Entrevistado A)

“Eu não sinto isso, mas acho que poderia falar por alguma competitividade que possa existir porque pode não se partilhar alguma informação.” (Entrevistado D)

Em consonância com o anterior, mas reportando a demora nas respostas no virtual e pouca abertura como possível dificuldade na colaboração, reiteram os entrevistados Entrevistado A, D e F:

“Não depende de mim, mas pode ser alguma demora nas respostas e isso pode afetar a equipa toda e o nosso progresso, não significa que não estamos a cooperar, mas esta cooperação pode ser mais lenta.” (Entrevistado A)

“Por exemplo a falta de comunicação consistente.” (Entrevistado D)

“Se tivesse de apontar algo que senti na função anterior seria a confiança: se houver alguém que se fecha em si mesmo. Presencialmente pode haver alguma facilitação, mas pode bloquear na mesma. No virtual o início pode ser bloqueador no sentido do tempo de adaptação, haver demora nas respostas, e para a colaboração, pode ser mais demorado se não há abertura.” (Entrevistado F)

Os entrevistados C e E referem o facto de a colaboração poder ser desestabilizada por causa de novos elementos:

“Pode ser o facto de a equipa poder não confiar uns nos outros ou por vezes poder haver falhas de comunicação e se poder perder informação ou então esta não ser passada. Depois a nível da rapidez de resposta” (Entrevistado C)

“Podia piorar com a saída de outros elementos e que entrem novas pessoas para o projeto. Se alguém vier destabilizar o que está construído, que não esteja com o mindset certo para integrar uma equipa virtual.” (Entrevistado E)

Apenas dois dos entrevistados identificaram a dificuldade de adaptação na atual função e a falta de recetividade de novas ideias que, no entanto, foram superadas e transformadas em algo positivo:

“Foi o caso com pessoa está em Lisboa, que pertencia a outra unidade, e agora está a trabalhar comigo virtualmente. Ela juntou-se a duas pessoas que já se conheciam bem e eu queria que nos conhecesse na mesma medida ... fazer isto nem sempre foi fácil, ela tinha uma personalidade mais

introvertida ... foi um desafio tentar que ela se adaptasse, mas passado um tempo isso aconteceu, passo a passo, com boa dinâmica e confiança.” (Entrevistado D)

“A falta de receptividade, não à mudança, mas em receber a opinião e colaboração de alguém de alguém mais júnior, mas essa dificuldade foi transformada em potencialidade.” (Entrevistado G)

O entrevistado B não identificou nenhum fator que possa dificultar a colaboração.

4.3.1. Barreiras nas equipas virtuais

Relativamente à perceção dos entrevistados sobre as barreiras que podem surgir do facto de colaborarem a nível virtual, os entrevistados mencionaram que pessoas com menos experiência e que não estão habituadas ao modelo podem ser menos comprometidas, limitando a relação com a equipa e empresa e a conexão emocional. Cinco dos entrevistados sentiram essa barreira ainda que de formas diferentes:

“Há perfis que pode afetar mais o engagement, principalmente juniores. A falta do presencial para eles é complicada, faz diferença. Não sentem tanta conexão a equipa e ligação emocional a empresa.” (Entrevistado A)

“Acho que se tivesse um maior acompanhamento inicialmente, teria sido melhor para mim. Não era só pelo facto de ser online, se estivesse na empresa e não tivessem a possibilidade de dar esse acompanhamento iria ser o mesmo cenário. Pode estar relacionado com o volume de trabalho e a dinâmica da empresa.” (Entrevistado C)

“Sim, acho que há barreiras, em termos emocionais para nos ligarmos as pessoas e criar conexão. Não há grandes momentos de pausa onde podemos falar de outros assuntos. Pode haver a sensação inicial que se está a incomodar um pouco.” (Entrevistado B)

“Há algum distanciamento entre Porto e Lisboa, Lisboa sente-se mais desligada de nós. No Porto eu não sinto essa distância, porque nos encontramos e é como se estivéssemos a trabalhar presencialmente todos os dias, falamos muito para nos conhecermos, para além do trabalho.” (Entrevistado D).

Contudo, o entrevistado E refere possíveis problemas de comunicação derivados de um uso intensivo das ferramentas que estão ao dispor, sem a melhor utilização das mesmas:

“Antes, quando o trabalho remoto não estava difundido, os problemas não eram os mesmos que agora, as ferramentas não estavam tão otimizadas nem as pessoas habituadas a trabalhar com elas ... Neste momento fomos obrigados a usar todas as suas valências, mas qualquer ocasião é tema de reunião e tira a concentração e pode desviar do essencial. Há uso sem regra.” (Entrevistado E)

O entrevistado G destaca a dificuldade que teve em obter informação no início:

“A barreira que destaco é no sentido de a partilha de informação, tenho de dar muitos passos para a obter. No presencial é muito fácil.” (Entrevistado G)

4.4. Importância dos momentos de conexão na relação de confiança e colaboração

Quanto ao impacto dos momentos que se geram nas equipas que potenciam a conexão dos seus elementos, a maioria dos entrevistados considera positiva a sua existência. Em termos de perceção da forma como estes momentos afetam positivamente a equipa, justifica-se que passam muito tempo juntos, potenciam-se conversas do foro pessoal e ainda há momentos dedicados precisamente a esta vertente, aproximando as pessoas e potenciando as relações. Estes momentos facilitam as dinâmicas de trabalho, segundo os entrevistados C, D, E, F:

“Sim! Na minha empresa anterior, tínhamos sempre a sexta-feira à tarde para conviver com a equipa e não podíamos falar de trabalho, servia para nos conhecermos melhor e manter uma relação de proximidade. Estes momentos presenciais ou online são essenciais para conectar numa vertente mais informal, criar laços dentro da empresa, uma sintonia com os colegas que faz com que nos sintamos mais integrados. Somos pessoas que sentimos falta de pessoas, ainda para mais online.” (Entrevistado C).

“São momentos extremamente importantes, por exemplo nas pausas, semanalmente na empresa. Quando estamos na empresa, passamos mais tempo com as pessoas do que a nossa família. Vemos as numa dimensão pessoal, por exemplo do que ela gosta.” (Entrevistado A)

“Nas nossas reuniões diárias temos abertura para falar de outros assuntos que não sejam trabalho.” (Entrevistado B)

“Nos momentos de lazer conheces muita gente e conheces mesmo a pessoa com quem estás a lidar. Para colmatar o distanciamento a organização promovia momentos de partilha mensais e jogos, em não conhecias ninguém, mensalmente ... era o facto de ter alguma coisa para nos relacionarmos, conhecermos e ir ganhando mais confiança ao ver pontos em comum, sinto que facilitou a nossa relação.” (Entrevistado E)

4.5. Importância das afinidades na colaboração e confiança das equipas virtuais

Relativamente ao impacto do papel percebido das afinidades entre a equipa nos relacionamentos interpessoais, e o possível impacto a nível da confiança e colaboração por haver uma identificação entre os elementos, os entrevistados A, D, E e F consideram que há de facto implicações ao identificarem semelhanças e afinidades com os colegas, salientando algumas vantagens, nomeadamente a aproximação, desenvolvimento e aceleração da relação e ainda em termos de compreensão na própria equipa:

“Na formação passamos muito tempo a falar, acabamos por nos conhecer, qualquer dúvida estamos disponíveis na hora e falamos sobre as mais variadas coisas, de uma coisa simples e descobrimos muitas semelhanças, isto aproxima-nos. e tem impacto na confiança, que aproxima e pode facilitar a colaboração.” (Entrevistado D)

“Quando descubro que tenho algo em comum com os meus colegas de equipa acaba por aproximar e pode ser um bom início de relação. Exploramos este tipo de experiências e coisas em comum, desenvolvemos essa relação. No meu caso, ajudou muito até mesmo a nível de uma confiança mais inicial, é mais rápido. Também ajuda que a outra pessoa seja comunicadora na mesma medida, porque motiva para saber mais e facilita, pode fazer com que a cooperação no trabalho ocorra mais facilmente.” (Entrevistado A)

Os entrevistados C e G referem uma opinião de maior confiança nos colegas por sentirem uma identificação ou semelhança com eles:

“Acho que o facto de me identificar mais com alguém me faz confiar mais nela, sei que temos coisas em comum, acho que acelera esse processo.” (Entrevistado G)

Adicionando a tudo que foi dito, o entrevistado B acrescenta uma dimensão de motivação devido à compreensão gerada pelas afinidades:

“Dá mais motivação para trabalhar quando sinto que já tenho algum tipo de afinidade ou com quem já sinto algum conforto a trabalhar, quando também sinto que a pessoa me acaba por compreender melhor online. Quando estive presencialmente com eles a primeira vez só veio arrematar a afinidade.” (Entrevistado B)

Procurou-se igualmente perceber a importância de já existir confiança entre os membros na equipa virtual, mas na maioria dos casos esta questão não foi aplicável. Ainda que pouco representativo, o entrevistado D, assume que o facto de já conhecer o colega previamente à sua integração na equipa virtual, facilitou a relação pois já existia à vontade com este e pelo facto de haver experiência de trabalho, o que facilitou a colaboração:

“Entrou um colega na equipa que eu já conhecia e foi um bocadinho diferente ... já tínhamos à vontade, já tínhamos trabalhado juntos e sabia que era fácil trabalharmos em conjunto... senti que como já tínhamos alguma confiança, a dinâmica foi boa porque já havia um certo hábito. Conhecendo previamente alguém ajuda sempre, principalmente à pessoa que entra porque já não tem tanto receio normalmente” (Entrevistado D).

4.6. Importância dos encontros presenciais nas relações da equipa

Todos os entrevistados atribuem importância aos encontros presenciais, nomeadamente quando se encontram em situação de equipa virtual. Todos têm algum tipo de experiência presencial com a equipa e os entrevistados B e G referem a importância de existir alguma recorrência nas dinâmicas presenciais, por se encontrarem a trabalhar virtualmente:

“Foi como se já conhecesse as pessoas há mais tempo ... acabou por ser fácil criar uma empatia, mas não acho que fosse potenciado pelo presencial, que na verdade só ocorre mensalmente, mas é importante ... estes momentos vieram reforçar o que já existia: afincar a boa relação e boa dinâmica da equipa.” (Entrevistado B)

“Às vezes desviar do foco acaba por ser bom, ter estes momentos de partilha e de convívio. Aumenta o sentimento de pertença no grupo.” (Entrevistado G)

Se por um lado os entrevistados anteriores referem que é adequado para a sua equipa haver recorrência nesses encontros, os entrevistados C e D focam como principal

vantagem desligar do trabalho nestes momentos, reconhecendo o impacto positivo dos mesmos e na confiança da equipa, mas reforçam não ser essencial no seu caso específico.

“O meu trabalho tem muitos momentos em que não consigo conviver. Só vou uma vez por semana ao escritório, é pouco, mas dá para descontraír, sempre que vou é combinado com a equipa e ajudamos nem que seja para trocar ideias ou desligar do trabalho. O presencial em momentos diferentes fomenta a relação e cria maior proximidade com os colegas ... acho que isto aumenta a motivação e uma maior conexão, que acaba por afetar de forma positiva a confiança. Contudo, o presencial acaba por não ser essencial na minha equipa.” (Entrevistado C).

“O presencial acaba por ter impacto na equipa sim, pode fomentar mais momentos informais e outras conversas que se calhar não iriam surgir de outra forma, mas acho que na minha equipa colabora bem de qualquer forma. É bom ter claro, mas não é o aspeto mais importante. Ter team building presenciais vem reforçar as relações, mas o convívio diário também pode ser forte no virtual. Há momentos ocasionais em que nos juntamos, de 2 em 2 meses.” (Entrevistado D)

“Sinto que na minha equipa o facto de estar presencial ou remote é indiferente. Muitas vezes depende é de como se gere a realidade do virtual. Temos um evento de team building de 6 em 6 semanas com todas as equipas.” (Entrevistado A)

Neste caso, o entrevistado E refere igualmente que é benéfico estar presencialmente, mas depende do momento em que a equipa está justificando que o remoto não restringe a nível de relacionamento, tendo impacto na motivação e na colaboração:

“Há certos momentos que é mais benéfico estar remotamente e outros presencialmente, devemos fazer um acordo neste sentido. Há um grande impacto nas relações, pelo facto de estar presencialmente, no início então, pode ser motivador. O online não restringe no relacionamento, é possível chegar a muitos sítios, mas sim a nível de algumas experiências. Há momentos em que na minha equipa privilegiaria da colaboração no presencial e com a minha chefia o online, depende. Para perceber reações e ler linguagem corporal, sentir essencialmente, privilegiaria o pessoal.” (Entrevistado E)

“Para mim estar presencialmente com a equipa tem impacto na motivação. Sinto-me muito mais motivado agora. Conhecer as pessoas a um nível mais pessoal e falar no escritório ajuda a comunicar. Colabora-se muito melhor em equipa.” (Entrevistado F)

4.7. Processo de desenvolvimento de confiança na equipa

Relativamente ao momento em que os entrevistados conseguem identificar que confiaram na sua equipa, numa determinada tarefa ou ação, os entrevistados Entrevistado A e B marcaram a sua confiança na equipa com reconhecimento de competência na equipa:

“Integrei a minha equipa virtualmente, mas tive oportunidade de a conhecer quase logo presencialmente, tive aquele período rápido de adaptação e oportunidade de explorar melhor a conexão que criei. Acho que se estivesse mais vezes presencialmente não teria feito diferença a nível de confiança nem no modo como trabalhamos. Senti que confiava quando estava em demasiados projetos e um dos colegas ofereceu-se para me ajudar, ele estava na altura de ganhar maior responsabilidade. Senti que podia dar-lhe tarefas de um projeto por esta pessoa por ter sido constante ao longo do tempo e responsável, senti que mereceu essa confiança. Quando há este reconhecimento de capacidades e de potencial é um sinal de confiança.” (Entrevistado A)

“Uma vez que surgiu o perfil de um candidato perfeito para uma posição. No nosso dia a dia temos de ser rápidos a dar resposta. Nem sequer fiz entrevista e disse logo a minha chefe para falar com esta pessoa porque achava que tinha as competências necessárias, mas era integrável em termos de competências interpessoais. Correu mal. Ela foi compreensiva e viu o meu esforço, eu senti nesse momento que ela confiava em mim porque nem validou essa questão.” (Entrevistado B)

Os entrevistados D, C e F evidenciaram a sua confiança na equipa com o aumento de autonomia e responsabilidade na equipa:

“Eu não gostava de ser controlada, então também não vou controlar. Uma coisa que a é inculcada a toda a gente é a autonomia. Sermos autónomos, entregarmos trabalho, não haver um controlo e mesmo assim tudo aparecer feito, isso é confiança. E saber quando é preciso ajudar ajudam, quando há dúvidas são expostas.” (Entrevistado D)

“No início, senti grande empatia e à vontade com a equipa. E isso facilitou a confiança com os meus colegas. Na minha segunda semana entrou uma colega nova para a equipa e eles perguntaram-me se eu me sentia à vontade de lhe dar uma formação de um programa. Por eu ser nova e ter aprendido talvez fosse mais fácil mostrar a estratégia que eu adotei. Para mim foi um voto de confiança.” (Entrevistado C)

“Acho que foi quando me começaram a dar mais responsabilidade e haver grande autonomia e responsabilidade, eu sabia que as coisas iam aparecer sempre feitas.” (Entrevistado F)

O entrevistado C ainda refere uma grande diferença face ao seu trabalho anterior:

“Na minha outra experiência, senti tudo muito mais demorado e superficial, tinha restrição no que eu podia saber, a quem me podia dirigir ou o que ter acesso. Agora, é muito mais acessível, há maior flexibilidade, identifiquei uma comunicação muito mais simples e direta ... maior abertura mesmo das chefias. Isto fez com que confiasse mais rapidamente na minha equipa.”

Os entrevistados E e G evidenciaram a sua confiança na equipa numa perspetiva oposta aos restantes entrevistados, na medida em que colocaram a confiança em assuntos mais delicados e pessoais, mas também descrevem uma relação de confiança difícil e construída com tempo, dificultada inicialmente, mas que foi conquistada e reforçada pelo convívio com a equipa:

“A relação de confiança foi muito difícil e descrevo numa palavra: conquistada. Eram pessoas difíceis e fechadas nos processos. O remoto não ajudou, ajudou sim quando começamos a estar presencialmente. Foram entendidos muitos limites através do diálogo. Senti que estava a conquistar na confiança, e que podia confiar, quando falaram de assuntos e problemas que até então nunca tinham falado da realidade do departamento. Houve reconhecimento e responsabilização, quando entrei na dinâmica e reconhecerem que eu era capaz de lidar com isso.” (Entrevistado E)

“Os níveis de confiança e partilha foram reforçados presencialmente e facilitou o remoto, porque já havia uma base, foram reconhecendo as minhas capacidades. Senti que pude confiar quando pude confiar num colega a receção de uma proposta de outra empresa.” (Entrevistado G)

4.7.1. Papel ativo do indivíduo na relação de confiança

Em relação à forma como os membros da equipa contribuem para a colaboração, ou seja, quais são as características que alguém deve ter para sustentar a colaboração na equipa, que contribuições acha essencial para que esta cresça, é importante analisar que os entrevistados A, B e E identificam a adaptação:

“O facto de conseguir adaptar-me facilmente às situações e conseguir manter a coesão do grupo, acho que tenho uma boa função de suporte ... também consigo organizar bem certas tarefas de

forma que o trabalho fique bem distribuído. Procuo também debater ideias e quando estou a precisar de alguma inspiração ou acho que a equipa está encalhada em algum problema usar brainstorming para solucionar.” (Entrevistado A)

“Ser genuína, expor as minhas dificuldades, e reconhecer o trabalho das pessoas que trabalham comigo quando tenho de o fazer ... tentar ser compreensiva, ouvir as sugestões dos meus colegas e discutir isso. Ser também receptiva a críticas, sejam construtivas ou não, perceber que se realmente me dão essas dicas é para eu evoluir e para a equipa crescer.” (Entrevistado B)

“Eu consigo proteger a equipa com a leitura que faço dos problemas estrategicamente e do momento que a equipa está a passar, há adaptação não só minha, mas da equipa. Não há um momento em que eu não seja questionado sobre o que acontece porque medio problemas e isso mostra muita confiança na minha visão, há muita comunicação de parte a parte.” (Entrevistado E)

No que respeita à abertura, três dos entrevistados destacam esta característica como essencial na relação com os colegas:

“Para além disso, o facto de ser eu mesma e dar-me a conhecer acho que me aproxima das pessoas e acaba por facilitar a colaboração.” (Entrevistado B)

“Eu sou uma pessoa com uma grande abertura e dar opinião bem como aceitar a mesma. A comunicação deve ser bidirecional. Como acho que sou amigável, é o principal fator. Sou uma pessoa que acaba por abrir espaço às pessoas, saberem que também têm espaço para perguntar. A confiança surge destas pequenas coisas.” (Entrevistado F)

“Participação ativa nos projetos e muita transparência e falar do que não gosto e do que gosto, mas também partilhar o que pode ser feito melhor.” (Entrevistado G)

4.7.2. O impacto da partilha de informação na confiança das equipas virtuais

Os entrevistados foram questionados sobre o impacto que tem a partilha de informação nas equipas virtuais, bem como o impacto na colaboração e confiança nas suas equipas. É por todos partilhado o sentimento que partilhar informação nas suas equipas é positivo de modo a permitir a colaboração, nos momentos certos e a quem esta se concerne, facilitando as dinâmicas da equipa e promovendo maior confiança, salientado o seu impacto positivo:

“Claro! Uma equipa vai ser tão produtiva e vai colaborar tanto melhor quanto as pessoas que fazem parte dela estiverem dispostos a dar, e isso envolve a partilha de informação, na minha equipa é frequente, até porque influencia as nossas relações diárias... e partilhado sempre que é informação relevante para nós e para o projeto, senão também se perde o fio condutor ... facilita a autonomia na função.” (Entrevistado B)

“Sim, de várias formas. Partilhar informação mostra uma grande abertura, estamos a incentivar que as pessoas da equipa sejam assim. É a lógica de dar para receber. Acho acaba por ser um meio de colaboração porque aprendemos constantemente e eventualmente até pode ajudar com a confiança. Às vezes podemos estar dependentes de conhecimento ou de informações que influencia o trabalho.” (Entrevistado D)

“Sem qualquer dúvida. Se não há informação a chegar no momento certo ou quem deve, podem gerar-se tensões na equipa, significa que algo está a falhar e que a colaboração não está a ocorrer, já não seríamos uma equipa. Quanto mais informação estiver nas mãos certas, mais eficientes vamos ser, é um ciclo de transparência. Partilhar esta informação, mostra que estamos todos para o mesmo.” (Entrevistado E)

O entrevistado F acrescenta que a partilha faz parte do ciclo de aprendizagem da equipa:

“Sim. A partilha de informação começa desde o primeiro dia, desde que começam a partilhar experiências e começamos a perceber as dinâmicas, cria-se proximidade. Isto é a transparência da equipa e faz parte da aprendizagem.” (Entrevistado F)

O entrevistado C perceciona uma consequência da falta de partilha de informação na colaboração da equipa, considerando a influência negativa que tem na equipa:

“A colaboração pode ser afetada. Se alguém tem alguma informação que pode ajudar o colega, devem ter este pensamento de contribuir porque, se não o fizerem, podemos perder uma oportunidade, já me aconteceu de não me ser validado um perfil e ser validado por outro colega, que já saiu.” (Entrevistado C)

4.7.3. Níveis de confiança reduzidos na equipa

Quando questionados sobre o facto qual o impacto de como uma baixa confiança pode afetar a equipa, caso seja reduzida, todos os entrevistados reconhecem que níveis de confiança reduzidos podem ser limitadores nas suas equipas, ao nível das dinâmicas e conexões:

“Sim! Qualquer equipa seria afetada por não haver grandes níveis de confiança, isso afeta o modo como trabalhamos. acho que pode afetar as dinâmicas que existem, as conexões e relações que existem, e o trabalho em equipa em si.” (Entrevistado A)

“Sim, nunca senti isso, mas a confiança numa equipa é essencial, sinto que se não fosse o caso da minha, iria afetar-nos. Especialmente numa equipa remota, tem um valor acrescentado porque primeiro a comunicação tem de ser constante porque facilita as relações, mas não só isso, também a segurança que a equipa transmite, sempre que for necessário, o facto de certas tarefas serem delegadas e serem cumpridas.” (Entrevistado C)

Os entrevistados B e D destacam o efeito que teria na qualidade da colaboração e na transparência da equipa, que se iria ver deteriorada:

“Sim. Na forma como cooperamos, acho que se há uma baixa confiança a tal empatia não surge tão facilmente e mesmo a equipa não se sente tão confortável, até porque se vê que não há tanta transparência quanto a que desejamos.” (Entrevistado B)

“Eu acho que sim. É importante ir vendo o trabalho, não é controlar, mas estar em sintonia com o que vai acontecendo e sentir que há responsabilidade de parte a parte. Também é importante dar autonomia e que toda a gente consiga gerir a forma como tem resultados, mas isto também é end-to-end e tem de haver clareza para a equipa em como se alcança.” (Entrevistado D)

“Sim, claramente para mim. Se não houver confiança há incerteza, e havendo incerteza, temos uma equipa menos eficiente. A confiança é gradual, mas não pode simplesmente não evoluir. Posso imaginar um caso em que é esta baixa confiança pode ser potenciada por alguma informação não ser partilhada ou alguém ser apanhado de surpresa, e isso aí pode arruinar a confiança, aqui a comunicação tem um aspeto chave.” (Entrevistado E)

O entrevistado D vê como possível que a baixa confiança resulte na falta de coesão da equipa:

“Se há confiança mais baixa, acho que há uma sensação que a equipa não é coesa, mas sinto o oposto na minha equipa.”

Em concordância com os restantes, o entrevistado G destaca o facto de já ter tido essa fragilidade na equipa, partilhando a seguinte opinião:

“Sim acho, perante níveis de confiança reduzidos iria ser muito difícil trabalhar, já passei por isso e foi difícil superar, acho que se passasse novamente por isso, ia ter dificuldade em criar novamente esta confiança”

4.8. Principais vantagens e desvantagens do trabalho numa equipa virtual

A relação de trabalho numa equipa virtual pode apresentar os seus desafios e benefícios. Esta questão abordava essencialmente a perspetiva dos entrevistados face aos aspetos positivos e negativos ao longo da sua experiência pessoal, no que toca ao trabalho virtual, relacionado com as relações de colaboração e confiança.

Depois de questionados acerca das vantagens identificadas ao realizar trabalho virtual com a sua equipa, os entrevistados A, C, D e E referem como a principal vantagem a comunicação entre a equipa:

“A comunicação... Acho que há qualidade na forma como se comunica na minha equipa virtualmente. os canais de comunicação são bem utilizados, tiramos dúvidas rápido, debatemos ideias nas meetings e criamos mecanismos para estarmos em constante contacto, sabemos que isso pode ajudar a equipa” (Entrevistado A)

Em linha com a comunicação, o entrevistado B, C e E adicionam um ponto a favor encontrado neste regime ao nível de maior produtividade, objetividade e menos distrações:

“Quando estamos juntos podemos acabar por nos distrair, fazemos mais quando estamos em remoto. Em remoto, há maior foco e há muita maior objetividade.” (Entrevistado C)

Se por um lado verificamos maior objetividade e produtividade, o entrevistado D foca o acompanhamento da equipa que este regime permite:

“Sinto que há um acompanhamento tão bom como se fosse presencial e por vezes até sinto que há mais foco nas reuniões porque acabam por ser mais objetivas” (Entrevistado D)

Para os entrevistado F e G, o impacto mais favorável é o facto de terem acesso a mais conhecimento porque estão dispersos e as possibilidades diferentes de colaboração:

“Há muita hipótese de ter conhecimento de vários locais, temos colegas no Brasil, por isso há maior talento que pode contribuir para a equipa, mais informação que chega, mas exige maior arquitetura. Na verdade, exige maior proatividade, mas que pode ser muito bom.”
(Entrevistado F)

É realçado pelo entrevistado G que, diminuiu o número de horas trabalhadas:

“Também sinto menos pressão para trabalhar horas extra surpreendentemente, no local de trabalho lançam bocas quando alguém sai a horas, em casa não.” (Entrevistado G)

Para além deste ponto, as desvantagens mais identificadas pelos entrevistados distribuem-se por várias ordens, seja, sentir falta do contacto pessoal com a equipa e não ser tão fácil criar conexão. Desta forma, seis entrevistados (A, B, C, F, G e E) destacam:

“Às vezes sabe bem ter alguém ao nosso lado no escritório, ter esse contacto pessoal... conseguimos debater ideias mais no imediato.” (Entrevistado A)

“Destaco a concentração e foco das pessoas, as distrações, que há maior suscetibilidade no remoto. Às vezes há o perigo de haver pessoas a trabalhar em projetos paralelos enquanto estão nas reuniões. Para mim, falta o contacto pessoal e demora-se muito mais tempo a criar um relacionamento forte e de confiança com as pessoas.” (Entrevistado E)

“No remoto sinto que por vezes falta se calhar mais mecanismos para nos aproximar e potenciar verdadeiramente o nosso trabalho em equipa.” (Entrevistado G)

A possibilidade de haver mensagens mal interpretadas pelos colegas foi experienciada por dois entrevistados (entrevistado B, F e G):

“estando distantes das pessoas pode ser complicado perceber o que a pessoa quer dizer e algumas frases podem ser mal interpretadas. Às vezes tinha dúvidas e não sabia bem como abordar a situação, porque não sabia qual era a disponibilidade.” (Entrevistado B)

Para os entrevistados Entrevistado A e C, um impacto negativo é, por vezes, trabalhar demais:

“No remoto tendemos a trabalhar um pouco demais, é importante saber desligar e não estar a trabalhar só porque o outro colega está online, aqui a colaboração tem um limite, há horas para o fazer.” (Entrevistado A)

4.9. Influência da comunicação na colaboração das equipas virtuais

Quando questionados acerca da influência da comunicação nas suas equipas virtuais, os entrevistados foram levados a avaliar a importância desta e se é mantida na equipa. Neste sentido, os entrevistados A, C, D e E consideraram a comunicação utilizada como suficiente para a colaboração da equipa, associada ao facto de ser regular:

“A comunicação na nossa equipa é uma mais-valia ... só vamos ser produtivos se for consistente entre, especialmente quando estamos no virtual ... ver como é que nos vamos ajudar. A frequência com que o fazemos, é diário e contínuo, usamos os meios mais adequados para cada questão, se é urgente, não vai ser por e-mail, marca-se uma meeting. Acho que resulta numa boa colaboração da equipa porque nos alinhámos nos objetivos” (Entrevistado A)

“Até acho que não é importante só ter comunicação, mas também ter meios adequados também e usá-los quando adequado para potenciar a colaboração entre nós. Se o método não é bem definido uniforme, nem há alguma regularidade, é frustrante gerir e não haver algo coerente. Se alguém só enviar mensagens, uma troca de emails infinita dificulta a vida.” (Entrevistado E)

Contrariamente, o entrevistado B e G refere que no meio virtual é dada margem para haver más interpretações e que a comunicação pode ser mais eficiente presencialmente:

“Falando cara a cara é muito mais fácil de fazer chegar a mensagem porque percebemos as reações, do que propriamente ao escrever um email, que pode dar asas a alguma mensagem ser mal interpretada ou até mesmo não ter resposta. Isto aconteceu, de receber uma resposta muito tarde e impacta no trabalho, uma situação em que não consegui dar resposta a um candidato porque não tinha tido uma resposta da minha chefe. A comunicação é muito importante, mas também pode sofrer com o virtual, por vezes é crítica e não há controlo.” (Entrevistado B)

O entrevistado F refere um misto das opiniões anteriores, na equipa anterior, verificou que os meios de comunicação utilizados não eram eficientes nem adequados, agora, existe um equilíbrio que mostra um maior compromisso e que é um meio de

estabelecer confiança, tanto no virtual como no presencial, destacando que no virtual a colaboração é potenciada pelo meio de comunicação:

“Antes ... a comunicação era chamadas no Skype e telemóvel. Se o método de comunicação não for bem definido nem uniforme, nem houver alguma regularidade, é frustrante de gerir e não haver algo coerente, era o caso. No presencial também pode haver comunicação ineficiente, no entanto ligar as camaras e fazer uma vídeo chamada é muito mais engaging porque mostra mais atenção e presença. Para construir a confiança é mais fácil associar as pessoas e as relações. Agora, a comunicação é bem executada e interagimos com imensa frequência, temos daylies por Teams e isso ajuda a promover o trabalho em equipa, faz aumentar a nossa colaboração” (Entrevistado F)

5. Discussão dos Resultados

O principal objetivo deste estudo é compreender as relações de colaboração e de confiança nas equipas virtuais. O estudo desta questão permitiu compreender a experiência de cada entrevistado, na condição de membro de uma equipa virtual e retirar as principais distinções e semelhanças sentidas ao longo desta experiência.

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas pretende dar resposta à questão principal do estudo e aos seguintes objetivos secundários:

- Quais são os principais fatores que promovem a criação das relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais?
- Como é que a partilha de informação influencia a colaboração nas equipas virtuais?
- Como é que a equipa virtual é afetada se existir baixa confiança entre os seus elementos?
- Como é que a equipa virtual é afetada pela seu (não) funcionamento anterior em modo presencial?

Em relação à colaboração nas suas equipas virtuais, não existe um padrão identificado relativamente às respostas, no sentido de homens e mulheres terem respondido de forma semelhante e não haver disparidade ao identificar abertura dos colegas, bem como da importância de existir uma integração presencial. O fator idade na análise de dados aqui não é relevante uma vez que os entrevistados têm idades semelhantes entre si. A amostra de entrevistados tem igualmente pouca experiência com equipas virtuais.

Quando questionados, acerca do papel das afinidades nas relações de colaboração e confiança, é reconhecida a sua importância na aproximação e desenvolvimento das relações entre os membros da equipa, acrescentando o papel da empatia no curso desta relação. A confiança não é logo apontada como fator derivado das afinidades, mas antes uma aceleração das relações que daí decorrem, facilitando a colaboração. Em nenhum momento se denota um padrão divisor de género ou de experiência profissional com influência direta nas respostas de relações de colaboração e confiança nas equipas virtuais.

Os resultados obtidos parecem estar em discordância com o identificado por Iacono and Weisband (1997), que defendem que no ambiente virtual os níveis de confiança e de colaboração tendem a ser mais baixos e que isso pode afetar as relações entre os elementos

das suas equipas. Contudo, verificou-se que não é o caso dos entrevistados, que identificam níveis positivos de confiança e colaboração.

Relativamente ao evidenciado por Mezgar (2007), a categoria de confiança nestas equipas é maior se os membros da equipa se conhecessem que não unicamente através da tecnologia, pois confiarão mais facilmente na outra parte. De facto, foi destacada a importância dos momentos presenciais pela maioria, embora não seja considerado por dois entrevistados como um fator essencial na sua equipa. Deteta-se um impacto na motivação individual e igualmente na colaboração da equipa.

Em termos de comunicação, pode ser um desafio criar oportunidades de diálogo e conversa nas equipas. Os resultados evidenciam que é importante assegurar que haja este espaço virtualmente, embora possa significar um desafio que foi sentido e depois superado. Cvitanovic et al. (2021) constataam que é necessário dedicar tempo para a comunicação ser eficiente, utilizar os canais mais adequados para a mesma e promover uma colaboração ativa, verificando-se pela maioria dos entrevistados a importância do método de comunicação em sincronia com a situação a tratar. No geral, todos os entrevistados conseguem adaptar-se, há abertura e potencia-se a colaboração através dos meios de comunicação. Verifica-se que a confiança tem um papel decisivo, salientando as interações colaborativas das equipas virtuais, frequentes, e onde há abertura para a partilha de ideias.

Em termos da relação de confiança, refutando a ideia de Benetytė & Jatuliavičienė (2013), não existe a sensação de os membros da equipa testarem a confiança entre si, mas antes fazer parte de uma construção da mesma. No entanto, um entrevistado passou por uma situação de confiança frágil com um colega, que foi superado e, portanto, os níveis de confiança foram subindo. De salientar que não se sentiu nenhum tipo de resistência na confiança por parte dos outros entrevistados.

Em termos de estádios de desenvolvimento das equipas virtuais, foram identificados todos os estádios pelos entrevistados, não diretamente, mas através do seu discurso contínuo e uma sensação de crescimento global ao longo do tempo, demonstrando concordância com o modelo (Gersick, 1988; Greenberg et al., 2007).

A fase de criação da equipa, defendida por Sarker et al. (2000) é descrita, a maior parte das pessoas conheceram-se a partir dos meios eletrónicos, ocorrendo uma confiança baseada na semelhança de personalidade e identificação de gostos em comum, ou seja, a

confiança imediata acontece e é suficiente para começar a trabalhar apesar de ainda se estarem a conhecer e a trocar informação. A fase da tempestade é descrita como sendo aquela em que as diferenças entre os indivíduos dificultam a colaboração. Dois entrevistados demonstram a preocupação de o regime virtual poder resultar em mal entendidos ou má interpretação por a comunicação por vezes poder ser fraca (Lazar et al., 2020; Tuckman & Jensen, 1977). Na fase da normalização a maioria dos entrevistados reconhece que já na fase de desenvolvimento, há partilha de informação e colaboração nas tarefas, através dos meios de comunicação superam as barreiras de distância (Sarker & S., 2000). Na fase performativa é descrito por um entrevistado a comunicação assíncrona como limitadora, os restantes consideram encorajar-se mutuamente e verificam o desempenho efetivo, a entreajuda, e adaptação. A fase de adiamento não foi descrita.

Em concordância com o identificado por Morrison-Smith and Ruiz (2020) Jarvenpaa (1999), a comunicação em grupo e envolvente, partilha de informação pessoal e de atividades pessoais, bem como a existência de encontros presenciais das equipas foram vantagens referidas pela maioria dos inquiridos, identificando igualmente o feedback, o reconhecimento e o acompanhamento da equipa, sendo muito coerentes com a literatura.

São retiradas várias vantagens potenciadas pelo trabalho em equipas virtuais tais como a partilha de conhecimento, informação e experiência, e maior colaboração, (Paul et al., 2005). Como desvantagens, os entrevistados apoiam o que é referido por Cascio (2000) e Rice et al. (2007), sendo evidenciada por a falta de colaboração e interação presencial, falta de confiança e maior desafio no seu desenvolvimento, maior preocupação com a fiabilidade dos colegas.

Relativamente à colaboração, os resultados evidenciam a partilha de informação como uma dimensão essencial na colaboração e a necessidade de colaborar que resulta do papel individual detetado por cada elemento da equipa e do coletivo, e ainda o respeito e a confiança, detetado por maior parte dos entrevistados, em consonância com Peters and Manz (2007) e Choi and Cho (2019). Os resultados obtidos sugerem positivamente que, de acordo com a literatura, a colaboração nas equipas virtuais surge com base na confiança, na capacidade de abertura da equipa e conseqüente entreajuda e de estabelecerem diálogo (Dyer, 1995; Holton, 2001). Uma vertente também referida é a adaptação da equipa, referida pela maioria dos entrevistados, reforçando a importância sustentada por Thomas

and Bostrom (2008) especialmente na forma a comunicação é realizada em cada momento e o seu impacto na colaboração da equipa.

A partilha de informação promove as relações entre os membros da equipa e maior confiança, sendo que a totalidade dos entrevistados é concordante com esta questão. Aliás, a partilha de informação é promovida por uma boa utilização dos meios de comunicação que facilmente afetar a equipa negativamente caso não ocorra, tal como evidenciado por Rosen et al. (2007) e Davidaviciene and Majzoub (2020).

Se a partilha de informação não for uma prioridade irá constituir uma barreira na colaboração e reduzir a mesma. Existem possíveis riscos em relação à partilha de informação. Por exemplo, existe a possibilidade de passar informação incorreta e esta provocar uma perda de credibilidade entre os colegas da equipa virtual ou a informação ser apenas partilhada unilateralmente, não existindo colaboração da equipa, o que gera conflito e dificulta relações. A partilha eficaz de informação em equipas virtuais requer tanto membros de equipas motivados como mecanismos de partilha apropriados. A quantidade e qualidade da informação partilhada é diretamente influenciada pelos níveis de confiança existentes. Por vezes, também o tempo pode representar uma barreira, devido a pressões de prazos a cumprir, podendo fazer esquecer a partilha de informação.

Analisando os antecedentes da colaboração, embora os entrevistados apoiem a ideia de Cheng et al. (2015) de que a confiança a compreensão mútua e a profundidade das relações são antecedentes da colaboração nas equipas virtuais, não identificam curiosamente a confiança como o aspeto primordial, na medida em que não é o aspeto mais citado, mas sim a importância das relações, diretamente relacionado com a proximidade e também a abertura da equipa, referida várias vezes (Peter & Manz, 2007). Um outro fator curioso é que, de facto, contrariamente ao defendido por Peter & Manz (2007), diversos entrevistados admitem que as relações seriam tão boas presencialmente quanto são neste momento no virtual que não veriam diferenças colaborativos no caso de passar de um modelo virtual para presencial.

Porém, apesar de evidenciado por Alsharo et al. (2017) que a partilha de informação é percecionada por certos elementos das equipas como perda de poder, isto é contrariado pelas constatações dos entrevistados que admitem facilitar as relações de equipa e promover maior confiança. Os entrevistados salientem uma outra vertente referida por

Alsharo et al. (2017), demonstrando a importância da partilha de conhecimento e informação na colaboração das equipas virtuais.

Relativamente à confiança, esta de facto corrobora a teoria de Zaharie (2021) em que a colaboração de facto é facilitada pela confiança e impacta a equipa positivamente, todos os entrevistados admitiram ter um trabalho em equipa virtualmente positivo, diretamente relacionado com a colaboração associada à confiança.

Relativamente à dimensão de comunicação através de meios eletrónicos, os entrevistados contrariam a dificuldade em criar e desenvolver confiança por comunicarem primariamente dessa forma. Isto não foi sentido, embora seja algo evidenciado na literatura por Hill et al., (2009), justificando que depende muito do uso que a equipa dá aos mesmos e o quão indicados são para a urgência ou não da ocasião, que tendo em conta Müller (2003), reduz os efeitos negativos porque a comunicação pode ser potenciada e melhorar as dimensões de confiança e colaboração. A assincronia das comunicação pode ser delicada nas relações da equipa virtual (Cheng et al., 2015; Furst-Holloway et al., 2004). No entanto, houve apenas um entrevistado que demonstrou concordância com este tema, que embora seja argumentado na literatura que atrasa o progresso da confiança, não foi sentido nesta dimensão senão na colaboração propriamente dita, havendo aqui alguma dúvida.

A dimensão de proximidade por estarem no mesmo local é apenas referida por um dos entrevistados e é sustentado por Chai (2019), os elementos aproximam-se mais quando há maior proximidade física entre a equipa e fortalece a aproximação por semelhança social, valores partilhados e interação mais frequente (Jarvenpaa, 1999). Relativamente à importância dos encontros presenciais, é evidenciado que são extremamente importantes na relação de desenvolvimento da confiança (Jarvenpaa, 1999). Esta constatação é sustentada pelos entrevistados que consideram que deve até existir alguma recorrência nestes momentos presenciais para potenciar partilha, reforçar as relações e a confiança da equipa. No entanto, não é identificado como um aspeto primordial.

Uma dimensão que acabou por não ser comparável foi o nível de confiança inferior inicialmente das equipas virtuais face a equipas presenciais, porque cinco dos entrevistados estão a ter a sua primeira experiência numa equipa virtual embora a de alguns seja já com duração considerável, não apoiando nem contrariando Breuer et al. (2020).

A nível de confiança, todos os entrevistados demonstram ter alta confiança nas suas equipas devido a interações constantes por via virtual, identificando confiança interpessoal resultante da socialização, e confiança baseada na competência, resultante do sucesso das tarefas que cada um contribui, como evidenciado por Kirkman et al. (2002), sendo essencial a dimensão tempo.

Em termos de fatores que influenciam a confiança, são sugeridos cinco por Cheng et al. (2015) que são verificados em diferente medida pelos entrevistados. A dimensão Benevolência surge relacionada com a entreaajuda, é identificada essa competência altruísta identificada nas equipas. Quanto à Fiabilidade de certo modo há a identificação da consistência da equipa e as necessidades são cumpridas, através da responsabilidade da equipa. A Competência depende da deteção de capacidades nos colegas, embora não tão evidente de forma direta, mas perceptível através da participação ativa nos projetos, através da transparência e do reconhecimento das capacidades dos colegas, referido por cerca de metade dos entrevistados. A Integridade através do compromisso é identificado, embora só seja referido por um entrevistado. A Abertura é observada por quase todos através da abertura da equipa e da partilha de informação. Nas equipas virtuais, alega-se que a confiança será potenciada pelas perceções identificadas de Competência, Benevolência e Integridade (Jaakson & Reino, 2019; Jarvenpaa, 1998; Piccoli & Ives, 2003), que foram concordantes com os entrevistados.

Em termos do tipo de confiança, a confiança baseada na personalidade é identificada, através das semelhanças entre colegas de equipa (Sarker & S., 2000), assim como a confiança afetiva através de dimensões identificadas pelos entrevistados como a entreaajuda, o apoio e a compreensão (Barczak et al., 2010; McAllister, 1995). Parece existir um misto entre estes dois tipos de confiança. A previsão de que a confiança cognitiva seria primordial neste estudo contradiz a literatura, uma vez que não há tanto uma escolha de confiança admitida pelos entrevistados, embora exista uma recolha de informação gradual, há sim um foco nos tipos de confiança anteriormente descritos. No entanto, tendo em conta Ford et al., 2017, verifica-se confiança imediata, uma vez que os entrevistados, várias vezes salientam o bom funcionamento da equipa devido a experiência anterior que parece ser importada por semelhança para a situação atual, apoiando depois uma evolução gradual para recolha de informação ao longo do tempo sobre os colegas e se conhecerem que servirá de ponte para uma confiança duradoura. Para além disso, segundo Clark and Clark

(2010), a partilha de semelhanças e gostos pessoais, baseando as suas decisões nessa informação, abre espaço para se conhecerem os elementos das equipas também reporta à confiança baseada no conhecimento, que é referida pelos entrevistados. A ideia passada pelo discurso dos entrevistados é que a confiança imediata é uma confiança que acontece porque a colaboração tem de ocorrer, mantendo expectativas para manter a confiança duradoura, ao longo do tempo.

Em relação à questão de investigação “Quais são os principais fatores que promovem a criação das relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais?”, a análise de informação permitiu inferir que em relação à confiança, é essencial existir abertura por parte dos elementos da equipa e adaptação dos mesmos de forma que a relação seja potenciada. Em relação à colaboração, são identificados vários fatores como sendo facilitadores das relações nas equipas, tal como o reconhecimento de competências por parte dos colegas de equipa, bem como o reconhecimento de vitórias. Para além disso, é ainda identificado como a comunicação ser clara e eficiente, no sentido de utilizar os meios adequados para as comunicações, o acompanhamento da equipa principalmente numa fase inicial associado a entreaajuda dos seus elementos, e novamente a adaptação com importância nesta relação. Mas a confiança é também identificada como fundamental na colaboração, associada a elementos de partilha de informação e de *feedback* constante.

Face à questão “Como é que a partilha de informação influencia a colaboração nas equipas virtuais?”, os entrevistados por unanimidade referiram que a colaboração será tanto melhor quanto mais informação for partilhada, que deve ser feito de forma frequente para ajudar a equipa. Isto pode ter impactos positivos ao ponto de promover a confiança entre os membros da equipa, porque é algo que afeta o trabalho de todos e dita as dinâmicas que ocorrerem. Aliás, destaca-se o papel de que esta partilha faz parte do ciclo da aprendizagem e que a colaboração pode ser afetada negativamente caso não chegue no momento certo.

Compreendendo agora a questão de investigação “Como é que a equipa virtual é afetada se existir baixa confiança entre os seus elementos?”, mais uma vez todos os entrevistados consideraram níveis de confiança reduzidos na equipa como sendo eventualmente limitadores das relações tanto de confiança como de colaboração. Acrescenta-se que esta dimensão não só afeta as relações como a sua qualidade, exercendo a confiança um papel essencial numa equipa remota porque demonstra transparência da

equipa, mas também uma firmeza neste grupo. Aliás, a coesão da equipa vê-se afetada por baixos níveis de confiança porque resultam de uma debilidade da equipa.

Em relação à última questão de investigação “Como é que a equipa virtual é afetada pela seu (não) funcionamento anterior em modo presencial?”, os dados recolhidos não permitiram uma resposta conclusiva, dado que apenas um dos entrevistados conhecia presencialmente um elemento da sua equipa anteriormente ao funcionamento virtual. A vantagem que isto trouxe foi, essencialmente, por já existir pré confiança entre estes elementos e, por isso, a colaboração foi afetada positivamente por não existirem barreiras iniciais, que já se encontravam vencidas, e facilita a integração destes membros da equipa.

Em suma, e dando resposta à questão principal da investigação, de quais serão os principais fatores que influenciam a criação das relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais pode concluir-se que relativamente à confiança, os cinco fatores de Cheng et al. (2015) foram identificados pelos entrevistados, incluindo a Benevolência, a Falibilidade, a Competência, a Integridade e a Abertura. A colaboração é fortemente influenciada pela confiança, pela compreensão mútua e a profundidade das relações, que não necessitam propriamente de um suporte presencial, mas sim consistentes, não necessariamente com a prioridade esperada através da literatura.

Conclusões

Este estudo contribui para uma melhor compreensão das relações de colaboração e confiança nas equipas virtuais. O estudo foi desenvolvido tendo como base a realidade um grupo de indivíduos que pertencem a diferentes equipas virtuais. A questão primordial procurava compreender os principais fatores que influenciam a criação das relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais e os seus antecedentes e implicações.

No estudo, não se encontrou uma relação significativa entre as variáveis sociodemográficas e uma maior ou menor confiança e/ou colaboração. A convivência presencial torna-se num fator essencial para a confiança se desenvolver, uma vez que a aproximação de pessoas e conexão nesse sentido é reconhecida como facilitadora da confiança. Foi confirmada a importância das afinidades desenvolvidas entre os indivíduos com as suas equipas, podendo concluir-se que a colaboração é acelerada pela confiança desenvolvida ao longo da maturação destas relações. Todavia, encontrou-se que, contrariamente ao esperado, os níveis de confiança reportados são elevados, tendo em conta que o trabalho é desenvolvido no meio virtual.

Independentemente desses resultados, a comunicação é um desafio reconhecido nas equipas virtuais, mas que essencialmente depende da eficácia com que é utilizada pela equipa, reforçando que deve existir adaptação e interações síncronas, influenciando a evolução da criação da confiança. Assim sendo, pode concluir-se que existe efetivamente uma elevada taxa de colaboração reportada pelos trabalhadores independentemente do meio utilizado ser virtual, o qual parece ser, segundo os dados apurados, um importante preditor da sua confiança na equipa. Acrescenta-se que a partilha de informação afeta diretamente o funcionamento da equipa, pode gerar conflitos e diminuir a credibilidade da equipa, dificultando, por sua vez, a colaboração.

Os fatores que se explicam como antecedentes de maior confiança como a partilha de informação e *feedback*, ressaltando a vertente da comunicação mais uma vez. Tem impacto positivo na colaboração pelo facto de ser identificada como frequente e consistente, constata-se uma ligação direta entre confiança e colaboração. Pessoalmente, deve haver uma abertura do próprio indivíduo para com a equipa, de modo a promover dinâmicas de conexão, incentivar a ajuda e características pessoais tais como a responsabilidade individual e de grupo. Uma dimensão essencial é a existência de contributo para o objetivo da equipa e a transparência nos processos. Todos estes fatores

promovem a confiança. Esta pesquisa em termos de fatores que explicam menor confiança na equipa aponta como fator-chave a falta de colaboração e de interação presencial e uma preocupação com a fiabilidade dos colegas.

Considerando os antecedentes da colaboração, a partir desta pesquisa é possível retirar um conjunto de aprendizagens em consonância com a literatura. Assim, ainda que a confiança esteja diretamente ligada com a colaboração, não é imediatamente identificada como o aspeto primordial para esta acontecer. Aliás, é importante sublinhar que as relações, conexões e aproximação da equipa é essencial, mas não admitem necessariamente a sua necessidade presencial, reforçando que o meio virtual não é limitador de nenhuma das relações nem desenvolvimento da colaboração e confiança.

Do lado dos próprios trabalhadores, é evidente que existe um papel individual que potencia a colaboração na equipa e passa por demonstrar confiança nos colegas, mantendo respeito pelas tarefas e pelos membros da equipa. A capacidade de manter uma base de confiança, abertura do trabalhador para a equipa e vice-versa e ainda entrelaçada entre os membros aumenta a colaboração na equipa, oferecendo suporte à literatura.

Ao nível das implicações de existir menos confiança como a nível da dinâmica de equipa e das suas conexões, o que pode ser exigente a nível da gestão para tentar que este fator não tenha repercussões na equipa e ao nível do trabalho em conjunto. Embora não tenha sido identificado no estudo um caso presente de falta de confiança na equipa, existem fatores que explicam menos confiança como a falta de coesão na equipa e falta de transparência. É feita uma ligação entre este fator redutor da confiança com uma possibilidade de redução na qualidade da colaboração e do trabalho em equipa.

Relativamente aos objetivos do estudo, a investigação permite uma resposta sobre os fatores que influenciam a criação das relações de confiança e colaboração no âmbito da experiência de membros de equipas virtuais, compreendendo os antecedentes e implicações que maior ou menor confiança e colaboração terão na dinâmica das equipas. Contudo, requer maior investigação sobre o tema.

Em suma, ressalva-se que o presente estudo procurou explorar um tema pertinente para melhorar compreensão das relações de colaboração e confiança nas equipas virtuais. No entanto, reconhece-se algumas limitações desta pesquisa. O facto de ter usado uma amostra de sete entrevistas pode ter condicionado a aplicabilidade dos resultados, o ideal

teria sido realizar o mesmo estudo, mas com uma amostra maior. Por ter considerado o contexto nacional, a aplicação dos resultados face a outros países é limitador. Uma outra limitação é não ter havido uma maior variedade na média de idades para perceber o real impacto destas dinâmicas da confiança e colaboração em equipas virtuais com trabalhadores mais velhos e com uma experiência profissional maior. Nenhum dos entrevistados está há mais de 3 anos e dois meses em equipas virtuais, então uma replicação do estudo numa equipa virtual com maior maturidade pode ser interessante.

Foram identificadas algumas oportunidades para futuras investigações na área. Assim, sugere-se estudar as relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais através de estudos diários num determinado período de tempo para verificar a evolução destas duas grandes vertentes nas equipas. Em termos futuros será relevante estudar a dinâmica de elementos pertencentes a uma mesma equipa composta na sua íntegra para compreender se as dinâmicas de confiança e colaboração podem ser percebidas de modos diferentes no mesmo contexto organizacional. Refletindo ainda sobre o tema, outra sugestão de investigação futura passa por utilizar uma amostra mais representativa de modo a potenciar as conclusões retiradas do estudo, ou seja, realizar um estudo da mesma natureza quantitativa para proporcionar uma generalização dos dados superior e mais geral.

Bibliografia

- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(1), 479-490.
- Aritz, J., Walker, R., & Cardon, P. (2017). Media use in virtual teams of varying levels of coordination. *Business and Professional Communication Quarterly*, (1), 1-21.
- Barczak, G., Lask, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *19*(4), 332-345.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barozak, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.
- Bell, B., & Kozlowski, S. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Faculty Publications - Human Resource Studies*, 27(1), 14-49.
- Benetytė, D., & Jatuliavičienė, G. (2013). Building and Sustaining trust in virtual teams within Organizational Context. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 18-30.
- Bhat, S., Pande, N., & Ahujam, V. (2017). Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM. *Procedia Computer Science*, 122(1), 33-41.
- Boni, V., & Quaresma, J. (2005). Aprendendo a entrevistar : como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(3), 68-80.
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 595-614.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *The Tavistock Institute*, 73(1), 3-34.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. . *The Academy of Management Executive*, 14, 81-90.
- Chai, S. F., R. (2019). Temporary colocation and collaborative discovery: Who confers at conferences. *Strat Mgmt Journal*, 40(2148-2164).
- Chamakiotis, P. P., N., & Davidson, R. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60(102381), 1-11

- Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A., & Kolfsschoten, G. (2015). Trust Evolvement in Hybrid Team Collaboration: A Longitudinal Case Study. *Group Decision and Negotiation*, 25(1), 267-282.
- Choi, O. K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91(1), 305-315.
- Clark, W., Clark, L., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional Trust without touch in Virtual Teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Clark, W., & Clark, L. C., K. (2010). Developing multidimensional Trust without touch in Virtual Teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Cvitanovic, C., Shellock, R., Mackay, M., Van Putten, E., Karcher, D., & Ballesteros, M. (2021). Strategies for building and managing 'trust' to enable knowledge exchange at the interface of environmental science and policy *Environmental Science and Policy* 123(1), 179-189.
- Davidaviciene, V., & Majzoub, K. K., M. (2020). Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability* 12(17), 1-15.
- Dirks, K. F., D. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dyer, W. G. (1995). *Team Building: Current Issues and New Alternatives* (3 ed.). Addison-Wesley, Reading, MA.
- Field, C., & Chan, X. W. (2018). Contemporary Knowledge Workers and the Boundaryless Work–Life Interface: Implications for the Human Resource Management of the Knowledge Workforce. *Frontiers in Psychology*, 9(2414), 1-10.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos Na Investigação Científica*. Monitor.
- Ford, R., Piccolo, R., & Ford, L. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
- Fossey, E. H., C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Furst-Holloway, S., Reeves, M., Rosen, B., & Blackburn, R. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Executive*, 18(2), 6-20.
- Gersick, C. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a new Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Glacel, B. P. (1997). Teamwork's top ten lead to qualit. *The Journal for Quality and Participation*, 20(1), 12-17.

- Greenberg, P., Greenberg, R., & Antonucci, Y. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50(4), 325-333.
- Hacker, J., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. (2019). Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23(1), 1-36.
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159-198.
- Hill, N. S., Bartol, K. M., Tesluk, P. E., & Langa, G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 187-201.
- Holton, J. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(3/4), 36-47.
- Iacono, S., & Weisband, S. (1997). Developing Trust in Virtual Teams. *Information Systems - Collaboration Systems and Technology*, 2, 412-420.
- Jaakson, K., & Reino, A. M., P. (2019). The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 30-46.
- Jarvenpaa, S. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(6), 791-815.
- Jarvenpaa, S., Knoli, K., & Leidner, D. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Teams. *Journal of Management Information Systems* , 14(4), 29-64.
- Kirkman, B., Rosen, C., Gribson, P., & McPherson, S. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 6(3), 67-79.
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial Team Formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29-59.
- Lopez, S., Peon, J., & Ordas, C. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 93-104.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meyerson, D., Weick, K., & Kramer, R. (1996). Swift trust and temporary groups. R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), 166-195.

- Mezgar, I. (2007). Trust Building for Enhancing Collaboration in Virtual Teams. *International Federation for Information Processing Digital Library*, 224(1), 173-180.
- Mitchell, A. (2009). Trust in Virtual Teams: Solved or Still a Mystery? *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 40(3), 61-83.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *Springer Nature Switzerland AG*, 1-33.
- Müller, R. (2003). Determinants for external communications of IT project managers. *International Journal of Project Management*, 21, 345-354.
- Norman, P., Clark, T., & Walker, G. (2005). The theory of planned behavior, descriptive norms, and the moderating role of group identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(5), 1008-1029.
- Paluri, R. M., A. (2020). Trust and commitment in supply chain management: a systematic review of literature. *Benchmarking: An International Journal of Applied Social Psychology*, 27(1), 1463-5771.
- Pangil, F., & Chan, J. M. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Emerald Group Publishing Limited*, 18(1), 92-106.
- Patton, M. Q., & Ralph, C. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.
- Paul, D., & McDaniel, R. (2004). A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MIS Quarterly*, 28(2), 183-227.
- Paul, D. M., R. (2004). A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MIS Quarterly*, 28(2), 183-227.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I., & Mykyty, P. (2005). Understanding Conflict in Virtual Teams: An Experimental Investigation using Content Analysis. *38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Peters, L., & Manz, C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13(3), 117-129.
- Piccoli, G., & Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365-396.
- Rane, A. (2021). *How to Effectively Manage Virtual Teams Created Due to COVID-19?* (Publication Number 982) University Honors Theses].
- Rice, D., Davidson, B., Dannenhoffer, J., & Geri, G. (2007). Improving the Effectiveness of Virtual Teams by Adapting Team Processes. *Computer Supported Cooperative Work*, 16 (1), 567–594.

- Robert, L., Dennis, A., & Hung, Y. T. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279.
- Rosen, B., Blackburn, R., & Holloway, S. (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259-273.
- Rudolph, C., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1/2), 1-35.
- Sarker, S., Valacich, J., & S., S. (2000). An Exploration of Trust in Virtual Teams Using Three Perspectives. *Americas Conference on Information Systems*, 163(1), 595-600.
- Sarker, S. V., J., & S., S. (2000). An Exploration of Trust in Virtual Teams Using Three Perspectives. *Americas Conference on Information Systems*, 163(1), 595-600.
- Sedrine, S. B., A., & Nasraoui, H. (2019). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365-388.
- Thomas, D., & Bostrom, R. (2008). *Building Trust and Cooperation through Technology Adaptation in Virtual Teams: Empirical Field Evidence* (I. S. M.-. ISM, Ed. Vol. 25).
- Townsend, A., De Marie, S., & Hendrickson, A. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17-28.
- Tuckman, B., & Jensen, M. (1977). Stages of small group development. *Group and Organizational Studies*, 2(1), 419-427.
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Usher, J., & Batarseh, F. D., J. (2017). Collaboration capability in virtual teams: Examining the influence on diversity and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(4), 1-29.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-173.
- Yang, Z., Nguyen, V., & Ba, P. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 958-969.
- Zaharie, M. (2021). Challenges, trust and performance in virtual teams: examining the role of openness to experience and preference for virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(3), 210-228.

Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevista

Relações de confiança e de colaboração nas equipas virtuais

A presente entrevista será realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos e servirá de investigação relativamente ao tema das Relações de Confiança e Colaboração nas Equipas Virtuais, tendo em conta a perspetiva do colaborador nesta matéria.

Grupo I - Dados Sociodemográficos e Situação Profissional

1. Idade
2. Género
3. Nível de escolaridade
4. Experiência profissional
5. Cargo atual
6. Área de atuação da empresa
7. Experiência profissional
8. Experiência anterior em equipas virtuais

Grupo II – Relações de confiança e colaboração nas equipas virtuais

1. Tem experiência com equipas virtuais?
 - a. Se sim, há quanto tempo se encontra neste tipo de relação de trabalho?
2. Já teve alguma experiência anterior em equipas virtuais ou esta é a primeira experiência?
 - a. (se não teve experiência antes em equipas virtuais) Como é que está a correr esta experiência?
 - i. Só conhecendo os membros quando integraram a equipa, como é que começou a ocorrer a colaboração entre os membros?
 1. Identifica à partida alguma barreira?
 - ii. Como descreveria a relação de confiança com a sua equipa? Descreveria como sendo algo imediato ou gradual?
 - b. (se aplicável) Como é que está a ser esta experiência em relação à anterior presencial?

- i. É melhor ou pior trabalhar virtualmente com uma equipa?
 - 1. Porquê?
 - ii. De que forma considera que os momentos de pausa ou de lazer podem ter impacto na confiança na equipa virtual?
 - iii. Considera que a possibilidade de conhecer o lado pessoal dos colegas ajuda a criar uma relação de confiança?
 - iv. Considera que os momentos presenciais da equipa influenciam as relações de confiança e de colaboração?
 - v. Houve algum impacto na colaboração em relação à pré existência de confiança nos membros da equipa?
 - 1. Facilitou de alguma forma a colaboração na equipa?
 - 2. Se não, o que é que faltou para ocorrer mais rapidamente?
 - vi. Considera que a equipa seria afetada se existir baixa confiança entre os seus elementos? De que forma?
3. Já teve experiência com equipas presenciais?
- a. Se sim, quais as vantagens em relação às equipas virtuais?
 - i. E as desvantagens?
 - b. Como é que se relacionaram? Como descreveria a relação com os membros da equipa?
 - i. Quais foram os elementos facilitadores desta relação?
 - ii. E os fatores que dificultaram a mesma?
 - c. Tem experiência presencial com a equipa com a qual está agora a trabalhar virtualmente? Como é que gerem os momentos em que se juntam?
4. De que forma é que a comunicação afeta o funcionamento da equipa? Considera que gerem as plataformas de modo a potenciar a comunicação mais eficiente na equipa?
5. Como é que se desenvolveu a relação de confiança com os elementos da sua equipa?
- a. De que forma é que as relações e interações contribuíram para essa confiança?
6. Qual foi o momento ou situação em que sentiu que conseguia confiar nos seus colegas?
7. Como é que a colaboração ocorreu na equipa?
- a. Esta ocorreu de forma espontânea ou houve fatores que forçaram a mesma?
 - b. Quais foram os elementos essenciais para a colaboração entre os membros?
 - c. Sentiu que houve desafios na colaboração da equipa?

- i. Considera que a partilha de informação influencia a colaboração nas equipas virtuais?
- 8. O que é que acha da forma como os membros da equipa cooperam?
 - a. Como é que contribui, enquanto indivíduo, para essa cooperação?
 - b. (se aplicável) Quais os problemas que aconteceram nesta colaboração?
 - i. O que é que fez para melhorar a cooperação entre os membros da equipa?
 - c. Existe algum(ns) fator(es) que dificultam a cooperação?
 - d. Quais são os fatores facilitadores da mesma?

Agradeço a participação e tempo despendido na realização da entrevista.