

Recebido em: 12 set. 2018
Aprovado em: 17 out. 2018

[dx.doi.org/
10.23925/1984-3585.2018i18p75-93](https://doi.org/10.23925/1984-3585.2018i18p75-93)

Ferramentas digitais para colaboração criativa em times virtuais:

aspectos e recursos necessários para uma plataforma efetiva

Luciana Hamamoto Terceiro¹

Resumo: Cada vez mais as equipes de trabalho estão se tornando virtuais, ou seja, profissionais distantes geograficamente estão colaborando entre si com mais frequência, e suas relações de trabalho e colaboração passam a ser mediadas na sua totalidade por plataformas digitais. Nesses ambientes virtuais, os integrantes interagem registrando, compartilhando, selecionando e resgatando informações a fim de produzir conhecimento e realizar projetos em conjunto. Nesse cenário, procura-se definir o que são times virtuais e a importância da colaboração criativa no desenvolvimento de novos produtos, além de destacar os problemas e obstáculos mais frequentes. Então, a partir de uma análise de referências relevantes na área, apontar as características e recursos que as plataformas digitais devem atender e oferecer para a realização deste trabalho, como aspectos de organização e estrutura, normas, comunicação e avaliação.

Palavras-chave: Times virtuais. Colaboração criativa. Ferramentas digitais para trabalho remoto.

¹ Bacharel em Desenho de Moda pela Faculdade Santa Marcelina, Mestranda na área de Tecnologias da Inteligência e Design Digital na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), designer especializada em processos centrados no usuário. E-mail: luciana.terceiro@gmail.com

Digital tools for creative collaboration in virtual teams: aspects and necessary resources for an effective platform

Abstract: Work teams are becoming more virtual, that is, geographically distant professionals, collaborating with each other more often, and their working and collaboration relationships are being mediated entirely by digital platforms. In these virtual environments, members interact, register, share, select and retrieve information in order to produce knowledge and carry out projects together. This scenario requires definitions of what a virtual team is. The paper studies the creative collaboration in the development of new products and highlights the most frequent problems and obstacles. From an analysis of relevant references in the area, it examines the features and resources that the digital platforms must meet and offer to carry out this work, such as organization and structure, standards, communication and evaluation.

Keywords: Virtual teams. Creative collaboration. Digital tools for remote work.

Introdução

Cada vez mais as equipes de trabalho estão se tornando virtuais e suas relações de trabalho e colaboração são mediadas por plataformas digitais. De acordo com Martins, Gilson e Maynard (2004), o aumento significativo de times virtuais é atribuído à confluência de desenvolvimentos tecnológicos e organizacionais juntamente com uma gama de benefícios para os negócios associada a essa modalidade de times. Times virtuais podem ser compostos pelos melhores profissionais a despeito de sua localização física, melhorando assim a qualidade das decisões.

Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998, p. 19) apontam que outro fator que estimula o desenvolvimento de times virtuais é a mudança contínua da indústria de manufatura e produção para uma indústria mais direcionada a serviços e ao conhecimento. Processos de produção como os encontrados na indústria tradicional são geralmente mais estruturados e definidos. Já atividades relacionadas a serviços frequentemente requerem a cooperação dos membros do time em situações mais dinâmicas de trabalho que mudam de acordo com as necessidades do consumidor. A marca registrada de empresas relacionadas a serviços tem sido sua habilidade de responder com flexibilidade às necessidades dos consumidores o mais rápido possível. Essa flexibilidade necessária alimenta o movimento de mudança de estruturas mais organizadas para estruturas que se adaptam de acordo com as situações. Os times virtuais permitem essa flexibilidade organizacional porque eles integram a efetividade do trabalho tradicional em equipe com o poder de uma comunicação mais avançada e das tecnologias de informação, permitindo a eles acomodar um crescente dinamismo tanto na participação dos times quanto da estrutura das tarefas.

Para dimensionar a evolução do trabalho virtual, uma pesquisa de 2017 da empresa Gallup aponta que 43% dos profissionais americanos que trabalham em empresas, trabalham a distância em pelo menos parte do tempo. Essa mesma pesquisa mostra que o trabalho remoto está em crescimento: em 2012, essa porcentagem era de 39%. Não apenas a quantidade de pessoas trabalhando remotamente aumentou, mas também o

tempo trabalhando à distância aumentou: em 2012, 24% dos trabalhadores dispndiam 80% do tempo trabalhando remotamente. Em 2016, o número de trabalhadores subiu para 31%. O trabalho remoto também tem aumentado na maior parte das indústrias que o Gallup acompanha. A pesquisa foi realizada em um contexto norte-americano, onde é sabido que tanto a infraestrutura tecnológica quanto a disponibilidade de acesso à Internet são bastante difundidas, porém, nos dá uma pista de como as novas formas de trabalho estão se ampliando.

A colaboração virtual permite que especialistas que se encontram em diversas localidades possam se dedicar à solução conjunta de problemas e desafios. Porém, essa colaboração passa necessariamente por uma interface mediada pela tecnologia. A qualidade da interação é crítica para se estabelecer uma estrutura de colaboração bem-sucedida em qualquer time, virtual ou não. Entretanto, os obstáculos usuais que os grupos de pessoas que se associam para resolver problemas são exacerbados em grupos virtuais, pois estes dependem em grande parte da tecnologia (cf. Bradley, 2008, p. 331).

Dentro de todo esse cenário, como a tecnologia altera a natureza do trabalho e da colaboração? A utilidade das tecnologias colaborativas pode ser restringida por conta da compreensão limitada das interfaces humano-mediáticas e da interação organizacional, como aponta Bradley (2008, p. 331)? Em que medida as atuais interfaces computacionais, mediadoras obrigatórias do trabalho remoto, afetam, prejudicam ou estimulam as interações?

Nemiro (2001) também descreve que a criatividade tem cada vez mais aumentado sua importância dentro das organizações, motivada pela crescente competição que exige que os produtos e serviços sejam lançados e atualizados cada vez mais rapidamente. Isso tem exigido que as empresas se tornem mais flexíveis, e o trabalho remoto mediado por ambientes digitais vem se mostrando uma alternativa para reunir os melhores talentos.

Times virtuais precisam encontrar novos caminhos para se expressarem e se compreenderem, já que não estão fisicamente próximos. Nesse contexto, as plataformas digitais são protagonistas nas novas relações de trabalho, uma vez que intermediam comunicações e a administração de toda a informação e conhecimento produzidos.

Se os ambientes virtuais são os intermediários fundamentais na comunicação de equipes remotas, será que eles estão oferecendo os melhores recursos ou os mais adequados para a criação e transmissão de signos

que representem de maneira eficiente as ideias, pontos de vista e informações de cada colaborador? As ferramentas atendem às necessidades para a criação de um ambiente propício à colaboração?

Esse trabalho apresenta quais são os desafios e os elementos necessários de uma plataforma digital para que ela ofereça o ambiente ideal para uma colaboração criativa satisfatória em um time virtual. Para tanto, se procura primeiro a definir o que são times virtuais e o que é a colaboração dentro de equipes de trabalho.

O que são times virtuais

Antes de mais nada, devemos ter em mente que times virtuais compartilham características semelhantes com times que se encontram fisicamente no mesmo local. Isso significa que times virtuais assim como os presenciais trabalham em equipe porque possuem uma interdependência de especializações e conhecimentos, compartilham valores e possuem objetivos comuns.

Porém, diferente de um time que trabalha presencialmente, de acordo com Rutkowski et al. (2002, p. 220), o time virtual é caracterizado por estar disperso geograficamente, possuir maior diversidade cultural e temporal, e ser um grupo de trabalho onde a comunicação se dá essencialmente por meios eletrônicos e, por conta disso, encontra diversos desafios.

É importante ressaltar essas características porque apenas o uso de ambientes virtuais ou de meios de comunicação mediados por tecnologia não caracterizam um time como sendo virtual ou remoto. Como aponta Martins, Gilson e Maynard (2004, p. 807), é possível dizer que atualmente todos os times de trabalho possuem um nível de “virtualidade” pois potencialmente pelo menos parte do trabalho é mediado por plataformas digitais.

Townsend, DeMarie e Hendrickon (1998, p. 18, tradução nossa) ressaltam:

As equipes virtuais raramente, ou nunca, se encontram em um cenário face a face. Elas podem ser configuradas como estruturas temporárias, existentes apenas para realizar uma tarefa específica, ou podem ser estruturas mais permanentes, usadas para tratar de questões em andamento, como o planejamento estratégico. Além disso, a associação é muitas vezes fluida, evoluindo de acordo com os requisitos da tarefa em mudança.

Os conceitos teóricos que analisam o trabalho de times virtuais são baseados nas mesmas teorias de grupos tradicionais. Rutkowski et al. (2002, p. 220) ressaltam:

De fato, e por definição, um time virtual global compila a maior parte dos clássicos vieses do face a face que afetam a colaboração em grupos multiculturais como: *social loafing* (onde o colaborador exerce menos esforço para atingir um objetivo quando está trabalhando em grupo, diferente do que aconteceria se estivesse trabalhando sozinho); conflitos sociais, categorização intergrupo, diversidade cultural.

Podemos observar que as dinâmicas exercidas por estes grupos são muito semelhantes, porém com dificuldades e desafios ampliados pela mediação tecnológica.

E dentro dessa ampla variedade de possibilidades, a própria configuração de um time virtual está longe de ser uniforme. Encontramos times cujos membros se encontram fisicamente juntos, mas trabalham em conjunto com outros times, times em que apenas alguns membros trabalham remotamente e times em que de fato todos os membros estão em locais diferentes (cf. Kalbach, 2015).

A localização física de cada funcionário não é mais uma barreira para a estrutura efetiva da equipe. O que permanece crítico é como os conjuntos de habilidades individuais atendem aos requisitos do projeto, impulsionados por um ambiente de negócios em constante evolução.

Os desafios têm o potencial de criar um ambiente de trabalho radicalmente diferente para o participante da equipe virtual, tanto por causa da mudança da interação do face-a-face para um trabalho com algum grau de interação virtual, quanto porque é esperado que a equipe virtual opere de forma diferente, com novas formas de organização e que assumam novos papéis organizacionais.

Colaboração criativa no trabalho virtual

Podemos definir a criatividade como um processo através do qual indivíduos ou times produzem algo que seja novo e potencialmente útil ou apropriado. Um resultado criativo precisa ser relevante, efetivo, apropriado e oferecer uma solução genuína a um problema particular ou tarefa apropriados. Num contexto de trabalho, criatividade pode ser entendida como geração, avaliação e escolha entre uma gama de opções (NEMIRO, 2004).

Criatividade em times envolve mais do que a soma das contribuições criativas de cada membro. Criatividade em um time envolve um potencial sinérgico, onde cada esforço individual dos integrantes do time resulta em um nível de performance maior do que a soma das contribuições individuais separadamente.

Times virtuais, nesse cenário, podem de fato contribuir para um desenvolvimento mais amplo e criativo uma vez que, como Nemiro (2004, p. 24) aponta: “Estruturas de times virtuais podem atualmente levar a níveis mais altos de criatividade como resultado de maior abertura, diversidade e acesso a informação do que os existentes em estruturas de grupos tradicionais.”

A importância da criatividade no trabalho em equipe

Criatividade tem se tornado um item crucial para as corporações contemporâneas, fundamentalmente por conta da competição global, onde inovação e rapidez são cruciais como fatores para se diferenciar no mercado. Mas não apenas para atender a demandas de mercado, a possibilidade de realizar projetos com os melhores colaboradores possíveis, mesmo que eles estejam a milhares de quilômetros de distância, traz inúmeras vantagens para iniciativas de todos os portes e fins, onde se almeja inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços que levem em consideração diferentes realidades e perspectivas.

Os departamentos e áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D, também em inglês: *Research & Development*) dentro das corporações costumam ser a atividade núcleo e o ponto de partida para inovação. Toda organização, a despeito do tamanho, causa do lucro ou indústria experimenta pressão regular para renovar, expandir ou modificar os produtos ou serviços que oferece. Em P&D, criatividade é de grande importância. Muitos projetos de P&D começam apenas com uma vaga ideia e a criatividade é indispensável para preencher os espaços em branco. O projeto e o desenvolvimento de um produto incomparável requerem criatividade. E, quanto mais inovador um novo produto, menos é possível confiar em procedimentos e rotinas, e soluções criativas precisam ser planejadas. Como resultado, a performance criativa é um determinante importante do sucesso de P&D (cf. Kratzer, Leenders e Van Engelen, 2006).

A criatividade é necessária para as organizações porque, de acordo com Nemiro (2004):

- Ajuda a organização a sobreviver. As organizações precisam dos esforços criativos de seus times e de seus funcionários para sobreviver na economia global, para acompanhar as demandas e pressões competitivas do mercado, para se adaptar de maneira efetiva às mudanças graças às evoluções do mercado de trabalho, e adaptar à composição demográfica e os valores do mercado de trabalho, que estão em constante mudança.
- Pode contribuir com uma necessidade de mudança social mais ampla. Conforme nosso mundo e nossa sociedade evoluem, nossos problemas e questões também. Como podemos resolver problemas sociais mais amplos? Uma maneira é olhar para esses problemas e questões sob uma nova perspectiva. O pensamento criativo oferece aos indivíduos, times, organizações e à sociedade de forma mais ampla a habilidade de ver as coisas de uma forma nova.

Ferramentas digitais para trabalho criativo em times virtuais

Times virtuais são possíveis basicamente por causa dos recentes avanços nas tecnologias computacionais e de telecomunicação. Porque essas tecnologias definem o ambiente operacional do time virtual, é crítico examinar como estas tecnologias se combinam para formar a infraestrutura dos times virtuais.

Ambientes de colaboração permitem a colaboração entre pessoas e tem como objetivo maior o trabalho de criação e ideação. Os participantes podem registrar anotações, imagens, desenhos, fotografias, vídeos, áudios, dados estatísticos, documentos em formatos como *Microsoft Word* ou *Adobe Acrobat*, organizar e categorizar essas informações, inclusive de forma colaborativa e simultânea, para o desenvolvimento e concepção de projetos por equipes virtuais. Usuários podem simultaneamente trabalhar em documentos, analisar informações e dados, esboçar ideias e compartilhar quadros brancos.

Como Nemiro (2001) descreve, ambientes digitais de trabalho virtual são espaços onde a produtividade, flexibilidade e colaboração podem atingir novos níveis de colaboração efetiva e eficiente, porém o sucesso da equipe depende de recursos que permitam uma comunicação e o compartilhamento de informações entre os participantes de maneira eficiente.

O uso das plataformas também não se dá de maneira isolada, mas deve-se procurar entender o contexto de utilização, assim como os perfis dos usuários e suas experiências culturais, de forma a entender se a ferramenta é adequada e para quem. Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998) apontam que a construção do espírito de trabalho em equipe (*team building*), estrutura, tecnologia e função, diferentes localizações geográficas e fuso horários são aspectos que interferem nas relações e devem ser considerados, juntamente com a plataforma.

Quando pensamos em trabalho remoto, duas relações importam: as relações entre as pessoas e as relações entre as pessoas e a tecnologia. As relações entre pessoas são construídas e mantidas face a face e através dos fios. Relações de trabalho são mais acessíveis quando limites geográficos e técnicos diminuem. A segunda relação, entretanto, define os limites. Pessoas e tecnologias possuem uma relação entre si, também (cf. Hoefling, 2008, p. 89).

Ambientes virtuais de colaboração são sistemas que procuram simular recursos reais, mas de forma virtual e descentralizada, que oferecem uma interface gráfica e de capacidade potencialmente infinita. Nesses ambientes, as pessoas podem compartilhar informações por meio de interações uns com os outros e por meio de interações colaborativas com representações de dados.

Como destacam Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998, p. 23), de longe, a maior diferença no ambiente de trabalho dos membros da equipe virtual para os membros de uma equipe que se encontra fisicamente no mesmo espaço é o processo de interação virtual.

Snowdon, Churchill e Munro (2002, p. 4) definem os ambientes virtuais de colaboração como um espaço ou conjunto de espaços virtuais, distribuídos e cuja base é o uso de computadores. Nestes espaços, as pessoas podem se encontrar e interagir uns com os outros, com agentes ou objetos virtuais. Estes ambientes podem variar em sua riqueza de apresentação, de espaços gráficos em 3 dimensões (3D) a ambientes 2D, a ambientes apenas textuais. Os acessos a estes ambientes não se limitam a computadores de mesa (*desktops*) mas também podem incluir telefones celulares, aparelhos vestíveis (*wearable devices*), quiosques eletrônicos, etc. Ambientes virtuais de colaboração representa uma mudança na maneira como interagimos com os computadores uma vez que eles provêm um espaço que contém ou abrange representações de dados e usuários.

O tipo de tecnologia usada pelos times virtuais é um insumo importante, uma vez que se descobriu que a riqueza da mídia impacta positi-

vamente a eficácia da equipe, a eficiência, a quantidade de comunicação, as relações entre os membros do time e o engajamento do time. O uso de mídias mais ricas resulta em aumento de performance e confiança. O menor volume de sinais não-verbais e visuais associados ao aumento de uso de tecnologia já foram observados como razões para que os times virtuais demorem mais para tomar decisões, são menos capazes para fazer inferências sobre o entendimento de outros membros e menos capazes de antecipar as respostas dos demais membros.

Ambientes virtuais de colaboração representam o computador como um espaço maleável, um espaço onde é possível construir e utilizar ambientes compartilhados para trabalho e lazer. Estes espaços provêm um cenário digital que pode ser “habitado” ou “populado” por indivíduos e informações, encorajando um sentimento de espaço compartilhado. Usuários, na forma de personificações ou avatares, são livres para navegar pelo espaço, encontrarem-se uns com os outros ou com artefatos e objetos informacionais e são livres para comunicarem-se usando linguagem verbal ou não-verbal por meio de canais visuais ou auditivos (cf. Churchill e Snowdon, 1998).

Quando a comunicação orientada por computador é usada para o desempenho de tarefas criativas, são necessárias tecnologias que incentivem mais interações espontâneas. Isso inclui reuniões presenciais se possível, e-mails e, até certo ponto, videoconferência na área de trabalho e situações que permitem o uso misto de comunicação presencial e mediada eletronicamente. Pessoas que usam encontros face-a-face periódicos ou tecnologias de informação que simulam contato face a face, ou ambos, são mais propensas a serem criativas em equipe. Em suma, as equipes são mais propensas a encontrar soluções criativas para problemas complexos por meio de modos de comunicação mais pessoais e síncronos.

Os ambientes virtuais de colaboração também podem ser classificados com síncronos ou assíncronos. Ferramentas assíncronas possuem um papel importante no paradigma do “em qualquer lugar, a qualquer hora”, o que torna essa modalidade bastante atrativa para muitas pessoas. Conforme Redfern e Naughton (2002) relatam, muitas pessoas reportam que elas se sentem mais confortáveis em participar quando elas possuem tempo para construir seus argumentos. Ferramentas síncronas como quadros brancos, entretanto, são reconhecidas por serem muito úteis para discussões ao estilo de *brainstorms* ou pequenas reuniões de grupo.

Embora ambientes digitais frequentemente assumam ser espaços e utilizem metáforas de um espaço físico, há uma distinção importante en-

tre espaço e lugar. Um espaço é um volume ou recipiente físico ou digital que possui artefatos familiares e onde eventos podem ocorrer. Entretanto, um espaço físico pode hospedar diferentes lugares ao longo do tempo, como por exemplo um ginásio de esportes pode ser um lugar para partidas esportivas, um espaço para um evento de premiação, para uma peça de estudantes, para um bazar de vendas ou para aulas de dança. Embora o espaço físico seja o mesmo, há múltiplos entendimentos sobre como o espaço será usado dependendo da ocasião. Há também múltiplas formas de interação e comportamento no espaço dependendo da ocasião ou da atividade. Em contraste com nossa noção de “espaço”, “lugar” herda a noção das atividades que acontecem lá – atividades que “tomam lugar” (*take place*). O espaço só se torna “lugar” quando uma atividade compreendida está programada ou está em execução.

Alguns ambientes virtuais de colaboração podem não ser bem-sucedidos pois, como aponta Snowdon, Churchill e Munro (2002, p. 8), são ambientes que oferecem um espaço, mas não oferecem um suporte para a criação de um senso de lugar. Os ambientes virtuais precisam oferecer suporte para a evolução de lugares para interação, e não apenas simplesmente prover espaços onde a interação pode tomar lugar. Ou seja, não basta permitir o acesso dos usuários, mas sim de certa forma facilitar as interações.

A migração de um espaço para um lugar contém não apenas a definição de um propósito comum, mas também a evolução de políticas sociais e objetos virtuais apropriados que suportam esse propósito comum (cf. Snowdon et al., 2001).

Além disso, se o propósito é oferecer suporte a vários grupos, ambientes apropriados onde atividades variadas podem acontecer precisam ser projetadas e desenvolvidas.

Ainda de acordo com Snowdon, Churchill e Munro (2002), nos domínios do “mundo real”, o trabalho colaborativo envolve a intersecção de esforços individuais e em grupo, logo o trabalho colaborativo envolve uma considerável e complexa troca de informações. Estas atividades entrelaçadas, que partem do singular para o compartilhado requerem considerável comunicação, tanto explícita quanto tácita, entre os colaboradores para serem bem-sucedidas. Os indivíduos precisam negociar uma compreensão comum dos objetivos das tarefas, da divisão das tarefas e alocação em sub tarefas. É importante que os colaboradores saibam o que está sendo feito e o que já foi feito no contexto dos objetivos das tarefas.

Desenvolver equipes virtuais eficazes vai muito além do problema técnico de conectar seus membros. À medida que os trabalhadores interagem cada vez mais em um modo virtual, é imperativo que eles reconstituam a interação interpessoal necessária para a eficácia organizacional. Embora times virtuais apresentem vários desafios nessa área, eles também apresentam o potencial de recriar a maneira como o trabalho é feito.

Recriar equipes no modo virtual requer a resolução dos desafios e oportunidades inerentes à tecnologia de equipes virtuais, bem como o desenvolvimento de uma nova sociologia de equipe (cf. Townsend, DeMarie e Hendrickson, 1998).

Características de um ambiente virtual que propicia a criatividade

A criatividade pode ser estimulada pelo ambiente de trabalho, onde o ato de compartilhar novas ideias e sugestões são encorajados e valorizados, sem criticismos desnecessários por parte dos demais integrantes. Segurança psicológica e liberdade, alto nível de motivação interna, e ausência de uma necessária avaliação externa são elementos que permitem que a criatividade floresça.

Qual o papel ativo das plataformas virtuais, para que elas não sejam apenas espaços passivos de trocas de informações, mas que possam ativamente estimular o engajamento e a criatividade colaborativa?

Nemiro, em seu livro *Creativity in Virtual Teams* (2004), analisa cinco fatores que ela acredita serem fundamentais para que times virtuais possam atingir um alto nível de criatividade em equipe. Na intersecção destes cinco elementos, seria possível que os times atingissem seu mais alto potencial de criatividade.

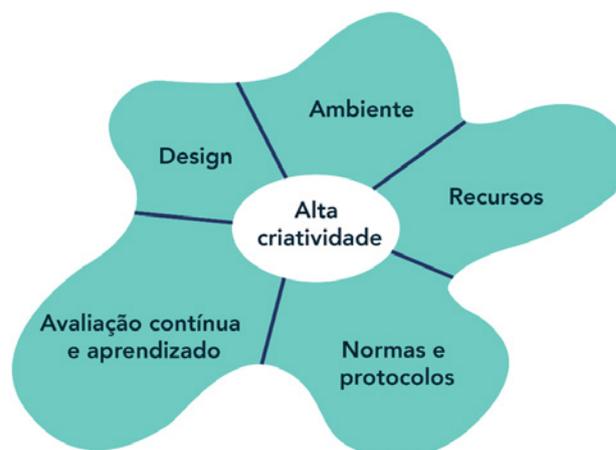


Figura 1: Componentes-chave para a criatividade em times virtuais, Nemiro (2004, p. xxvii).

Vários dos fatores dizem respeito não apenas a recursos que as plataformas podem oferecer, mas sim a comportamentos dos próprios times. Porém é possível analisar se as plataformas e ambientes virtuais facilitam ou oferecem meios para que as pessoas desenvolvam cada um destes aspectos.

a) Design

O aspecto de Design diz respeito ao planejamento de um time, o processo em que um time é criado, a abordagem que um time usa para organizar seu trabalho criativo e as estruturas de liderança que guiam e administram os esforços criativos de um time (cf. Nemiro, 2004). Dentro desse aspecto, para se construir fidelidade e confiança no ambiente virtual é preciso estarem claros o propósito do time, visão, objetivos e interesses.

É necessário clarificar papéis e responsabilidades e quem são os tomadores de decisão em caso de impasse para que os integrantes do time saibam o que é esperado de cada um.

b) Ambiente

No aspecto de ambiente, Nemiro (2004) descreve a busca por um ambiente que alimente e encoraje as pessoas a trabalharem juntas. Um ambiente criativo inclui sólidas conexões em relação às tarefas assim como em níveis interpessoais entre membros do time e condições apropriadas que suportem o processo criativo. Também, um espaço virtual que estimule a colaboração e a tensão construtiva. O conflito não necessariamente é ruim e as diferentes opiniões, na verdade, podem levar o grupo a pensar de forma mais completa. Dentro desse ambiente, buscar o cuidado para haja um balanço para que o grupo não aja apenas em concordância e não caia no risco do pensamento uniforme em grupo (*groupthinking*). Nesse sentido, as tecnologias colaborativas podem tornar o trabalho de colaboração mais fácil, mas não necessariamente é o que irá determinar o sucesso do processo.

O aspecto onde a tecnologia pode prover um suporte melhor é no aspecto da criação de um ambiente de confiança entre o grupo, que é um dos aspectos mais fundamentais e básicos para um trabalho criativo de sucesso. Não é uma tarefa fácil de se realizar, ainda mais em ambiente virtual onde o contato humano tende a ser minimizado.

O aspecto humano é essencial para que o trabalho criativo possa ser realizado, seja presencial seja virtualmente. Construir uma conexão interpessoal e a confiança entre os pares é crucial para se atingir altos níveis de criatividade em equipe. Como aponta Hoefling (2008, p. 93): “Times virtuais às vezes não conseguem se tornar equipes sinérgicas porque não reconhecem a verdade profunda de que a maior parte do trabalho é feita por meio de relacionamento, não de tarefa.” – Trabalho em equipe é fundamentalmente uma experiência social.

Nesse sentido, para a criação de um ambiente de confiança e propício à criatividade, é de fundamental importância que se estabeleça uma conexão entre os integrantes de um time, onde seja possível desenvolver consciência própria e interpessoal e onde seja possível perceber outros estilos, crenças e padrões.

Uma das barreiras para se estabelecer este ambiente é o nível de “desumanização” e isolamento social, que cria uma sensação de anonimato social. Comunicação interpessoal vai muito além do conteúdo textual e verbal, e a comunicação virtual muitas vezes perde ou enfraquece os elementos não verbais, como gestos, expressões, posturas, entre outros, o que leva a essa desumanização dos demais interlocutores.

c) Recursos

Quando pensamos em recursos, levamos em consideração o que estará disponível aos times para realizar suas tarefas.

Tarefas específicas provavelmente exigirão ferramentas específicas que não serão parte nativa do ambiente virtual de trabalho. Por exemplo, na execução de planilhas eletrônicas, uma ferramenta como o Microsoft Excel será o mais recomendado.

Com isso em mente, os recursos que devem ser priorizados são essencialmente os de comunicação. Podemos afirmar que no quesito “Recursos” se encontra o cerne para que um time virtual possa ter êxito em sua jornada. Comunicação é o veículo para criar sinergia e por manter o time unido e seguindo em frente. Se há falha ou se ela é inadequada, a criatividade pode ser ameaçada.

Compartilhar informações é fundamental no trabalho em equipe e necessário para fomentar a criatividade. Frequência regular, compartilhamento de resultados, comentários honestos, mas respeitosos e atualização regular de informações podem estimular as ligações interpessoais. A

comunicação auxilia na criação e disseminação de ideias – dessa maneira, uma nova visão criativa pode ser produzida.

Porém, é claro que a comunicação pode se tornar problemática quando os integrantes do time se encontram geograficamente dispersos pelo mundo, em diferentes fusos horários, com diferentes níveis de proficiência em tecnologia e mesmo acesso a diferentes níveis de estrutura tecnológica, assim como diferentes *backgrounds* culturais. Boa parte da comunicação não ocorre simultaneamente, o que faz com que sugestões, comentários e perguntas sejam enviadas com uma certa demora, o que pode causar potenciais mal-entendidos e falhas de comunicação. A sobrevivência dos times virtuais depende da habilidade dos integrantes do time em trocar informações a despeito dos desafios dos fusos horários e locais.

Nos aspectos mais técnicos, Nemiro (2004) descreve que as ferramentas de comunicação possuem duas categorias distintas:

- Em relação ao tempo da comunicação: assíncrona ou síncrona, sendo síncrona a comunicação que se dá em tempo real, como as videoconferências, e assíncrona, a comunicação cuja resposta não precisa ser em tempo real, como mensagens de e-mail. Ideal para transmitir mensagens complexas, não rotineiras e ambíguas.
- Em relação à riqueza de informação e presença social: há meios de comunicação, como videoconferência, que transmitem uma maior quantidade de informações e oferecem maior presença social (como vídeo, áudio, etc.) e outros meios mais limitados, com menos sinais, como as mensagens de e-mail. Mais recomendado para mensagens rotineiras, simples e diretas.

O melhor recurso para comunicação depende da mensagem que quer ser transmitida e da natureza da tarefa apresentada ao time.

Indo da geração de ideias para o desenvolvimento no processo criativo dos times virtuais, houve consenso entre os times que a comunicação online síncrona era mais eficiente para o trabalho de desenvolvimento. Modelos assíncronos de interação são benéficos, mas os esforços criativos dificilmente são atingidos sem a oportunidade de interações síncronas e ricas.

Problemas de comunicação podem ser resultado do uso de ferramentas limitadas, que tem baixo nível de presença social para transmitir mensagens mais ambíguas. Nessas situações, a ferramenta de comuni-

cação não provê indícios suficientes para capturar e transmitir a complexidade de intenções da mensagem. Quando a comunicação não é rica ou possui alto nível de presença social, procura-se suprir essa limitação usando-se múltiplos métodos de comunicação.

d) Normas e Protocolos

Normas estabelecem quais são os padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados entre os membros de qualquer time, seja virtual ou não. As normas dizem aos membros do time o que eles devem ou não fazer sob certas circunstâncias. Elas dizem a cada membro do time o que é esperado dele ou dela em determinadas situações (cf. Nemiro, 2004).

As normas guiam a participação, o gerenciamento de conflitos, o gerenciamento de tarefas e do projeto, a resolução de problemas e a tomada de decisão, e como buscar os esforços criativos. Times virtuais requerem normas únicas e mais detalhadas do que times colocados.

e) Avaliação contínua e aprendizado

Por fim, é importante que as plataformas colaborativas ofereçam a possibilidade de ações para crescimento e melhoria, tanto individual quanto processual e de projeto. Há canais ou estímulos para uma troca saudável de *feedbacks*? É possível realizar ou buscar por avaliações, orientações e mentoria. Em suma, como se dá o processo de novos aprendizados?

Conclusão

Os times virtuais ainda se encontram em um estágio inicial de desenvolvimento. Porém, isso não significa que o trabalho remoto, em diferentes modalidades, já não esteja sendo praticado em diversas situações e corporações.

O cenário atual mostra que as ferramentas utilizadas por times virtuais ainda são incompletas quando pensamos nas necessidades e no cenário ideal para o trabalho remoto. Comumente, cada ferramenta mostra-se eficiente para prover recursos para um ou poucos aspectos do trabalho remoto. Isso significa que os times acabam por utilizar um universo de

plataformas diferentes, criando um cenário complexo ou caótico, de acordo com a definição das normas e processos.

As diversas ferramentas utilizadas são úteis e eficientes para determinadas tarefas, mas ainda assim são limitadas em relação a criar o macroambiente necessário para a colaboração criativa. Existe uma construção anterior à realização da tarefa criativa, que é a construção do lugar de trabalho, onde elementos como normas e processos, objetivos e definições de projeto e conexões interpessoais devem ser desenvolvidos e estas ferramentas ainda não fornecem recursos para tal.

Essa constatação nos leva a outro questionamento, sobre qual seria a melhor alternativa. No cenário atual, cada time decide e escolhe as melhores ferramentas para si. Para cada conjunto de tarefas ou necessidades, há uma variedade de opções. Esse caminho oferece uma maior flexibilidade, mas também uma maior complexidade na infraestrutura para o trabalho. A alternativa seria utilizar uma ferramenta que contemplasse todos os pontos levantados anteriormente, mas a contrapartida é o risco de ter um ambiente com muitos recursos nem sempre necessários àquele determinado time e suas tarefas. Outro risco é a falta de flexibilidade na escolha, já que o time fica restrito ao que é oferecido pela plataforma única.

Mas é importante ressaltar que o mundo dos times virtuais está longe de ser estático; mudanças contínuas na tecnologia e ambientes cada vez mais competitivos trarão novas oportunidades e novos imperativos para o trabalho de times virtuais. Conforme as tecnologias de telecomunicação continuam a se desenvolver, a interface virtual irá prover uma presença cada vez mais realista, enquanto simultaneamente terá custos menores e será mais fácil de usar (cf. Townsend, DeMarie e Hendrickson, 1998).

O bom design ancora a colaboração virtual de maneira a permitir que a energia e a iniciativa sejam desencadeadas. Se bem administrado, o processo de design e aqueles que o lideram se tornam a “cola” que liga indivíduos, geografias e culturas na busca de objetivos comuns. Para ser bem-sucedido, o design deve ser pensado como fornecedor de uma estrutura dinâmica para a realização e que deve ser possuída e abraçada por aqueles que a vivenciam (cf. Harwood, 2008, p. 80).

Harwood (2008) ainda complementa que, bem executado, um processo de design dinâmico pode superar limites naturais e históricos para criar maneiras novas e melhores de funcionar do que os modelos organizacionais tradicionais permitiriam. As pessoas querem ser bem-sucedidas e um bom design permite que as pessoas tenham sucesso no sistema.

Os processos de trabalho estão mudando rapidamente. As equipes já se encontram distribuídas em diversos lugares do mundo, em fuso horários distintos, acompanhados de suas culturas, idiomas e costumes. As plataformas tecnológicas também têm evoluído em grande velocidade, tentando mediar essas conversas e produções, simulando espaços físicos, tentando eliminar a fricção no processo de troca de informações e procurando caminhos mais naturais para a colaboração digital. Porém o desafio ainda é grande e as barreiras ainda são muitas, mas é preciso aprender com as ferramentas que temos à mão para entender onde estão os maiores obstáculos e impeditivos para uma experiência mais satisfatória e produtiva.

Referências

- BRADLEY, L. The technology that supports virtual team collaboration. In: NEMIRO, J. et al. (orgs.). *The handbook of high performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*, 2008, p. 331-343.
- CHURCHILL, E.; SNOWDON, D.; MUNRO, A. (orgs.). *Collaborative virtual environments: digital places and spaces for interaction*. Heidelberg: Springer Science & Business Media, 2012.
- GALLUP. *State of the American workplace*. Washington DC: Gallup, 2017.
- HARWOOD, G. G. Design principles for successful virtual teams. In: NEMIRO, J. et al. (orgs.). *The handbook of high performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*, 2008, p. 59-83.
- HOEFLING, T.; The three-fold path of expanding emotional bandwidth in virtual teams. In: NEMIRO, J. et al. (orgs.). *The handbook of high performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*, 2008, p. 87-104.
- KALBACH, J. Effective remote design. *UIE Articles*, Nort Andover, 2015. Disponível em: <articles.uie.com/make_remote_design>. Acesso em: 30 set. 2018.
- KRATZER, J.; LEENDERS, R.; VAN ENGELEN, J. Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study in 44 R&D teams. *Technovation*, v. 26, n. 1, 2006. p. 42-49.
- MARTINS, L.; GILSON, L.; MAYNARD, M. Virtual teams: what do we know and where do we go from here? *Journal of management*, v. 30, n. 6, 2004. p. 805-835.

NAUGHTON, N.; REDFERN, S. Collaborative virtual environments to support communication and community in internet-based distance education. *Journal of information technology education*, v. 1, n. 3, 2002, p. 201-211.

NEMIRO, J. Connection in creative virtual teams. *Journal of behavioral and applied management*, v. 3, n. 2, 2001. p. 92-112.

_____. The creative process in virtual teams. *Communication research journal*, v. 14, n. 1, 2002. p. 69-83.

_____. *Creativity in virtual teams: key components for success*. São Francisco: Pfeiffer, 2004.

NEMIRO, J. et al. (orgs.). *The handbook of high performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. São Francisco: Jossey-Bass, 2008.

O'HARA-DEVEREAUX, M.; JOHANSEN, R. *Global work, bridging distance, culture & time*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

RUTKOWSKI, A. et al. E-collaboration: the reality of virtuality. *IEEE Transactions on professional communication*, v. 45, n. 4, 2002. p. 219-230.

TOWNSEND, A.; DEMARIE, S.; HENDRICKSON, A. Virtual teams: technology and the workplace of the future. *The academy of management executive*, v. 12, n. 3, 1998. p. 17-29.