Journal of Technology & Information

Avaliação do Desempenho de Equipes Virtuais de Projetos Durante a Pandemia

Evaluating the Performance of Virtual Project Teams During the Pandemic

Recebido: 10/02/2022 | Revisado: 28/02/2022 | Aceito: 23/07/2022 | Publicado: 03/08/2022

https://www.doi.org/10.5281/zenodo.6962584

Lucas Rodrigues de Araújo
USP Esalq
https://orcid.org/0000-0003-0368-8288
lucas_15rodrigues@hotmail.com

Bruno Andrade Costa
USP Esalq
https://orcid.org/0000-0002-4320-8587
brunofarm@hotmail.com

Rafael Guem Murakami
USP Esalq
https://orcid.org/0000-0002-5270-278X
rguemm@gmail.com

Resumo

Levar uma equipe ao nível de excelência é uma tarefa de grande complexidade. O atual cenário pandêmico da COVID-19 tornou essa tarefa muito mais complexa, uma vez que, muitas empresas foram forçadas a se adaptar rapidamente à modalidade de trabalho home office. Surge-se então, uma necessidade considerável de mudanças nas equipes de projetos no que concerne o estado físico, psicológico e emocional. Ao considerar esse atual cenário e a probabilidade de que situações semelhantes possam acontecer no futuro, tornou-se inevitável o estudo e a reavaliação das competências desejadas das equipes visando a assertividade na atuação delas em situações emergenciais. Portanto, o estudo realizou a avaliação do desempenho de equipes virtuais de projetos formadas durante esse período. A elaboração desse estudo buscou entender a composição, as competências e habilidades dessas equipes, bem como a influência do contexto de pandemia e seus desafios para alcançar a alta performance e consequentemente o sucesso dos projetos, através da aplicação de um questionário que teve como principais referências os 4 C's de Dyer e os 5 desafios das equipes de Lencioni. Foi obtido assim, amostra de 105 respostas e com os principais resultados foi feito o levantamento das características relacionadas à organização e desenvolvimento dos participantes das equipes, bem como os indicadores de suas competências para o trabalho em equipe. E

concluiu-se que as equipes revelam um padrão positivo e um desenvolvimento de trabalho em equipe mesmo diante do cenário de pandemia.

Palavras-chave: equipes virtuais; projetos; gerenciamento; COVID-19.

Abstract

Bringing a team to the level of excellence is a task of great complexity. The current COVID-19 pandemic scenario made this task much more complex, as many companies were forced to quickly adapt to the home office work mode. Then, there is a considerable need for changes in the project teams regarding physical, psychological and emotional state. When considering this current scenario and the probability that similar situations may happen in the future, the study and reassessment of the teams' desired competencies, aiming at assertiveness in their performance in emergency situations, became inevitable. Therefore, the study evaluated the performance of virtual project teams formed during this period. The preparation of this study sought to understand the composition, skills and abilities of these teams, as well as the influence of the pandemic context and its challenges to achieve high performance and consequently the success of projects, through the application of a questionnaire that had as main references the 4 C's of Dyer and the 5 challenges of Lencioni's teams. Thus, a sample of 105 responses was obtained, and with the main results, a survey of the characteristics related to the organization and development of team members was made, as well as the indicators of their competences for teamwork. And it was concluded that the teams show a positive pattern and a development of teamwork even in the face of a pandemic scenario.

Keywords virtual: teams; projects; management; COVID-19.

1. Introdução

No que se refere a projetos, diferentes fatores são considerados para se avaliar seu sucesso como o controle do orçamento, a conclusão das atividades dentro do prazo, a implementação da aplicação com um mínimo de sobressaltos e desacertos, como os fatores mais críticos de sucesso (Barros, 2003). No entanto, as pessoas são o elo central e o recurso mais importante dos projetos, uma vez que os processos e metodologias são realizados por pessoas, sendo estas, o que determina o sucesso ou as falhas dos projetos. Logo, os resultados são um reflexo das habilidades técnicas e interpessoais de sua equipe (Vargas, 2018). Segundo o PMI (2017), a equipe de projeto consiste em indivíduos com papéis e responsabilidades atribuídas, que trabalham coletivamente para alcançar um objetivo. Contratar, mobilizar, desenvolver e gerenciar uma equipe, são etapas primordiais para o gerenciamento do projeto.

A formação de equipe de projeto vai muito além da união de pessoas visando a realização das tarefas e, nesse processo, é imprescindível incluir a discussão de valores, visão, missão, expectativas e normas (Baumotte, 2013). Nesse contexto, é papel do gerente influenciar os *stakeholders* que estejam em posição de oferecer os recursos e a equipe necessária, bem como desenvolver de forma proativa as habilidades e competências, assim também manter e aprimorar sua satisfação e sua motivação no decorrer do trabalho, para que este tenha uma conclusão bem-sucedida (PMI, 2017).

De acordo com Vargas (2018), além de outros fatores, o sucesso está diretamente relacionado à seleção dos membros e ao comprometimento da equipe para com o mesmo. Para Dyer e Dyer (2011), é essencial para uma equipe administrar os quatros "Cs", sendo eles: Contexto, Composição, Competências e *Change* (mudança, tradução livre), uma vez que se compreende e administra o contexto, a composição, as competências e as habilidades de gestão da mudança de uma equipe, consequentemente o alto desempenho é alcançado. Por sua vez, Lencioni (2015) afirma que para alcançar a atuação de toda a equipe deve superar os cinco desafios, que são: a falta de confiança, o medo de conflitos, a falta de comprometimento, evitar responsabilizar os outros e a falta de atenção aos resultados.

Dessa maneira, é possível perceber que levar a equipe ao nível de excelência é uma tarefa de bastante complexidade. O cenário atual de pandemia devido ao novo coronavírus (COVID-19) tornou a tarefa ainda mais difícil, já que muitas empresas foram forçadas a se adaptar rapidamente à modalidade de trabalho remoto, devido ao crescente número de casos confirmados, a recomendação para evitar aglomerações e diminuir as chances de contágio, bem como medida de prevenção e buscando evitar a propagação ainda maior do vírus.

Segundo o IBGE (2020), o número de pessoas trabalhando remotamente no mês de setembro de 2020 era de 8,2 milhões, contudo esse número já sofreu uma série de reduções devido às medidas de flexibilização, que permitiu a retomada gradual das atividades econômicas, aplicando os cuidados estabelecidos pela Organização Mundial da Saúde [OMS] (verificação de temperatura corporal, fornecer álcool 70% em gel, máscaras de proteção e manter o distanciamento mínimo de 1,5 metros entre as pessoas). Quando comparados com os dados registrados pelo IBGE em 2018, o número de pessoas na modalidade de *homeoffice* em 2020, ao longo da pandemia, dobrou o valor daquele ano. Em 2018, cerca de 3,8 milhões de pessoas exerciam o modelo de trabalho *homeoffice* enquanto em 2020 o número chegou a 8,5 milhões.

Apesar de existirem muitas vantagens em se trabalhar com equipes virtuais, quando trata-se de propósito, comunicação e confiança, isso torna a tarefa muito mais desafiadora que as equipes presenciais, visto que, a contenção de conflitos em um time virtual reivindica mais previdência em planejar e no comprometimento em monitorar, pois a impraticabilidade de interação face-a-face e a dificuldade de interpretação correta dos comunicados propiciam a ocorrência destes conflitos (Williams, 2017). O PMI (2017), destaca como um dos maiores desafios a comunicação, incluindo possível sentimento de isolamento, o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe, e as dificuldades para monitorar o progresso e a produtividade, possíveis diferenças de fuso horário e culturais.

Deste modo, surgiu uma necessidade considerável de mudanças nas equipes de projetos no que concerne o estado físico, psicológico e emocional. Considerando então o cenário atual devido a pandemia da COVID-19, e a probabilidade de que situações semelhantes aconteçam no futuro, torna-se inevitável o estudo e a reavaliação das competências desejadas das equipes com o intuito de certificar que a atuação destes indivíduos se mantenha assertiva em novas situações emergenciais (Werneck, 2020).

Bicalho, Lima, e Davi (2020) apresenta que a necessidade de uma rápida resposta ao período pandêmico incentiva os pesquisadores a compartilharem resultados e dados relevantes de forma imediata. Gomes e Oliveira (2020) ratifica que como consequência da COVID-19, é notório o desenvolvimento de variadas pesquisas científicas em áreas diversificadas do conhecimento. O autor afirma ainda que, para além das pesquisas provenientes das ciências biológicas, biomédicas e farmacológicas, é essencial a cooperação de outras ciências para que se tenha compreensão dos efeitos de uma pandemia.

Isto posto, a realização da avaliação do desempenho de equipes virtuais de projetos formadas durante o período de pandemia da COVID-19, tema do estudo aqui apresentado, torna-se relevante no contexto acadêmico e social. A elaboração desse estudo busca entender a composição, as competências e habilidades dessas equipes, bem como a influência do contexto da pandemia e seus desafios para alcançar um alto desempenho e consequentemente o sucesso dos projetos, através da aplicação de um questionário que terá como principais referências os 4 C's de Dyer e os 5 desafios das equipes de Lencioni. Assim, o objetivo deste trabalho é compreender como o período de pandemia e a necessidade do trabalho remoto influenciou o desempenho das equipes de projetos, assim ampliando o debate e a compreensão sobre o gerenciamento de equipes.

2. Referencial Teórico

Pesquisa pode ser classificada como descritiva, caracterizando-se pela descrição das características de um fenômeno ou de uma população específica, estabelecendo relações entre diferentes variáveis. Não obstante, pesquisa também pode ser caracterizada como explicativa, ao se preocupar em observar a ocorrência de fenômenos de modo a identificar os fatores que contribuem para o acontecimento dos mesmos (Gil, 2002).

Habitualmente as pesquisas são realizadas com amostras obtidas de uma população. Com o intuito de captar os critérios em que são analisadas as competências de uma equipe, se torna necessário observar o cenário em que cada grupo atua, a abordagem de projetos e as técnicas utilizadas (Martins, 2017).

Método da pesquisa Survey é descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante uma população-alvo, por meio de instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Tanur Apud Pinsonneault e Kraemer, 1993).

Carlomagno (2018) afirma que apesar de Survey constituir um tipo de coleta ou levantamento de dados, ao decorrer dos anos, sua acepção passou a ser principalmente: aquela com utilização de questionários. O autor afirma ainda que, é crescente a quantidade de pesquisas que empregam a aplicação de questionários online, uma vez que, a destreza tecnológica possibilita maior facilidade tanto para a criação dos questionários, quanto para sua disseminação.

Existem regularmente dois modelos de métodos Survey, o modelo intersecional que se caracteriza pela coleta dos dados de determinada população realizada em um momento único, objetivando descrever o estado de uma variável ou mais variáveis em uma fase definida. Quanto ao modelo longitudinal a coleta de dados é realizada em intermitências de tempo, possibilitando a análise de mudança nas descrições e explicações ao decorrer do ciclo, verificando-se as modificações de variáveis e no comportamento entre elas (Babbie, 1999).

Hamouche (2020) elucida que as empresas não estavam preparadas no que condiz recursos, informações e tampouco aplicação do home office, no que tange o contexto pandêmico. Para o PMI (2017), é essencial que uma equipe tenha aptidão para avaliação dos cenários e as situações apresentadas, bem como, a reação diante delas de forma equilibrada. Portanto, identificar as competências se torna necessário para a avaliação das equipes e a partir dela, possibilitar o preenchimento de lacunas que possam existir.

3. Metodologia

Ao ter como objetivo compreender como a situação da pandemia afetou o processo de gerenciamento de equipes, sem, no entanto, propor soluções para o fenômeno, o trabalho teve como referência uma pesquisa em formato de questionário. Sendo que, almeja gerar conhecimentos originais, envolvendo interesses e verdades universais, mas sem aplicação prática (Kauark, Manhães & Medeiros, 2010). Posto isso, o estudo propôs elaborar um questionário baseado no modelo dos 4C's e nos 5 desafios das equipes. Foi aplicado o questionário em empresas brasileiras que tiveram a necessidade de adotar um modelo de equipe virtual de projetos e avaliar o desempenho dessas equipes individualmente em um cenário geral.

Portanto, a população do estudo compreende empresas nacionais de segmentos variados, nas quais, as equipes de projetos operaram de forma virtual durante o período de pandemia da COVID-19. Isto posto, o estudo faz uso do modelo intersecional, uma vez que se propõem a analisar as variáveis de um dado momento: a pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

Por conseguinte, tendo em vista a segurança na execução do trabalho, uma vez que o distanciamento social impossibilita uma pesquisa presencial, bem como o intuito de atingir o maior número de empresas, o questionário online se torna a principal ferramenta de levantamento de dados da pesquisa aqui apresentada. Visto que este trabalho se propôs ao estudo de como um evento inesperado e atípico influenciou nos processos de formação de equipes, neste caso, virtuais.

Ao que concerne seus procedimentos, o estudo foi desenvolvido pelo método da pesquisa Survey. Desta forma, foram levantadas através do estudo, quais foram as competências necessárias para a adaptação à realidade do trabalho remoto dentro do contexto das equipes de projetos, levando em consideração os conceitos de Dyer, atentando até que ponto as competências requisitadas para trabalhar com projetos prevaleceram ou faltaram, dentro da vivência com a pandemia da COVID-19. Por fim, a pesquisa também foi considerada qualitativa, já que busca estabelecer uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não sendo possível traduzir em números a sua subjetividade (Prodanov & Freitas, 2013).

Com o intuito de levantar as competências necessárias para adaptação à realidade do home office dentro do contexto das equipes de projetos considerando a vivência com a pandemia da COVID-19, foi aplicado aos indivíduos participantes da pesquisa um questionário de forma virtual, nas quais foram acrescentadas questões específicas julgadas necessárias para a avaliação do desempenho das equipes virtuais de projetos formadas durante o período de pandemia. O envio do questionário iniciou no dia 15 de fevereiro de 2021, através de um link disponibilizado online e ao término, obteve-se 105 retornos, após atingido esse número o link do formulário foi encerrado. O questionário foi dividido em quatro partes: dados gerais; equipes virtuais; os cinco desafios das equipes e os 4 C's. Os resultados que foram obtidos ao atingir a amostra necessária serão apresentados nos tópicos subsequentes.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

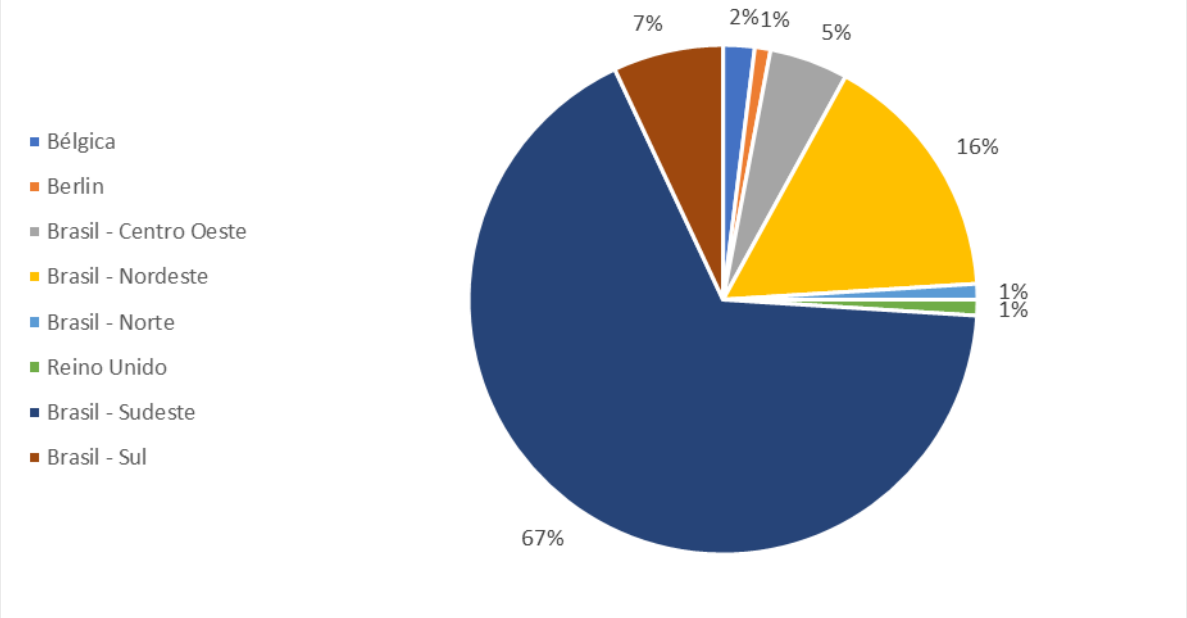
Os tópicos subsequentes apresentam os resultados obtidos e as discussões referentes a pesquisa aplicada, com as respostas de uma amostra de 105 participantes que responderam ao questionário disponibilizado de forma online. Todos os participantes da pesquisa aceitaram participar do estudo de forma voluntária.

4.1.1. Dados Gerais

A primeira parte, teve o intuito de traçar o perfil pessoal dos respondentes, e levantou os dados referentes aos indivíduos participantes da pesquisa, como em que região vivem e em que área atuam, com o intuito de traçar o perfil dos participantes.

O questionário obteve participantes de diversas regiões do Brasil, como de outros países também conforme representado na Figura 1:

Figura 1: Análise geográfica onde foi aplicado o questionário



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Observou-se que a maioria dos participantes são do Brasil (96%). Como também foi dividido em regiões, a região com o maior número de respostas foi a região Sudeste (67%) seguido da região Nordeste (16%). Já as regiões Centro-Oeste e Sul equivaleu-se respectivamente de 5 e 7% dos resultados coletados. A pesquisa obteve-se também a participação da Bélgica com 2% e Reino Unido e Berlin, equivalente a 1% cada do total da amostra. A Tabela 1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa. Em que sua maioria foi do sexo feminino, a idade predominante está entre os 26 e 40 anos, com 1 a 3 anos de tempo atuando na empresa e os cargos mais ocupados são os de Analista, Coordenador e Gerente.

Tabela 1: Análise de Perfil

Questão	Resultado
Sexo	61% mulheres 39% homens
Idade	76% dos 26 aos 40 anos 12% dos 18 aos 25 anos 9% dos 41 aos 50 anos 2% dos 51 aos 60 anos
Tempo de empresa	33% 1 a 3 anos 20% 5 a 10 anos 19% 3 a 5 anos 17% < 1 ano 8% 10 a 15 anos 4% > 15 anos

Questão	Resultado
Cargo	49% Analista 11% Gerente 10% Coordenador 4% Professor 4% Engenheiro 4% Técnico 3% Líder 2% Especialista 2% Estagiário 2% Consultor 2% Pesquisador 2% Supervisor 1% Assistente 1% CEO 1% Diretor 1% Fiscal 1% Projetista 1% Trainee
Total:	**105 respostas**

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As Tabelas 2 e 3 revelam a área de atuação e os setores nos quais os respondentes trabalham, o maior número dos participantes se concentra nas áreas de Engenharia, Gestão de Projetos e Tecnologia da Informação. Os setores com mais representantes são o da Indústria, Inovação e Tecnologia, Consultoria e Serviços.

Tabela 2: Área de atuação

Área de atuação	**Quantidade**
Engenharia	22%
Gestão de projetos	16%
Tecnologia da informação	16%
Administração	9%
Consultoria	7%
Educação	6%
Marketing	3%
Segurança Patrimonial	3%
Laboratório	2%
Biotecnologia	2%
Comunicação	2%
Mercado Financeiro	2%
Excelência Operacional	2%
Qualidade	2%
Recursos Humanos	2%
Advocacia e Mobilização	1%
Produtos Digitais	1%
Design	1%
Direito	1%
Manufatura	1%
Vendas	1%
Total	105

Fonte: Resultados originais da pesquisa

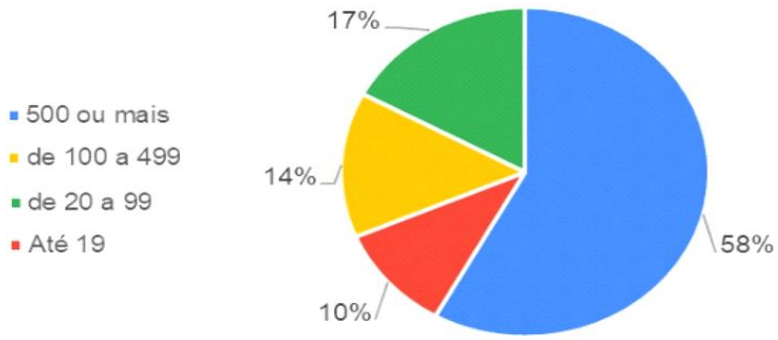
Tabela 3: Setor da empresa

Setores	
Terceiro setor	1%
Acadêmico	2%
Administração pública	1%
Alimento	8%
Automotivo	2%
Aviação	1%
Bancos e Serviços financeiros	9%
Construção civil	4%
Consultoria e serviços	11%
Educação	9%
Energia	5%
Entretenimento	1%
Indústria	12%
Inovação e Tecnologia	11%
Instituto de pesquisa do estado	1%
Logística	1%
Meio ambiente	1%
Papel, Celulose, Bens de consumo e Energia.	1%
Químico e Petroquímico	5%
Religioso	2%
Saúde	5%
Seguro	2%
Serviço imobiliário	1%
Supermercado, vendas em geral	3%
Telecomunicações	2%
Varejo	1%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

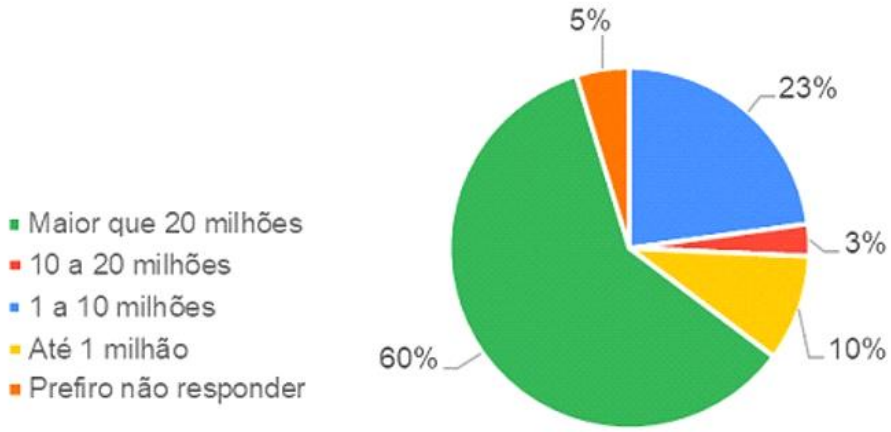
Foram levantados ainda, os números de funcionários predominantes nas empresas que tiveram representantes no estudo, bem como o seu faturamento. As Figuras 2 e 3 demonstram que, 58% dos respondentes atuam em empresas com 500 ou mais funcionários e 60% das empresas representadas possuem o faturamento maior que 20 milhões por ano.

Figura 2: Número de funcionários



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Figura 3: Faturamento da empresa



Fonte: Resultados originais da pesquisa

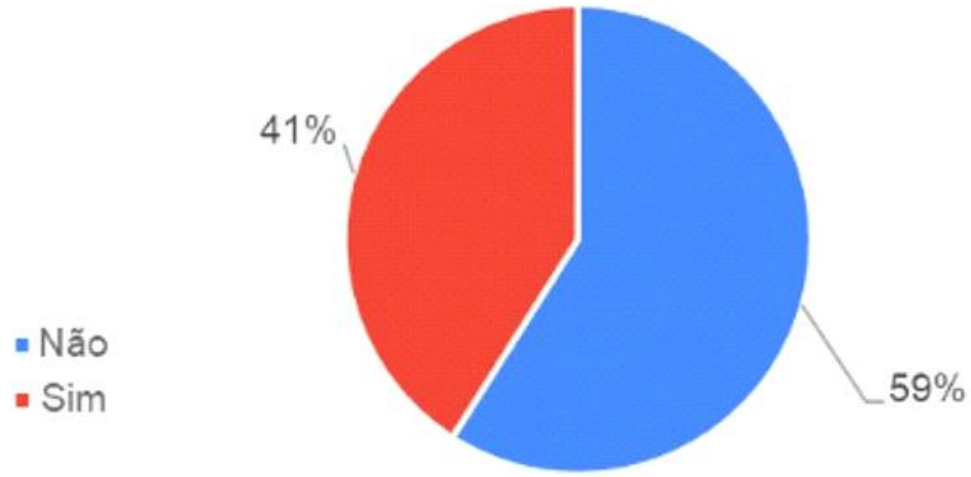
Após respondidas as 10 questões referentes aos Dados Gerais, deu-se início a parte do questionário referente as Equipes Virtuais.

4.1.2. Equipes Virtuais

A segunda parte do questionário elucidou questões relativas às experiências dos participantes com o trabalho em equipes virtuais, buscando compreender sobre suas participações, tamanho da equipe, horas semanais trabalhadas, dificuldades gerais enfrentadas pela equipe, entre outros.

Uma vez que, não ter participado de uma equipe de projetos virtuais durante o período de pandemia era um critério de exclusão para a participação da pesquisa, 100% das respostas são de indivíduos que desenvolveram suas funções de acordo com o contexto.

Figura 4: Participação em equipes virtuais

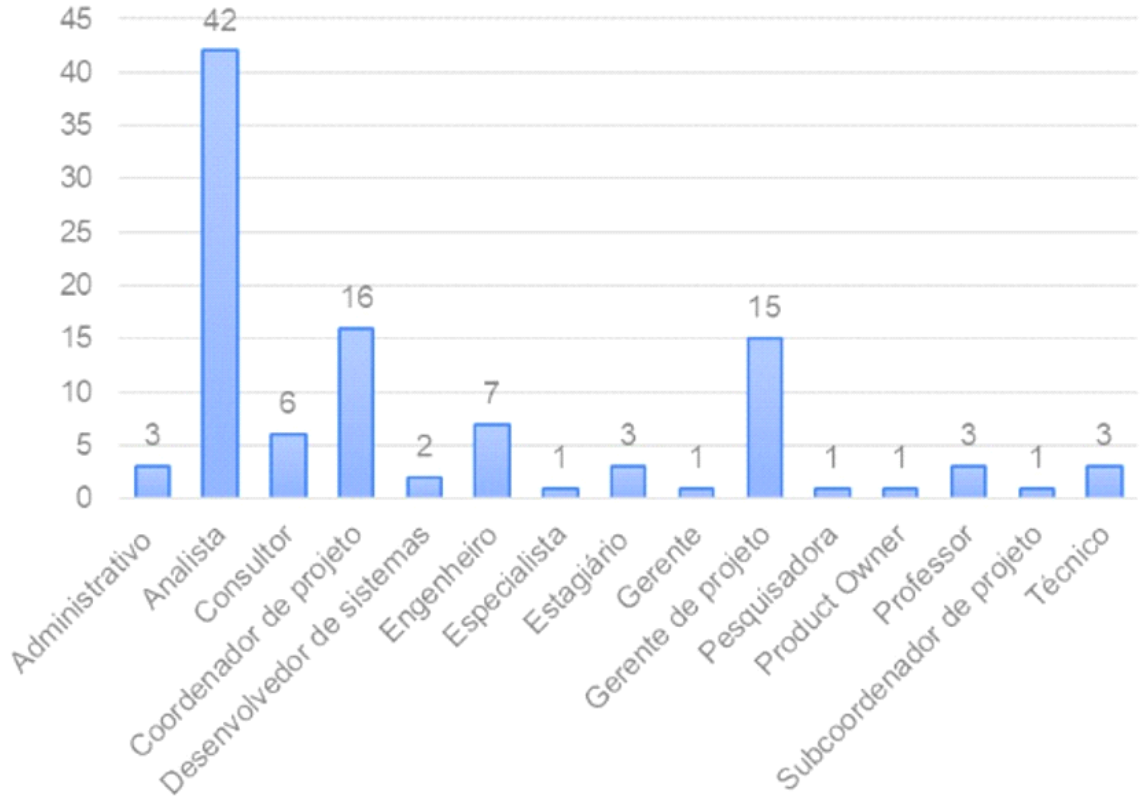


Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 4 mostra que dentro dessa amostra, 41% dos participantes já haviam participado de uma ou mais equipes virtuais antes do período de pandemia, enquanto, 59% estavam participando pela primeira vez devido ao contexto pandêmico.

Já Figura 5, apresenta as principais funções exercidas pelos participantes nas equipes virtuais.

Figura 5: Função no último projeto de uma equipe virtual



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 5 ilustra que 42% dos participantes exerceram a função de Analista, 16% Coordenadores de projeto, 15% Gerente de projeto, 7% Engenheiros, 6% Consultores, além de outras funções mostradas no gráfico somando um valor de 14%.

Algumas perguntas foram direcionadas para captar o perfil das equipes, dimensionar o tamanho e quanto tempo do trabalho foi realizado de forma virtual, os resultados estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4: Perfil de equipe

Questão	**Resultado**
Qual o tamanho da equipe virtual que você fez ou faz parte?	37% Mais de 10 colaboradores 37% 4 a 7 colaboradores 20% 8 a 10 colaboradores 6% 1 a 3 colaboradores
Há quanto tempo participa de equipes virtuais?	60% < 1 ano 34% 1 a 5 anos 5% 5 a 10 anos 1% 10 a 15 anos
Durante quantas horas participa de equipes virtuais por semana?	42% < 8 horas 21% 8 a 16 horas 21% Integral 8% 16 a 32 horas 9% 32 a 40 horas
Qual a porcentagem de virtualização das equipes que você fez parte?	57% - 100% virtual 17% - 75% virtual e 25% presencial 13% - 25% virtual e 75% presencial 12% - 50% virtual 50% presencial
Em que locais costumam estar localizados os membros dessa equipe?	33% Mesmo país 28% Mesma cidade 26% Mesmo estado

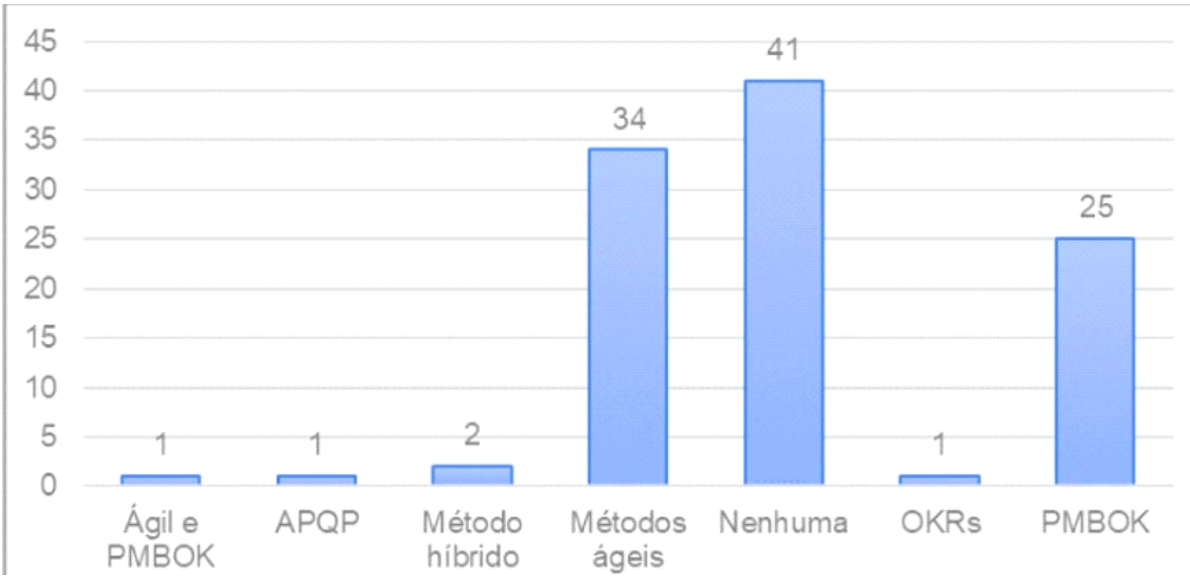
Questão	Resultado
	13% Outros países
9. As equipes são compostas de pessoas da mesmo organização?	68% Sim 32% Não
Total:	**105 respostas**

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Tabela 4 indica que a 37% dos respondentes participou de uma equipe com mais de 10 colaboradores, enquanto outros 37% participaram de uma equipe de 4 a 7 colaboradores, e apenas 6% participaram de uma equipe de 1 a 3 colaboradores, indicando assim, que a maioria dos participantes integrou uma equipe maior que os demais. Os resultados demonstram que grande parte dos respondentes participa de uma equipe virtual há menos de 1 ano e que trabalha menos que 8 horas semanais. O índice é alto também para aqueles que exercem suas funções de forma 100% virtual, 57% dos respondentes trabalharam durante a pandemia apenas de forma virtual, enquanto 17% participaram 75% de forma virtual e apenas 25% presencial. As equipes são em sua maioria compostas por pessoas que trabalham na mesma organização e moram no mesmo país.

Ademais, foram levantados pontos a respeito da gestão das empresas quanto às equipes virtuais. A Figura 6, explicita as metodologias adotadas pelas empresas.

Figura 6: Metodologias utilizada pela empresa na gestão de projetos

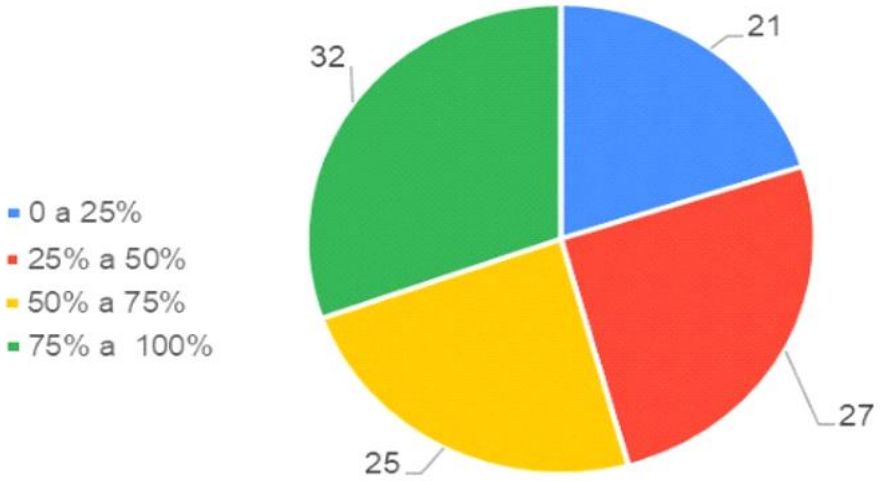


Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 6 enfatiza que a maioria das empresas não utilizam nenhuma metodologia para a gestão dos projetos, mas que algumas adotaram os Métodos Ágeis e o guia *Project Management Body of Knowledge* [PMBOK] para gerir os projetos das equipes virtuais.

Na visão dos participantes da pesquisa, conforme apresentado no Figura 7 mostra que, 32% das empresas realizaram de 75 a 100% dos projetos com equipes virtuais, enquanto 21% das empresas realizaram apenas de 0 a 25% dos seus projetos utilizando equipes virtuais.

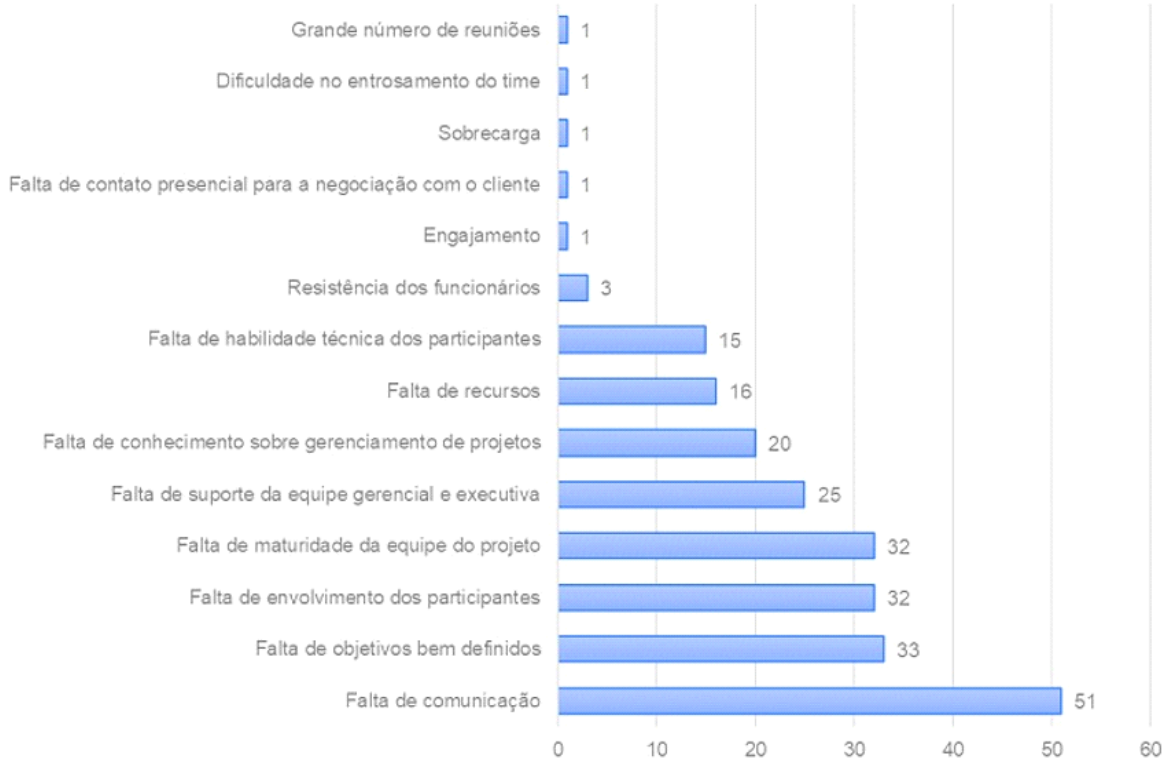
Figura 7: Quantidade de projetos realizados na empresa com equipes virtuais



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Outro questionamento proposto foi o das maiores dificuldades enfrentadas durante a participação em equipes virtuais, as adversidades mais apontadas foram apresentadas na Figura 8.

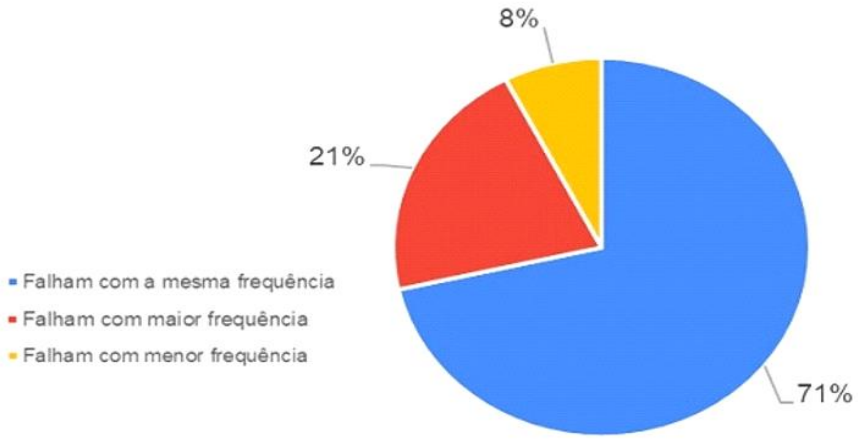
Figura 8: Maiores dificuldades enfrentadas pelas equipes virtuais



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para os colaboradores, os principais impasses que surgiram foram: falta de comunicação, falta de envolvimento e maturidade dos envolvidos nas equipes, falta de definição dos objetivos, carência de suporte da equipe gerencial e executiva, insuficiência de recursos, deficiência no conhecimento de gerenciamento de projetos, entre outros. Consoante com os resultados, 71% dos participantes acreditam que os projetos desenvolvidos por equipes virtuais falham com a mesma frequência que aqueles realizados por equipes presenciais e 21% consideram que as equipes virtuais falham com maior frequência, tais resultados estão expostos na Figura 9.

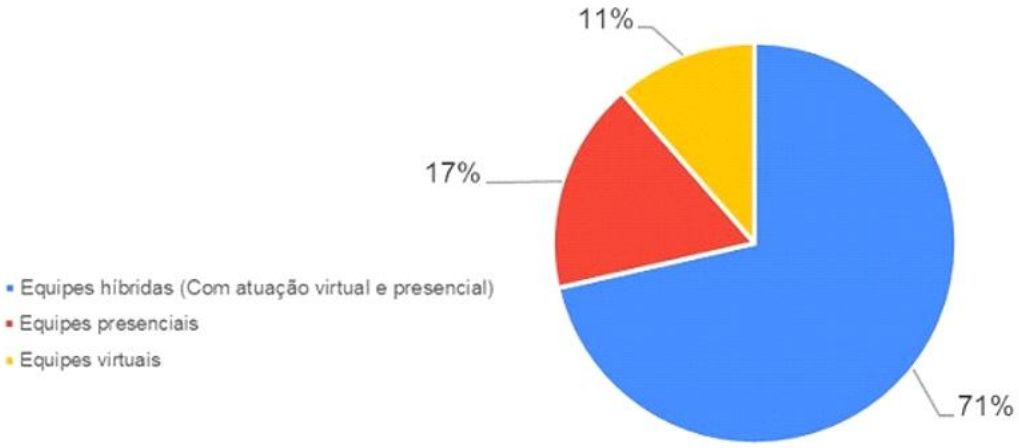
Figura 9: Índice de falha de projetos realizados pelas equipes virtuais



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A parte do questionário correspondente às equipes virtuais é finalizada com a indagação a respeito das preferências dos indivíduos participantes, conforme apresentado no Figura 10.

Figura 10: Preferência entre equipes virtuais e presenciais



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Assim, 71% dos resultados apontam que a preferência é de participar de equipes híbridas, atuando tanto de forma virtual quanto presencial, 11% optam por equipes apenas virtuais enquanto 17% declinam para equipes presenciais.

4.1.3. Os cinco desafios das equipes

A terceira parte do questionário foi baseado nos conceitos de Lencioni (2015), as perguntas apresentadas são de criação do próprio autor e foram elaboradas no intuito de avaliar a suscetibilidade das equipes ao que ele chama de 'cinco disfunções de uma equipe'. Segundo Lencioni (2015), essas disfunções são armadilhas naturais às quais diversas empresas acabam cedendo e que podem ser prejudiciais ao sucesso das equipes. A Tabela 5 apresenta as quinze perguntas apresentadas por Lencioni (2015) em seu livro.

Tabela 5: Questionário Lencini

Os cinco desafios das equipes	
Questão 1	Os membros da equipe são veementes e espontâneos quando discutem questões de interesse comum?
Questão 2	Os membros da equipe criticam as falhas ou os comportamentos contraproducentes uns dos outros?
Questão 3	Os membros da equipe sabem exatamente em que seus colegas estão trabalhando e em como eles contribuem para o bem coletivo?
Questão 4	Os membros da equipe pedem desculpas sinceras uns aos outros quando dizem ou fazem algo inapropriado que possa prejudicar a equipe?
Questão 5	Os membros da equipe fazem sacrifício (em termos, por exemplo, de orçamento, território, número de pessoal) de boa vontade em seus departamentos ou áreas de conhecimento, pelo bem da equipe?
Questão 6	Os membros da equipe admitem abertamente suas fraquezas e erros?
Questão 7	As reuniões da equipe são instigantes, e não tediosas?
Questão 8	Os membros da equipe saem das reuniões confiantes em que seus colegas estão totalmente comprometidos com as decisões acordadas, ainda que tenha havido uma discordância inicial?

Questão 9	O ânimo da equipe é afetado de forma significativa quando algum objetivo coletivo não é alcançado?
Questão 10	Durante as reuniões de equipe, as questões mais importantes - e difíceis - são colocadas em pauta para serem resolvidas?
Questão 11	Os membros da equipe se preocupam em não decepcionar colegas?
Questão 12	Os membros da equipe conhecem a vida pessoal uns dos outros e se sentem à vontade falando sobre esse tema?
Questão 13	Os membros da equipe terminam discussões sobre resoluções claras e específicas com tarefas a realizar?
Questão 14	Os membros da equipe desafiam-se uns aos outros em relação a seus planos e abordagens?
Questão 15	Os membros da equipe demoram a cobrar créditos das próprias contribuições, mas são rápidos em apontar as contribuições dos colegas?

Fonte: Lencioni (2015)

Conforme Lencioni (2015) as perguntas devem ser respondidas seguindo uma escala de pontuação, são disponibilizadas três opções de resposta: com frequência, às vezes e raramente, onde cada resposta possui uma pontuação. Com frequência equivale a 3 pontos, às vezes 2 pontos e raramente 1 ponto. A cada disfunção estabelecida por Lencioni (2015) como os principais problemas de uma equipe, são atribuídas três perguntas e assim, é feito o cálculo de acordo com a soma das respostas obtidas. A Tabela 6 apresenta as 5 disfunções e as perguntas atribuídas a cada uma, na qual os cálculos realizados são baseados.

Tabela 6: As 5 disfunções

DISFUNÇÃO 1	DISFUNÇÃO 2	DISFUNÇÃO 3	DISFUNÇÃO 4	DISFUNÇÃO 5
Falta de confiança	**Medo de conflitos**	**Falta de Comprometimento**	**Evitar responsabilizar os outros**	**Falta de atenção aos resultados**
Pergunta 4	Pergunta 1	Pergunta 3	Pergunta 2	Pergunta 5
Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8	Pergunta 11	Pergunta 9
Pergunta 12	Pergunta 10	Pergunta 13	Pergunta 14	Pergunta 15

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com base nos dados levantados até o momento, foi possível calcular previamente as situações mais frequentes nas equipes virtuais representadas pelos participantes da pesquisa. Os números estão apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Cálculo das respostas referentes às disfunções

	Perguntas														
Respostas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Às vezes	46 %	44 %	44 %	31 %	44 %	36 %	52 %	55 %	51 %	28 %	40 %	46 %	37 %	53 %	53 %
Com frequência	52 %	17 %	41 %	47 %	40 %	37 %	28 %	36 %	37 %	69 %	50 %	22 %	56 %	30 %	24 %
Raramente	2%	39 %	15 %	22 %	16 %	27 %	20 %	9%	11 %	4%	10 %	32 %	7%	16 %	23 %

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Baseado nos dados da Tabela 7, foi possível notar que grande parte das equipes representadas possuem disfunções em comum, ao calcular a média das respostas mais frequentes, constatou-se que 52% dessas equipes indicam tendência com as mesmas disfunções que serão apresentadas nos tópicos seguintes.

4.1.4. Disfunção 1

Segundo Lencioni (2015), a primeira disfunção consiste na falta de confiança entre os membros da equipe, originada pela ausência de disponibilidade em expor vulnerabilidade dentro da equipe, onde os membros não são autenticamente abertos entre si no que concernem seus erros e pontos fracos. A Tabela 8 mostra os valores referentes à primeira disfunção apresentada.

Tabela 8: Disfunção 1

Disfunção 1		
Falta de confiança	Pontuação	Porcentagem das respostas
Pergunta 04	3	47%
Pergunta 06	3	37%
Pergunta 12	2	46%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conforme Lencioni (2015) ao centralizar sua abordagem na construção da confiança, uma equipe pode refrear essa primeira disfunção. Para o autor, superar essa carência exige experiências compartilhadas, situações que envolvam finalização de tarefas e credibilidade, além do conhecimento da singularidade de cada membro da equipe. O Lencioni sugere ainda algumas ferramentas e atitudes que adotas, mitigam a disfunção 1: o exercício de histórias pessoais, o exercício de eficiência em equipe, perfis de preferência de personalidade e de comportamento, programas de *feedback* 360 graus e exercícios experimentais em equipe. O autor destaca ainda a importância do líder em demonstrar primariamente a vulnerabilidade, de forma que estimule a construção da confiança na equipe.

4.1.5. Disfunção 2

Para Lencioni (2015), o insucesso em criar confiança é nocivo e leva a segunda disfunção que é o medo do conflito. Uma vez que, equipes que não possuem confiança entre si, não estão aptas a se envolver na conferência de ideias sem censura, dando lugar a discussões e comentários privados. Com os resultados preliminares, foram obtidos os dados que levam à segunda disfunção e estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Disfunção 2

Disfunção 2		
Medo de conflitos	Pontuação	Porcentagem das respostas
Afirmação 01	3	52%
Afirmação 07	2	52%
Afirmação 10	3	69%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Consoante Lencioni (2015), para que uma equipe supere a disfunção 2, é necessário que os membros assumam em alguns momentos o papel de “mineradores de conflitos”, ou seja, alguém que possua coragem e confiança para levantar questões frágeis e compelir os integrantes da equipe a trabalhá-las, além de estimular os membros a permanecerem em debates. O autor afirma ainda a necessidade do uso de ferramentas que definem os estilos comportamentais, para compreender e preparar como cada perfil lida com conflitos, uma dessas ferramentas é o TKI, o instrumento de modalidades de conflito de Thomas e Kilmann. Tal ferramenta auxilia na tomada de decisões estratégicas para lidar com diversas situações.

4.1.6. Disfunção 3

Lencioni (2015) elucida que, a falta de conflitos de forma saudável se torna a garantia da terceira disfunção em uma equipe, que é a falta de comprometimento. Ao não ter abertura para apresentar suas opiniões, os membros da equipe fortuitamente aceitam as decisões tomadas ou se comprometem com elas. Para a disfunção 3, foram levantadas as respostas mais frequentes apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10: Disfunção 3

Disfunção 3		
Falta de comprometimento	Pontuação	Porcentagem das respostas
Afirmação 03	3	44%
Afirmação 08	2	55%
Afirmação 13	3	56%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para lidar com a disfunção 3 Lencioni (2015) afirma que se torna necessário fazer uso da mensagem em massa, ou seja, ao fim das reuniões, fazer a revisão das decisões tomadas e definir o que deve ou não ser transmitido a outros funcionários e pessoas que serão atingidas, e após tal alinhamento, a mensagem é repassada pelos líderes de forma clara, sem contradição ou inconsistência. É necessário também o estabelecimento de prazos para tomadas de decisões e ações, contingência e a análise do pior cenário possível.

4.1.7. Disfunção 4

Ao que concerne a disfunção 4 Lencioni (2015) afirma que devido às disfunções anteriores, os membros desenvolvem o hábito de evitar responsabilidade, o que se torna a quarta disfunção. Uma vez que, a falta de comprometimento com um plano de ação, os membros perdem o foco e motivação e hesitam no momento de chamar a atenção dos outros componentes da equipe no que diz respeito a atitudes e comportamentos contraproducentes. A Tabela 11 clarifica os resultados tangentes à disfunção 4.

Tabela 11: Disfunção 4

Disfunção 4		
Evitar responsabilizar os outros	Pontuação	Porcentagem das respostas
Afirmação 02	2	44%
Afirmação 11	3	50%
Afirmação 14	2	53%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As principais ações a serem tomadas para o controle da disfunção 4, segundo Lenciini (2015) são: publicação de objetivos e padrões, revisões de progresso simples e de forma regular, e recompensas a equipe. A publicação de objetivos e padrões facilita aos integrantes da equipe chamar atenção uns dos outros, pois clarifica o que se deve alcançar com a equipe, o que cada um tem que fazer e de que forma devem se comportar para a obtenção do sucesso da equipe, as revisões de progresso de forma simplificada e regulada estrutura a equipe em relação aos objetivos e padrões estabelecidos, já as recompensas destinadas a equipe e não a membros isolados, cria a cultura de responsabilizar uns aos outros, uma vez que o mais importante é o desempenho grupal e não o individual.

4.1.8. Disfunção 5

Uma vez que, as disfunções anteriores levam ao fracasso da atribuição de responsabilidades, Lencioni (2015) esclarece a disfunção 5, que é a falta de atenção aos resultados. Essa disfunção decorre quando os membros da equipe focam nas suas próprias carreiras e meta individuais em detrimento das metas coletivas da equipe. Os dados levantados primariamente levaram aos resultados demonstrados na Tabela 12 ao que se atribui a disfunção 5.

Tabela 12: Disfunção 5

Disfunção 5		
Falta de atenção aos resultados	Pontuação	Porcentagem das respostas
Afirmação 05	3	44%
Afirmação 09	2	51%
Afirmação 15	2	53%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

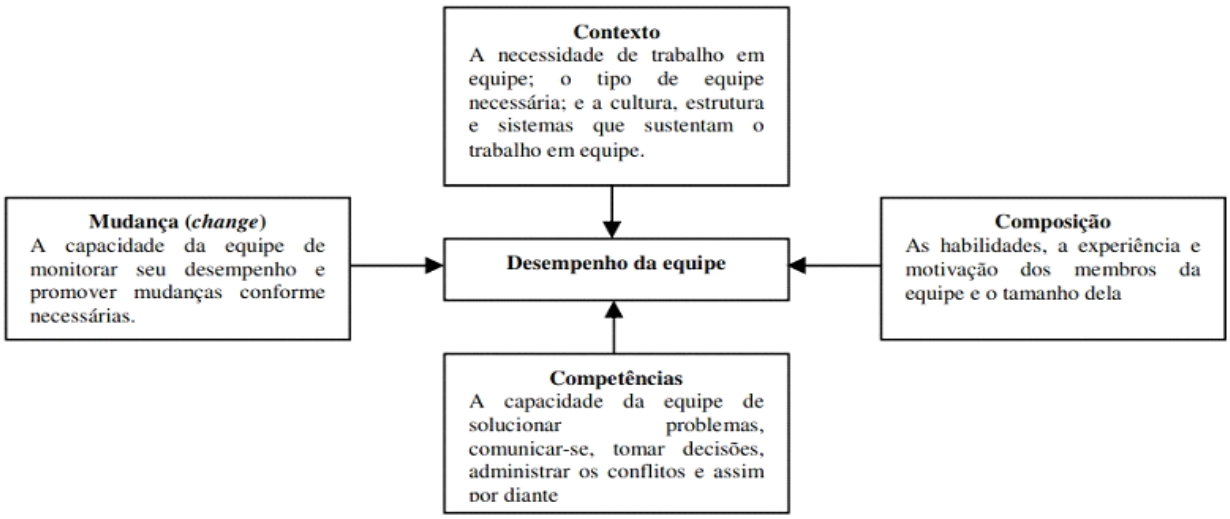
Para equipes que focam mais no status individual do que no status da equipe, Lencioni (2015) sugere que sejam elaboradas declarações públicas de resultados, uma vez que, uma equipe disposta a se comprometer publicamente possui uma chance maior de trabalhar com mais empenho para alcançar os objetivos coletivos. O autor sugere ainda que sejam realizadas recompensas com base em resultados, pois ao associar o alcance dos resultados a recompensas e compensações financeiras se torna uma maneira eficaz de estimular a concentração dos membros da equipe nos resultados.

4.1.9. 4 OS 4 C´S

A quarta parte do questionário aplicado elucida questionamentos referentes ao conceito dos 4C's do modelo apresentado por Dyer.

Para Dyer e Dyer (2011), as equipes de alta performance devem compreender e administrar os quatros "Cs": Contexto, Composição, Competências e *Change* (Mudança, tradução livre), conforme a Figura 11:

Figura 11: Os 4 C'S



Fonte: Dyer, W. G.& Dyer, J. H. (2011). Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. Saraiva Educação SA. São Paulo, SP, Brasil

Verifica-se na Figura 1, que o desempenho da equipe é dependente do contexto dela, sua composição, as competências dos integrantes e a capacidade de mudança.

O primeiro C é a compreensão do contexto do trabalho em que a equipe está inserida como, as diretrizes da empresa para a equipe, seus sistemas de recompensas e suas estruturas para que a equipe possa alcançar seu desempenho máximo (Dyer & Dyer, 2011).

Nas respostas levantadas no questionário, o maior índice de respostas apontou que frequentemente as equipes apresentam a compreensão do contexto do trabalho. Conforme apontado na Tabela 13.

Tabela 13: Respostas sobre o contexto do trabalho

Respostas	Pergunta 1	Pergunta 2
Às vezes	25%	34%
Com frequência	50%	49%
Não ocorre	11%	10%
Raramente	13%	17%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O segundo C é referente à composição da equipe, que são as habilidades e atitudes dos membros, que está interligada a designar a pessoa certa, para a função certa dentro do trabalho coletivo (Collins, 2001, apud Dyer & Dyer2011).

A Tabela 14 aponta, que nos dados levantados até o presente, a composição das equipes está em consenso com o segundo C.

Tabela 14: Respostas referentes à composição da equipe

Respostas	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6
Às vezes	34%	60%	49%	50%
Com frequência	64%	35%	45%	30%
Não ocorre	0	0	0	4%
Raramente	2%	5%	7%	16%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O terceiro C, independe da individualidade de cada membro, refere-se as competências da equipe, ou seja, o alto desempenho deve desenvolver as competências de estabelecer metas, tomada de decisões, comunicação, confiança e solução de conflitos (Dyer & Dyer, 2011). Ao que se referem às competências das equipes, as respostas levantadas mostram que parte das empresas ainda possuem um bom desempenho, conforme explicitado na Tabela 15.

Tabela 15: Respostas referentes às competências da equipe

Respostas	Pergunta 7	Pergunta 8	Pergunta 9	Pergunta 10	Pergunta 11	Pergunta 12
Às vezes	53%	43%	51%	56%	46%	54%
Com frequência	39%	46%	45%	28%	50%	32%
Não ocorre	2%	2%	0	2%	1%	4%
Raramente	6%	10%	4%	14%	4%	10%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O último C abrange a capacidade de adaptação, em que as equipes devem desenvolver a capacidade de mudança e adaptação às novas condições com o intuito de permanecerem eficazes ao decorrer do tempo (Dyer & Dyer, 2011). Ao analisar os dados preliminares referentes a capacidade de adaptação das equipes, pode-se perceber que a maioria das equipes possui essa habilidade desenvolvida, conforme elucidado na Tabela 16.

Tabela 16. Respostas referentes a capacidade de adaptação

Respostas	Pergunta 13	Pergunta 14
Às vezes	41%	36%
Com frequência	36%	39%
Não ocorre	10%	9%
Raramente	13%	17%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

5. Conclusões

De acordo com Dyer e Dyer (2011), as habilidades de adaptações das equipes que desejam ter alto desempenho, devem mudar e serem ajustadas às novas condições, para que assim mantenha-se eficazes ao longo do tempo. A COVID-19 juntamente com as medidas derivadas do isolamento ocasionaram as necessidades de adaptações imediatas das relações de trabalho. A solução adotada para uma parte significativa da força de trabalho foi o home office nos quais expos desafios significativos. O debate em torno das novas condições ainda está em curso, onde o aprendizado a respeito das mudanças provocadas pela pandemia ainda está em processo de superação.

O estudo caracterizou o trabalho em equipe, com base na abordagem das competências apresentadas por Dyer e Dyer (2011), mediante a identificação de competências essenciais e de agrupamentos de competências; indicadores de maturidade de equipe; de papéis essenciais para equipes e de características de super equipes, e baseou-se também, no estudo das disfunções e desafios das equipes, retratada por Lencioni (2015).

Como principais resultados verificou-se as propriedades relacionadas à organização (sua estrutura e processos), informações (comunicação entre as equipes e gestores), desenvolvimento dos participantes das equipes (treinamento e aprendizagem) e os indicadores de suas competências (conhecimento, habilidade e atitude) para o trabalho em equipe. Tais características podem ser consideradas no mapeamento das competências relevantes para o desenvolvimento das equipes virtuais, com a finalidade de se obter equipes de alto desempenho.

Foram múltiplos os participantes da pesquisa que responderam de forma assertiva as alternativas das questões-chave, revelando um padrão positivo no desenvolvimento de trabalho em equipe mesmo diante do cenário de pandemia. Mas é notória também a tendência de algumas equipes e algumas disfunções, portanto fica evidente que o trabalho em equipe só se torna eficaz, concludente e construtivo, quando desenvolvidas determinadas habilidades, tais como comunicação, flexibilidade, liderança e capacidade de execução. À medida que as competências em carência são desenvolvidas, eleva-se a qualidade do desempenho das equipes e, consequentemente, das empresas em que atuam. No prisma adotado neste estudo, pressupõe-se que se torna necessário o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto coletivas ao gerenciar as competências das equipes em uma organização

Em síntese, os resultados da pesquisa apontaram as principais competências valorizadas pelos participantes dentro das equipes de projetos virtuais da qual fizeram parte, dessa forma, presume-se que boa parte desses participantes se encontram em um percurso favorável à formação de equipes de alto desempenho, ainda que tenha sido observado que determinadas competências carecem de construção.

Tais reflexões denotam relevância para o período atual de isolamento, e se tornarão possivelmente úteis no período pós pandemia, uma vez que, o home office possui tendência em ocupar um papel mais relevante do que no período anterior à pandemia.

Referencial Bibliográfico

Babbie, E. (1999). Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: UFMG.

Baumotte, A. C. T. (2015). Gerenciamento de pessoas em projetos. Rio de Janeiro: FGV.

Bicalho, P. P.; Lima, C. H., & Davi, J. S. (2020). Da crise à pandemia: da letalidade como política às políticas editoriais de resistência. Arquivos Brasileiros de Psicologia, 72(1): 3-7. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v72n1/01.pdf

Carlomagno, M. C. (2018). Conduzindo pesquisas com questionários online: Uma Introdução as Questões Metodológicas. In T. Silva, J. Buckstegge & P. Rogedo (Orgs.), Estudando Cultura e Comunicação com Mídias Sociais (pp. 31-55). Brasília: IBPAD.

Dyer, W. G., & Dyer, J. H. (2011). Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva Educação.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Gomes, A. S., Fo., & Oliveira, G. F. (2020). A Pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) e a Divulgação da Ciência no Brasil. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, 14(50): 509-512. Recuperado de https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2459/3820 http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v14i50.2459

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. Emerald Open Research. Recuperado de https://emeraldopenresearch.com/articles/2-15/v1 https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2020). [Trabalho – PNDE COVID-19]. Recuperado de: <https://COVID19.ibge.gov.br/pnad-COVID/trabalho.php>.

Kauark, F. S.; Manhães, F. C. & Medeiros, C. H. (2010). Metodologia da pesquisa: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum.

Lencioni, P. (2015). Os 5 desafios das equipes. São Paulo: Sextante.

Martins, G. A. (2017). Estatística Geral e Aplicada. São Paulo: Atlas.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Rio Grande do Sul: Feevale.

Project Management Institute [PMI]. (2017). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). (6a ed.). Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA.

Vargas, R. (2018). Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. (Ricardo Vargas; prefácio de Reeve Harold R. 9a ed.)., Rio de Janeiro: Atual. Brasport.

Werneck, T. S. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da COVID-19. Boletim do Gerenciamento 17(17): 1-9.

Williams, C. (2017). ADM: Princípios de admirefernistração. Cengage Learning Brasil.