

Equipas virtuais: o inevitável papel da confiança

Hoje, é possível trabalhar a partir de qualquer lugar. As equipas virtuais existem há décadas, e era sabido que ganhariam terreno; com os recentes acontecimentos pandémicos, tornaram-se inevitáveis.

Mas os ambientes virtuais são desafiantes. Para o trabalhador, obriga a maior disciplina perante o conforto: evitar os pijamas e os olhos remelentos, vestir como se fosse sair, definir espaços e horários para o trabalho, evitar distrações e antecipar as necessidades de quem coabita — pensar que é fácil trabalhar enquanto se cuida de uma criança é pura ingenuidade.

Existem também consideráveis desafios para os líderes. As equipas virtuais têm dinâmicas muito próprias e estilos de relacionamento diferentes. Estudos da psicologia organizacional demonstram, por exemplo, que as equipas virtuais tendem a simplificar a rede de comunicação para serem



**SOCIEDADE
PEDRO
ALMEIDA MAIA**
PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL

mais eficientes, desenvolvem confiança e conseguem concluir as tarefas a que são propostos. Como se pode, então, proporcionar as condições ideais para o sucesso destas equipas?

Em primeiro lugar, evitar alterações constantes ao fluxo; em vez disso, definir claramente funções e objetivos:

origina maiores níveis de compromisso, gera eficiência e possibilita o surgimento do sentimento de identidade.

Eleger um membro da equipa como organizador de informação (é diferente de porta-voz), pois existindo uma pessoa responsável por sintetizar a informação, atenua-se a confusão de “em que ponto estamos” e reduzem-se os longos *e-mails* encadeados.

Após as estruturas estarem definidas, constituir pontes: configurar um grupo de conversa e escolher ferramentas de vídeo eficazes com vários participantes — não fiquemos pelas soluções tradicionais, porque há mui-

ta novidade. Este trabalho necessita de continuidade: verificar regularmente o progresso, fazer ajustes e ir esclarecendo dúvidas.

A qualidade da comunicação desempenha outro fator crucial: devemos conseguir explicar o que queremos dizer, sem deixar dúvidas, mas utilizando o mínimo de palavras. No entanto, para que se cultive um clima positivo, é importante permitir que os primeiros dois minutos das conversas sejam informais. Falar um pouco das nossas vidas permite integração. Promover encontros presenciais seria o ideal, mas se os tempos atuais não o permitem, organizar um *coffee break* virtual de vez em quando talvez seja uma boa ideia.

Porém, os estudos quanto ao desempenho das equipas apontam para um preditor ainda mais importante: a *confiança*. Os psicólogos organizacionais sugerem que as pessoas confiam umas nas outras com base em três fatores: competência, integridade e benevolência. Confiar na competência é

permitir que cada trabalhador fale e dê exemplos dos seus conhecimentos e da sua experiência relativamente a uma função. Confiar na *integridade* é documentar e enaltecer situações em que os membros da equipa cumpriram prazos, promessas e normas definidas. Confiar na *benevolência* é elogiar os esforços individuais para com a equipa ou outro colega, principalmente quando são maiores do que é normalmente exigido. Por fim, para manter estes níveis de confiança, os líderes devem interagir e trocar informações com os membros das equipas de forma regular. A transparência emerge da discussão serena e participativa, principalmente em tempos conturbados como os nossos.

Pedro Almeida Maia in jornal Açoriano Oriental, 18 de março de 2020