

CONFIANÇA E PRONTIDÃO PARA MUDANÇA EM EQUIPES VIRTUAIS: DESAFIOS EM TEMPOS DE COVID-19

TANIA CRISTINE REMIGIO MADEIRA MENDES
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

MÁRIO TEIXEIRA REIS NETO
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

CONFIANÇA E PRONTIDÃO PARA MUDANÇA EM EQUIPES VIRTUAIS DESAFIOS EM TEMPOS DE COVID-19

Introdução

O ambiente organizacional tem apresentado como principais características a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade. No entanto, esse cenário nunca foi tão verdadeiro quanto os dias atuais. O coronavírus foi relatado pela primeira vez no final de 2019, e a partir daí se espalhou globalmente, até que em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde decretou oficialmente que a humanidade estava diante de uma pandemia. Como forma de evitar o contágio, o contato social foi restringido, bloqueios econômicos foram decretados, e empresas paralisaram suas atividades total ou parcialmente, dando início a uma situação totalmente inusitada. Segundo a OCDE, a COVID é a maior ameaça à economia desse século, e trará sérios impactos para as sociedades nos próximos anos (Abrahamsson & Axelsson, 2020).

Além dos problemas na área da saúde, a pandemia trouxe desafios para diversas dimensões da vida humana, em especial para a economia, política, segurança, e para a esfera do trabalho. De uma forma inesperada, trabalhadores foram convidados ao isolamento social, a pensar novas formas de realizar o trabalho e a rever processos. Os métodos e a cultura do trabalho sofreram transformações importantes, e a reestruturação produtiva decorrente desse cenário tem em sua essência a necessidade de respostas rápidas a transformações profundas, seja em países emergentes ou em nações desenvolvidas, em organizações globais ou pequenas e micro empresas.

Nesse contexto, os gestores se encontram cotidianamente na condição de tomar decisões, em meio às incertezas e exigências sem precedentes (Sanders et al., 2020) e a implementar e gerir mudanças que ajustem as organizações às contingências impostas para a sobrevivência. Segundo Porto et al. (2020), mudanças organizacionais somente ocorrem se acompanhadas de mudanças no comportamento individual. Segundo Austin et al., (2020), a prontidão é um precursor crítico de mudanças bem sucedidas e é um indicador de que os envolvidos na mudança são motivados e capacitados a participar da mudança. Destarte, surge mais um desafio para os gestores: ter uma compreensão de como despertar a prontidão individual de cada um para a mudança.

A confiança já foi indicada por alguns estudiosos como um elemento que possui relação direta e significativa com a prontidão para a mudança (Austin et al., 2020; Thakur & Srivastava, 2018; Zayim & Kondakci, 2014). A confiança influencia as relações estabelecidas entre as pessoas e as organizações e em cenários ambíguos de mudanças, onde existe a demanda por relações intraorganizacionais mais sólidas e profundas, ela assume atenção maior.

Zayim e Kondakci (2014) comprovaram empiricamente que a confiança é um elemento catalisador dos comportamentos de suporte a mudança e que existe uma relação positiva entre a confiança organizacional e a prontidão para mudança. Thakur e Srivastava (2018) por sua vez, demonstraram que a existência de uma confiança mútua entre empregados e gestores pode influenciar positivamente no estabelecimento da prontidão para mudança. Mais recentemente, os estudos de Austin et al., (2020) demonstraram que a confiança na gestão influencia a prontidão para mudança de forma cascadeada para todos os níveis da organização.

Esse cenário de promover a confiança em busca da prontidão para a mudança ganha novos contornos quando se considera que a organização da força de trabalho também mudou. Para evitar a propagação do vírus e proteger as pessoas, as organizações ao redor do mundo se viram forçadas a distanciar socialmente seus empregados e a orientar o trabalho remoto (Jesuthasan, Malcolm & Cantrell, 2020). Estima-se que 81 por cento da força de trabalho global tenha sido afetada por fechamentos completos ou parciais dos locais de trabalho (Savic, 2020).

Mansour-Cole (2001) acredita que trabalhar com equipes virtuais exige formas criativas e diferentes dos moldes tradicionais para se construir a confiança, e Ferrazi (2012) sugere que manter a confiança em ambientes sem contato físico é mais difícil. Varty, O'Neill e Hambley (2017) assumem que o modelo de trabalho com separação das pessoas no tempo e no espaço leva ao enfraquecimento do pertencimento social e da confiança entre as pessoas. Porto et al. (2020) afirmam que o trabalho remoto traz provocações distintas para o mundo do trabalho, incluindo o diálogo aberto, a confiança, a gestão por resultados e o baixo controle. Mustajab et al. (2020) apontam que a confiança é o elemento importante no trabalho virtual. Por fim, Kuckertz et al. (2020) relembram que alavancar laços psicológicos (incluindo a confiança) é essencial para reduzir incertezas em situações de crises.

Diante desse contexto, parece oportuno afirmar que a capacidade das empresas em lidar com as mudanças impostas pela pandemia do COVID-19, pode ser facilitada pela prontidão para a mudança. Sugere-se também que a prontidão para mudança pode ser incentivada por um ambiente onde existe confiança, o que parece ser mais difícil de ser alcançado em ambientes de trabalho virtual. Surge daí o problema central que se pretende analisar com esse estudo: “Quais são as práticas que os gestores podem utilizar, para criar ou manter a confiança em um ambiente de trabalho virtual, incentivando dessa forma a prontidão para mudança entre os empregados?”

O objetivo principal do estudo é realizar uma análise teórica da relação existente entre a confiança e a prontidão para a mudança, analisar estudos que explicam antecedentes da confiança em ambientes organizacionais, analisar pesquisas que investigam o trabalho de equipes virtuais, e sugerir práticas que podem ser utilizadas para criar ou manter a confiança em equipes de trabalho virtual, especialmente em cenários de pandemia COVID-19.

Do ponto de vista acadêmico esse estudo se justifica considerando a lacuna de conhecimento existente em relação às condições específicas que envolvem as equipes virtuais durante a pandemia do coronavírus. Além disso, a realização de uma pesquisa nas bases Scopus e Web of Science, buscando de forma conjunta os temas prontidão para mudança, confiança organizacional e equipes virtuais, não retornou nenhum resultado, confirmando assim um gap na literatura. O estudo também se justifica quando analisado em uma perspectiva temporal, pois fornecerá insumos que podem ser úteis em pesquisas futuras, com vistas a entender o que aconteceu durante o surto do coronavírus, ou caso ocorram situações semelhantes.

Gerencialmente falando, a contribuição do estudo acontece na medida em que a aplicação das práticas propostas em equipes virtuais, pode auxiliar os gestores a apoiar os empregados durante a crise, acelerando a reação das empresas aos desafios impostos pelo COVID-19.

A metodologia utilizada foi uma revisão da literatura com foco em quatro objetivos: a) analisar estudos que explicam a relação existente entre a confiança e a prontidão para a mudança; b) analisar estudos que explicam os antecedentes da confiança organizacional, c) analisar estudos que analisam o trabalho de equipes virtuais e d) sugerir práticas que podem ser utilizadas para criar ou manter a confiança em equipes de trabalho virtual operando em cenários da pandemia COVID-19.

Referencial Teórico

Nesta seção são apresentadas considerações sobre confiança organizacional, prontidão para mudança e equipes virtuais, com o objetivo de explicitar os principais conceitos teóricos encontrados na literatura, que fundamentam o escopo da pesquisa.

Prontidão para Mudança

Os gestores se encontram cotidianamente na condição de tomar decisões em meio às incertezas e exigências sem precedentes (Sanders et al., 2020) e a implementar e gerir mudanças que ajustem as organizações às contingências impostas para a sobrevivência. Segundo Porto et

al. (2020), mudanças organizacionais somente ocorrem se acompanhadas de mudanças no comportamento individual. Segundo Austin et al.(2020), a prontidão é um precursor crítico de mudanças bem sucedidas e é um indicador de que os envolvidos na mudança são motivados e capacitados a participar da mudança. Destarte, surge mais um desafio para os gestores: ter uma compreensão de como despertar a prontidão individual de cada um para a mudança.

Sob a perspectiva de Haffar et al. (2019), a definição mais amplamente citada na literatura para a prontidão para mudança é aquela apresentada por Armenakis et al. (1993): a prontidão para mudança é um fator cognitivo que antecede os comportamentos de apoio ou de resistência à mudança e se configura em crenças, atitudes e intenções que uma pessoa tem em relação ao grau com que as mudanças são necessárias e qual a capacidade da organização em obter êxito ao realizar essas mudanças.

Armenakis et al. (1999), identificaram cinco crenças antecedentes da prontidão da mudança: (i) a discrepância, ou crença de que a mudança tem razões legítimas e é necessária para fazer a transição do estado atual para o estado futuro desejado; (ii) a adequação ou confiança que uma mudança é a resposta apropriada a questões organizacionais; (iii) a auto eficácia, que se relaciona com a crença que um indivíduo tem na capacidade de implementar uma mudança; (iv) o apoio principal ou a crença que a mudança conta com apoio dos líderes formais, informais e de colegas; e (v) a valência ou crença de que a mudança é percebida como vantajosa para o indivíduo ou para a empresa (Armenakis & Harris, 2002).

Quando a prontidão para mudança é maior, espera-se funcionários mais comprometidos com a mudança, envidando esforços no processo e mostrando maior estabilidade e resiliência para lidar com problemas e obstáculos temporários. Tudo isso contribui para aumentar o apoio comportamental à mudança, garantindo a implementação bem-sucedida da situação planejada (Armenakis & Harris, 2002; Jones et al., 2005). Um estudo realizado no setor bancário da Índia, com 350 funcionários, revelou uma ligação positiva entre a prontidão para mudança e a implementação bem sucedida da mudança organizacional (Anjani, 2013). Os estudos de Uyan e Aslan (2019) demonstraram que a prontidão pode aumentar o comprometimento dos funcionários com a mudança.

Prontidão para Mudança e a Confiança Organizacional

Albrecht & Travaglione (2003) demonstraram que a confiança na gerência sênior influenciou o comprometimento afetivo e tornou os funcionários menos cínicos em relação à mudança. A confiança nos pares ou na gerência foi relatada como um fator importante que influenciou a prontidão dos funcionários em mudar (Rafferty & Simons, 2006), enquanto Bouckennooghe & Devos (2008) concluíram que a confiança na alta gerência é fundamental para a implementação de decisões estratégicas e para a abertura dos funcionários à mudança.

Bhatnagar et al. (2010) demonstraram que no contexto indiano, as práticas de RH que incentivam um clima de confiança são fundamentais para a implantação de mudanças bem-sucedidas. Já os resultados dos estudos de Zayim (2010), indicaram que a confiança em colegas, liderança e clientes contribui para todas as dimensões da prontidão para mudança (cognitiva, emocional e intencional).

Rafferty et al. (2013) demonstraram que grupos com alto grau de confiança tendem a discutir as questões sobre a mudança de forma mais aberta. Isso melhora a crença de que as mudanças são necessárias e aumenta a probabilidade de emoções positivas em relação à mudança. Zayim e Kondakci (2014) comprovaram empiricamente que a confiança é um catalisador dos comportamentos de suporte a mudança, e Kondakci et al. (2015) concluíram que a confiança prediz as dimensões cognitivas e intencionais da prontidão para mudança. Matthysen e Harris (2018) revelaram a existência de uma relação positiva entre confiança na liderança e todas as dimensões da prontidão para mudança (dimensão cognitiva, emocional e intencional).

Thakur e Srivastava (2018), em estudos no contexto indiano, demonstraram que existe uma associação positiva e significativa entre a confiança e a prontidão para mudança e que na presença da confiança e de suporte organizacional percebido, a relação entre resistência à mudança e prontidão para a mudança torna-se mais fraca. Esses autores concluíram que na presença de confiança entre empregados e gestores, existe maior percepção de suporte organizacional, fortalecendo as relações emocionais e facilitando o caminho da prontidão para mudança. Mais recentemente, os estudos de Austin et al. (2020) demonstraram que a confiança na gestão influencia a prontidão para mudança de forma cascadeada para todos os níveis da organização.

Pelos estudos acima expostos pode-se concluir que existe uma relação positiva e significativa entre a confiança organizacional e a prontidão para mudança.

Confiança Organizacional

A confiança é um tema que já foi examinado por diversas abordagens e áreas da ciência, sendo possível encontrar múltiplas definições para a confiança organizacional. McCauley e Kuhnert (1992) mencionaram que no ambiente de trabalho existem diferentes subcategorias da confiança, que implicam em dimensões distintas das relações sociais entre os trabalhadores. A primeira delas é a confiança horizontal, ou seja, a confiança estabelecida entre colegas de trabalho que compartilham posições ou níveis de autoridade semelhantes. A segunda subcategoria é a confiança vertical, relacionada com a confiança dos funcionários para com o gestor e vice versa (McCauley & Kuhnert, 1992).

Mayer et al. (1995) conceituaram a confiança organizacional como a vontade de uma parte em ser vulnerável às ações de outra parte, na expectativa de que o outro desempenhará uma ação específica e importante para aquele que confia, independente da capacidade de monitoramento ou controle. Esses pesquisadores também apresentaram um modelo causal que define os fatores antecedentes da confiança: integridade, benevolência e competência. A integridade é a aderência entre o comportamento de alguém e as normas aceitas como corretas pelo grupo a que pertence. A benevolência é o interesse genuíno e despretenhoso de alguém em promover o bem estar de outro e competência é a capacidade, conhecimento ou habilidade de uma pessoa em cumprir algo que se espera ou que se propôs a realizar (Mayer et al., 1995).

McAllister (1995), numa visão psicológica, abordou as dimensões cognitivas e afetivas da confiança. Segundo esse autor, a base cognitiva refere-se à escolha racional em quem confiar, enquanto a confiança afetiva se baseia no afeto, nas relações recíprocas de cuidado, no interesse sincero e em vínculos emocionais. Cummings e Bromiley (1996) trabalharam com as dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais da confiança, enquanto Zaheer et al. (1998) estudaram a confiança como um fenômeno interpessoal e inter organizacional.

Rousseau et al. (1998) conceituaram confiança organizacional como a intenção de aceitar a vulnerabilidade, com base na expectativa positiva das intenções de comportamento do outro. Schocley-Zalabak et al. (2000), por sua vez, relataram a confiança organizacional como as expectativas positivas que uma pessoa tem sobre a intenção e os comportamentos dos membros da organização, considerando os papéis organizacionais, relacionamentos, experiências e interdependências.

Na literatura existem vários estudos que relacionam a confiança a atitudes positivas no trabalho, como por exemplo o comprometimento organizacional, comportamentos de cidadania, intenções de rotatividade e satisfação no trabalho (Dirks & Ferrin, 2002). Risco e confiança se retroalimentam: o risco cria oportunidades para que a confiança se desenvolva e essa, por sua vez, cria melhores condições para a tomada de riscos (Mariotti & Souza, 2005). Collins e Smith (2006) comprovaram que o clima de confiança se relaciona positivamente com o desempenho superior da empresa, tendo como mediador o nível de troca de conhecimento entre os trabalhadores. Sob a perspectiva de Colquitt et al. (2007), foi demonstrado que existe

uma significativa relação entre a confiança e o desempenho no trabalho. Os autores também comprovaram que a confiança prevê a tomada de riscos, além de se correlacionar positivamente com o comprometimento afetivo.

Ao analisar preditores da confiança, Geister et al. (2006) afirmaram que feedback tem uma relação positiva com a confiança, e Stewart e Gosain (2006) concluíram que valores compartilhados têm relação positiva com confiança. Os estudos de Ellonen et al. (2008) consideraram que a confiança organizacional consiste em dois tipos: interpessoal (confiança lateral e vertical) e a confiança impessoal, também dita confiança institucional. Ainda segundo os autores, a confiança institucional pode ser entendida como a confiança que os empregados têm nos procedimentos, na tecnologia, nos objetivos de gestão, na visão, competência e justiça. Bierly et al. (2009) descobriram que condições virtuais moderam a relação entre antecedentes da confiança e confiança da equipe, e Dayan e Di Benedetto (2010) demonstraram que a justiça percebida aumenta a confiança nas equipes.

Ertürk (2010) demonstrou que a confiança é um elemento integrador entre as práticas gerenciais e o vínculo dos funcionários com a organização e De Jong e Elfrin (2010) analisaram o tema no coletivo, considerando confiança da equipe como um estado emergente que se desenvolve a partir de percepções e experiências compartilhadas. McNab et al. (2012) argumentam que uma reputação positiva influencia o surgimento da confiança da equipe. Os estudos de Fernandes (2014) demonstraram a existência de uma correlação positiva entre suporte organizacional e confiança organizacional, Segundo Thakur e Srivastava (2018), a confiança é o pedal que direciona a opinião dos empregados sobre a dedicação aos planos de transformação organizacional, enquanto Guinot e Chiva (2019) destacam o impacto significativo que ela exerce nas relações entre indivíduos, grupos e organizações.

Os estudos de Breuer et al. (2019) demonstraram que antecedentes de confiança são semelhantes tanto para equipes presenciais como virtuais e que em ambas as modalidades as informações sobre capacidade, benevolência, previsibilidade, integridade e transparência podem aumentar a confiança percebida. A reputação, competência em desempenhar tarefas, a proatividade, a prática do feedback, a simpatia, a participação são fatores mencionados pelos autores que compõem a dimensão da habilidade. A benevolência pode ser demonstrada por ações de boa vontade em ajudar e dar suporte a execução de tarefas, bem como por evidências de autonomia, oportunidades de controlar as condições de trabalho e autoridade para tomadas de decisão. Também compreende a categoria de benevolência os cuidados emocionais, escuta ativa, e demonstrações de lealdade ao time. Integridade se relaciona com a capacidade de tratar com informações confidenciais de forma ética, adesão aos princípios e valores. A previsibilidade reflete consistência e regularidade de comportamento, cumprimento de compromissos, disponibilidade, enquanto a transparência se relaciona a troca de informações claras e abertas nas equipes.

Por fim, Sadq et al. (2020) concluíram seus estudos afirmando que a confiança organizacional é o elemento chave da efetividade organizacional, o que permite considerá-la como um tema de vanguarda apesar de todas as pesquisas já realizadas sobre o assunto.

O Trabalho Remoto e as equipes virtuais

Para efeito desse trabalho os termos teletrabalho, home office, trabalho virtual, trabalho remoto, trabalho móvel serão usados como sinônimos.

Equipes virtuais se caracterizam por pessoas que raramente se encontram, trabalham em diferentes locais geográficos e usam a tecnologia e canais de comunicação de longa distância para executar o trabalho (Windsor, 2001). Allen, Golden, e Shockey (2015) definiram o trabalho virtual como aquele que é realizado fora das dependências da empresa, e que conta com suporte da tecnologia para estabelecimento de contatos. Zeuch (2019) afirma que a

principal diferença entre equipes virtuais e equipes tradicionais é a transposição de fronteiras e de limites físicos ou organizacionais, viabilizado pelo desenvolvimento tecnológico.

O trabalho virtual é um tema controverso, pois representa uma mudança na forma histórica com que as organizações fazem negócios e traz reflexos em diversas áreas (Allen, Golden, & Shockey, 2015). Estudos de Braga et al. (2015) afirmaram que a expansão das equipes virtuais tem sido incentivada pela busca por maior competitividade e maior redução de custos, enquanto Larangeiras (2019) concluiu que manter uma equipe virtual, caracterizada por múltiplas competências, com entregas de qualidade, ao mesmo tempo que se obtém redução de custos é um desafio para os gestores. As conclusões dos estudos de Zeuch (2019) sugeriram que a integração de uma equipe virtual exige habilidades como disciplina, autogerenciamento, infraestrutura adequada e feedback contínuo. Além disso, o trabalho virtual exige uma cultura de abertura, de confiança, de baixo controle, e pactos coletivos sobre entregas e resultados (Porto et al., 2020)

Segundo Mustajab et al. (2020) o trabalho virtual vem sendo discutido de forma global e mais intensa a partir da última década, devido as vantagens associadas a essa modalidade tais como: ganho de produtividade, redução de custos, equilíbrio entre vida social e trabalho, flexibilidade de horários, maior qualidade no uso do tempo, maior conforto, maior satisfação dos trabalhadores, aumento da retenção de pessoas e facilidade para a alocação de mão de obra especializada (Larangeiras, 2019; Mustajab et al., 2020; Savic, 2020).

Alguns autores também analisaram as desvantagens que podem surgir com o trabalho virtual. Greenberg et al. (2007) ao estudar o tema concluíram que em equipes virtuais existe uma carência de confiança provocada pela falta de comunicação e pela falta da leitura de expressões não verbais. Beauregard, Basile e Canónico (2019) e Larangeiras (2019), alertaram para o risco do isolamento de trabalhadores virtuais e da perda de identificação com a organização enquanto Mustajab et al. (2020) apontaram como desvantagem a necessidade de realizar multitarefas, a redução da motivação, o aumento de custos financeiros, frequentes distrações e a obstrução da comunicação entre colegas e com os gestores. Ao comparar as modalidades de trabalho virtual e tradicional Zeuch (2019) apontou as dificuldades para estabelecer a confiança, e os riscos de não pertencimento. Savic (2020) cita que as longas horas de trabalho, o isolamento e a falta de separação entre o espaço físico do lar e do trabalho, podem gerar desconfortos psicológicos e sociológicos no trabalhador. Outra possível desvantagem apontada pelo autor é a possibilidade de que haja uma falta de comprometimento e baixa identificação das pessoas com a organização, sua cultura e seus valores.

O Trabalho Virtual em tempos de pandemia do COVID-19

Após o advento da pandemia surgiu um novo tipo de equipe virtual, onde as pessoas não trabalham necessariamente em diferentes locais ou fusos horários, mas trabalham em ambientes virtuais (Lilja & Milani, 2020). O teletrabalho durante o COVID-19 tem condições distintas do trabalho virtual em circunstâncias normais, conforme descrito por Hallin (2020): (a) a opção de trabalhar em casa é uma escolha forçada e portanto pouco atraente; (b) a pessoa se vê forçada a trabalhar nesse regime por um longo período, longe do escritório em tempo integral e sem saber quando as coisas voltarão ao normal; (c) provavelmente outros membros da família estão em casa ao mesmo tempo, causando distração; (d) o ambiente de casa pode ser mais tumultuado e pouco adequado quando comparado com o espaço de trabalho tradicional, (e) nem todos dominam as soluções digitais necessárias para o trabalho e podem ser pressionados por adquirir novas habilidades (f) conversas com colegas durante a jornada de trabalho são reduzidas e substituídas por comunicação digital (g) barreiras tecnológicas como microfone ruim ou problemas de conexão de internet exigem maior esforço e concentração para que a comunicação seja efetiva; (h) faltam contatos sociais espontâneos como o bate papo do cafezinho, as brincadeiras, que são considerados recursos dentro da vida profissional; (i) a

possibilidade de contar com o suporte do colega fica dificultada pois depende de uma agenda combinada (j) a flexibilidade de horários gera indefinição de limites entre vida pessoal e profissional; (k) o isolamento social impede atividades externas de lazer e as pessoas acabam preenchendo o tempo com horas extras de trabalho; (l) a não necessidade de deslocamento para o trabalho permite melhor utilização do tempo para questões pessoais; (m) existe um sentimento generalizado de incerteza especialmente quanto ao futuro, gerando desconforto e emoções negativas.

Porto et al. (2020) argumentaram que essa nova forma de trabalho das equipes virtuais, introduzida após a pandemia, demanda necessidades distintas que passam por adequações ergonômicas, identificação de formas eficazes de comunicação, repensar formas estratégicas de organizar o trabalho coletivo, entender como o contexto das relações sociais virtuais afetam o comportamento, atenção dedicada ao bem-estar dos trabalhadores e cuidado genuíno com as pessoas. Essas e outras questões são novos desafios impostos para a gestão de pessoas, e que podem se tornar permanentes, uma vez que não está claro como as organizações irão trabalhar no cenário do novo normal (Savic, 2020).

O novo cenário exige uma cultura de abertura, de confiança e de gestão com base em resultados (Beauregard, Basile & Canónico, 2019). Mustajab et al. (2020) seguem a mesma lógica de pensamento, e apontam que a confiança é elemento importante no trabalho virtual, e que deve ser acordado entre todas as partes. Os estudos de Lilja e Milani (2020) demonstraram que a manutenção da segurança psicológica e da confiança são elementos de importância em ambientes de trabalho virtuais e devem ser prioritários para os gestores.

Escolhendo práticas adequadas para estimular a confiança organizacional em equipes virtuais

Conforme foi observado pela literatura, a implementação de iniciativas que estimulam a criação e/ou manutenção da confiança organizacional facilitam a adoção de atitudes de prontidão para as mudanças pelo indivíduo.

As análises nas publicações aqui referenciadas permitiram sugerir práticas que têm mais chance de criar ou manter a confiança organizacional em equipes virtuais, que estejam trabalhando em cenários decorrentes da pandemia do coronavírus. Uma proposta inicial para algumas dessas práticas está descrita abaixo, sem que se tenha entretanto a pretensão de que essas sejam exaustivas para o tema.

Ao abordar a visão psicológica da confiança, McAllister (1995) trabalhou a confiança afetiva, a qual se baseia no afeto, nas relações recíprocas de cuidado, no interesse sincero e em vínculos emocionais. Dessa forma, sugere-se a adoção das práticas 1 e 2, com a expectativa de que o nível de confiança do grupo possa ser mantido ou desenvolvido.

Prática 1 – ligue para as pessoas individualmente, e iniciar a conversa com um quebra gelo, demonstrando interesse genuíno pela pessoa. Perguntar além do trabalho. Isso contribui para criar um sentimento de que o gestor de fato acredita e cuida das pessoas.

Prática 2 – incentive vínculos emocionais. Criar eventos virtuais de descontração, “lives” com o time e familiares, cafunhos virtuais, podem fazer com que as pessoas possam ter um alívio do trabalho e estabeleçam vínculos com o time

Zeuch (2019) apontou feedback como um elemento necessário à integração das equipes, o que leva à sugestão da prática 03, visando o favorecimento da confiança vertical, ou seja, aquela estabelecida entre líderes e subordinados.

Prática 3 – mantenha e aumente a prática do feedback contínuo. Crie condições para que o empregado perceba que seu desempenho é acompanhado e reconhecido. Tenha

agendas regulares para acompanhamento dos trabalhos de forma individual, como check in trimestral da performance. Comente o trabalho que vem sendo feito, entenda expectativas do empregado, acerte os compromissos para os próximos meses, combine ações de desenvolvimento, enfatize pontos de destaque e ofereça suporte para as melhorias identificadas

Greenberg et al. (2007) ao estudar o tema concluíram que em equipes virtuais existe uma carência de confiança provocada pela falta de comunicação e pela falta da leitura de expressões não verbais. Para amenizar essa falta do contato físico sugere-se a prática 4:

Prática 4 - ofereça recursos tecnológicos que permitam interações durante as reuniões virtuais. Chamadas com vídeos ou câmeras ligadas, permitem maior interação e a visualização da linguagem corporal. Disponibilize recursos tecnológicos que permitam a socialização, como por exemplo as tecnologias de presença.

Dayan e Di Benedetto (2010) demonstraram que a justiça percebida aumenta a confiança nas equipes, portanto práticas que sugerem a equidade e isonomia de tratamento mas que também levam em consideração a diversidade da situação individual se mostram interessantes.

Prática 5 – mantenha a equidade entre as pessoas, mas identifique como tratar aquelas que enfrentam situações pessoais como por exemplo filhos pequenos ou que moram sozinhas e estão isoladas. Envolver a família, crie um ambiente que deixe as pessoas a vontade caso a criança chore ou o cachorro venha a latir durante reuniões virtuais. Sugira a instalação de quadros virtuais com indicação da necessidade de afastamento por um tempo pedido de suporte do time naquele período. Envolver as pessoas na solução do problema do outro.

Em contextos virtuais não é possível a adoção de controles formais, comuns em ambientes de trabalho presencial, o que enfatiza a importância da confiança interpessoal para gerenciar tarefas e superar armadilhas causadas pela dispersão (Muethel et al., 2012).

Prática 6 – esteja aberto às falhas. Crie clima para que as pessoas possam dizer que não sabem algo e que o erro pode ser tolerado. O fracasso pode vir por exemplo na forma de uma ferramenta que simplesmente não funciona no momento de uma apresentação.

Prática 7 – dê autonomia para que as pessoas gerenciem a melhor forma de entrega dos resultados. Ofereça empatia com o funcionário que relata sobrecarga de atividades do trabalho e afazeres domésticos. Permita que ele gerencie o tempo de acordo com as necessidades individuais.

Os estudos de Breuer et al. (2019) demonstraram que antecedentes de confiança são semelhantes tanto para equipes presenciais como virtuais e que em ambas as modalidades as informações sobre capacidade, benevolência, previsibilidade, integridade e transparência podem aumentar a confiança percebida.

A reputação, competência em desempenhar tarefas, a proatividade, a prática do feedback, a simpatia, a oportunidade de participação são fatores mencionados pelos autores que compõem a dimensão da habilidade (Breuer et al., 2019).

Prática 8 – enfatize a experiência individual, compartilhe ideias, expectativas e valores do time. Crie canais virtuais para que as pessoas possam dar sugestões sobre um tema específico.

Prática 9 – crie grupos multifuncionais para melhoria ou solução de um problema, e dê preferência ao envolvimento de pessoas de áreas paralelas. Isso tira o foco de apenas um grupo restrito de contatos.

Prática 10 – uma forma de reforçar as habilidades das pessoas é o reconhecimento, por parte do gestor, do trabalho das pessoas, principalmente se ele vier logo após a realização de uma entrega ou o alcance de uma meta. Esse reconhecimento público tem efeito na satisfação dos trabalhadores. Além disso, no contexto analisado, as trocas presenciais estão impossibilitadas, e essa forma de reconhecimento cria facilidade para que o indivíduo possa identificar quem são as pessoas que podem apoiar a execução de um determinado trabalho.

A benevolência pode ser demonstrada por ações de boa vontade em ajudar e dar suporte a execução de tarefas, bem como por evidências de autonomia, oportunidades de controlar as condições de trabalho e autoridade para tomadas de decisão. Também compreende a categoria de benevolência os cuidados emocionais, escuta ativa, e demonstrações de lealdade ao time (Breuer et al., 2019).

Prática 11 – analise se é possível dar mais suporte à equipe que está virtualmente em casa de maneira forçada. Repense a carteira de benefícios, reveja se é possível um bônus extra para pagamento de despesas adicionais que as pessoas passam a ter como por exemplo gastos com eletricidade, com pacote de dados etc. Se não for possível aumentar benefícios, verifique com o empregado se existe alguma alternativa possível de suporte.

Integridade se relaciona com a capacidade de tratar com informações confidenciais de forma ética, adesão aos princípios e valores. A previsibilidade reflete consistência e regularidade de comportamento, cumprimento de compromissos, disponibilidade, enquanto a transparência se relaciona a troca de informações claras e abertas nas equipes (Breuer et al., 2019).

Prática 12 – crie canais onde a informação possa fluir de forma simples, direta e rápida. Abuse das ferramentas digitais mas não abra a mão de contatos por telefone ou chamadas de vídeo.

Prática 13 – seja transparente e verdadeiro nas mensagens. As pessoas têm muitas dúvidas e incertezas, criam alternativas de cenários imaginários, e buscam por algum tipo de certeza. Afirme aquilo que sabe, deixe claro que notícias não dadas é porque não existem ou porque o gestor não tem a informação. Pergunte, esclareça dúvidas, elimine “fake News”.

Prática 14 – incentive a colaboração, crie ações contínuas que têm sentido coletivo e propósito.

Os estudos de Zeuch (2019) indicaram que equipes virtuais demandam infraestrutura adequada para melhor integração, o que permite a indicação da prática 15.

Prática 15 – crie condições para que o empregado possa ter uma infraestrutura adequada de trabalho no home office. Ofereça treinamento e orientações sobre posturas ergonomicamente corretas, incentive e disponibilize vídeos para a prática de exercícios laborais em casa, forneça ajuda financeira para compra de móveis ergonômicos ou empreste a cadeira do escritório. Algumas pessoas foram colocadas em home office de forma inesperada, e não possuem espaços adequados de escritório em casa.

Em consonância com os achados de Zeuch (2019), que indicaram que as equipes virtuais necessitam de disciplina e autogerenciamento, Porto et al. (2020) apontaram que o trabalho virtual exige uma cultura de abertura, de confiança, com baixo controle, e acordos coletivos sobre entregas e resultados. Espera-se daí a sugestão das práticas 16 e 17.

Prática 16 – ofereça sinais de que, apesar da flexibilidade e da autonomia, se faz necessária a disciplina operacional. Tenha agenda fixa de reuniões semanais com todo o grupo para fazer o follow up e checar o andamento das atividades da semana. Aproveite esse momento também para integração do time, onde um pode conhecer o trabalho do outro.

Prática 17 – forneça a flexibilidade de horários e deixe claro que a entrega dos resultados é importante mas não se sobrepõe ao indivíduo e suas necessidades. Em tempos de pandemia as pessoas estão tendo que assumir atividades novas como cuidar dos filhos, cozinhar a própria refeição, e ter essa possibilidade de gerenciar o próprio tempo e as entregas, pode ser bastante salutar para o clima da equipe e para a confiança entre líder e subordinado.

Savic (2020) cita que as longas horas de trabalho, o isolamento e a falta de separação entre o espaço físico do lar e do trabalho, podem gerar desconfortos psicológicos e sociológicos no trabalhador. Sugere-se então práticas voltadas para a saúde emocional e psicológica das pessoas

Prática 18 – ofereça ações de suporte emocional. Crie sessões com o time e convide um profissional especializado em saúde mental e emocional para conversar com a equipe. Crie canais virtuais de suporte psicológico, como centrais de atendimento virtuais, que possam ajudar o empregado e seus dependentes. Divulgue cartilhas ou materiais orientativos sobre meditação, práticas de respiração. Disponibilize aulas virtuais de ioga ou práticas semelhantes, que podem ser acessadas por quem desejar

Prática 19 – reconheça que o isolamento social é difícil, incentive que o time possa interagir, crie canais de interação como grupos em whatsapp ou teams. Sugira o método da cumbuca para leitura de um livro de forma coletiva: todos leem um capítulo e discutem o conteúdo em encontros virtuais.

Prática 20 - demonstre sua vulnerabilidade. Isso cria elo entre as pessoas.

Considerações finais

A partir da pandemia provocada pelo coronavírus, o trabalho virtual adquiriu importância maior do que o trabalho presencial, impulsionando por consequência, a transformação digital da força de trabalho. E essa mudança parece ter vindo para ficar.

O presente trabalho mostrou que a confiança é elemento essencial que influencia comportamentos e atitudes dentro da organização, em especial a prontidão para a mudança, atitude de relevância na implantação de mudanças organizacionais.

Foram discutidas as características de equipes virtuais, em especial aqueles fatores distintos e únicos que surgiram após o advento da pandemia do coronavírus. Também foram analisados os mecanismos de criação e manutenção da confiança organizacional, os quais podem adquirir nuances diferentes em cenários de isolamento social. A falta de interação, a ausência de linguagem corporal, a comunicação reduzida e a incerteza compartilhada mundialmente são exemplos de situações que podem dificultar o estabelecimento da confiança organizacional.

Existe material limitado sobre ferramentas práticas gerenciais que incentivem a criação ou manutenção da confiança em ambientes de trabalho virtual. A partir da revisão de literatura foi possível elencar práticas a serem adotadas, e que devem recorrer ao indivíduo e ao coletivo. Foram propostas 20 práticas que podem contribuir para o estabelecimento da confiança organizacional as quais estão relacionadas a elementos como por exemplo feedback, cuidado genuíno, comunicação, vínculos emocionais, recursos tecnológicos, equidade, flexibilidade, abertura a falhas, habilidades, benevolência, integridade, valores, comunicação transparente, previsibilidade, comunicação corporal. Ainda que essas práticas não sejam a solução para todos os desafios da gestão de equipes virtuais, certamente auxiliam na construção de um ambiente ancorado na confiança.

Os argumentos analisados nesse artigo não deixam dúvidas de que é importante delinear os desafios e oportunidades que se apresentam para os gestores, para tentar construir e manter a confiança nas equipes virtuais, buscando com isso incentivar a prontidão para a mudança e vencer os desafios organizacionais existentes em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Colocar esse debate no centro das organizações parece ter um efeito positivo mas ainda é pouco estudado.

Como reflexo da pandemia COVID-19, as pessoas e organizações estão sendo forçadas a inovar, a mudar a forma de trabalhar e viver (Marr, 2020), mas contam com o desafio ainda maior de não se saber se essas mudanças permanecerão. As demandas do contexto são inéditas e a construção de um clima sustentado na confiança parece ser o caminho para o novo normal (Porto et al., 2020).

Uma pesquisa empírica para explorar a implementação dessas ações por parte dos gestores e quais os efeitos que essas práticas podem ter sobre as equipes, parece ser uma pesquisa futura interessante, principalmente ao considerar que algumas mudanças introduzidas pelo coronavírus parece não terão caráter transitório.

Organizações que estiverem melhor preparadas para a integração digital das equipes estarão em melhor posição para não só sobreviver a essas circunstâncias sem precedentes, mas para superar os desafios que indubitavelmente ainda surgirão. Por essa razão é importante adotar continuamente atividades que possam construir, manter e confirmar a confiança das equipes.

Equipes virtuais tendem a se tornar um fenômeno cada vez mais frequente, e com o avanço da tecnologia provavelmente terão formatos hoje não imaginados. Isso desafia cada vez mais os gestores na condução dos times. Esse estudo objetivou delinear práticas que possam ser adotadas pelos gestores para construir e manter a confiança em equipes virtuais (especialmente aquelas que estão operando em cenário da pandemia do coronavírus), e com isso incentivar a atitude de prontidão para mudança nas pessoas.

Referencias

- Abrahamsson, E. & Axelsson, J.O. (2020). *Liderança virtual: Movendo equipes online durante a crise do Covid-19* [Dissertação de Mestrado, Linnaeus University].
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76–92. <https://doi.org/10.1080/09585190210158529>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anjani, P. K. (2013). Impact of readiness for change on organizational change of banking sector in Salem District. *Global Management Review*, 3(4), 353–371. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=103541285&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Field, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Macel Dekker
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 1993.
- Austin, T., Chreim, S., & Grudniewicz, A. (2020). Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4897-0>
- Beauregard, T., Basile, A & Canónico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511-543). Cambridge University Press.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). Organizational change and development in India: A case of strategic organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 485–499. <https://doi.org/10.1108/09534811011071243>
- Bierly, P.E., Stark, E.M., & Kessler, E. H., (2009). The moderating effects of virtuality on the antecedents and outcome of NPD team trust. *Journal of Product Innovation Management* 26(5): 551–565.
- Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2008). Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33661178>

- Braga, T. C., Perestrelo, V., & Ribeiro, P. E. (2015). Equipes virtuais e o papel da liderança: Um levantamento das práticas essenciais para o seu sucesso. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 21.
- Breuer, C., Huffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2019). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 1-32. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302–330). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Dayan, M. & Di Benedetto, C.A., (2010). The impact of structural and contextual factors on trust formation in product development teams. *Industrial Marketing Management*, 39(4): 691–703.
- De Jong, B. A. & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3): 535–549.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409–441. <https://doi.org/10.1080/13594320902834149>
- Ferazzi, K. (2012). How to Build Trust in a Virtual Workplace? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/10/how-to-build-trust-in-virtual>
- Fernandes, J.R.C. (2014). *Relações de confiança na organização e no superior hierárquico –o seu impacto no empenhamento organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho].

- Geister S., Konradt U., & Hertel G., (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research* , 37(5): 459–489.
- Greenberg, C.C., Regenbogen, S.E., Studdert, D.M., Lipsitz, S., Rogers, S.O., Zinner, M.J. & Gawande, A.A. (2007). Patterns of Communication Breakdowns Resulting in Injury to Surgical Patients. *The American College of Surgeons*, 204(4), 533-540.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96–115. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(11–12), 1367–1388. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1369352>
- Hallin, H. (2020). *Home-based telework during the COVID-19 pandemic*. [Dissertação de Mestrado, Malardalen University].
- Jesuthasan, R., Malcolm, T. & Cantrell, S. (2020). How the Coronavirus Crisis Is Redefining Jobs. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-the-coronavirus-crisis-is-redefining-jobs>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshapin capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2015). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176–197. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1023361>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C.A.M., Prochotta, A., Steinbrink, K. & Berger, E.S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic, *Journal of Business Venturing Insights*, e00169.
- Larangeiras, C.G. (2019). *A motivação em equipas virtuais estudos de teorias e fatores de estímulos* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias].
- Lilja, J., & Milani, C. (2020). *Building and Maintaining Psychological Safety and Trust in Virtual Teams* [Dissertação de MestradoLund University School].
- Mansour-Cole, D. (2001), Team identity formation in virtual teams. In *Virtual Teams, Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 41-58. Emerald Group Publishing Limited.
- Mariottii, D. F., & Souza, Y. S. (2005). Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *EnANPAD - Encontro Anual Da Anpad 29*.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work

- engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a855. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi:10.2307/258792
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265–284
- McNab, A.L., Basoglu, K.A., Sarker, S., & Yu, Y. (2012). Evolution of cognitive trust in distributed software development teams: A punctuated equilibrium model. *Electronic Markets*, 22(1): 21–36.
- Muethel, M., Siebdrat, F., & Hoegl, M. (2012). When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams?. *R&D Management*, Vol. 42, No. 1, 31-46.
- Mustajab, D., Bauw A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar M.A., & Hamid, M.A.(2020). Working from Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21
- Porto, J.B., Puente-Palacios, K., & Neiva, E.R. (2020). Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da COVID-19. *Associação Brasileira da Psicologia organizacional e do Trabalho*
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Sadq, Z. M., Ahmad, B. S., Sulaiman, V., Saeed, H., Othman, B., & Mohammed, H. O. (2020). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(02), 2639–2653.
- Sanders, K., Nguyen, P.T., Bouckennooghe D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: adopting an attributional lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293

- Savic, D (2020). COVID-19 and work from home: digital transformation of the workforce. *Grey Journal*, 16(2), 101-104
- Schocley-Zalabak, P., Elis, K., & Winograd, G. (2000). Organização trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Stewart, K. J., & Gosain, S. (2006). The impact of ideology on effectiveness in open source software development teams. *MIS Quarterly* , 30(2): 291–314.
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: Role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>
- Uyan, U., & Aslan, A. (2019). Promoting readiness for change: a systematic review of positive psychology in organizational change context. *Journal of Administrative Sciences*, 17(34), 349–370.
- Varty, C.T., O’Neill, T.A. & Hambley, L. (2017). Leading Anywhere Workers: A Scientific and Practical Framework. In *Anywhere Working and the New Era of Telecommuting*. IGI Global.
- Windsor, D. (2001), *International Virtual Teams: Opportunities and Issues*. Bingley. Emerald Group Publishing Limited.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zayim, M. (2010). *Investigating the relationship between primary and secondary level public school teachers’ readiness for change and perceived organizational trust* [Dissertação de Mestrado, Middle East Technical University]. <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12612345/index.pdf>
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2014). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–16. <https://doi.org/10.1177/1741143214523009>
- Zeuch, F.B. (2019). *Desenvolvimento de competências em equipes virtuais : diagnostico e plano de ação em uma startup*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos].