

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM CONTEXTO INTERNACIONAL:
ANÁLISE DAS DIFERENÇAS MULTICULTURAIS DE TIMES VIRTUAIS EM
UMA MULTINACIONAL DE T.I**

FABRICIO STOCKER

Universidade Federal do Paraná
fabriciostocker@hotmail.com

GRACYELE VENEZA FÜRINGER

Universidade Federal do Paraná - UFPR
gracyele@gmail.com

MARIANE LEMOS LOURENÇO

Universidade Federal do Paraná - UFPR
psimari@uol.com.br

GUSTAVO ABIB

Universidade Federal do Paraná - UFPR
gustavo.abib@gmail.com

ÁREA: Estudos Organizacionais
TEMA: Comportamento Organizacional

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM CONTEXTO INTERNACIONAL:
ANÁLISE DAS DIFERENÇAS MULTICULTURAIS DE TIMES VIRTUAIS EM UMA
MULTINACIONAL DE T.I**

RESUMO

No processo de multinacionalização, a gestão multicultural surgiu para trabalhar questões referentes as diferenças culturais, a diversidade no trabalho relacionada a linguagem, valores, costumes e comportamento no ambiente de trabalho. Em razão da internacionalização das empresas e das equipes de trabalhos, novas estruturas organizacionais surgiram, como o caso dos times virtuais. O propósito do artigo é compreender a influência das diferenças culturais e o multiculturalismo nos times virtuais e identificar os possíveis impactos culturais sobre o desenvolvimento do trabalho e desempenho desses times. Para isso, conduziu-se um estudo de caso único em profundidade em uma multinacional norte-americana de TI. Realizadas as análises e categorização dos conteúdos das entrevistas, identificou-se questões relacionadas às diferenças entre a cultura organizacional global da empresa e a cultura nacional dos membros da equipe, dados sobre as barreiras de comunicação, diferenças sobre estilo de liderança e a adaptação à virtualidade levaram a conclusão de que os times virtuais, ainda que sejam fundamentais para o crescimento e evolução da empresa, no entanto precisam ser trabalhados para que as diferenças multiculturais entre os membros dos times sejam superadas, ou então melhor gerenciadas buscando um resultado melhor para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Diferenças Multiculturais. Times Virtuais

ABSTRACT

In the process of multinationalization, multicultural management appeared to deal the cultural differences issues, i.e. diversity related to language, values, customs and behavior in the workplace. Due to the internationalization of companies and work teams, new organizational structures have emerged, such as virtual teams. The purpose of this paper is to understand the influence of cultural differences and multiculturalism in virtual teams as well as to identify potential cultural impacts in their work development and performance. For this, it was conducted a single case study in depth in a US multinational IT. After completed the analysis and categorization of interviews content, we identified issues related to the differences between the overall organizational culture and the national culture of the team members, communication barriers, differences in leadership style and acclimatization to the virtuality. They led to the conclusion that virtual teams, although they are essential to the growth and evolution of the company, they need to be worked to overcome the multicultural differences among team members, or better managed toward an improved outcome for the organization.

KEYWORDS: Organizational culture. Multicultural differences. Virtual Teams.

1 INTRODUÇÃO

Com o fenômeno da multinacionalização, os negócios se expandiram e as fronteiras das organizações tornaram-se muito mais próximas do que antes. Nesse processo, houve uma interligação entre os países, Estados, organizações e com isso novos dilemas se instalaram no ambiente empresarial, como a gestão multicultural e a evidência de diferenças culturais relacionadas à linguagem, costumes, padrões de comportamento e práticas no ambiente de trabalho (CANEN; CANEN, 2005)

Em uma empresa multinacional, os indivíduos ao interagirem entre si, vêm diferentes formas de como deve ser a gestão e a execução das atividades. Nesse processo de interação intercultural as equipes podem ser estudadas de forma que melhorem suas formas de trabalho, afinando suas competências e harmonizando-se com a diversidade cultural para melhorar os processos e as decisões organizacionais (BUENO; FREITAS, 2015).

Novas estruturas organizacionais têm substituído as estruturas hierárquicas funcionais e matriciais com times de negócios integrados, empoderados e flexíveis, que demandam comunicação horizontalizadas por conta das atividades interdisciplinares (*cross-functional*) e da cooperação mútua (LIPNACK; STAMPS, 2000; GIBSON *et al.*, 2014). Tem emergido, desse modo, uma nova forma organizacional viabilizada pela tecnologia da informação e comunicação, que são os times virtuais.

Essa nova forma organizacional permite que as organizações tenham acesso aos indivíduos mais qualificados para determinado trabalho, ou seja, trabalhadores mais adequados independente da localização ou nacionalidade (TOWNSEND; DEMARIE; HENDRICKSON, 1998; LIPNAK; STAMPS, 2000; GIBSON *et al.*, 2014). Com isso, as organizações se posicionam mais rapidamente e tornam-se estrategicamente mais flexíveis, em resposta a um mercado cada vez mais competitivo (MALHOTRA; MAJCHRZAK, 2014).

O mercado tende a se preocupar cada vez mais com a dinâmica de trabalho dos times virtuais e a interação cultural, e em razão disso faz-se importante entender a influência das diferenças culturais nesse ambiente de trabalho. Estudos realizados, como Hofstede (1985;1990) entre outros, focaram-se em analisar as diferenças culturais em organizações de diferentes países e em equipes estando no mesmo *locus*, no entanto, pouco se pesquisa como esse fenômeno se dá em um contexto virtual, neste caso, em times virtuais constituídos por trabalhadores de diversos lugares do mundo.

Dessa forma, o propósito deste estudo de caso é entender a influência das diferenças culturais e o multiculturalismo em times virtuais de uma multinacional norte-americana de tecnologia de informação e o seu possível impacto no funcionamento e desempenho dessas equipes. Assim, este trabalho está estruturado por esta introdução; fundamentação teórica que aborda os temas de Cultura Organizacional, Organizações Multiculturais, e Times Virtuais; faz parte deste trabalho a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa; apresentação dos resultados e análise dos dados e, por fim, as conclusões e limitações do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Cultura Organizacional

Raça, etnia ou ainda sua conjunção não são as únicas formas de produção de cultura. As unidades sociais, as instituições e as organizações são também formas de criação e transformação da cultura. Muitos autores (HOFSTEDE, 1985; SHRIVASTAVA, 1985; FREITAS, 1991; SCHEIN, 1993) desde a década de 80 têm reunido esforços para pesquisar e definir o campo de cultura no âmbito organizacional e social (MOTTA, 1997).

Schein (1993) apresenta um dos conceitos mais utilizados na literatura para conceituação de cultura, o autor define a cultura organizacional como sendo um modelo dos

pressupostos básicos, inventada e desenvolvida no processo de aprendizagem de um determinado grupo para lidar com a integração interna e adaptação externa à organização. Para o autor, uma vez considerados válidos os pressupostos, os mesmos são ensinados e compartilhados para os demais de maneira que haja um padrão na maneira de se pensar e agir com relação aos problemas do ambiente.

Assim, Schein (2009) utiliza do conceito de cultura organizacional como um aprendizado coletivo, que uma vez desenvolvido em grupo é compartilhado com os demais membros para que haja coesão na resolução de questões internas frente ao ambiente externo. Freitas (2007) afirma que sobre a questão de toda organização ter uma cultura, pode ser contestada em condição das oportunidades ou não para que a aprendizagem ocorra. O grau de interação da cultura organizacional está relacionado com o tempo de convívio entre os membros do grupo e a intensidade que a aprendizagem coletiva ocorre.

Há de se afirmar que grande parte dos interesses em estudar a cultura organizacional é descobrir por que determinados grupos se comportam de certa maneira, bem como por que certos valores são definidos dentro das organizações (FREITAS, 2007).

Shrivastava (1985) utiliza um conceito mais concreto sobre a cultura organizacional ao considerá-la como um conjunto de produtos pelos quais a organização é perpetuada. Estes produtos incluem: mitos, sagas, linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

Por essa lógica, Freitas (1991) apresenta uma descrição dos elementos que frequentemente são citados na literatura organizacional como os principais da constituição da cultura organizacional. A autora afirma que:

Os elementos da cultura fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando apenas a aceitação do que é oferecido como é oferecido. De certo forma, isso sugere um caráter hipnótico, onde as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros. Tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle (FREITAS, 1991, p.12).

Os elementos citados na literatura compõem os valores, as crenças e pressupostos e a comunicação, como sendo parte do sistema de criação e conservação da cultura organizacional. Os mesmos são descritos mais detalhadamente no quadro a seguir:

Valores	São as crenças e conceitos básicos numa organização. Os valores organizacionais formam o âmago central da cultura organizacional, por meio destes são estabelecidos os padrões de como pensar, agir e reagir as atividades dentro da organização. De acordo com Deal & Kennedy (1982) os valores fornecem a direção e servem como um guia para o comportamento de todos os empregados. Outros elementos estão envolvidos no processo de manutenção dos valores, tais como as histórias, mitos, rituais e cerimônias.
Crenças e Pressupostos	Para Schein (1993) a visão de mundo, a percepção coletiva, e a intuição cognitiva que são utilizadas dentro da organização são baseadas nas crenças e nos pressupostos já validados pelo grupo. Assim, a cultura organizacional está em constante processo de formação, sempre baseada no conjunto de pressupostos básicos e nas crenças que os indivíduos incorporam e validam como corretos por meio da interação com os demais.
Comunicação	Schall apud Freitas (1991) argumenta que “as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social”. Para o autor, as organizações são vistas como fenômeno da comunicação, sem o qual não existiriam. A comunicação seria algo intrínseco à organização, que através dela a cultura seria criada e revelada para todos que nela fazem parte.

QUADRO 1 – Elementos do sistema de criação e conservação da cultura organizacional.

FONTE: Elaborado pelos autores

Deal e Kennedy (1982) argumentam ainda que em uma cultura forte, como no caso de grandes organizações, o trabalho em rede e o processo comunicativo eficaz podem ser uma das únicas maneiras de conseguir que o trabalho seja feito respeitando os padrões culturais estabelecidos pela organização.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), a medida em que consideramos a cultura organizacional como a mente da organização, estamos dando mais clareza aos conceitos e aceitando que as crenças, os hábitos comuns, os símbolos e os demais elementos que possam fazer parte da cultura estão interligados com o resultado da gestão empresarial, ainda que não haja concordância entre os pesquisadores e teóricos sobre a influência da cultura sobre o desempenho organizacional (FREITAS, 2007).

Expostas as contribuições iniciais sobre o tema de cultura organizacional, no próximo tópico será apresentada a multiculturalidade organizacional, um tópico de cultura que se preocupa em investigar como se dá o funcionamento da cultura em organizações internacionais, que atuam em diferentes países e estão sob influência de diversos sistemas de valores nacionais, além da cultura organizacional global da empresa.

2.2 Organizações Multiculturais

Com a globalização e o avanço do mercado econômico internacional, as organizações se espalharam nas mais diferentes partes do mundo. Com isso, uma empresa que antes tinha suas operações restritas ao mercado local ou até nacional intensificou a fase de transação com diferentes países e também passou pelo fenômeno da multinacionalização, surgindo filiais, escritórios e unidades de produção em locais diferentes da nacionalidade da matriz empresarial.

Segundo Freitas (2007) nesse momento em que as grandes organizações ultrapassaram as fronteiras geográficas, tem-se também uma difusão das matrizes sócio-culturais que essas empresas carregam consigo por onde elas se instalam. No entanto, ressalta-se ainda que, mesmo que haja influência e uma possível uniformização em razão das tecnologias e formas de trabalho, cada sociedade, se ajusta, selecionando e criando suas próprias adaptações a essa cultura dominante. De acordo com Motta (1997) nesse processo, onde temos costumes e valores globais, mas também nacionais, a hibridez – miscigenação de culturas caracteriza-se também como um campo de estudo da cultura organizacional.

No final das contas, acabam existindo vários aspectos que condicionam essas diferenças culturais entre as empresas. Porém, um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez o mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade. (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 18).

Muitas pesquisas têm como objeto a comparação cultural e a maneira do comportamento das organizações situadas em locais diferentes. Essa corrente de pesquisa, iniciada na Europa, interessa-se em investigar a contingência cultural e a sua influência nas organizações (MOTTA, 1997; FREITAS, 2007).

Uma das pesquisas mais citadas refere-se ao estudo desenvolvido por Hofstede (1985) que se interessou em investigar os diferentes sistemas de valores organizacionais e nacionais. O autor, durante 15 anos de pesquisa, em uma única organização operando mundialmente, envolvendo mais de 53 países, identificou quatro dimensões de valores que

explicam até certo ponto os diferentes padrões de valores relacionados com o trabalho. As dimensões identificadas foram:

Distância de poder	A extensão na qual a sociedade aceita o fato de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações e na própria sociedade, de que existem privilégios e onde a autoridade pessoal absoluta é aceita.
Aversão a incerteza	A extensão na qual a sociedade se sente ameaçada pelas situações incertas e ambíguas. Diferentes culturas apresentam diferentes coeficientes de aversão ao risco e incerteza.
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	Refere-se à maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social, se esse laço é mais rígido ou mais flexível no sentido de oferecer oportunidades para exibição de comportamentos individuais.
Masculino <i>versus</i> Feminino	Extensão na qual certa sociedade privilegia a realização, o heroísmo, a determinação e o sucesso material, em oposição à preferência por relacionamentos, modéstia, cuidado com os outros, qualidade de vida etc.

QUADRO 2 – QUATRO DIMENSÕES DE VALORES POR HOFSTEDE

FONTE: Adaptado de Hofstede (1985)

Segundo Hofstede (1985) as subsidiárias estrangeiras de organizações multinacionais acabam por reproduzir uma cultura organizacional híbrida, reflexo da cultura organizacional internacional e da cultura nacional local. No entanto o autor reforça que mesmo entre os empregados das empresas subsidiárias do mesmo negócio internacional, são encontradas diferenças nos valores das relações de trabalho, ainda que em grandes organizações internacionais cuja cultura seja bem compartilhada, pode-se identificar uma similaridade entre seus membros, mesmo que de nacionalidades diferentes. Ou seja, há similaridades, porém também existem diferenças e são essas diferenças que buscamos evidenciar por meio deste trabalho.

As influências da cultura nacional são relevantes sobre a cultura da organização, e considerando isso, tem-se uma relação direta no desempenho da organização, ou dos times que são afetados por essas multiculturalidades, assim, compreender as raízes das diferenças culturais é crucial para o gerenciamento destas equipes e de toda a empresa (BUENO; FREITAS, 2015).

Como o escopo desse trabalho fundamenta-se em avaliar as diferenças multiculturais em times virtuais, o próximo tópico preocupa-se em descrever e contextualizar essas equipes de trabalho.

2.3 Times Virtuais

Novas estruturas organizacionais têm substituído as estruturas hierárquicas funcionais e matriciais com times de negócios integrados, empoderados e flexíveis, que demandam comunicação horizontalizadas por conta das atividades interdisciplinares (*cross-functional*) e da cooperação mútua (LIPNACK; STAMPS, 2000; GIBSON *et al.*, 2014). Tem emergido, desse modo, uma nova forma organizacional viabilizada pela tecnologia de informação e comunicação, que são os times virtuais

De acordo com, Powel, Piccoli e Ives (2004), times virtuais são grupos de “trabalhadores do conhecimento” geograficamente, temporalmente, e/ou organizacionalmente dispersos, porém reunidos no tempo e espaço por meio de tecnologia da informação e da comunicação. Maznevski e Chudoba (2000) enfatizam o fator global no conceito de times virtuais focando na característica da distribuição e do trabalho de âmbito internacional. Segundo esses autores, os times virtuais globais são grupos de pessoas distribuídas internacionalmente, e que possuem um mandato, uma autoridade organizacional para tomar ou implementar as decisões com os componentes e implicações internacionais.

Este contexto, onde as organizações são confrontadas com a realidade da transformação constante do modelo de negócio e do desenvolvimento exponencial da tecnologia, reflete um clima favorável à evolução dos times virtuais (LIPNAK; STAMPS, 2000). O avanço e a qualidade oferecida pela comunicação suportada pela tecnologia têm facilitado a sua crescente adoção pelas organizações (GIBSON *et al.*, 2014).

Na tentativa de superar o problema teórico referente à conceituação de times virtuais, as definições mais recentes têm considerado o seu grau de virtualidade (MARTINS *et al.*, 2004; KIRKMAN *et al.*, 2004). De acordo com Kirkman *et al.* (2004), a virtualidade descreve o grau em que os times usam a tecnologia para se comunicar e coordenar suas atividades e esforços. A maioria das pesquisas buscava comparar os times tradicionais com os times virtuais, mas de acordo com Gibson e Gibbs (2006), os pesquisadores têm evitado tal dicotomia para, ao invés, focar no grau de virtualidade, em reconhecimento ao fato de que hoje em dia a maioria dos times utiliza a TI de uma forma ou de outra. Malhotra e Majchrzak (2014) corroboram com essa ideia de descrever os times como tendo diferentes dimensões de virtualidade e consideram que a percepção situacional nos times (o conhecimento do que cada membro sabe, quando e onde estão presentes), suportada pela tecnologia, é também uma dimensão de virtualidade, uma vez que não se trata apenas de adequar a melhor tecnologia à atividade (MAZNEVSKI; CHUDOBA, 2000), mas também casar a tecnologia para as necessidades de coordenação delas (MALHOTRA; MAJCHRZAK, 2014). A partir desta perspectiva, a virtualidade torna-se um aspecto que passa a ampliar a compreensão do trabalho em grupo de uma forma geral.

Além das controvérsias e diversidade de definições, existe também um pluralismo teórico no estudo de times virtuais. Este pluralismo teórico não é uma novidade para a área de teoria organizacional uma vez que nenhuma teoria unificadora de times virtuais existe atualmente (POWELL *et al.*, 2004; SCHILLER; MANDVIWALLA, 2007). Os principais construtos encontrados nas pesquisas de times virtuais, de acordo com Powell, Piccoli e Ives (2004), foram: entradas do time (*team inputs*), processos do time (*team processes*) e resultados do time (*team outputs*). Segundo esses autores, o *framework* de pesquisa dos times virtuais pode ser dividido em quatro áreas: (1) *design* e composição dos times virtuais; (2) processos socioemocionais; (3) processos de tarefas; e (4) resultados de projeto. Todavia, Bjørn e Ngwenyama (2010), defendem o alinhamento da tecnologia como uma nova área de investigação desse campo, uma vez que a relação entre tecnologia como um artefato ativo e as práticas colaborativas dos times virtuais têm sido negligenciada nas pesquisas. Os autores ponderam o alinhamento da tecnologia nos times virtuais como um processo iterativo inicial e continuado em que a tecnologia e a colaboração se transformam mutuamente (BJØRN; NGWENYAMA, 2010).

Tradicionalmente, os pesquisadores consideram que o funcionamento do time é prejudicado quando os membros passam a se basear primordialmente na TI (MARTINS *et al.*, 2004; GIBSON; GIBBS, 2006). No entanto, Kirkman *et al.* (2004) defenderam que a virtualidade em si não é um fator inibidor de desempenho se os membros são capazes de usar as formas mais adequadas de tecnologia no momento certo (por exemplo, ferramentas de planejamento, repositórios de conhecimento, etc.), concluindo que a virtualidade não promove impeditivos e pelo contrário, pode potencialmente tornar-se um ativo estratégico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização deste estudo, utilizou-se a pesquisa de caráter qualitativo em razão do interesse na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo. O caso apresentado a seguir, na presente pesquisa visa identificar as diferenças multiculturais nos times virtuais de uma empresa multinacional com sede nos Estados Unidos, aqui denominada de ATCHE(nome de fantasia para garantir o sigilo e confidencialidade acordados).

Diante do exposto, pretende-se alcançar a realização dos objetivos dessa pesquisa através da estratégia de investigação estudo de caso único em profundidade e da estratégia de coleta dos dados: entrevista.

De acordo com Yin (2010), uma razão para optar por essa estratégia de estudo se deve à questão de pesquisa enunciada com ‘como’ e ‘por que’. Isto é, quanto mais a questão busca explicar alguma circunstância presente, ou quando a questão exige uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2010; GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

A técnica de coleta de dados utilizada predominantemente foi a entrevista semiestruturada combinada com a observação não participante. Devido à natureza virtual dos times, assim como à característica global da organização estudada refletida na empresa multinacional, optou-se por operacionalizar as entrevistas também de forma virtual, ou seja, por meio de teleconferência e/ou videoconferência. Os entrevistados são apresentados a seguir:

Times/Respondentes	Cargo	Função/Papel	Tempo de Empresa	País de Lotação	
TV ALFA (α)	R1A	Gerente Global	Ger.Global/Sponsor	15	Canadá
	R2A	Gerente Regional	GerenteTime CN	11	Canadá
	R3A	Gerente Regional	GerenteTime US	16	USA
	R4AB	Gerente Regional	GerenteTime (β) AL	6	Brasil
	R5A	EngenheiroConsultor	CTOTime Global	12	USA
TV BETA (β)	R4AB	Gerente Regional	GerenteTime (β) AL	6	Brasil
	R5B	Eng.Consultor	Líder Time (TL)	8	Brasil
	R6B	Engenheiro	Engenheiro	10	Brasil
	R7B	Engenheiro	Engenheiro	10	Brasil
	R8B	Engenheiro	Engenheiro	6	Brasil
TV ÔMEGA (ω)	R1W	Gerente Regional	GerenteTime (ω) AL	17	Brasil
	R2W	Eng.Consultor	Líder Time (TL)	10	Brasil
	R3W	Engenheiro	Engenheiro	14	Brasil
	R4W	Engenheiro	Engenheiro	7	Brasil

QUADRO 3 -RELAÇÃO DOS INFORMANTES ENVOLVIDOS NA PESQUISA.

FONTE: dados da pesquisa

Por se tratar de uma investigação qualitativa e com grande volume de dados textuais, optou-se pela utilização do software *Atlasti* para auxiliar a análise dos dados. Foi criada uma unidade hermenêutica, equivalente a uma base de dados qualitativa, onde se concentrou todo o processo de codificação e análise dos dados. As entrevistas foram gravadas, transcritas e transferidas para o *Atlasti*, uma a uma. Cada entrevista foi descrita separadamente, como uma entidade única, seguindo-se posteriormente, da configuração de comparações relevantes. Após, foram definidos os códigos utilizados para mapear os relatos considerados importantes e capturar seu significado para o alcance dos objetivos propostos.

Enquanto método para analisar as entrevistas, a pesquisa utilizou a análise de conteúdo. Ela emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que visa obter indicadores que permitam construir conhecimentos referente às variáveis inferidas das mensagens (BARDIN, 2006, p. 37). A intenção da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006, p.34): “é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta, que recorre aos indicadores (quantitativos ou não)”. Essa técnica pressupõe uma estrutura organizada, dividida em três etapas, sendo primeiramente organizada em uma etapa de pré-análise, posteriormente, na

etapa da exploração dos dados coletados e, por último, na etapa do tratamento dos resultados que irá culminar nas inferências e interpretações do pesquisador (BARDIN, 2006).

Com relação a escolha do caso, o estudo foi de um caso único em profundidade (YIN, 2010). Pela necessidade de se considerar a importância e/ou raridade que um estudo de caso único deve ter (YIN, 2010), optou-se por uma empresa com tradição em times virtuais, pioneira na adoção de tecnologias de informação e comunicação avançadas para mediar o trabalho dos funcionários garantindo-lhes flexibilidade e agilidade, com a possibilidade de atuar eficiente e eficazmente de qualquer lugar, em qualquer hora (em referência ao slogan “*anytime, anywhere*” utilizado na divulgação das novas funcionalidades tecnológicas disponibilizadas aos funcionários), sendo uma empresa de referência mundial.

É importante destacar que a pesquisa foi realizada com times virtuais que são referência dentro da empresa, e que estão atuando nesta forma organizacional há mais de 9 anos, portanto, são objetos de estudo representativos. Outrossim, a adoção do protocolo de estudo, elaborado anterior à ida ao campo e fase da coleta, em conjunto com o uso do banco de dados qualitativo (*Atlas.ti*), representam táticas que corroboram a sua validade e confiabilidade (YIN, 2010).

Com relação aos times virtuais escolhidos, que representam, cada um, uma unidade de análise ou um caso (YIN, 2010), sua escolha atende ao critério denominado por Creswell (2010) de proposital. Esse critério é usado para selecionar casos que possibilitem a compreensão do contexto em estudo, além da abertura para pesquisa e uma base comparativa entre eles (CRESWELL, 2010).

Foram escolhidos times virtuais permanentes (times de engenharia de projetos, serviços e produção), considerados referência internamente, para que a partir da investigação da interação entre os membros, fosse possível estudar as diferenças multiculturais e sua possível influência sobre o desempenho dos times. Após a escolha e definição dos casos internos, foram identificados os atores envolvidos em cada um dos times pesquisados e desenvolvidas as entrevistas com eles. Os atores entrevistados foram selecionados por seu envolvimento com os times virtuais, seja na decisão de sua implementação e/ou coordenação e atuação.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 Descrição da Organização

A empresa pesquisada figura como sendo uma das maiores empresas de tecnologia do mundo e a subsidiária brasileira está entre as 10 maiores empresas de TI do país. Para manter o sigilo e a confidencialidade acordados, não será revelada a razão social da empresa e, portanto, o nome fantasia ATCHE foi atribuído para caracterizá-la. A ATCHE é uma multinacional americana, que dentre outras coisas, atua do segmento de serviços de TI. Com escritórios em mais de 100 países, distribuídos nos 6 continentes, e com cerca de 280 mil funcionários, a empresa ATCHE tem uma receita superior a \$100 bilhões de dólares e apresentou um lucro líquido de cerca de 5 bilhões de dólares no ano fiscal de 2014.

Apesar de ser uma empresa americana, a maior parte do faturamento encontra-se atualmente fora dos Estados Unidos. Essa característica, de certa forma, legitima a criticidade de integração, como também a disponibilidade de infraestrutura para colaboração à distância. Dentro da empresa, a unidade de negócio alvo para esse estudo foi a de SERVIÇOS, que teve uma receita aproximada de US\$23 bilhões, o que representa 19 % da receita total.

No Brasil, a empresa tem escritórios próprios em três Estados, além de atuar diretamente nas facilidades (escritórios) de clientes e permitir o trabalho remoto onde os funcionários trabalham de casa (*home office*). O principal escritório, no entanto, está localizado no Estado de São Paulo e concentra cerca de cinco mil pessoas. Com exceção dos

times de gestores, os times de engenharia entrevistados concentram-se predominantemente nesse escritório, mas possuem membros espalhados pela América Latina.

4.1.1 Os Times Virtuais Estudados

Foram selecionados, três unidades de análise, isto é, três times virtuais. Esses times estão vinculados a estrutura de Serviços Globais de Redes, linha de serviço responsável pela infraestrutura de redes de toda organização. Os times escolhidos possuem históricos de referência e pioneirismo no ambiente interno da organização, e estão todos com a mesma infraestrutura de TI avançada, estruturada para o trabalho virtual há mais de 9 anos e denominados daqui por diante pelos nomes fantasias: Alfa, Beta e Ômega.

O time Alfa, de acordo com Duarte e Snyder (2001), trata-se de um time gerencial, onde os membros trabalham através do espaço e do tempo, mas normalmente na mesma organização, resolvendo questões que surgem. Ele se diferencia dos outros dois pelo seu papel e nível de atuação.

Os times Beta e Ômega são compostos por engenheiros especialistas e prestam serviços de engenharia de projetos. De acordo com Duarte e Snyder (2001), podem ser caracterizados como três tipos de times virtuais: de produção; de projetos e; de serviços, pois trabalham de forma regular e contínua em uma área funcional, em atividades não rotineiras, que possuem resultados específicos e mensuráveis, com a associação clara e definida, e também tiram proveito das diferenças entre fusos horários.

4.1.2 Caracterização do Time Virtual Alfa

O nível de atuação do time Alfa é **estratégico**, pois reúne os líderes de cada região do globo que entrega serviços e viabiliza novas oportunidades de negócio. Trata-se, portanto, de um time gerencial (DUARTE e SNYDER, 2001), formado predominantemente pelos gerentes dos times regionais, que respondem para o gerente global. Mais especificamente, esse time gerencial trabalha promovendo o alinhamento corporativo através da comunicação, definição de prioridades e resolução de questões dos times regionais. Em suma, o time Alfa apresenta um grau de virtualidade alto (KIRKMAN *et al.*, 2004), uma vez que os líderes encontram-se geograficamente dispersos, em diferentes fusos horários e assim, dependem da TI avançada para interagirem.

O time Alfa é atualmente composto por 8 gerentes cobrindo as regiões do globo: AMÉRICAS (Canadá, Estados Unidos e América Latina); EMEA (Alemanha e Inglaterra); e ASIA PACÍFICO (Japão e Nova Zelândia). Foram entrevistados nesse time os gerentes do Canadá, Estados Unidos e América Latina, além de um Engenheiro Sênior integrante do time, a fim de investigar a percepção com relação ao trabalho e as diferenças culturais existentes nos respectivos times virtuais, as relações e interações como membro de time virtual gerencial, e como gerente, onde precisa lidar com gerenciamento de conflito, tomada de decisão, negociação, etc.

4.1.3 Caracterização do Time Virtual Beta

O time Beta surgiu dentro de uma cultura virtual de trabalho, o time encontra-se hoje com mais de 20 engenheiros distribuídos nos seguintes países: México, Chile e Brasil. A maioria do time, no entanto, encontra-se distribuído entre São Paulo e Rio de Janeiro. Antes, os projetos de segurança costumavam ser desenvolvidos por engenheiros de redes, e portanto, não havia um grupo separado com essa especialidade na região, pela baixa demanda. Foi por conta dos projetos *offshore*, que solicitavam especialistas em segurança de informação, que um grupo com essa especialidade foi criado.

Segundo o gerente, com o passar do tempo seu grau de virtualidade reduziu. Atualmente não depende integralmente da TI avançada, uma vez que a concentração dos

membros geograficamente perto do escritório principal permite o trabalho em co-presença, e portanto, trata-se de um time misto (parte virtual, parte em co-presença), mas predominantemente virtual no sentido de ter suas interações e atividades mediadas pela tecnologia. Esse time também interage com times não distribuídos da região, ou seja, com times tradicionais, que apenas trabalham em co-presença.

4.1.4 Caracterização do Time Virtual Ômega

O time Ômega tem como escopo de trabalho os projetos de engenharia de redes, mais especificamente, redes relacionadas à infraestrutura interna, como a de *data center*. Sua missão é fornecer serviços de engenharia de redes para a América Latina, seguindo as funções e padrões de arquitetura definidos pelo time global, de forma que os clientes recebam o mesmo padrão nas soluções entregues.

O time Ômega possui atualmente cerca de 16 engenheiros distribuídos entre Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro) e Chile (Santiago). Portanto, ele tem ambas as configurações dentro de sua organização: o virtual e a co-presença. O gerente coordena os esforços do time desde o escritório de São Paulo, onde se concentra a maior parte dos engenheiros e também outros times com os quais interage, além da liderança regional da subsidiária brasileira.

4.2 Análise dos Dados

Durante a análise das entrevistas, foram encontradas algumas categorias de análises que ajudam na melhor compreensão das respostas com relação ao tema pesquisado. As categorias que trataremos a seguir abordam: a cultura organizacional, a comunicação, a liderança, a virtualidade e a influência do trabalho virtual e das diferenças culturais no desempenho da equipe.

No processo de entrevista a palavra cultura surgiu naturalmente, não havendo nenhum questionamento específico com relação a cultura organizacional da empresa e se de fato havia alguma diferença cultural dentro das equipes de trabalho. Destacamos no QUADRO 4, algumas transcrições das entrevistas que auxiliam na compreensão das categorias de análise encontradas.

Categorias de Análise	Transcrição da Entrevista
Cultura organizacional	“Quando você está lidando com qualquer grupo de pessoas que vêm de um determinado lugar e tempo, você está lidando com a cultura. E isso é o que alimenta, direciona e dá sentido a todo o mundo dessas pessoas” (ENTREVISTADO R1A)
Comunicação	“A barreira cultural que atrapalha bastante é a comunicação, é preciso derrubá-la para realmente conseguir os resultados que se espera.” (ENTREVISTADO R2W)
Liderança	“A Liderança local é efetiva para saber como falar com os indivíduos de forma mais adequada - contundente (no caso do Brasil) - não focar só em métrica como os americanos.” (ENTREVISTADO R2W)
Virtualidade	“No nível organizacional, a virtualidade, permite que todos trabalhem de maneiras específicas, sem ficar no caminho de como as outras pessoas fazem o seu trabalho. A tecnologia e a estrutura permitem que qualquer pessoa trabalhe em praticamente qualquer forma que funcione melhor para ela.” (ENTREVISTADO R5A)
Influências no trabalho	“O objetivo deles é deixar tudo igual para que uma pessoa dos Estados Unidos possa resolver um problema do Brasil, por exemplo. Só que o maior problema, não só do Brasil mas da América Latina é como eles trabalham o tempo.” (ENTREVISTADO R6B)

QUADRO 4 – CATEGORIAS DE ANÁLISE ENCONTRADAS

FONTE: dados da pesquisa

Com relação à cultura organizacional, os entrevistados apontam para reflexões referentes as diferenças entre a cultura organizacional global da empresa que é provenientes da Americana e as culturas nacionais onde os funcionários estão alocados.

“Se você conseguir pegar o direcionamento e a missão da empresa e adequar isso o mais próximo possível para sua região, seria o mais adequado. Eu acho que seguir 100% não é possível por questões culturais... cada parte do mundo você tem um tipo de cultura, você tem um tipo de cultura de clientes, cultura da pessoa que vai trabalhar contigo...” (ENTREVISTADO R4AB)

Embora na empresa tenha presença de funcionários provenientes de vários países do mundo, e pessoas trabalhando virtualmente, a estrutura em caso, concentra-se em uma estrutura de trabalho composta por grande parte funcionários norte-americanos (Estados Unidos e Canadá) e por funcionários latino-americanos (México, Chile, Peru, Brasil), nesse sentido verificou-se uma similaridade quando comparadas as culturas nacionais locais quanto a cultura global da empresa.

“Os canadenses e os americanos possuem uma cultura muito parecida... eles compartilham feriados semelhantes, eles compartilham muitos dos mesmos dias de folga... É uma estrutura cultural fundamentada conjuntamente. E as outras coisas que formam a cultura como a mídia e comunicações são integradas... quando você vive no Canadá e Estados Unidos.” (ENTREVISTADO R1A)

A adaptação a cultura organizacional americana é facilitada quando o funcionário vem de um sistema de valores nacionais parecido com a dos Estados Unidos, como é o caso do Canadá, conforme demonstrado pelo entrevistado do Canadá, já quando o entrevistado é de outros países latino-americanos, outras percepções são sentidas com relação as diferenças culturais entre os países.

“Diferenças culturais, aversão ao conflito, foco, organização de trabalho, pontualidade, respeito as regras. Brasileiro em geral, ele não foge de conflito, a gente gosta de debater e discutir de forma mais quente. E eu acho até que às vezes isso é bastante positivo quando você tem uma discussão mais ríspida.” (ENTREVISTADO R2W)

Em uma das pesquisas de Hofstede (1985) o autor trouxe considerações específicas acerca do Brasil, de acordo com os resultados das pesquisas, o Brasil pode ser considerado uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto entre as mais coletivistas. Mas está em um “quadrante” conforme estipulado por Hofstede muito distante da cultura individualista geral dos Estados Unidos. O Brasil ainda aparece dentre uma das nações onde a busca de evitar a incerteza é muito grande e a sua dimensão feminina, ainda que próximo da masculina, tem uma representatividade considerada alta.

Nos países latinos, assim como no Brasil, há uma necessidade de aproximação e de um vínculo de relacionamento, diferente dos Estados Unidos e do Canadá, e nota-se que mesmo em times virtuais, essa característica não é deixada de lado.

“a gente criou por hábito toda a sexta-feira, que eu adorava, um tempo reservado para conversar sobre projetos que estavam escondidos, preocupações que tínhamos dos mesmos sobre questões de forma geral... organizacional. É difícil para um americano isso, mas a gente entrava até o ponto pessoal mesmo” (ENTREVISTADO R3W)

Reuniões virtuais que aproximam os membros do time, atividades que envolvem um contato mais próximo entre a equipe e com os clientes, embora não sejam programas e atitudes estimuladas pela cultura global da empresa, essas situações são facilmente encontradas quando os funcionários continuam sob influência de seus sistemas de valores nacionais.

“Eu acho que o povo latino, tem preferência por manter um relacionamento e gosta de conhecer a pessoa, então... Eu acho que quando você conhece pessoalmente eles te dão mais valor, confia mais e cria um ambiente mais colaborativo... eu acho que quando você encontra pessoalmente, você acaba criando certo vínculo e a pessoa fica mais disposta a ajudar, fica mais simpática, fica mais amigável. E americano não, americano ele parece que já é mais direcionado a não ter tanto o contato assim.” (ENTREVISTADO R3W)

Questões como essas, podem nos levar a acreditar que embora o escopo de trabalho virtual seja pensado e inicialmente trabalhado sob a cultura americana, ele pode ser implantado em outras culturas, considerando que, haverá adaptações com relação às relações de trabalho mesmo que essas se configurem diferentes do modelo proposto pelos valores americanos.

“O americano, com quem ele tiver trabalhando, na verdade tanto faz, se a pessoa está no Brasil, está na Índia, está lá nos Estados Unidos mesmo, é contato profissional que ele quer ter, não quer conversar muito.” (ENTREVISTADO R3W)

Considerando as questões de linguagem e comunicação, vários apontamentos foram levantados pelos entrevistados, com relação à maneira que ocorre a comunicação e como são resolvidos os problemas de linguagem nesse ambiente multicultural.

“... uma vez que a empresa é global e internacionalmente todo mundo lida com situações diferentes em diferentes culturas. Diferente no Brasil vs. Costa Rica vs. USA vs. Índia. Assim, as ferramentas virtuais colaboram a nos dar uma maneira de encontrar basicamente um comum, uma linguagem simples que todos nós podemos convencer a isso do que estamos vendo” (ENTREVISTADO R5A)

Fica evidente para alguns entrevistados que à medida em que há barreiras na comunicação em razão das diferenças culturais, o trabalho virtual também consegue resolver algumas dessas dificuldades, embora seja claro que para os entrevistados brasileiros a falta de “presença física” seja uma barreira para o bom andamento das atividades nesses times.

“No momento de uma crise, ou de uma conversa. Você estando presencial, você pode ter uma melhor abordagem. Não que a tecnologia não consiga supri essa necessidade. Eu acho que hoje, as pessoas se prendem muito em e-mails, em ter tudo arquivado... em vez de você pegar o telefone e ligar. Acho que essa tecnologia poderia ser mais utilizada ao invés de você simplesmente mandar um e-mail, ficar esperando que outra pessoa responda” (ENTREVISTADO R4AB)

Em uma temática relacionada com relacionamento e a dinâmica de trabalho nos times virtuais, os entrevistados foram questionados sobre o papel da liderança no time e a eficácia dos líderes e a forma de trabalho destes em um ambiente virtual. Novamente encontramos diferenças entre as percepções dos funcionários norte-americanos e dos latinos.

“Quando você trabalha dentro de uma empresa americana é quase impossível ver o seu gerente. Mesmo que você esteja intimamente ligado a ele. (ENTREVISTADO R1A)

Percebe-se a naturalidade em que o entrevistado canadense fala sobre a falta de contato direto com o líder ao contrário dos relatos dos entrevistados brasileiros. Para os latino-americanos, principalmente no Brasil, mesmo que em times virtuais, muito se fala sobre a necessidade de estar próximo do seu líder. Em alguns casos, nos times virtuais, os funcionários estão no espaço físico da empresa, porém estão envolvidos em projetos e trabalham com pessoas diferentes das que estão nesse local, algumas vezes o líder do time ou o gerente está ao seu lado ou está em outro país.

“Eu acho que deveria ter alguma coisa que forçasse as pessoas a ter um senso de compromisso maior... no Brasil às vezes o trabalho é resultado de amizade, e fora, a amizade é resultado do trabalho. Você acaba criando um relacionamento com a pessoa porque você trabalha. Aqui no Brasil a pessoa trabalha se você for amigo dela.” (ENTREVISTADO R8B)

“Quando ocorrem mal entendidos... no Brasil às vezes é difícil, dependendo da pessoa tem que ir com mais calma, não dá pra ir tão direto no ponto, tem que ir cozinhando um pouco antes. Se é alguém de fora é mais tranquilo” (ENTREVISTADO R8B)

Podemos observar que novamente o relacionamento pessoal, seja com os membros da equipe, ou nesse caso com a liderança, reflete muito no empenho que será dado pelo funcionário na hora do trabalho. Para o trabalho virtual, essa pode ser uma das grandes dificuldades quando estamos lidando com diferentes culturas locais. No papel de liderança, o líder precisa entender que o tratamento e o relacionamento com alguns membros da equipe vão gerar mais motivação e assim poderá ter resultados mais positivos, é um processo adaptativo, de pessoa para pessoa, de cultura para cultura.

Conforme já mencionado acima, a cultura nacional americana muitas vezes se confunde com a cultura canadense, e embora muito diferente das demais culturas latino-americanas, um dos entrevistados, em seu papel de gerente global, entende e explicita muito claramente essa grande diferença cultural relacionada aos problemas na liderança.

“Eu diria que a desvantagem resume como resultado de uma liderança fraca... esperava-se que os engenheiros brasileiros agissem como os americanos... O líder espera que eles queiram trabalhar 24 horas por dia, 365 dias por ano e eu digo que não... Nós não estamos pagando esses caras para ignorar sua cultura, você não está pagando esses caras para rejeitar suas famílias e suas igrejas e suas tradições culturais. Estamos pagando esses caras um salário para fazer um trabalho... E trabalho tem limites, dependendo do indivíduo que deve ser respeitado. E não há lei em vigor para impor isso. (ENTREVISTADO R1A)

Diferenças e reflexões como essas, ficam mais evidentes ainda quando os entrevistados são questionados sobre a virtualidade do trabalho, o processo de adaptação ao trabalho virtual, a percepção que os mesmo têm com relação a virtualidade e as dificuldades nesse escopo de trabalho

“A América do Sul é muito particular, aqui ainda é muito resistente a esse tipo de estrutura, por exemplo, no México o cliente, ficou muito insatisfeito em saber que o engenheiro que tava trabalhando no projeto deles era brasileiro, que estava no Brasil, o próprio pessoal da conta exigia que tivesse um engenheiro mexicano trabalhando, contratado lá no México para atender um determinado cliente. Isso aconteceu também no Chile, no Peru, e em várias localidades eles exigiram que fosse contratado pessoal da subsidiária local, para poder atender.” (ENTREVISTADO R5B)

Percebe-se que a diferença de trabalhar na América Latina e de trabalhar com os americanos ou canadenses, é que aqui ainda é muito forte o apelo para reuniões presenciais, contato com pessoas da mesma cultura, mesmo sabendo que a empresa é global, as pessoas de determinado local gostam que o seu projeto seja trabalhado por um funcionário local. Essa interação com o cliente, considerada natural aqui, geralmente é quase que proibida nos Estados Unidos e no Canadá.

Em referência à ambientação e adaptação a essa estrutura de trabalho virtual, os entrevistados argumentam que deve ter um alinhamento entre o que a empresa espera com esse trabalho e também a percepção e adaptação que a pessoa tem nesse processo, principalmente para os funcionários brasileiros que não são tão acostumados com esse escopo de trabalho, palavras como “crescimento” e “aprendizado” são frequentemente utilizadas ao se referir ao processo de adaptação ao trabalho virtual.

“Com relação a ambientação, isso é feito logo no começo, as pessoas novas que entram, elas não entram na empresa e já ficam remotas. Tem um período, de uns 3 meses, aí que ela vai entendendo o funcionamento, porque ela vai lidar com a pessoa que está remota, ela vai ver o líder ali, então acho que nesse período de ambientação se resolvem muitas coisas.” (ENTREVISTADO R6B)

Como parte dos objetivos deste estudo, além de identificar as diferenças multiculturais nos times virtuais, buscamos identificar e analisar as influências culturais no andamento e no desempenho dos times virtuais. Consideraremos para tanto, desempenho como medida de eficácia no trabalho, alcance nos objetivos e bons resultados nos projetos em que os times virtuais estão envolvidos.

“No Brasil ainda tem muita restrição ao trabalhar com os times virtuais, é muita bagunça... aqui ainda tem o apelo do aperto de mão, do abraço, do “favorzinho”, eu ajudo você me ajuda. Então acredito que os times virtuais podem dar certo, mas leva mais tempo, é mais complicado” (ENTREVISTADO R1W)

“No Brasil as coisas andam bem mais devagar, eu acho que tem pouca interação entre os times e a gente acaba tentando copiar os processos que são impostos pelos Estados Unidos mas devido à questão cultural aqui no Brasil não funciona direito mesmo com os ajustes e tudo o mais.” (ENTREVISTADO R6B)

Nesse momento, percebe-se na fala dos entrevistados brasileiros que, os times virtuais ainda não estão bem “engrenados” no Brasil, justificando-se com o fato de diferenças culturais nacionais com relação a esse escopo de trabalho. Conforme já tratado acima, a necessidade de proximidade e interação pessoal, a presença da liderança, a adaptação aos valores americanos, são fatos que influenciam no “desempenhar” bem a função dos membros dos times virtuais no Brasil.

“Se você tem pessoas no time que não estão acostumadas a trabalhar com times remotos, o projeto sofre impacto... porque a pessoa está tão acostumada a andar 2 metros e conversar com o outro e ter a resposta logo de cara, ao invés do que ficar dependendo de uma resposta de uma pessoa que está longe e ela não consegue cobrar” (ENTREVISTADO R6B)

Nota-se um grande desafio ainda para que o escopo de trabalho virtual seja bem aceito na América Latina. Porém pode-se perceber com os diversos relatos obtidos que a virtualidade, em maior ou menor grau, tem ajudado muito no desenvolvimento dos projetos e atividades da empresa, ainda mais considerando sua atuação no mercado mundial, sem o trabalho virtual, muitas atividades e projetos estariam fadados ao fracasso, no entanto nos remete a afirmar que embora os times virtuais estejam sendo fundamentais para o crescimento e evolução da empresa, ainda precisam ser trabalhados para que as diferenças culturais entre os times sejam se não superadas, ou então melhor gerenciadas para que haja uma sinergia maior e resultados melhores para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo deste estudo de caso foi entender a influência das diferenças multiculturais em times virtuais e o seu possível impacto no funcionamento e desempenho dessas equipes pode-se concluir que muito se ganha por parte da empresa com a utilização dessa forma de trabalho virtual, no entanto há pouco preparo a esses funcionários com interação virtual e também aos líderes.

Embora haja uma cultura organizacional global, predominante em todas as unidades da empresa, grandes diferenças culturais são identificadas nos times virtuais estudados, e essas diferenças são basicamente justificadas pelos sistemas de valores locais, pela cultura nacional onde os trabalhadores estão fisicamente.

Por outro lado, apesar da prevalência crescente dos times virtuais, relativamente pouco se sabe sobre esta nova estrutura e dinâmica organizacional (PINSONNEAULT; CAYA, 2005; GIBSON *et al.*, 2014). A pesquisa sobre esse tema ainda está em seus estágios iniciais e muitas áreas não foram examinadas (PARÉ; DUBÉ, 1999; MAZNEVSKI; CHUDOBA, 2000; EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009; GIBSON, *et al.*, 2014).

Recomenda-se para pesquisas futuras, explorar sistemas de valores globais e cultura organizacional predominante de outros países e regiões, em empresas da Europa, Ásia ou outros, considerando que grande parte dos estudos dessa área estão restritos às empresas Norte-Americanas e ainda de empresas de Tecnologia da Informação. Acreditamos que diferentes aspectos culturais poderão emergir em comparação a outros sistemas de valores e culturas e também de empresas de outros setores produtivos. Junto com as vantagens de adoção dos times virtuais mencionados no decorrer deste estudo, apresentam-se também muitos desafios, principalmente os relacionados aos aspectos sociais e humanos como a comunicação, o conhecimento compartilhado, entre outros fatores que a falta da co-presença suscita (REICH; BENBASAT, 1996; 2000; TEO; ANG, 1999).

Para encerrar as discussões apresentadas nesta pesquisa e na intenção de fomentar novos estudos neste campo pouco explorado, finalizamos esta seção com o seguinte trecho de entrevista:

“Esta não é uma experiência em gestão de TI. Este é um experimento em ter um trabalho de cultura virtual!” (ENTREVISTADO R1A - CANADENSE).

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 3 ed. 2006.
- BJØRN, P.; NGWENYAMA, O. Technology alignment: a new area in virtual team research. **IEEE Transactionson Professional Communication**, v. 53, n. 4, p. 382-400, 2010.
- BUENO, J. M; FREITAS, M.E. As Equipes Multiculturais em Subsidiárias Brasileiras de Multinacionais: Um estudo de casos múltiplos. **Revista Organização e Sociedade**. Salvador, v. 22 - n. 72, p. 15-34 - Jan./Mar. 2015.
- CANEN, A. G.; CANEN, A. **Organizações Multiculturais: a logística na corporação globalizada**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**.3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures. The rites and ritual of corporate life**. Penguin Books. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1982.
- DUARTE, D. L.; SNYDER, N. T. **Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques that succeed**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- EBRAHIM, N. A.; AHMED, S.; TAHA, Z. Virtual teams: a literature review. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 3, n. 3, p. 2653-2669, 2009.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional : Formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional e seus elementos. In: FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Ed. Cengage Learning. 2007.
- GIBSON, C. B., HUANG, L., KIRKMAN, B. L., SHAPIRO, D. L. Where Global and Virtual Meet: The Value of Examining the Intersection of These Elements in Twenty-First-Century Teams. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 217-244, 2014.
- GIBSON, C. B.; GIBBS, J. L. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, n. 3, p. 451-495, 2006

GODOI, C. K.; MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUINEA, A. O.; WEBSTER, J.; STAPLES, D. S. A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. **Information & Management**, 2012.

HOFSTEDE, G. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 4, p.347-357, 1985.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p.289-316, 1990.

KIRKMAN, B. L. *et al.* The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2004.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Virtual teams: People working across boundaries with technology**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A. Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. **Human Relations**, v. 67, n. 4, p. 389-411, 2014.

MARTINS, L.; GILSON, L.; MAYNARD, M. T. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 805-835, 2004.

MAZNEVSKI, M. L.; CHUDOBA, K. M. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. **Organization science**, v. 11, n. 5, p. 473-492, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, pp. 25-37. 1997.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, pp. 55-72. 1997.

PARÉ, G.; DUBÉ, L. Virtual teams: an exploratory study of key challenges and strategies. In: **Proceedings of the 20th international conference on Information Systems**. Association for Information Systems, p. 479-483, 1999.

PINSONNEAULT, A.; CAYA, O. Virtual teams: What we know, what we don't know. **International Journal of e-Collaboration (IJeC)**, v. 1, n. 3, p. 1-16, 2005.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS quarterly**, p. 81-113, 2000.

POWELL, A.; PICCOLI, G.; IVES, B. Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. **ACM Sigmis Database**, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.

SCHEIN, E.H. Defining Organizational Culture. In: SHAFRITZ, J.M.; OTT, J.S.; JANG, Y.S. (Eds). **Classics of Organization Theory**. London: Thomson, p. 430-441, 1993.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHILLER, S. Z.; MANDVIWALLA, M. Virtual team research an analysis of theory use and a framework for theory appropriation. **Small group research**, v. 38, n. 1, p. 12-59, 2007.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985

TEO, T. S. H.; ANG, J. S. K. Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. **International Journal of Information Management**, v. 19, n. 2, p. 173-185, 1999.

TOWNSEND, A. M.; DEMARIE, S. M.; HENDRICKSON, A. R. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 3, p. 17-29, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.