



A Gestão de Equipes Virtuais: um olhar da neurociência no bem-estar e gestão das equipes virtuais

The Management of Virtual Teams: the well-being and management of virtual teams from the perspective of neuroscience

André Anderson de Oliveira Barbosa

Auditor Federal de Controle Externo do Tribunal de Contas da União (TCU) desde 2006, especialista em Planejamento Estratégico em Organizações Públicas pela Universidade Gama Filho e Neurociência e Comportamento pela PUC-RS. Atualmente ocupa o cargo de Diretor de Estratégia de Gestão de Pessoas no TCU. Contato: (61) 9826-9696

RESUMO

O presente artigo propõe-se a analisar o trabalho virtual e os impactos para a saúde mental do indivíduo que podem advir da ausência da relação interpessoal presencial diante do distanciamento físico proporcionado por esse método de trabalho, sob a ótica da neurociência, considerando bases científicas que evidenciam a necessidade preeminente do cérebro de se relacionar socialmente. O artigo aborda, ainda, ações de gestão que visam a aprimorar o gerenciamento de equipes que sejam total ou parcialmente virtuais, ações essas que podem mitigar os riscos relacionados ao distanciamento social no ambiente profissional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Equipes virtuais. Neurociência. Gestão de equipes. Dor social.

ABSTRACT

This article aims to analyze the virtual work and the impacts on the individual's mental health that may result from the absence of interpersonal relationship in the face of the physical distance provided by this method of work, from the perspective of neuroscience, considering the scientific bases that show the brain's preeminent need of social relationship. The article also addresses management actions that aim to improve



the management of totally or partially virtual teams, actions that can mitigate the risks related to social distance in the professional environment.

Keywords: Human resources. Virtual teams. Neuroscience. Team management. Social pain.

1. INTRODUÇÃO

Uma das maiores mudanças no mundo corporativo, desde o advento da informatização dos processos de trabalho, talvez esteja ocorrendo agora diante dos nossos olhos. A forma como o trabalhador se relaciona com a organização, com sua chefia e seus colegas de trabalho vem se transformando de forma acentuada graças à disseminação da possibilidade de se trabalhar remotamente, ou seja, fora das instalações físicas do empregador.

Home office, teletrabalho ou trabalho virtual são termos comumente usados para se referir ao modo de trabalho que tem como principal característica o fato de o indivíduo estar, em todo ou em parte, desempenhando suas atividades fora do espaço físico da organização e, por vezes, em horários diferentes dos outros membros de sua equipe.

Essa realidade, que já vinha se apresentando em determinada velocidade em muitas organizações no mundo todo, teve que ser acelerada no ano de 2020, em virtude da pandemia da COVID-19. Logo, mesmo aquelas organizações que não planejavam adotar tal método de trabalho tiveram que se adaptar a essa nova realidade de interação profissional, vivenciando também, de forma imprevista, todos os desafios inerentes ao método, como a transformação cultural e o aprimoramento dos processos de comunicação e liderança.

Mas uma das principais reflexões que hoje é feita por profissionais que se debruçam sobre questões comportamentais no ambiente de trabalho é: quais seriam os impactos do trabalho remoto nas relações interpessoais do indivíduo com sua equipe e com a própria organização? Se considerarmos que o ambiente profissional é um local de intensa vivência e conexão social e que representa parte relevante na construção de vínculos afetivos dos indivíduos¹, sendo para alguns, inclusive, o único local que se pode desenvolver tais relações, vemos que é, realmente, uma reflexão importante a ser feita.

Para auxiliar no entendimento desse contexto, muitos profissionais têm se apoiado na ciência, de forma mais específica na neurociência, que vem nos conduzindo ao entendimento de que o cérebro é um órgão social, logo, somos seres sociais.

As evidências científicas que sustentam essa tese estão baseadas na evolução da tecnologia diagnóstica, em exames como a ressonância magnética funcional, tomografia computadorizada, dentre outros, que possibilitam uma análise mais precisa de como o cérebro reage a determinados estímulos e situações, mostrando que a dor causada por fatores sociais é uma dor tão real quanto uma dor física. Essas evidências nos possibilitam, também, compreender cada vez melhor os problemas relacionados às interações humanas em virtude da deficiência

1 Harter *et al.* (2016).



em determinados processamentos cerebrais, como no caso do processamento empático, que é responsável por possibilitar a descoberta de alternativas para lidar com a situação ou mitigar impactos na qualidade de vida do indivíduo e daqueles que vivem à sua volta.

Os estudos neurocientíficos vêm nos mostrando que, para o cérebro, a importância das relações interpessoais encontra-se no mesmo nível das necessidades básicas de subsistência, como comer, dormir e a autopreservação. Como veremos à frente, a não satisfação das necessidades sociais pode causar diversas patologias, como, por exemplo, a depressão, fonte de preocupação de vários países e organizações de saúde.

A reflexão proposta pelo presente artigo reside na intersecção desses dois temas: qual o impacto da redução de interações presenciais no ambiente de trabalho na saúde do indivíduo, considerando a necessidade do cérebro de vivenciar as conexões sociais e sentir-se identificado e integrado a um grupo? O que também nos leva a refletir sobre a suficiência dos avanços tecnológicos de meios tecnológicos de interação virtual para suprir, com qualidade, todas as necessidades envolvidas no processo empático existente em toda e qualquer interação social.

2. CÉREBRO, UM ÓRGÃO SOCIAL

“O Homo sapiens é, antes de mais nada, um animal social”. Com essa premissa, e outras relacionadas à capacidade de comunicação, o autor Yuva Noah Harari discorre em seu livro “Sapiens – Uma breve história da humanidade” sobre a supremacia do *Homo sapiens* em relação a outras espécies contemporâneas a ele, como *Homo rudolfensis* e *Homo ergaster*.

A necessidade de pertencer a um grupo, a uma tribo, depois do instinto de sobrevivência, é o que mais interessa aos seres humanos². O que nos leva à compreensão de que a conexão social é uma das necessidades mais básicas para o ser humano, e que pode gerar uma dor comparável à dor física quando se encontra ameaçada ou ausente.

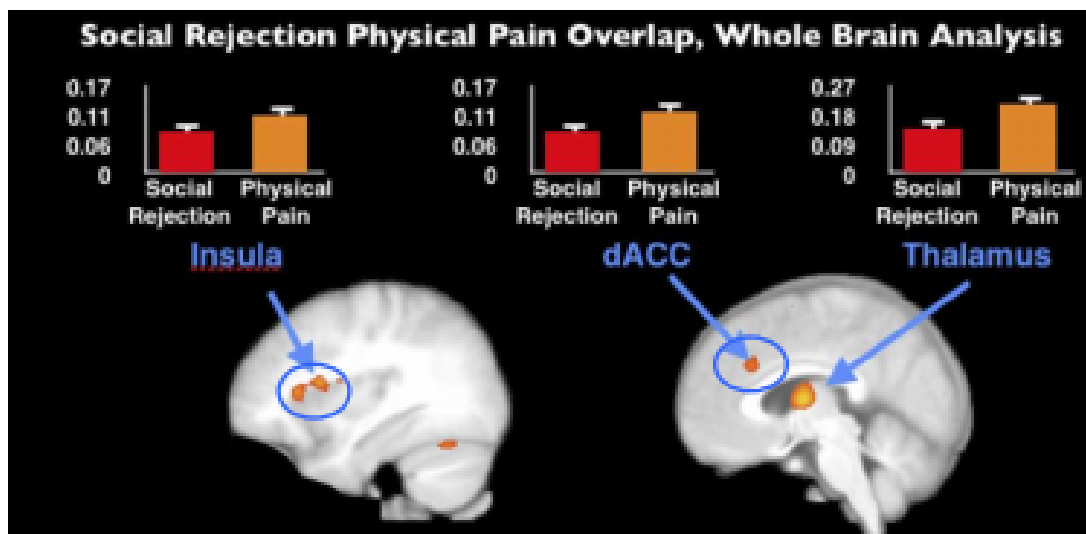
De acordo com determinados estudos da neurociência, essa correlação entre dor física e dor causada por ausência de conexão social pode ser explicada pela ativação do córtex cingulado anterior (ACC). No córtex cingulado anterior, o cérebro controla a intensidade da dor, e acredita-se que lá também é onde sentimos a intensidade da dor social (Williams and Nida, 2016).

De acordo com esses autores, evidências de estudos comparativos neuroanatomológicos, de lesões e de estimulação realizados em animais sugerem que o som das regiões de processamento de dor física, como o ACC, desempenha um papel importante na regulação da motivação social e de processos relacionados ao apego, incluindo a angústia da separação. Eisenberger *et al.* (2007) registra que maior apoio social foi associado à atividade diminuída na região córtex anterior cingulado dorsal, de modo que os indivíduos apoiados apresentavam redução de reatividade neurocognitiva a estressores sociais. O corpo estriado, que responde a todo tipo de recompensa, também fica em atividade quando há conexões sociais positivas, similares às atividades quando ganhamos dinheiro, conquistamos algo.

2 Fala do Professor Facundo Manes na disciplina “O quão racional é o cérebro (emoção vs racionalidade)”, PUC-RS, 2019.



Figura 1 – Correlação dor física e rejeição social



Fonte: - Eisenberg, Lieberman, & Williams, 2003, Science

Em outras palavras, o que esses estudos nos mostram é o quanto acontecimentos sociais, como perda afetiva, término de um relacionamento, uma relação não sadia em ambiente de trabalho, entre outros, atingem regiões do cérebro responsáveis por manter o organismo saudável e que geram impacto igual, ou por vezes maiores, aos acontecimentos físicos.

“Dessa forma, é factível falar que o cérebro é um órgão social, pois a vida do cérebro é o cérebro da vida social, em particular, porque o afeto expressa fundamentalmente uma relação social”³. O cérebro não pode ser considerado somente na sua dimensão médica, mas também na dimensão social, conjugando fatores biológicos e sociológicos, sem compartimentalizar o ser humano, mas sim o ver como um ser inteiro, deixando mais clara a noção de “cérebro social”.

Mas, para exercer sua função social, o cérebro necessita de um espaço intersubjetivo, ou seja, um local mediador entre as pessoas. Esse espaço pode ser o ambiente familiar, de amizade, de trabalho, dentre outros, ou seja, um ambiente onde ocorrem as sinapses sociais, que são a base do processamento das mensagens comunicadas cerebralmente, mas que se completam pelas narrativas e exposições verbais que cada indivíduo com sua própria vivência constrói e comunica, para si e para os outros, usando a comunicação verbal somada à comunicação não verbal, representadas pelo contato visual, a linguagem corporal e a postura social.

Percebe-se daí a importância da presença física na construção e fortalecimento das relações interpessoais, na percepção das emoções do outro para que possamos compartilhar informações, multiplicando nossas fontes, permitindo assim reações mais rápidas e

3 Associação Portuguesa de Psicanálise e Psicoterapia Psicanalítica - O cérebro social: Compreendendo o cérebro como um órgão social. <https://www.apppp.pt/revista/vol-10-dez-2019/o-cerebro-social-compreendendo-o-cerebro-como-um-orgao-social> 81



coordenadas e uma visão mais ampla do ambiente, do que poderíamos alcançar como indivíduos isolados. Manes (2019) expõe que, no nível social, as emoções expressas nos rostos também evocam respostas específicas no nível interacional e de grupo. Expressões de raiva, por exemplo, estão em quem as percebe como respostas relacionadas ao medo e causam a inibição de respostas inadequadas. Expressões de tristeza ou sofrimento, por outro lado, desencadeiam respostas empáticas e compassivas. A observação da dor em outras pessoas ativa redes neurais que também são ativadas quando a dor é experimentada em si mesma.

3. EQUIPES VIRTUAIS – UMA NOVA FORMA DE PRODUZIR E SE RELACIONAR

Em contraponto a essa forma presencial de construir e fortalecer nossas conexões sociais, observamos uma grande transformação no mundo do trabalho na última década com surgimento de tecnologias para o trabalho virtual, também conhecido como home office ou teletrabalho, que oferece a oportunidade de trabalhar em qualquer lugar e horário.

De acordo com Gatti et al. (2018), home office é uma modalidade de teletrabalho que significa escritório em casa, ou seja, o profissional exerce seu trabalho em sua própria casa de forma constante ou periódica, usando tecnologias como internet, celulares, notebooks e tablets, o que possibilita uma forma de trabalho flexível que engloba a maleabilidade de tempo, espaço e comunicação, sendo ainda, mais que uma questão tecnológica, também uma questão social e organizacional. Se retiramos a limitação do conceito em relação ao espaço onde se realiza a atividade profissional (casa), é plenamente coerente também utilizar esse conceito como a definição de trabalho virtual ou teletrabalho, para os fins do presente artigo.

Não obstante algumas organizações já utilizarem esse método de trabalho há alguns anos ou de forma esporádica, essa tendência foi acentuada recentemente, no início de 2020, em virtude da pandemia da COVID-19. Em algumas organizações, a experiência está sendo tão exitosa, em relação a produtividade e custos, que algumas delas planejam adotar ou intensificar o trabalho virtual mesmo após a pandemia, algumas, inclusive, aplicá-la a 100% do seu quadro⁴, ao descobrirem que pelo menos algumas partes de suas operações podem continuar efetivamente sem a necessidade de reuniões presenciais regulares e uma presença física contínua no escritório.

As questões que surgem diante dessas duas realidades – necessidade de conexão social e distanciamento físico das equipes de trabalho –, dentre outras, são: o quanto esse método de trabalho pode afetar negativamente o indivíduo a ponto de desencadear patologias relacionadas ao isolamento social, como depressão e baixa autoestima, por exemplo? E, caso essa possibilidade seja real, quais os mecanismos, no âmbito organizacional, são possíveis para mitigar esse risco, considerando a aparente inevitabilidade de aumento da adoção desse método de trabalho por parte das organizações?

4 (“XP pode ganhar sede no interior de São Paulo e home office para sempre | Empresas | Valor Investe,” n.d.).



3.1 EQUIPES VIRTUAIS E DISTANCIAMENTO SOCIAL

Existem vantagens evidentes na adoção de modelos de trabalho remoto, como possibilitar que as organizações sejam mais flexíveis e que possam recrutar talentos de diferentes funções sem restrições geográficas. Mas uma das principais desvantagens se deve ao risco de perda de contexto organizacional que pode gerar sentimentos de isolamento e perda de confiança. A perda de confiança aumenta a chance de disfunção não só na organização, gerando perda de sinergia, mas também no indivíduo, considerando que no ambiente virtual o grau de interdependência e interação deve ser maior, e a confiança se mostra como um dos maiores fatores da motivação humana, sem o qual poderá haver impacto na autoestima do indivíduo, acentuando o distanciamento social e um possível isolamento.

O isolamento é um dos pontos de reflexão sobre o impacto desse novo modelo de trabalho na saúde do indivíduo, uma vez que uma das consequências possíveis do isolamento é a depressão, que vem se apresentando na sociedade pós-moderna com um índice bastante elevado, ocasionando um sofrimento que interfere significativamente na diminuição da qualidade de vida, na produtividade e incapacitação social do indivíduo. Quando ficamos isolados, há alterações fisiológicas e o cérebro entra em modo de autopreservação.

Em 2018, a Organização Mundial de Saúde estimou que mais de 300 milhões de pessoas, de todas as idades, sofrem com esse transtorno, tornando-se assim uma das principais doenças no mundo em incidência⁵.

Em algum grau, o distanciamento social no ambiente de trabalho pode causar o isolamento, considerando que algumas pessoas têm o seu ambiente de trabalho como o mais forte contexto social em que estão inseridas, quando não o único.

Em recente pesquisa, realizada em março de 2021, o Instituto Rui Barbosa (IRB)⁶ realizou uma pesquisa⁷ relacionada ao home office que, dentre outras questões, abordava o bem-estar dos indivíduos que estavam na modalidade teletrabalho. Alguns números nos chamam atenção, como:

- 49% das pessoas estão com frequência ‘às vezes’ ou ‘frequentemente’ em situação de irritação e ansiedade;
- O cansaço digital está presente em 39% dos servidores, sendo que essa frequência ocorre ‘às vezes’ ou ‘frequentemente’;

5 (Bastos and <https://www.facebook.com/pahowho>, 2018).

6 Associação civil criada pelos Tribunais de Contas do Brasil em 1973 com o objetivo de auxiliar os Tribunais no desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades dos Tribunais de Contas.

7 Pesquisa realizada entre os servidores de Tribunais de Contas do Brasil, no período de 8 a 14 de março de 2021, com 7.555 respondentes, que representa 37% dos servidores de Cortes de Contas do país.

- 45% sentem falta de interação humana, situação apresentada com frequência 'às vezes' ou 'frequentemente';
- O diagnóstico de pânico é uma situação presente em 45% dos respondentes, com frequência 'às vezes' ou 'frequentemente'.

Não obstante a pesquisa refletir em parte a situação pandêmica ainda presente no período da pesquisa, não podemos desconsiderar a possibilidade de os respondentes apresentarem em alguma intensidade o quadro destacado na pesquisa, além de reforçar as evidências quanto aos efeitos de ausência de interação humana na saúde do indivíduo.

Sentir-se sozinho ou excluído socialmente é um fator de mortalidade mais importante que o alcoolismo, que a obesidade, que a poluição ambiental, que o tabagismo⁸, como se vê na figura abaixo:

Figura 2 – Relações sociais e risco de mortalidade



Fonte: - Holt-Lunstad, Smith & Layton (2010)

Desde 1997, o instituto de pesquisa Gallup realiza estudo que examina o efeito do envolvimento dos funcionários nos resultados das organizações⁹ em países da América do Norte, América do Sul, América Central, Ásia e Europa. A pesquisa, em sua nona e última edição até o momento, envolveu 82.000 unidades de negócio, 1,8 milhões de empregados, 49 indústrias e 73 países¹⁰.

8 Fala do professor Facundo Manes na disciplina "O quão racional é o cérebro (emoção vs racionalidade)", PUC-RS, 2019.

9 Q12® Meta-Analysis (Harter et al., 2016).

10 <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>.



Também identificou 12 dimensões que buscam a conexão entre equipes altamente engajadas e aumento nos resultados dos negócios.

A dimensão da pesquisa que aborda a intensidade das relações interpessoais no trabalho¹¹ mostra o quanto o desenvolvimento de relacionamentos de confiança é uma compensação emocional significativa para os funcionários no mercado atual, o que poderia justificar que os relacionamentos de longo prazo geralmente são formados no trabalho – relacionamentos em rede, amizades e até casamentos. O relatório aponta o poder desse item na identificação de grupos de trabalho talentosos e mais produtivos e evidencia o quanto o local de trabalho é um importante espaço de conexão social.

As questões relacionadas ao distanciamento social, suas causas e possíveis consequências, têm sido foco de preocupação de alguns países. O Reino Unido, em janeiro de 2020, publicou seu primeiro Relatório Anual da Solidão (*“Loneliness Annual Report,”* n.d.), o qual apresenta que entre 6% e 8% da população britânica se sente solitária.

Diante dessa realidade, é aceitável inferir que um dos riscos do distanciamento social, causado pela redução de interações presenciais, é o surgimento da dor social no indivíduo. A dor social é definida como a experiência angustiante decorrente da percepção da distância psicológica real ou potencial de pessoas próximas ou de um grupo social¹², ao contrário do prazer social, sentimento recompensador advindo das conexões sociais. Ou seja, está associada a ameaças reais ou potenciais às conexões sociais, e é processada pelo cérebro como uma dor física. A linguagem é uma dessas evidências, quando expressamos sentimentos negativos, como “você feriu meus sentimentos” ou “partiu meu coração”, assim como a memória de momentos de nossas vidas, quando normalmente lembramos mais de dores psicológicas do que das físicas, a rompimento de um relacionamento, por exemplo, tende a ser mais lembrado que um dedo quebrado.

Considerando que as relações interpessoais, principalmente o fator confiança, são fortalecidas por vivências, o grande desafio organizacional dos dias de hoje é como levar essa possibilidade para o mundo de conexão remota. Uma vez que a confiança é fortalecida no contexto presencial, o distanciamento social pode trazer impacto não só para o indivíduo, mas também para a organização, uma vez que a identidade e a força das relações interpessoais possibilitam o compartilhamento da informação e do conhecimento, que são os pilares do desempenho e aprendizado organizacional. O relacionamento seguro tende a promover de maneira mais efetiva a aprendizagem, uma vez que as pessoas se sentem menos inseguras em admitir sua falta de conhecimento ou habilidade.

A grande pergunta é: poderiam nossas relações interativas virtuais ter o mesmo grau de qualidade que as interações presenciais, fazendo-nos alcançar o prazer social e mitigar de forma eficiente a possibilidade de dor social? Wolton (2004) afirma que a sociedade da informação é perversa, pois essa diversidade, ‘homogeneiza tudo e faz desaparecer o homem

11 Item “Q10 – I have a best friend at work.”

12 Eisenberger and Lieberman, 2004.



por detrás dos fluxos da informação'. Então, o grande desafio se mostra em preservar o homem, na verdade, o mais humano que existe em nós, e criar a capacidade de captar e transmitir isso de forma virtual.

3.2 EMPATIA NAS RELAÇÕES VIRTUAIS

A empatia é definida como a capacidade, própria à espécie humana, de se colocar no lugar do outro, de ser capaz de partilhar da perspectiva subjetiva do outro (Ehrenberg, 2008). É um elemento decisivo, pois é ela que define a presença ou a ausência do altruísmo, da confiança e da mentira, e a capacidade de tomar decisões.

A empatia, em termos neurocientíficos, pode ser entendida como a ativação dos neurônios-espelho. De acordo com Massumi (2016), “os neurônios-espelho são neurônios especializados, capazes de ecoar no corpo de alguém movimentos percebidos no corpo de outra pessoa, através de algo que se assemelha a uma empatia sinestésica involuntária.” São definidos como um sistema neuronal que é ativado, por exemplo, quando o sujeito observa um gesto finalizado e faz o mesmo gesto, mostrando que a percepção e a ação têm o mesmo substrato biológico, levantando a hipótese de que nesse sistema estaria a base biológica da cognição social, considerando que esses neurônios materializariam em seu próprio cérebro o que se passa na cabeça de um outro (Ehrenberg, 2008).

Com esse entendimento, precisamos refletir se o distanciamento social, causado pelo trabalho virtual, não afetaria negativamente a capacidade da correta leitura da linguagem, verbal e não verbal, do outro, impactando assim no processo empático, acentuando ainda mais a possibilidade de isolamento e sentimento de solidão própria ou do outro.

A sensação de estarmos conectados a outras pessoas a todo o tempo altera tanto a forma como ficamos sozinhos quanto a forma como ficamos acompanhados. Não obstante a evolução da comunicação online, não se pode assegurar a redução do sentimento de solidão do indivíduo moderno, o que reforça o questionamento se as tecnologias estão realmente nos deixando mais próximos uns dos outros.

Um dos aspectos a ser considerado na utilização da tecnologia para assegurar as interações sociais é o quanto essa tecnologia possibilita que se desenvolva sua capacidade empática e perceba a real intencionalidade das ações e do sentimento do outro. Mesmo que as ferramentas de comunicação para mediar interações a distância possibilitem visualizar quem está presente no ambiente virtual, e assim minimizar a sensação de distanciamento que se pode ter ao interagir nesse ambiente, ainda não parece solucionar de todo a sensação de isolamento.

Em um estudo de caso, Barros & Silva (2010) identificaram entre os entrevistados que o fato de trabalhar remotamente aumenta a sensação de isolamento e que esta talvez se deva, em parte, à redução da comunicação face a face, rica em aspectos não-verbais, e ao aumento da comunicação mediada pela tecnologia, pobre nesse aspecto, apesar de mais flexível em termos de tempo e espaço. De fato, a comunicação face a face permite maior compartilhamento de



sentidos, facilitando o processo empático, sendo a principal limitação percebida em termos da qualidade da comunicação mediada pela tecnologia da informação.

Isso nos leva a refletir que os principais desafios da relação interpessoal nos tempos de conexões remotas não são apenas de cunho tecnológico, mas também sociológico. Na ausência de algoritmos para criação de comunidades plenas exclusivamente pelo mundo virtual, alguns princípios poderão ser seguidos para simular ao máximo os espaços de intersubjetividade presenciais, para que as pessoas se conheçam e estabeleçam sua identidade e reputação dentro do grupo. Essa identidade pode ajudar a construir um sentimento de confiança entre os participantes, favorecer novos relacionamentos e criar uma infraestrutura rica e significativa para o desenvolvimento de cooperação dentro daquela comunidade.

3.3 TECNOLOGIA

A comunicação em equipes virtuais está atrelada diretamente à tecnologia, e a evolução desta tende a aprimorar o resultado das interações virtuais. Mas, considerando a rápida evolução das ferramentas de interação virtual, o ponto a ser considerado, que por vezes é renegado pelas organizações, é a apropriação tecnológica por parte dos indivíduos.

De acordo com Charlier (2016), “é a apropriação da tecnologia, e não a tecnologia em si, a força primária na determinação dos resultados de equipe socialmente relevantes.” Essa afirmativa somada à teoria do desempenho tradicional, que sugere que os comportamentos sejam uma função da capacidade de se engajar no comportamento (ou seja, habilidade) e sua motivação para fazê-lo (motivação). Capacidade e motivação do indivíduo em utilizar aparatos tecnológicos podem ser cruciais para seu papel e relacionamento com a equipe virtual.

A dificuldade de apropriação da tecnologia pelo indivíduo pode impactar sua produtividade e sua capacidade de se comunicar efetivamente em ambientes síncronos e assíncronos. E essa dificuldade pode estar tanto no campo cognitivo quanto no campo psicológico.

A limitação de conhecimento ou habilidade para utilizar devidamente a ferramenta tecnológica pode limitar a capacidade de interação do indivíduo no mundo virtual, acentuando seu isolamento e limitando suas interações às questões mais essenciais do trabalho, assim como o desconforto de projetar a própria imagem em uma tela ou ter o foco para si em um momento de fala em uma sala virtual.

Esse ponto nos alerta para o fato de que apenas o aprimoramento tecnológico não é suficiente para criar as interações desejadas de modo virtual, sendo necessário também capacidade e motivação do indivíduo para que tenhamos os resultados esperados.

3.4 A GESTÃO DA EQUIPE VIRTUAL

Um dos grandes objetivos atuais das organizações é tornarem-se mais humanas. O aprimoramento das técnicas de liderança e cooperação tem sido buscado hoje para



o fortalecimento das equipes como se buscava há alguns anos a padronização de métodos para ganho de produtividade. Nesse contexto, o distanciamento social causado pelo trabalho virtual torna-se uma preocupação dupla: uma com o funcionário e outra com a organização. É preciso assegurar que esse funcionário não seja negativamente impactado pelo distanciamento, mantendo a qualidade e a intensidade das suas relações interpessoais no ambiente de trabalho, e ainda a identidade com o grupo e com a organização de modo geral. Quanto à organização, é preciso que se mantenham as características de uma organização viva¹³, assim como suas estruturas formais e explícitas como as informais e autogeradoras.

Algumas abordagens relacionadas ao nível de confiança e composição da equipe, processo de comunicação e liderança podem ser consideradas em auxílio do enfrentamento desses desafios.

3.4.1 Nível de confiança da equipe

A confiança é provavelmente o alicerce principal das equipes de alto desempenho, e, sendo elas virtuais ou híbridas, esse aspecto é mais premente para o alcance de resultados e sentimento de pertencimento do indivíduo à equipe, como preconizam Jarvenpaa e Ives (1994): “virtualidade requer confiança para fazê-lo funcionar”.

O estabelecimento da confiança pode ser inibido pela forma de comunicação assíncrona, devido à diversidade de fusos horários ou rotina de trabalho de cada indivíduo, gerando demora em respostas do companheiro de equipe, o possibilitaria uma interrupção na confiança. As discussões informais que possibilitam conhecer o ponto de vista do outro, suas reações a determinados estímulos e tanto a divergência quanto a convergência de ideias são fatores que levam à formação de uma identidade coletiva, normas de grupo e senso de pertencimento entre os membros da equipe. A ausência das oportunidades informais, não planejadas, em equipes altamente virtuais pode fazer com que os membros da equipe sejam menos propensos a estabelecer relações interpessoais e de alta qualidade uns com os outros devido à incapacidade, ou dificuldade, de manter esse tipo de discussão.

A necessidade de se criar, manter ou aprimorar a confiança nos parece um objetivo claramente definido para se alcançar o bom desempenho da equipe virtual e mitigar os riscos abordados neste artigo, considerando ainda que o desenvolvimento da confiança dentro das equipes é moderado pela quantidade de interações iniciais face a face entre os membros da equipe, de tal forma que a confiança se desenvolve em maior grau em equipes que têm um encontro inicial dessa maneira. Logo o desenvolvimento desse fator na equipe pode mitigar o risco de sentimento de rejeição e não pertencimento do indivíduo. Esse alcance poderá ser facilitado, como veremos a seguir, pela forma como a equipe está composta e pela sua maturidade emocional.

13 Capra, 2005.



3.4.2 Composição e maturidade da equipe

A composição da equipe é a combinação de fatores interpessoais que possibilita o alcance de resultados. Decerto, já era considerada um aspecto importante nas equipes presenciais, mas parece ter se tornado essencial nas virtuais.

Os fatores de composição dos membros da equipe incluem a diversidade de nível superficial dos membros da equipe, como etnia, cultura, idioma, bem como diversidade de nível profundo, incluindo personalidade e valores.

Desses fatores, talvez os que mais tenham impacto no estudo em questão sejam os traços de personalidade e os valores, pois, por representarem padrões característicos de pensamentos, sentimentos e comportamentos relacionados ao funcionamento como membro da equipe virtual, possibilitam o quociente emocional adequado a toda a equipe virtual, não somente à liderança.

A equipe virtual que possui o adequado quociente emocional poderá assegurar a existência da empatia no grupo, o que tende à facilidade em transpor as barreiras que a comunicação virtual apresenta no que se refere à interpretação do outro quando do momento da relação virtual.

3.4.3 Comunicação

O processo que pavimenta todas as relações é o de comunicação. E é exatamente por esse motivo que, talvez, seja o fator que mais atrai a atenção de quem se dedica ao tema de equipes virtuais. Marlow & Lacerenza (2017) apresentam que, em consonância com as evidências empíricas, dentro das equipes virtuais, a comunicação de alta qualidade, especialmente de natureza interpessoal, pode combater barreiras ao estabelecimento de confiança, e esse estabelecimento de confiança levará aos resultados desejados da equipe. Outras pesquisas indicam que equipes virtuais envolvidas em diálogos de comunicação frequentes, previsíveis e oportunos desenvolveram confiança mútua e compreensão compartilhada.

Alguns aspectos da comunicação convencional se mostram também importantes na comunicação das equipes virtuais, mas alguns aspectos tornaram-se essenciais, como frequência, qualidade e conteúdo.

A frequência torna-se um ponto importante de atenção na comunicação virtual, uma vez que ela está associada diretamente à oportunidade de se comunicar. Considerando o baixo grau de incidência de momentos não planejados ou informais da interação virtual, as oportunidades de comunicação devem ser criadas, principalmente as que sejam focadas na relação interpessoal.

A qualidade no processo da comunicação das equipes virtuais deve receber também especial atenção. A qualidade da comunicação, conforme González-Romá & Hernández (2014), pode ser entendida como sendo até que ponto a comunicação entre os membros da equipe é clara, eficaz, completa, fluente e tempestiva. No contexto presencial, temos diversos sinais de que a mensagem foi devidamente compreendida, aceita ou rejeitada, por meio da linguagem não

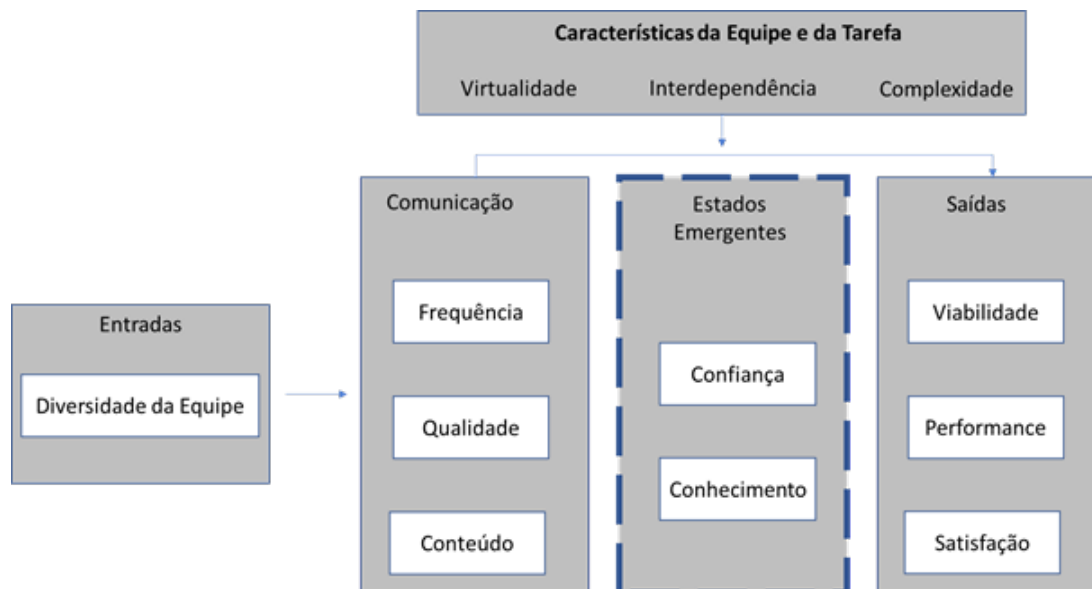
verbal. Considerando a limitação existente na comunicação remota, que por vezes impossibilita o entendimento da linguagem não verbal, faz-se necessário assegurar de forma inequívoca o entendimento da mensagem.

Importante destacar também o aspecto “conteúdo”, considerando que a comunicação nas equipes, basicamente, pode tomar duas formas no que diz respeito ao conteúdo: interação orientada a tarefas e interação social. Apesar de ser indiscutível a importância da interação orientada a tarefas, que possibilitará o alcance dos resultados organizacionais, será a comunicação com conteúdo de interação social que possibilitará o fomento de estados afetivos do grupo, como coesão e confiança.

Em suma, para uma comunicação de qualidade nas equipes virtuais, é preciso que essa seja frequente, devidamente compreendida e não exclusivamente orientada a tarefas, mas também a relações interpessoais.

Na figura abaixo, podemos verificar como se busca alcançar resultados baseando-se na boa comunicação.

Figura 3 – Fluxo de comunicação em equipes de alto rendimento



Fonte: - Marlow et al., 2017

Mas uma mudança na forma de liderança que pode ser fundamental, no contexto de se mitigar o risco de isolamento do membro do grupo, é a adoção de uma perspectiva multinível de comunicação com a equipe. Essa perspectiva, conforme Liao (2017), visa a adotar uma abordagem de comunicação em vários níveis para o funcionamento da liderança em equipes virtuais. Ou seja, o foco da comunicação não é apenas na equipe, sendo que, na prática, as atividades de líder da equipe virtual também envolveriam interações com membros



individuais, que são de particular importância, dado que os membros em equipes virtuais são frequentemente dispersos geograficamente.

Em suma, o que se deseja na comunicação em equipes virtuais é o que Glikson & Erez (2019) descrevem em seu trabalho como o “clima de comunicação psicologicamente seguro da equipe”, o que representa relações interpessoais positivas e que permite aos membros da equipe compartilhar abertamente conhecimento e informação, sem serem ameaçados por possíveis críticas ou que os outros membros aproveitem o conhecimento para seu próprio benefício.

3.4.4 Liderança

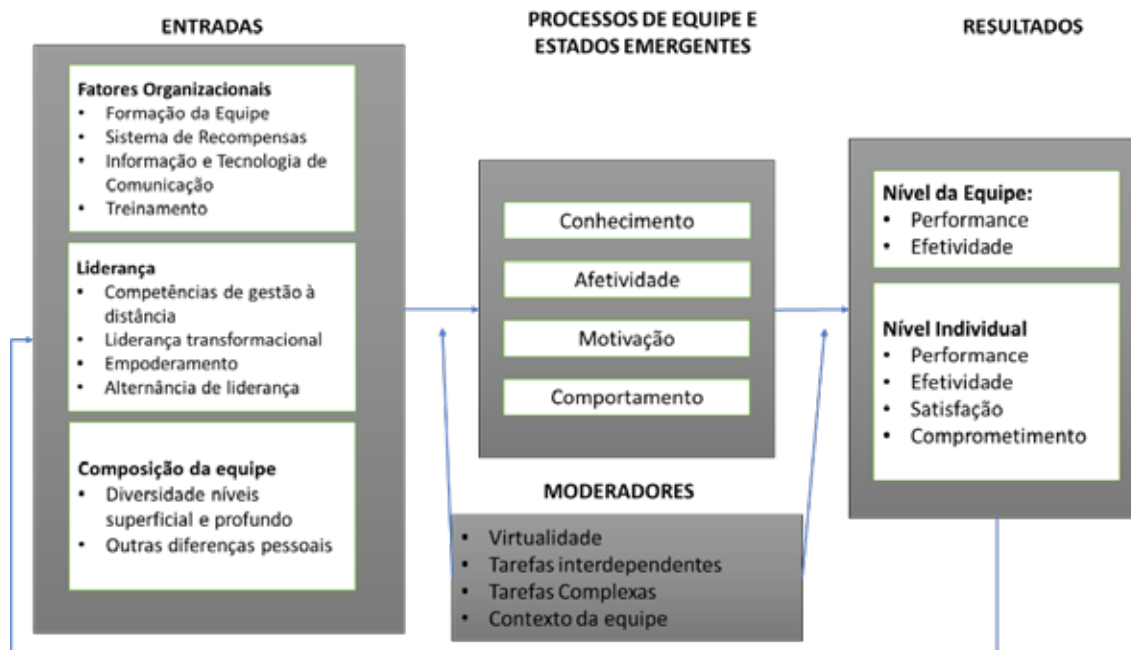
A liderança tem um papel de extrema importância no processo de buscar assegurar que os membros de equipes virtuais não se sintam socialmente isolados, ou tenham a percepção de rejeição ou desconexão com o restante dos membros da equipe.

Para a gestão e liderança de uma equipe virtual, algumas competências foram acrescentadas àquelas já existentes, a fim de atenuar a falta de contato físico intenso com os membros da equipe. Na citada pesquisa do IRB, as respostas dos participantes sinalizam claramente essa necessidade, conforme resultados abaixo:

- 70% dos participantes tiveram que desenvolver novas competências técnicas ou comportamentais durante a pandemia;
- Das competências desenvolvidas, as que mais tiveram incidência foram: 30,3% em atualização em sistemas e aplicativos, 29,6% em administração do tempo, 6,9% em resiliência;
- Dos 25% dos gestores que responderam ao questionário, 62% informaram que precisam desenvolver a competência de gestão de equipes, 60%, o planejamento de atividades remotas e reuniões virtuais com a equipe, e 59%, estratégias de comunicação com a equipe;
- Esses mesmos gestores declararam que precisam desenvolver principalmente as seguintes competências técnicas: 52% em conhecimento de sistemas de informação, 40,4% em análise de cenários e tendências, 40,6% em gestão de processos;
- Por outro lado, os 75% dos servidores não gestores percebem que seus gestores devem aprimorar-se em reuniões virtuais com a equipe (98%), em planejamento de atividades remotas (97%) e em feedback (89%);
- Esse grupo de servidores também aponta que seus gestores devem desenvolver algumas competências técnicas, a exemplo de análise de cenários e tendências (28%), gestão de processos (21,0%) e conhecimento de sistemas de informação (21,8%);
- Destaca-se que a ‘empatia’ é a competência comportamental a ser aprimorada por 41% dos gestores, e sob a visão do servidor para o seu gestor de 43%.

De forma consolidada, podemos observar pela figura abaixo como a junção desses fatores funcionaria:

Figura 4 – Fatores determinantes para equipes virtuais de alto desempenho



Fonte: - J.H. Dulebohn, J.E. Hoch / Human Resource Management Review (2017)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, utilizando como base estudos e pesquisas da neurociência, evidenciou o quanto a conexão social é basilar na vida do ser humano, a ponto de, ao ver essa conexão ameaçada, o corpo acionar os mesmos mecanismos neurológicos de quando nos encontramos diante de situações fisicamente perigosas e o quanto a ausência dessas conexões pode gerar determinados comportamentos e sentimentos indesejados, como depressão, baixa autoestima, sentimento de rejeição, a ponto de ser foco de preocupação de alguns países e organizações internacionais, como o Reino Unido e a Organização Mundial de Saúde.

Ao trazer esse contexto neurológico e social para o método de trabalho virtual, foi possível associar uma real possibilidade de isolamento social de determinados indivíduos participantes de equipes virtuais, baseando-se em diversos estudos que apontam a existência desse isolamento, e também o quanto os meios de interação utilizados nesse método de trabalho não suprem totalmente o que é alcançado pelos meios presenciais, principalmente no que tange à dificuldade de leitura de expressões e sentimentos, o que afetaria o processo empático.

Apesar dessa realidade, observa-se também que há uma clara evolução tanto nos aspectos tecnológicos quanto nos métodos de condução de equipe na busca de meios para aprimorar a comunicação e as relações por meio virtual.



Quanto aos aspectos tecnológicos, o presente estudo destaca a apropriação da tecnologia por parte dos membros das equipes virtuais como forma de transpassar as barreiras naturais do método virtual, pois essa capacidade se mostra determinante para o alto desempenho do indivíduo e da equipe nesse meio.

No que tange à condução das equipes, os fatores apresentados neste estudo mostram o quanto é determinante a observação de fatores como confiança, composição e maturidade do time, processo de comunicação e liderança para o sucesso da equipe e criação de sentimento de pertencimento do indivíduo.

Considerando a inevitabilidade aparente do crescimento do trabalho virtual, acreditamos ser importante, no futuro de médio prazo, 2 a 3 anos, a realização de pesquisas focadas inteiramente na correlação trabalho virtual – dor social, para que possamos ter maior precisão dos efeitos neurológicos que o método de trabalho causa e para construirmos com maior precisão estratégias de mitigação de riscos deles advindos.

Ao confrontarmos estas duas realidades de importância hodierna: o trabalho virtual e a necessidade do ser humano de criar e manter conexões sociais, as reflexões sobre sua combinação são de grande impacto não só para o indivíduo, mas também para a sociedade. Por exemplo, estaríamos caminhando para uma sociedade mais individualista, considerando os reflexos da baixa interação social oferecida por esse método de trabalho? Quais são os efeitos neurológicos a longo prazo do distanciamento social para aqueles indivíduos que têm, ou tinham, seus maiores laços afetivos no ambiente físico do trabalho? Essas reflexões, das diversas que podem vir a partir dessa confrontação, são de importância para diversas dimensões da sociedade.

Para a sociedade de modo geral, uma das plataformas mais comuns em que normalmente germinam as relações interpessoais mais profundas, o local de trabalho, está em transição. O efeito dessa mudança ainda não foi profundamente estudado, mas nos induz a uma grande reflexão, considerando ser ali que criamos vários laços afetivos e, em alguns casos, as maiores referências sociais.

Na dimensão organizacional, afetam diretamente a questão da produtividade e investimentos em infraestrutura, além, é claro, da própria cultura organizacional, que representa os valores, diretrizes e comportamentos daquela organização. Se a forma de relacionamento se altera, são alteradas com ela as bases que constroem a cultura da organização.

Para o indivíduo, a reflexão mais forte que se apresenta é a possibilidade de não ser viável fazer a compensação do que se perdeu em intensidade e qualidade nas relações interpessoais mediadas por meios virtuais e as consequências para sua saúde. O que nos induz a outra reflexão: quais são as competências individuais que necessitamos ter para conseguir suprir nossa necessidade de conexão social em um mundo que será cada dia mais virtual?

Apesar dos evidentes riscos e desafios, não se deve olhar o advento do trabalho remoto como uma ameaça às relações interpessoais ou à identidade do empregado com a organização, nem como um risco à saúde mental do indivíduo. Devemos entendê-lo como uma evolução das



relações no campo profissional, condizente com toda a evolução social e tecnológica que a sociedade vem passando nas últimas décadas, dependendo de todos fazer com que ela gere mais benefícios para nossas vidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbosa, R.R., Sepúlveda, M.I.M., 2009. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA ERA DO COMPARTILHAMENTO E DA COLABORAÇÃO 12.

Barros, A.M., Silva, J.R.G. da, 2010. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. Cad. EBAPEBR 8, 71–91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>

Barroso, S.M., Andrade, V.S. de, Oliveira, N.R. de, 2016. Escala Brasileira de Solidão: Análises de Resposta ao Item e definição dos pontos de corte. J. Bras. Psiquiatr. 65, 76–81. <https://doi.org/10.1590/0047-2085000000106>

Bastos, L.F.C.S., <https://www.facebook.com/pahowho>, 2018. OPAS/OMS Brasil - Depressão | OPAS/OMS [WWW Document]. Pan Am. Health Organ. World Health Organ. URL https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5635:folha-informativa-depressao&Itemid=1095 (accessed 6.29.20).

Cacioppo, J., 2007. Psychology as a Hub Science. APS Obs. 20.

Capra, F., 2005. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. Cultrix, São Paulo (SP).

Coutinho, C.M. da P. de L.C.L., Ramos, N., 2008. Distúrbios psicoafetivos na infância e adolescência: um estudo transcultural. Psico 39, 7.

Covid-19 muda a rotina do mercado de trabalho com o home office - Economia [WWW Document], n.d. URL https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/03/21/internas_economia,835717/covid-19-muda-a-rotina-do-mercado-de-trabalho-com-o-home-office.shtml (accessed 8.6.20).

da Costa, K., 2016. CONEXÃO E SOLIDÃO: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES SOCIAIS A PARTIR DO FILME HER.

Dulebohn, J.H., Hoch, J.E., 2017. Virtual teams in organizations. Hum. Resour. Manag. Rev. 27, 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>

Ehrenberg, A., 2008. Le cerveau « social ». Chimère épistémologique et vérité sociologique. Esprit.

Eisenberger, N.I., Lieberman, M.D., 2004. Why rejection hurts: a common neural alarm system for physical and social pain. Trends Cogn. Sci. 8, 294–300. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.05.010>



Eisenberger, N.I., Lieberman, M.D., n.d. Why It Hurts to Be Left Out: 52.

Eisenberger, N.I., Taylor, S.E., Gable, S.L., Hilmert, C.J., Lieberman, M.D., 2007. Neural pathways link social support to attenuated neuroendocrine stress responses. *NeuroImage* 35, 1601–1612. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2007.01.038>

Gatti, D.P., Terra, G. de S., Portugal, N. dos S., Souza, W.G. de, Junior, P. dos S.P., Silva, S.W., 2018. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. *Rev. Adm. UNIFATEA* 16.

Gibson, C.B., Gibbs, J.L., 2016. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Adm. Sci. Q.* <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>

Glikson, E., Erez, M., 2019. The emergence of a communication climate in global virtual teams. *J. World Bus.* 101001. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101001>

Greenberg, P.S., Greenberg, R.H., Antonucci, Y.L., 2007. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Bus. Horiz.* 50, 325–333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>

Haase, V.G., Pinheiro-Chagas, V., Arantes, É., 2009. Um Convite à Neurociência Cognitiva Social. *Ger. Interinstitucional Psicol.* 2, 43049.

Harari, Y.N., 2011. *Sapiens – Uma Breve História da Humanidade*, 29a ed. Harper.

Harter, J.K., Schmidt I, Frank, Agrawal, Sangeeta, 2016. Gallup Q12 Meta-Analysis Report.

Holt-Lunstad, J., Smith, T.B., Layton, J.B., 2010. Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review. *PLOS Med.* 7, e1000316. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316>

Hurez, S., 2005. Alain Berthoz, Gérard Jorland, dirs, *L'empathie*. Paris, O. Jacob, 2004, 308 p. *Quest. Commun.* 462–464.

Jarvenpaa, S.L., Ives, B., 1994. The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges. *J. Manag. Inf. Syst.* 10, 25–57. <https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518019>

Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E., 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *J. Comput.-Mediat. Commun.* 3, 0–0. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>

Kirkman, B.L., Rosen, B., Gibson, C.B., Tesluk, P.E., McPherson, S.O., 2002. Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Acad. Manag. Perspect.* 16, 67–79. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540322>

Kollock, P., 1998. Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annu. Rev. Sociol.* 24, 183–214. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.183>



Liao, C., 2017. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Hum. Resour. Manag. Rev., Virtual Teams in Organizations* 27, 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

Loneliness Annual Report: the first year [WWW Document], n.d. . GOV.UK. URL <https://www.gov.uk/government/publications/loneliness-annual-report-the-first-year> (accessed 7.4.20).

Marlow, S., Lacerenza, C., Salas, E., 2017. Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 27. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>

Massumi, B., Massumi, B., 2016. A arte do corpo relacional: do espelho-tátil ao corpo virtual. *Galáxia São Paulo* 5–21. <https://doi.org/10.1590/1982-25542016126462>

Morato, R. dos S., Arcoverde, M.T.B., Leal, M.V., 2017. A solidão na cibercultura e o discurso do consumo consciente: um estudo da campanha “#usarbempegabem” da vivo. *Rev. Bras. Mark.* 16, 55–67.

Oeiras, J.Y.Y., 2002. *Aprendizagem Online: ferramentas de comunicação para colaboração* 12.

Plink, D., n.d. Returning to the workplace: questions to consider [WWW Document]. URL <https://www.top-employers.com/pt-BR/insights/workforce-planning/returning-to-the-workplace-questions-to-consider/> (accessed 7.4.20).

Quisenberry, W.L., 2018. Exploring How Emotional Intelligence Contributes to Virtual Teams: Interpretive Analysis of a Phenomenological Study. *Eur. Sci. J. ESJ* 14, 19. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n5p19>

Serrat, O., 2017. *Managing Virtual Teams*, in: Serrat, O. (Ed.), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer, Singapore, pp. 619–625. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_68

Vasconcelos, Ana. O cérebro social: Compreendendo o cérebro como um órgão social. In: *Revista Portuguesa de Psicanálise e Psicoterapia Psicanalítica*, 2019 (10): 73-94.

Williams, K.D., Nida, S.A., 2016. *Ostracism, Exclusion, and Rejection*. Taylor & Francis.

Wolton, 2004. , in: *A Genealogia do Virtual*. Sulina, Porto Alegre (RS).

XP pode ganhar sede no interior de São Paulo e home office para sempre | Empresas | Valor Investe [WWW Document], n.d. URL <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/06/11/xp-pode-ganhar-sede-no-interior-de-sao-paulo-e-home-office-para-sempre.ghtml> (accessed 7.5.20).

Os conceitos e interpretações emitidos nos trabalhos assinados são de exclusiva responsabilidade de seus autores.

