

**PS-1047**

## **THE CONSTRUCCION OF A RELATIONSHIP BETWEEN CONFIDENCE AND THE SENGE'S FIVE DISCIPLINES AS FACILITATE IN THE VIRTUAL AND SEMIVIRTUAL TEAMS MANAGEMENT**

Marina Keiko Nakayama (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil) [marina@egc.ufsc.br](mailto:marina@egc.ufsc.br)

Aline Pereira Soares ((Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil)

[alinepsoares@yahoo.com.br](mailto:alinepsoares@yahoo.com.br)

Andressa Pacheco (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil)

[andressa.ufsc@gmail.com](mailto:andressa.ufsc@gmail.com)

Kelly Benetti (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil) [kellyadm@hotmail.com](mailto:kellyadm@hotmail.com)

Colaborador:

Patrícia Sá Freire (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil)

[patriciasafreire@terra.com.br](mailto:patriciasafreire@terra.com.br)

This article tells a research carried through with a semivirtual team of tutors in the course of Administration of the UFSC by distance and e course of Qualification of the Corporation Technician of the National Service of Industrial Learning of Santa Catarina - SENAI/SC whose objective was to analyze the relation between the presence of the confidence and of the five discipline proposed by Senge in the semivirtual and virtual teams considering the case of the team of the guardianship of the referred course. The used theoretical referencial is based on the organizacional confidence concept and in the five disciplines of Senge. The used method was the descriptive study of case using documentary analysis, questionnaire and participant comment. It was verified in the results that the confidence predominates in the relations of the searched team.

**Keywords:** Team, Confidence, Knowledge Management, Distance education and Senge's disciplinies.

# CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E AS CINCO DISCIPLINAS DE SENGE COMO FACILITADORA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES VIRTUAIS E SEMI- VIRTUAIS

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações atualmente podem ser consideradas como organizações do conhecimento, ou seja, ter a capacidade de usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, são estratégias fundamentais em qualquer organização (SOARES, 2006). Para Choo (2003:30) “a organização que for capaz de integrar diferentes processos de criação e significado, construção de conhecimento e tomadas de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Para tanto, as equipes virtuais e semi- virtuais, inseridas e impactadas por este cenário de constantes mudanças, têm características muito particulares no modo de como se relacionam e de como aprendem - tanto no âmbito pessoal como organizacional. Deste modo, acompanhando esta tendência, o trabalho destas equipes têm se tornado progressivamente mais complexo não só porque o volume de informações vem aumentando significativamente - em consequência do desenvolvimento das novas tecnologias que atuam diretamente no modo de como trabalham (via internet (áudio/vídeo/teleconferências)). E se, a informação for bem trabalhada, torna-se conhecimento - quem detém conhecimento tem mais poder de decisão. Isto é gestão do conhecimento.

Entretanto, Gestão do Conhecimento exige uma nova postura das empresas – não só tecnológica, mas, uma série de medidas que tornem o conhecimento algo que possa ser compartilhado. Neste processo, confiança pode ser considerada uma variável que viabiliza o processo de construção do conhecimento (uma vez que é premissa básica nos relacionamentos e compartilhamento de informações). Para tal, precisam de estratégias alinhadas com o interesse da empresa, infra-estrutura física e digital que favoreçam e estimulem o compartilhamento e a criação e o uso do conhecimento. Ampliando este entendimento, Terra (2001) propõe a divisão da gestão do conhecimento em sete dimensões, sendo elas: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; **administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.** Nonaka e Takeuchi (1995, p. 24) definem o conhecimento com “uma crença verdadeiramente justificada”. Ou seja, “quando alguém cria conhecimento, ele ou ela entende o sentido de uma nova situação mantendo crenças justificadas e se comprometendo a elas”.

Sendo assim, a confiança torna-se um conceito transversal entre as cinco disciplinas de Senge (2000) para organizações que aprendem - pois é a essência para o fortalecimento das relações inter-pessoais que impulsionam a produtividade no alcance dos objetivos comuns pretendidos. A confiança é facilitadora do processo de disseminação e compartilhamento de informações em equipes e favorece a gestão do conhecimento.

Dentro desta premissa percebe-se a necessidade de construir a relação de confiança como uma das variáveis que possibilita que diferentes áreas formem uma rede de relacionamentos, tanto locais como virtuais, em uma empresa. Neste caso, o virtual deixa o processo de comunicação antes escrito / concreto, mais sensorial e dinâmico desenvolvendo uma sinergia entre: corporações, inovações tecnológicas, estratégias, confiança, aprendizagem, conhecimento, pessoas e comunicação.

Segundo Nakayama, Binotto e Pilla (2006), as organizações consideram a confiança uma variável desejável para o processo e transita em diferentes níveis hierárquicos, tanto em equipes virtuais quanto presenciais e nas em relações com diferentes *stakeholders*. Segundo Kelley (2001) o sucesso dos times virtuais globais está focado especificamente nas inter-relações baseadas e construídas na confiança e no compartilhamento. As equipes ineficientes não o fazem. Sendo assim, a eficiência do trabalho nas equipes (virtuais ou presenciais) está diretamente ligado ao nível de confiança desenvolvidos nas suas relações.

Entretanto, a confiança mesmo valorizada, ainda é uma postura muito almejada dentro das organizações. Este fato deve-se às bruscas mudanças pelas quais as empresas passaram e passam depois da chamada Revolução da Informação. De acordo com Castells (1999), fomos impactados pela Revolução da Informação que exige novas dinâmicas, e que conseqüentemente, impactam no modo de como as organizações trabalham a informação. Segundo o autor, os principais aspectos dessa nova revolução são: primeiro, a informação é a matéria-prima, ou seja, são tecnologias para agir sobre a informação, e não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções anteriores; o segundo aspecto refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados, embora não determinados pelos novos meios tecnológicos. A terceira característica refere-se à lógica de redes: em qualquer sistema ou conjunto de relações abre-se a possibilidade de acesso ao outro muito facilmente, usando essas novas tecnologias da informação. A morfologia da rede parece estar bem adaptada à crescente complexidade de interação e aos modelos imprevisíveis do desenvolvimento derivado do poder criativo dessa interação. Em quarto lugar, o paradigma da tecnologia da informação é baseado na flexibilidade. Não apenas os processos são reversíveis, mas organizações e instituições podem ser modificadas, e até mesmo fundamentalmente alteradas, pela reorganização de seus componentes. O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional (SOARES, 2004).

Esta fluidez faz com que as relações fiquem mais vulneráveis devido à perda de confiança. Por esse motivo, Bauman (1998) utiliza-se da metáfora da areia movediça para explicar o momento pelo qual todos enfrentamos.

Segundo Robbins (2003), as relações baseadas em confiança levam tempo para se concretizarem. É um processo o que depende da história, baseado em amostras de experiências relevantes, mas limitadas. Leva tempo para se formar, ser construída e acumulada – bem diferente da velocidade imposta pelas aceleradas mudanças.

A relevância do tema é confirmada pela revisão teórica, que relata o tema “confiança” como uma variável que influencia diretamente desempenho organizacional (WHITNEY, 1994; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998; MAYER; DAVIS, 1999; KRAMER; TYLER, 1996;). Muitos estudos organizacionais enfatizam a importância da confiança nas relações das equipes de trabalho virtuais e semi-virtuais, tais como comportamento de cidadania organizacional (KONOVSKY; PUGH, 1994), desempenho do empregado (MAYER; DAVIS, 1999), solução de problema (ZAND, 1972), apoio para autoridades (BROCKNER; SIEGEL; DALY; TYLER; MARTIN, 1997), acordo de ganhos mútuos (FRIEDMAN, 1993) e compromisso organizacional (COOK; WALL, 1980). Conforme pode-se verificar na pesquisa sobre a confiança como indicador de desempenho em equipes virtuais em Nakayama, Binotto e Pilla (2006).

Sendo assim, torna-se relevante compreender que a relação de confiança entre os membros das equipes facilita a aprendizagem – tanto pessoal como organizacional. Esta relação impacta diretamente na estratégia de utilizar as cinco disciplinas propostas por Senge (1998): domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e visão sistêmica – como um modo de melhorar a gestão da informação possibilitando a aprendizagem e conseqüentemente a gestão do conhecimento.

Baseados nesse pressuposto da significativa relação entre - confiança, as cinco disciplinas e bom desempenho de equipe virtual ou semi-virtual - elaborou-se a questão da pesquisa: **Como a construção da confiança nas relações de equipe virtuais e semi-virtuais pode possibilitar que as cinco disciplinas, proposta por Senge, melhore a gestão do conhecimento?**

Para tanto os objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre a presença da confiança e das cinco disciplinas propostas por Senge nas equipes virtuais ou equipes semi-virtuais como facilitadoras tanto do desenvolvimento da aprendizagem pessoal como organizacional considerando uma comparação entre a equipe da tutoria do curso de graduação em administração na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e da equipe de monitores do Curso de Capacitação do Corpo Técnico do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina - SENAI/SC.

E os objetivos específicos são:

- a) verificar como as pessoas percebem a confiança entre os membros de equipes virtuais e semi-virtuais;
- b) examinar como os membros das equipes virtuais ou semi-virtuais percebem a presença de cada uma das cinco disciplinas de Senge; e
- c) identificar qual a relação entre a percepção da presença ou não da confiança e das cinco disciplinas. Desta forma, foi eleito como caso de estudo a equipe de tutores do curso de graduação em administração na modalidade a distância da UFSC e de monitores do Curso de Capacitação do Corpo Técnico do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina - SENAI/SC - devido à classificação como equipes semi-virtuais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Confiança

A revisão teórica relata o tema “confiança” sob três referenciais-básicos: **diminuição da “vulnerabilidade”** (CURRALL & JUDGE, 1995); com base em uma **“expectativa” positiva** (LEWICKI & BUNKER, 1996) gerando **“reciprocidade”** (ZAND, 1972) – diminuindo assim o oportunismo e a vulnerabilidade gerados nas interações. Por exemplo, a compreendida probabilidade de perda, quando interpretada por um tomador-de-decisão, é um fator-chave no comportamento de confiança (CHILES; MCMACKIN, 1996). Isso enfatiza um incontestável conhecimento histórico, o qual eleva expectativas positivas sobre outra equipe. Além disso, um forte conjunto de livros especializados tem enfatizado a importância da interação positiva entre equipes, o que aumenta o nível de confiança (ZAND, 1972; BUTLER, 1983). Uma revisão de várias definições de confiança é resumida no quadro 1 (Conceitos de confiança - Fonte: Adaptado de Tzafir e Harel (2002)).

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Griffin, 1967	A confiança sobre as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa a fim de obter um desejado, mas incerto objetivo em uma situação de risco.
Roter, 1967	Uma expectativa mantida por um indivíduo ou grupo que a palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo possa ser confiada.
Driscoll, 1978	A convicção que os tomadores-de-decisão irão produzir resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influência dessa pessoa.
Frost, Stimpson & Maughan, 1978	Uma expectativa mantida por um indivíduo que o comportamento (verbal ou não verbal) de outro indivíduo ou grupo de indivíduos seja altruísta e pessoalmente benéfica para ele mesmo.
Larzelere & Huston, 1980	O grau (PONTO) que uma pessoa acredita outra pessoa (ou pessoas) ser benevolente e honesta.
Lewis & Weigert, 1985	A realização (GARANTIA) de um arriscado curso de ação na expectativa confiante que todas as pessoas envolvidas na ação vão agir competentemente e obedientemente.
Zucker, 1986	Um conjunto de expectativas dividido por todos aqueles envolvidos em uma troca.
Bradach & Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo que o parceiro de troca de alguém irá agir de forma oportunista.
Fukuyama, 1995	As expectativas que surgem dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseado em normas divididas comumente da função de outros membros daquela comunidade.
Currall & Judge, 1995	Confiança comportamental do indivíduo em outra pessoa sob uma condição de risco.
Robinson, 1996	Como as expectativas, crenças ou suposição de alguém sobre a probabilidade que futuras ações de outro serão benéficas, favoráveis ou pelo menos não nociva aos interesses de alguém.
Doney & Cannon, 1997	Credibilidade compreendida e benevolência de um alvo de confiança
Clark & Payne, 1997	Um estado de espírito daqueles que confiam em relação a aqueles que receberam a confiança.

Quadro 1: Conceitos de confiança

Fonte: Adaptado de Tzafir e Harel (2002)

### 2.1.1 Dimensões do Comportamento Fidedigno

O comportamento de confiança é o resultado de certas condições. “Embora eles não sejam confiantes por si mesmos essas variáveis ajudam a construir a base para o desenvolvimento da confiança” (MAYER, 1995, p. 717).

De acordo com Nakayama, Binotto e Pilla (2006), a primeira condição que afeta o comportamento de confiança é **credibilidade** – capacidade de manter estável quando promessas e compromissos são realizados. Esta variável está diretamente relacionada à capacidade de os gerentes preverem os comportamentos futuros e a disposição de “correr risco” com os membros da equipe.

A segunda está relacionado à **capacidade** – conhecimento suficiente e adequado que favorece a segurança e confiança no relacionamento. Novamente os gerentes têm maior previsibilidade dos resultados do trabalho.

A terceira está relacionada à **disponibilidade de compartilhar a informação** corretamente – sendo aberto para aceitar idéias. Deste modo, os gerentes aumentam as chances de melhor desempenho futuro dos membros da equipe e conseqüentemente favorece a gestão do conhecimento.

A quarta está relacionada à **preocupação** - em especial a de que o outro não agirá de forma desonesta e egoísta - “tirando proveito”: “...considerar o bem-estar e felicidade de

outros primeiro, ou pelo menos, não prejudicá-los, é um importante fator no conceito de confiança” (FROST, STIMPSON & MAUGHAM, 1978 *apud* 2001).

A **harmonia** é a quinta variável “uma combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, propósitos e valores dentro do sistema de relação de emprego” (NAKAYAMA E BINOTTO, 2006: 9). O que aumenta consideravelmente a disposição de arriscar. O histórico de boas relações, dificilmente será destruída caso aconteça uma violação.

## 2.2 As cinco disciplinas de Senge e a Confiança

A conexão entre pessoas como os fios invisíveis que Senge (2006) explora ao apresentar o pensamento sistêmico, demonstra as relações entre causa e consequência das características pessoais e suas palavras e atitudes no ambiente a sua volta. Ao conceituar confiança, identifica-se que, quando os fios invisíveis não são claramente percebidos pelos indivíduos - não sabendo o que o outro fará a partir de suas ações - pode-se instalar a insegurança perante a reação ainda desconhecida, caracterizando o estado de vulnerabilidade. A construção do clima organizacional e o resultado pretendido do trabalho em grupo poderá ser comprometido. A confiança é variável crítica que influencia o desempenho, eficácia e eficiência das organizações.

Na disciplina de aprendizagem em equipe, o autor conceitua equipe como “a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas” (SENGE, 2006: 31), e explora as aptidões coletivas, sabendo-se que a “inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, os quais desenvolvem capacidades excepcionais de ação coordenada”, (SENGE, 2006: 43.) A aprendizagem em equipe se inicia pelo diálogo (comunicação), sendo este um verdadeiro pensar em conjunto. O diálogo pressupõe não ser egoísta e não ter vaidade pessoal que prejudique a competência de ouvir o outro sem defesas e expectativas negativas. A disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de defesa utilizados pelos seus membros para interagir que podem dificultar a aprendizagem (vista como processo de construção do conhecimento).

Senge (2006) aponta a importância da disciplina de domínio pessoal, pois ela exige que os líderes imponham à organização os comprometimentos absolutos, inteiros e intrínsecos com o bem-estar de seus funcionários. Esta disciplina defende o desenvolvimento da equipe, e propõe incentivar o crescimento e a aprendizagem individual, esclarecendo e aprofundando a “visão pessoal”, para desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente para um objetivo comum. Ou seja, a disciplina domínio pessoal ao valorizar a busca da objetividade, da noção de realidade, e aprender a ver a realidade com clareza, aceitando situações problema (que podem desvirtuar do objetivo comum), e que possivelmente diminuirá a vulnerabilidade individual e grupal.

Assim, a confiança é premissa básica para que o grupo possa desenvolver uma visão sistêmica, se sentindo realmente conectados uns aos outros, com a finalidade de se comprometerem com a busca de uma imagem/objetivo comum do futuro que querem criar. “Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum”. (SENGE, 2006: 234)

A visão sistêmica encontrará maiores chances de sucesso quando as pessoas envolvidas acreditarem que podem realmente influenciar o futuro - tanto pessoal quanto organizacional - a partir de ações realizadas no presente. Quando identificarem que a realidade que temos é apenas uma das várias realidades possíveis. Ter consciência de suas

amarras do passado que prejudicam as relações e os resultados do presente pode proporcionar à equipe enfrentar suas vulnerabilidades. Ter objetivos claros, previsibilidade, monitoramento, competência, habilidade técnica, acessibilidade, consistência, experiências positivas, conhecimento e consciência do problema e de sua solução - são alguns itens fundamentais para construção da confiança que fortalece o domínio pessoal.

Outro aspecto relevante é o fato de que a confiança pode proporcionar conversas ricas em aprendizado (comunicação) para o grupo ao equilibrar indagação e argumentação - modelos mentais - em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas a receber influência dos outros. Desta forma, aumentam as chances de conseguir analisar os modelos mentais existentes e se manterem abertos a novas idéias. Sendo assim, se os “modelos pré-existentes não forem examinados, limitam a gama de ações de uma organização ao que lhe é familiar e confortável” (SENGE. 2006: 213), sem expor premissas ocultas que deveriam ser discutidas e analisadas individualmente e pelo grupo.

O modelo mental fortalece nossas expectativas em relação ao que podemos esperar do outro, do grupo e do ambiente a nossa volta. Vale ressaltar, que segundo Senge, deve-se aprender a ver a empresa como um sistema integrado e integrante, onde todos estão “conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras” (2006: 40). E a falta de confiança faz com que os membros da equipe não atinjam o resultado final (o Todo) - pois reduz a produtividade pelo gasto de energia envolvido com a desconfiança.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo de estudo, caracteriza-se como descritiva, documental, bibliográfica, teórico-empírica, estudo de caso. Em relação à abordagem classifica-se como predominante qualitativa.

Nesta pesquisa foram coletadas informações do curso a distância em capacitação do corpo técnico do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina e do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Quanto ao tipo de corte, esta pesquisa é transversal ou cross-sectional, neste caso, com os tutores participantes do segundo semestre de 2007.

No caso das duas pesquisas, os dados primários foram coletados junto a todos os tutores/monitores dos cursos, utilizando-se assim um censo. Foram aplicados questionários 8 questionários para o SENAI/SC e 12 questionários na UFSC, totalizando 20 questionários, composto de questões abertas e fechadas com escala de avaliação verbal. Cada questão correspondia a uma das variáveis em estudo, conforme o quadro 2 (variáveis em estudo e questões - Fonte: dados primários) a seguir:

Questão	Variável
1	Domínio pessoal
2	Modelos mentais
3	Visão compartilhada
4	Pensamento sistêmico
5	Visão compartilhada
6 - 10	Confiança
11-18	Aprendizagem em grupo

Quadro 2: variáveis em estudo e questões

Fonte: dados primários

Após a coleta de dados há a seção de tratamento. Os dados das questões fechadas obtidos foram tratados estatisticamente por meio da análise descritiva, com a exposição de medidas como frequência e média. Optou-se pela utilização da unidade descritiva média para a comparação entre os termos. Destaca-se que esta média tem como valor mínimo zero e valor máximo quatro, sendo quanto maior o valor, maior a será a aprendizagem em equipe.

Outras estratégias de análise adotada foram: descritiva e interpretativa. Apesar de não ser cientificamente suficiente, é uma importante estratégia de análise já que auxilia o pesquisador a entender seu objeto de pesquisa. Devido a essa deficiência, complementou-se também com a análise de discurso.

#### **4 CURSO DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA DO SENAI e da UFSC**

Diante da demanda motivada pela competitividade, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina (SENAI/SC) tem a preocupação de capacitar os funcionários de diferentes indústrias brasileiras devido a acelerada mudança de tecnologias, processos entre outros.

Segundo o site do curso a distância, o “Centro de Tecnologia em Automação e Informática do SENAI/SC tem como objetivos a geração e difusão de tecnologia em Automação e Informática” visando auxiliar o avanço das empresas brasileiras em um mercado de alta competitividade mundial. O curso de capacitação em EaD, tem como objetivo atualizar o conhecimento técnico dos colaboradores do SENAI.

A carga horária total do curso é de 332 (trezentos e trinta e duas) horas/aulas, sendo a maior parte ministrada a distância e não mais que 40 horas presenciais. As presenciais constituem de encontros, seminários temáticos e exames.

O curso conta com a seguinte equipe de apoio: 1 Coordenador de Monitores, 1 Coordenadora de Projetos, 11 Consultores no Núcleo de Gestão Empresarial do SENAI e 11 Tutores - Conteúdistas (1 para cada disciplina)

Destaca-se a função dos monitores (equivalente aos tutores da UFSC) os quais são facilitadores da aprendizagem, motivando e estimulando os estudantes a realizarem as atividades, esclarecendo dúvidas, reforçando a aprendizagem e também coletando informações sobre os estudantes (desempenho, notas, atividades realizadas, opiniões e sugestões). São eles os responsáveis pelo envio, recebimento e correção de atividades ao seu grupo de estudantes, para tanto, vale ressaltar que cada monitor é responsável por um grupo de 120 alunos.

No caso da UFSC, a carga horária total do curso é de 3000 (três mil) horas/aulas, sendo a maior parte ministrada a distância e não mais que 20% presenciais. As presenciais constituem encontros presenciais, seminários temáticos e exames.

O currículo do Curso de Graduação em Administração na modalidade a distância tem como pressuposto a concepção de educação contínua e permanente, que possa ser oferecida pelas instituições educativas de forma aberta, sem restrições, exclusões ou privilégios.

O curso conta com a seguinte equipe de apoio: 3 Tutores Supervisores, 14 Tutores, 1 Coordenador do Curso e 1 Coordenador da tutoria, além de uma Comissão Coordenadora (7 professores) e o Conselho Editorial (4 professores).

Destaca-se a função dos tutores os quais são facilitadores da aprendizagem, motivando e estimulando os estudantes a realizarem as atividades, esclarecendo dúvidas, reforçando a aprendizagem e também coletando informações sobre os estudantes (desempenho, notas, atividades realizadas, opiniões e sugestões). São eles os responsáveis



pelo envio, recebimento e correção de atividades ao seu grupo de estudantes, para tanto, vale ressaltar que cada tutor é responsável por um grupo de 35 alunos.

## 5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Confiança na Equipe do SENAI

Ao analisar os resultados, percebe-se que os componentes da equipe classificam como essencial a confiança para a elaboração do trabalho. Esta constatação confirma-se devido aos oito participantes classificarem que há confiança entre os membros da equipe, e destes, quatro classificarem como “fundamental/muito importante” este quesito.

Considerando a teoria que afirma que um alto nível de competência contribui para a presença da confiança na equipe, nota-se que metade (quatro) respondeu que sua equipe apresenta um alto nível de competência enquanto outros três destacam que o nível é bom, e um classifica como mediano. Sendo assim, há pontos a melhorar visto que a equipe e a prática do EaD no Brasil são recentes e com o tempo tendem a se aperfeiçoar (melhorar). Isso significa que este não é o fator preponderante para a presença da confiança nesta equipe.

Quanto ao compartilhamento da informação (outro influenciador da confiança) é possível perceber que há maior relação, uma vez que todos membros responderam que ele acontece com muita frequência, sendo que um respondente considera que ela só acontece devido a obrigatoriedade do processo, não sendo algo que ocorra naturalmente. Os meios pelos quais o compartilhamento acontece são variados (visto os diferentes meios lembrados pelos respondentes): reunião semanal, e-mails, planilha de planejamento, diretamente (conversas) e fóruns. Segundo a teoria antes apresentada, este é um quesito fundamental para gestão do conhecimento.

Uma das definições de confiança é que esta significa uma combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, propósitos e valores entre os membros de uma equipe. Seis entrevistados responderam que há essa combinação, enquanto dois deles ressaltaram que este “objetivo comum” existe a curto prazo e que a longo prazo os objetivos são diferentes; pois a equipe é muito jovem e os objetivos tendem a mudar em relação ao futuro profissional que cada um poderá escolher.

“Existe uma combinação no dia-a-dia de trabalho, mas o mesmo não acontece no longo prazo, pois a equipe é jovem e, pelo que se pode perceber, nem todos têm os mesmos objetivos futuros”.

A colocação do respondente é interessante, uma vez que observa a situação de uma perspectiva diferente da maioria.

Na mesma linha, sete dos respondentes classificam a relação entre os membros da equipe como altruísta, enquanto um afirma que “em essência é egoísta pois percebo que os objetivos individuais ainda se sobrepõe ao interesse coletivo”.

### 5.2 Confiança na Equipe da UFSC

Analisando os resultados em relação à confiança, na equipe da UFSC percebe-se que esse é um sentimento que também predomina nas relações da equipe. Essa constatação deriva de que nove dos doze respondentes afirmam que há confiança entre os membros da equipe e que isso funciona de forma positiva, e os outros três afirmam que a confiança é parcial, ou seja, depende dos interesses individuais, mas que ela existe em grande parte das situações.

Como a teoria afirma que um alto nível de competência contribui para a presença da confiança na equipe, nota-se que sete membros (um pouco mais do que no SENAI) responderam que sua equipe apresenta um bom nível de competência enquanto outros cinco destacam que o nível é aceitável, mas apresenta pontos a melhorar. Isso significa que este não é o fator preponderante para a presença da confiança nesta equipe, igual as respostas da equipe do SENAI.

Já quanto ao compartilhamento da informação, outro influenciador da confiança, é possível perceber que há maior relação, uma vez que nove membros responderam que ele acontece sempre ao passo que três destacaram que deveria ser mais intenso e aprimorado entre os turnos da manhã e da tarde. Diferente do SENAI em que quase todos os respondentes afirmam que há compartilhamento sempre.

Em relação a definição de confiança (combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, propósitos e valores entre os membros de uma equipe), nove pessoas responderam que há essa combinação, enquanto um deles respondeu que essa combinação é parcial, porém “a combinação parece ser positiva, no entanto é muito difícil moldar interesses, opiniões e propósitos dentro de uma equipe instável como a nossa (acadêmicos com comportamentos e objetivos muito diferentes entre si que estão aqui de forma passageira)”. Como aconteceu no SENAI, ressalta-se que a colocação do respondente é interessante, uma vez que observa a situação de uma perspectiva diferente da maioria.

Do mesmo modo que aconteceu no SENAI, quase todos (onze) os respondentes classificam a relação entre os membros da equipe como altruísta, enquanto um afirma que “depende de cada indivíduo, da mesma forma que encontramos pessoas totalmente dispostas e engajadas a ajudar o próximo, também há aqueles que preferem se limitar ao ‘seu trabalho’”.

### 5.3 As cinco disciplinas no curso do SENAI

No que tange ao domínio pessoal, os membros da equipe consideram que houve uma evolução do conhecimento, uma vez que seis afirmam que passaram a buscar novas fontes de atualização e reconhecem o aprimoramento acadêmico/crescimento; dois responderam que o trabalho contribuiu para o incremento da interação entre as pessoas (trabalhar em equipe) e se comunicarem melhor. Também foram mencionadas: maior concentração, organização, autonomia, pró-atividade, e a vivência de novas experiências fizeram com que ultrapassem limites pessoais – superação.

Em relação aos modelos mentais, as opiniões são muito variadas, mas estão relacionadas à melhora da convivência e interação em grupo, confirmado por quatro respondentes que citaram: entender que as pessoas são diferentes, saber trabalhar em equipe, melhor relação interpessoal.

A principal mudança percebida foi com relação à tolerância. A obrigatoriedade do convívio em grupo, por um período longo e freqüente, estimula o indivíduo a aceitar as diferenças do grupo. Também amplia-se a percepção de humildade pois, em um grupo de pessoas inteligentes todo o conhecimento acumulado não é suficiente para ter todas as respostas.

Dois citaram que a mudança percebida é creditada à mudança de opinião em relação à metodologia de EaD: eles não acreditavam que poderia ter êxito.

Houve realmente uma quebra de paradigmas, pois sou da geração “presencial” e até fazer parte desse meio, não acreditava na EaD.

Outros dois mencionaram que a mudança está relacionada a maior responsabilidade, dedicação, atitude, força de vontade.

As principais mudanças foram: mais responsabilidade, maior dedicação.  
Que acima de tudo estão a atitude e a força de vontade.

Quanto à visão compartilhada, percebe-se que há um forte compartilhamento do entendimento dos objetivos do trabalho do tutor, uma vez que houve a convergência das respostas para o objetivo de auxiliar o aluno no desenvolvimento de suas atividades no curso. Uns definem de forma mais ampla, outros de forma mais objetiva. Mas, todos projetam esse objetivo para suas equipes de forma similar e ainda percebem sua participação no alcance do objetivo do curso, que é, segundo eles, aprimorar os trabalhos dos profissionais do SENAI contribuindo para mais uma vitória na carreira profissional.

É importante destacar um depoimento que bem ilustra essa convergência:

O objetivo do nosso trabalho é levar o conhecimento para a sociedade, ou seja, o ensino a distância, de modo mais dinâmico, mais criativo. A nossa equipe presta assistência para esses alunos a distância, fazendo a ligação entre alunos e professores via internet, ajudando com problemas específicos de internet e monitorando os cursos.

Assim, percebem a importância do seu trabalho para que o nível de evasão seja o menor possível fazendo com que os alunos entendam a metodologia do EaD.

Constata-se que, segundo seis respondentes, o trabalho em equipe facilita os tramites internos do processo evitando o retrabalho - economia de tempo – o que poderia comprometer a qualidade do trabalho. Um respondeu que mudaria somente o espaço físico e outro não perceberia mudança alguma caso não trabalhasse em equipe. Demonstrando ser, segundo estes respondentes, uma equipe preparada para compartilhar as informações propiciando uma melhor gestão do conhecimento. A seguir a tabela 1 com as médias da equipe do SENAI, que estão na ordem que foram classificadas na pesquisa da UFSC (para facilitar a comparação).

Tabela 1: Média de aprendizagem em equipe do SENAI

Questão	Média SENAI
O curso de administração a distância do SENAI “aprende com a experiência” e não repete os erros.	3,29
O curso de administração a distância do SENAI facilita a experimentação como um modo de aprender.	3,29
O curso a distância do SENAI avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las.	3,57
Quando algum membro da equipe sai do curso de administração a distância do SENAI, seu conhecimento permanece.	3,57
O curso de administração a distância do SENAI aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento <u>aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações.</u> (1º lugar)	3,86
O curso a distância do SENAI reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.	3,14
Quando conclui uma tarefa, a equipe dissemina e documenta o que aprendeu.	2,86
O conhecimento gerado em todas as áreas do curso de a distância do SENAI é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização por meio de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem.	3,00
Media geral	3,32

Fonte: dados primários

Quanto à aprendizagem, como já descrito na metodologia deste artigo, optou-se pela utilização da unidade descritiva média para a comparação entre os termos. Destaca-se que esta média tem como valor mínimo zero e valor máximo quatro, sendo quanto maior o valor, maior a será a aprendizagem em equipe.

Com isso, pode-se constatar que todas as perguntas sobre aprendizagem apresentam índices positivos, ou seja, com atitudes freqüentes que facilitam a aprendizagem em equipe. O que é comprovado com o índice geral de 3,32, que pode ser considerada uma boa média.

Em destaque há a aprendizagem por meio de *benchmark* em outras organizações tais como: Instituto Universal Brasileiro. Entretanto, os quesitos “quando conclui uma tarefa, a equipe dissemina e documenta o que aprendeu” e o “o curso a distância do SENAI reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes” ficaram abaixo da média. E necessitam ser trabalhados para que o compartilhamento das informações e conseqüentemente o aprendizado e a gestão do conhecimento sejam cada vez mais efetivos.

Por fim, apresenta-se a quinta disciplina, o pensamento sistêmico. Constata-se que quase todos (sete) percebem que seu trabalho impacta no alcance dos objetivos da organização, em especial pelo feedback que recebem dos alunos e dos baixos índices de evasão. Pois atuam principalmente como facilitadores/mediadores da aprendizagem (cinco respostas), Conforme a declaração:

Trabalhar motivando e auxiliando em questões técnicas os alunos e professores nas dificuldades diárias de um curso a distância.

### 5.3 As cinco disciplinas no curso da UFSC

No quesito domínio pessoal, seis dos membros da equipe consideram que seu trabalho proporcionou um reforço das disciplinas cursadas na graduação, cinco responderam que o trabalho contribuiu para o incremento da interação entre as pessoas e para o desenvolvimento da paciência. No mesmo sentido, quatro responderam que desenvolveram a habilidade de comunicação, e três a autoconfiança. Também foram mencionadas: objetividade, didática, trabalho em equipe, planejamento do tempo, concentração, capacidade de estabelecer objetivos, empatia e visão do todo.

Com relação aos modelos mentais, as respostas da equipe da UFSC foram mais concentradas em alguns aspectos do que no SENAI, pois cinco respondentes mencionaram que o trabalho ampliou sua capacidade e seu entendimento quanto ao relacionamento interpessoal. Um dos respondentes complementa essa afirmação quando expõe:

E o interessante é o compartilhamento de informações. Mesmo lendo sobre o mesmo assunto, confrontar diversos pontos de vista, debater constrói e fortalece as idéias. Quando conversamos mais sobre o assunto, além de aumentar os pontos de vista pelos quais podemos abordá-lo, fixamos melhor o conteúdo.

Outros três citaram que houve mudança significativa no seu modo de estudar. Cabe destacar o seguinte depoimento:

Acredito que o fato mais marcante foi saber que é possível gostar de um trabalho o suficiente pra ficar motivado boa parte do tempo e criar expectativas com relação ao futuro (as próximas disciplinas). Eu ainda via o trabalho como uma mera necessidade, hoje vejo como um hobby. A tutoria ajudou muito nisso, já que estudar pra mim é um hobby (com exceção de algumas matérias).

Foram citados também o espírito colaborativo, o trabalho em equipe, o processo de tomada de decisão, o processo de construção do conhecimento, saber ouvir, o equilíbrio de interesses, a mudança de perspectiva quanto ao processo de ensino-aprendizagem (de aluno a professor), o modo de ver o trabalho, a capacidade crítica e a visão holística.

Quanto à visão compartilhada, percebe-se que há um forte compartilhamento do entendimento dos objetivos do trabalho do tutor (como aconteceu nas respostas do SENAI), uma vez que houve a convergência das respostas para o objetivo de auxiliar o aluno no desenvolvimento de suas atividades no curso. Uns definem de forma mais ampla, outros de forma mais objetiva. Todos projetam esse objetivo para suas equipes de forma similar e ainda percebem sua participação no alcance do objetivo do curso, que é, segundo eles, formar profissionais para o mercado de trabalho (enquanto no SENAI o objetivo é o aperfeiçoamento).

É importante destacar um depoimento que bem ilustra essa convergência:

O objetivo de meu trabalho está no auxílio aos alunos no sentido de facilitadora de seu aprendizado. No entanto, acredito que tal fato só pode ser conseguido através iniciativa de todos da equipe, no sentido de que os membros devem auxiliar uns aos outros facilitando o trabalho individual, somando esforços.

Assim, também se constata que o trabalho individual depende do funcionamento da equipe, uma vez que dez respondentes afirmam que se o trabalho não fosse feito em equipe impediria o compartilhamento do conhecimento. Outros cinco responderam que não seria possível a padronização do atendimento prestado, prejudicando os alunos, assim como a qualidade (duas respostas) e a eficiência (uma resposta). A seguir tabela 2 com as médias da equipe da UFSC:

Tabela 2: Média de aprendizagem em equipe UFSC

<b>Questão</b>	<b>Média UFSC</b>
O curso de administração a distância da UFSC “aprende com a experiência” e não repete os erros.(1º lugar)	2,82
O curso de administração a distância da UFSC facilita a experimentação como um modo de aprender. (1º lugar)	2,82
O curso de administração a distância da UFSC avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las.	2,80
Quando algum membro da equipe sai do curso de administração a distância da UFSC, seu conhecimento permanece.	2,67
O curso de administração a distância da UFSC aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações.	2,55
O curso de administração a distância da UFSC reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.	2,45
Quando conclui uma tarefa, a equipe dissemina e documenta o que aprendeu.	2,27
O conhecimento gerado em todas as áreas do curso de administração a distância da UFSC é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização por meio de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem.	2,11
Media geral	2,56

Fonte: dados primários

Quanto à aprendizagem, como já descrito na metodologia deste artigo a média tem como valor mínimo zero e valor máximo quatro, sendo quanto maior o valor, maior a será a aprendizagem em equipe.

Com isso, pode-se contatar que todas as perguntas sobre aprendizagem apresentam índices positivos, ou seja, com atitudes freqüentes que facilitam a aprendizagem em equipe (sendo menor do que o SENAI). No entanto, cabe destacar que os valores podem ser melhorados, pois nenhum índice alcançou valores maiores do que a pontuação 2,82, um índice satisfatório, mas não expressivo, confirmado com média geral de 2,56.

Por fim, apresenta-se a quinta disciplina, o pensamento sistêmico. Constata-se que todos percebem que seu trabalho impacta no alcance dos objetivos da organização, atuando principalmente como facilitadores da aprendizagem (sete respostas), e também como suporte para os alunos (três respostas), como motivador (três respostas) e ainda como canal de comunicação (uma resposta). Conforme a declaração:

De maneira bastante profissional, contribuo com o meu conhecimento, ou quando demonstro desconhecimento, pesquiso para sanar minhas dúvidas, de modo a orientar com mais precisão aos alunos, incentivando o desenvolvimento de raciocínio crítico e analítico. Apontando para eles caminhos a serem seguidos e fazendo com que essas “trilhas” sirvam de suporte para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Diferente do que aconteceu com as respostas do curso do SENAI, não houve menção direta sobre a preocupação com a evasão dos alunos.

## 6 RECOMENDAÇÕES E COMPARAÇÕES: SENAI E UFSC

No geral, quando comparadas às respostas dos tutores das duas instituições, pôde-se perceber que as opiniões dos membros da UFSC demonstram maior grau de maturidade sobre a importância do trabalho na formação dos graduados em Administração. Uma das observações que pode explicar esta diferença é o perfil dos tutores (na UFSC são formados e no SENAI são estagiários) e no objetivo da formação dos cursos – na UFSC – graduação e no SENAI – aperfeiçoamento.

Quando comparadas as médias, percebe-se que o modo de aprendizagem de uma equipe difere em relação a outra: enquanto na UFSC o aprendizado é por meio dos erros da própria equipe (curso de administração a distância da UFSC “aprende com a experiência” e não repete os erros – 2,86) e (o do SENAI “aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações” – 3,86). Destaca-se esse ponto que o curso da UFSC faz parte do projeto piloto com outras 26 IES públicas, tendo assim um amplo campo para estudar os processos das outras instituições, corroborando para o aperfeiçoamento da EAD nessas IES.

Uma das explicações apresentadas para esta diferença está relacionada ao modo de transferência e de gestão do conhecimento e no modo como aprendem: ambas Instituições têm experiência relevante em EaD no Brasil: a UFSC é de doze anos e o SENAI de treze anos. Entretanto, as duas equipes têm algo em comum, que possibilita a comparação: ambas possuem pouco tempo de atuação na área do curso – o do SENAI existe há quase dois anos e o da UFSC há quase um ano. Sendo assim, conclui-se que o suporte (em relação à experiência transmitida) da UFSC em EaD para o Departamento de Administração é baixo enquanto do SENAI é alto – conclusão interpretativa quando comparada estas variáveis.

Durante a observação pode-se perceber esta diferença em especial com os monitores do SENAI – pois segundo observação participativa das pesquisadoras/autoras, estes também fazem vários cursos de aperfeiçoamento com palestrantes de diferentes

empresas e de outros cursos do próprio SENAI; além de terem 2 profissionais oriundas de outras instituições. Diferente dos tutores e coordenadores do curso a distância da UFSC que não possuem, até o momento, tais procedimentos.

As outras respostas, mesmo com médias diferentes quando comparadas, têm as mesmas ordens em que as médias aparecem (o que foi citado em segundo lugar, terceiro, e assim sucessivamente).

Vale ressaltar, os bons números refletem equipes, que a princípio estão inseridas em um ambiente de baixa concorrência: as bolsas da UFSC são as mesmas para todos os tutores (que são recém formados) e o salário do SENAI também é padrão para os monitores (graduandos). Em um cenário de alta concorrência, a confiança possivelmente pode ser mais afetada.

Tabela 3: Média comparativa de aprendizagem em equipe UFSC x SENAI

Questão	Média	Média
	UFSC	SENAI
O curso de administração a distância da .... “aprende com a experiência” e não repete os erros. (1º lugar)	2,82	3,29
O curso de administração a distância da .... facilita a experimentação como um modo de aprender. (1º lugar)	2,82	3,29
O curso de administração a distância da ..... avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las.	2,80	3,57
Quando algum membro da equipe sai do curso de ....., seu conhecimento permanece.	2,67	3,57
O curso de administração a distância da ..... aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento <u>aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações</u> . (1º lugar)	2,55	3,86
O curso de administração a distância da .... reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.	2,45	3,14
Quando conclui uma tarefa, a equipe dissemina e documenta o que aprendeu.	2,27	2,86
O conhecimento gerado em todas as áreas do curso de administração a distância da ..... é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização por meio de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem.	2,11	3,00
Media geral	2,56	3,32

## 7 CONCLUSÕES

Apresentando as considerações finais, pode-se perceber que há confiança entre os membros da equipe o que possivelmente contribuiu para que todas as disciplinas de Senge apresentassem aderência com as duas equipes de tutoria/monitoria – com destaque para a equipe do curso aperfeiçoamento do SENAI – que obteve médias mais elevadas. A explicação pode estar no fato da importância de compartilhar as informações dentro de uma organização – possibilitando que suas partes consigam aprender e no modo de como percebem sua função. Como mencionado anteriormente, uma das variáveis que permite tal desempenho decorre do fato de que as equipes entrevistadas atuam em um cenário de baixa competitividade.

Com o objetivo de promover um impacto significativo e mensurável nos resultados organizacionais, as cinco disciplinas: Domínio Pessoal, Modelos mentais, Visão compartilhada, Aprendizado em equipe e o Pensamento sistêmico - compõem um conjunto de práticas de aprendizagem que permitem ao sujeito e ao grupo modificar caminhos, adquirir novas habilidades, descobrir níveis de autoconsciência e, conquistar conhecimentos e experiências. De acordo com a análise, as disciplinas foram identificadas claramente nas respostas dos entrevistados das duas equipes. Cabe salientar que, mesmo com a classificação de cada disciplina para as questões, as 5 disciplinas de Senge não são isoladas, podendo corroborar essa afirmação com a análise das entrevistas.

A aprendizagem em equipe teve valores positivos - em especial para equipe do SENAI – no entanto, é importante lembrar que é um processo dinâmico e orgânico. A aprendizagem está diretamente correlacionada com a confiança que possibilita maior troca de informações entre os membros da equipe evitando gasto de energia caso fosse o contrário – o índice de confiança fosse baixo. Assim sendo, as equipes demonstram bom nível de compartilhamento de informações – o que contribui no processo de aprendizagem de todos os integrantes – e facilita o processo de gestão do conhecimento nestas instituições, demonstrado inclusive pelo bom desempenho da equipe expressados nesta pesquisa por meio dos *feedbacks* positivos que recebem dos alunos.

Por fim, ressalta-se que as disciplinas de Senge aqui apresentadas, bem como a confiança, devem ser permeadas por uma sexta disciplina, a ética/consciência, que sustenta a construção de todas as relações baseadas em confiança, essencial para o fortalecimento das variáveis em estudo e para a vida em sociedade.

Vale ressaltar, que as equipes participantes das duas pesquisas passaram por momentos de adaptações e transformações uma vez que a equipe da UFSC convive há sete meses e que neste período algumas transformações ocorreram, pessoas que não se adaptaram, saíram e houve novos entrantes, havia três turnos e foram reduzidos a dois com o objetivo de melhorar a comunicação entre os turnos. Ainda com esse mesmo objetivo, o momento da troca de turno tem sido trabalhado com trocas de informações e as lideranças fizeram uma pesquisa e um trabalho com foco na melhoria da comunicação. Essas ressalvas podem fazer a diferença nos resultados encontrados.

Na equipe do SENAI, que trabalham há quase dois anos juntos, a equipe possui elevado número (120) de alunos para cada monitor, passou por mudanças e em 2008 reduziu ainda mais o número de tutores e 2 mudaram de cargo. Mudanças estas que podem afetar e mudar o cenário atual.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BUTLER, J. K. Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. *Psychological Report*, [s.l.], n. 53, p. 411-416, 1983.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999.
- CHOO, Chun Wei . *A Organização do Conhecimento* São Paulo : SENAC, 2003
- CUFAUDE, J. Creating Organizational Trust: Elusive. Fragile. Essential. *Association Management*, Washington, p. 26-34, July/1999.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GOLEMAN, Daniel. *Os Mestres da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- HASSEGAWA, L. N. *O Papel das Interfaces no Sucesso de Projetos Utilizando Equipes Virtuais*. São Paulo: USP, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.
- JACOMINO, D. A um clique do MIT. *Revista Você S/A*, São Paulo, v. 34, n. 4, Abr/2001.
- JOHNSON-GEORGE, C. & SWAP, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306 – 1317.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. The Peter F Drucker Foundation for Nonprofit Management's Leader to Leader, n. 22, Fall/2001. In: SCHWEITZER, C. Virtual values. *Association Management*, Washington, v. 54, n. 3, p. 32-39, Mar/2002.
- KELLEY, E. Keys to effective virtual global teams. *The Academy of Management Executive*, v. 15, n. 2, p. 132-133, May/2001.
- LAU, F.; SARKER, S.; SAHAY, S. *On Managing Virtual Teams*. Mar/1999. Disponível em: <<http://www.bus.ualberta.ca/flau/Papers/cacm.htm>>
- PRENCIPE, L. W. Do you know the rules and manners of an effective virtual meeting? *InfoWorld*, Framingham, Apr/2001.
- NAKAYAMA, M.K., PILLA, B.S. E BINOTTO, E. *@-RH conceitos e práticas de RH eletrônico*. Porto Alegre: UPF, 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, 1995.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709 – 734.
- MAYER, R. C. & DAVIS, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*. 84(1), 123 – 136.
- ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- SCHWEITZER, C. Virtual values. *Association Management*, Washington, v. 54, n. 3, p. 32-39, Mar/2002.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SOARES, Aline Pereira. *Trabalho e Lazer na Mídia Impressa: Tortura ou Prazer?*, Rio de Janeiro. Dissertação(Mestrado em Comunicação), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2004.

- \_\_\_\_\_; SOARES, Marcelle Pereira . *Gestão do conhecimento e criatividade: desafios na comunicação organizacional*. In: V SIMPÓSIO de GESTÃO e ESTRATÉGIA em NEGÓCIOS, UFRRJ, Anais, Rio de Janeiro, 2007.
- TZAFRIR, S. S.; HAREL, G. H. Confie - em MIM: Uma escala para medir confiabilidade empresário – empregado. Haifa, 2002.
- ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, n. 17, p. 229-239, 1972.
- ZIMMER, M. V. *A Criação de Conhecimento em Equipes Virtuais: Um Estudo de Caso em Empresa do Setor de Alta Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.