

Socialização em Equipes Remotas durante a Pandemia de COVID-19: Resultados de uma Pesquisa-Ação

Thayssa A. da Rocha, Alan T. A. Silva, Aline F. dos A. Lima, André L. C. Pinheiro,
Luciano A. Teran, Cleidson R. B. de Souza

Universidade Federal do Pará – Brasil

{thayssa.rocha, andre.coelho, luciano.teran}@icen.ufpa.br,
alantas@outlook.com, aline.lima@castanhal.ufpa.br,
cleidson.desouza@acm.org

Abstract. *Social distancing, promoted by the need to stop contagion during the COVID-19 pandemic, has transformed the work dynamics of all companies. In general, interactions between employees became mostly professional, governed by specific and objective agendas, basically linked to work matters. However, important factors for remote collaboration are enhanced with socialization actions, which were more difficult or abandoned as the pandemic continued. Using action research methodology, this paper reports the changes promoted in a technology company to foster the socialization of its employees. The lessons learned analyzing these changes are the basis for the creation of a set of recommendations for the continuity of these initiatives, albeit remotely, when it is not possible to carry them out in person.*

Resumo. *O distanciamento social, promovido pela necessidade de frear o contágio durante a pandemia de COVID-19, transformou a dinâmica de trabalho de todas as empresas. As interações entre os colaboradores passaram a ser majoritariamente profissionais, regidas por agendas determinadas e objetivas e vinculadas basicamente aos assuntos de trabalho. Entretanto, fatores importantes para a colaboração remota são potencializados com ações de socialização e estas foram dificultadas ou abandonadas com a pandemia. Utilizando a metodologia de pesquisa-ação, este artigo relata as mudanças promovidas em uma empresa de tecnologia para fomentar a socialização dos seus colaboradores. Os aprendizados obtidos estudando estas mudanças embasaram a criação de um conjunto de recomendações para a continuidade destas iniciativas, ainda que de maneira remota, quando não for possível sua realização presencial.*

1. Introdução

A construção de relacionamentos entre as pessoas que fazem parte de uma mesma equipe de trabalho consiste em um fator importante para o desempenho do grupo (Peters e Manz, 2007). A proximidade e a intimidade entre os membros da equipe são apontadas como características que apresentam papel significativo na melhoria do desempenho, aumento da habilidade nas trocas de informação (Chidambaram, 1996) e satisfação no trabalho (Rodeghero et al., 2021).

Em uma organização onde as pessoas estão alocadas no mesmo espaço físico, os relacionamentos são construídos de maneira natural através de atividades simples do dia a dia (Miller et al., 2021). Interações informais ao longo da jornada de trabalho, almoços,

pausas para o café, ou mesmo através de eventos patrocinados pela empresa para fomentar a socialização, são todos fatores que favorecem a construção das relações e, conseqüentemente, a interação formal entre os colegas de trabalho.

Entretanto, motivados pela pandemia de COVID-19 e a necessidade da adoção de medidas de afastamento social, empresas que anteriormente mantinham suas equipes em formato de trabalho presencial, precisaram se adaptar rapidamente para o trabalho remoto, no estilo “home office”. Especialmente nas empresas de desenvolvimento de software, esta mudança impactou na reorganização da rotina dos trabalhadores, criando desafios na gestão, no gerenciamento da carreira com a vida pessoal, entre outros (Machado et al., 2020). Também foram relatados impactos na redução da comunicação interpessoal, conexão e socialização entre os membros dos times (Miller et al. 2021).

Considerando que conexões sociais estão vinculadas à melhor produtividade e satisfação das equipes (Rodeghero et al., 2021), este trabalho assume como premissa básica que *é importante realizar atividades de socialização em equipes que atuam apenas de maneira distribuída para melhorar seu desempenho e satisfação*. Assim, a partir da identificação de uma situação real em uma empresa de tecnologia, identificou-se a necessidade da realização deste estudo. Utilizando a metodologia da pesquisa-ação (Thiollent, 1988), promoveu-se mudanças no cenário original da empresa e gerou-se aprendizado sobre as oportunidades de socialização remota, produzindo-se ao final, um conjunto de recomendações para continuidade destas iniciativas.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 descreve o referencial teórico; a Seção 3 apresenta a metodologia utilizada. Enquanto isto, a Seção 4 a descrição e os resultados obtidos em cada ciclo da pesquisa-ação. Isto é seguido pela Seção 5 que apresenta a discussão e as recomendações, culminando com as considerações finais na Seção 6.

2. Referencial Teórico

Aspectos tecnológicos e sociais que influenciam na colaboração remota em equipes de desenvolvimento de software vêm sendo destacados por vários autores dentro da perspectiva de Engenharia de Software e CSCW (*Computer-Supported Cooperative Work*, ou em português, trabalho cooperativo auxiliado por computador) (Olson e Olson, 2000), (Cramton, 2001), (Olson e Olson, 2013), (Bjorn et al., 2014), (Olson e Olson, 2014), (Jolak et al., 2018), (Bezerra et al., 2021). Neste trabalho focaremos nos aspectos sociais.

2.1 Aspectos Sociais

Entre os aspectos sociais, podemos citar a impossibilidade de interpretar o contato olho-no-olho, a linguagem corporal e expressões faciais durante as interações remotas. Além disto, em situações em que as pessoas não se conhecem, a falta de confiança pode influenciar nas discussões e na execução do trabalho (Jolak et al., 2018).

Cramton (2001) utiliza o conceito de conhecimento mútuo, que é o *conhecimento compartilhado entre partes e a ciência que estas têm de o possuírem em comum*, como um fator que favorece a compreensão na troca de mensagens, melhorando o desempenho do trabalho colaborativo.

Bezerra et al. (2021) mencionam em seu estudo o impacto negativo que as interações sociais e a comunicação sofreram com o afastamento social promovido pela pandemia de COVID-19. Os resultados da pesquisa apontam para a percepção dos entrevistados de que a interação social é necessária e deve abranger os momentos de trabalho, mas também os de relaxamento ou descanso.

Em um artigo seminal, Olson e Olson (2000) baseados em diversos estudos sobre colaboração remota, conceituaram cinco aspectos básicos sobre colaboração à distância: prontidão para tecnologia, acoplamento do trabalho, prontidão para colaboração, gerenciamento organizacional e entendimento comum. Estes pontos corroboram com a relevância dos aspectos sociais no sucesso da colaboração remota, como pode ser percebido a seguir.

A *prontidão para tecnologia* considera a importância da inserção paulatina de novas ferramentas para a colaboração, respeitando a questão cultural envolvida na inclusão de novas tecnologias. Bjorn et al. (2014) acrescenta neste ponto a importância da estabilidade, acessibilidade e disponibilidade das ferramentas colaborativas como fator de sucesso para a colaboração remota.

O *acoplamento do trabalho* refere-se à relação entre as tarefas realizadas pelos colaboradores. Segundo Olson e Olson (2000), para que o trabalho distribuído tenha sucesso, uma prática sugerida é a redistribuição das atividades fortemente acopladas para pessoas que estejam no mesmo espaço físico, deixando para as que interagem de maneira remota as atividades fracamente acopladas. Porém, Bjorn et al. (2014) revisa esta recomendação, invertendo o raciocínio e sugerindo que atividades fortemente acopladas são motivadoras para o funcionamento da colaboração remota. Esta proposta embasa-se no fato de que interações frequentes não acontecem automaticamente, e são justamente as atividades altamente acopladas que as motivam, levando os participantes remotos a conhecer melhor seus colegas, apoiando o desenvolvimento do comprometimento, confiança e transparência.

A *prontidão para colaboração* é a disponibilidade e motivação dos membros dos times para colaborar remotamente. São motivadores deste comportamento: a confiança, o comprometimento e a transparência. Segundo Handy (1995), o conceito de confiança refere-se ao crédito que se dá à competência de alguém e em seu compromisso com uma meta. As pessoas geralmente estabelecem relações de confiança com outras pessoas com quem elas têm coisas em comum. Assim, equipes remotas costumam ter menos confiança uns nos outros e mais conflitos interpessoais para resolver (Olson, 2013). Como já mencionado, uma maior disposição para colaboração é encontrada em equipes onde atuar remotamente já é uma premissa, (Bjorn et al., 2014).

O *gerenciamento organizacional* considera a relevância dos processos da empresa como um fator crítico para o sucesso da colaboração remota. Decisões como montagem da equipe, organização para execução de tarefas remotas – viabilizando ferramentas adequadas – ações para integração, conhecimento técnico e da organização são diferentes aspectos desse conceito. Olson e Olson (2000) recomendam que a empresa invista em atividades que promovam a construção do entendimento comum, despertem a motivação para colaboração e a confiança entre os membros do time. Para isto, a condução de dinâmicas de construção de equipe, exercícios e atividades específicas devem ser promovidas (Olson, 2014).

Por fim, o *entendimento comum* possui conceito idêntico ao conhecimento mútuo. Segundo Olson e Olson (2000), o entendimento comum pode ser estabelecido previamente, mas também é construído ao longo da conversa, através da observação de reações do interlocutor, gestos e comportamentos. Quanto menos pistas conseguirmos obter durante a comunicação, mais fácil é de cometer interpretações equivocadas. Assim, promover o desenvolvimento do entendimento comum é uma boa prática para o sucesso do trabalho distribuído.

2.2 Desenvolvimento de Software

Dentro do âmbito do desenvolvimento de software em especial, enquanto processo de aprendizado social e iterativo (Pressman, 2011), o desafio do trabalho colaborativo remoto torna-se ainda mais relevante. Para Pressman (2011) é importante que as organizações que atuam desenvolvendo software, promovam a formação de equipe, a comunicação, o desenvolvimento do grupo de trabalho, da cultura de time, entre outros aspectos.

Sommerville (2011) também alerta para a importância da coesão do grupo de desenvolvimento de software sugerindo inclusive que os bons gerentes de projetos [de software] “podem organizar eventos sociais para os membros do grupo e suas famílias, além de tentar estabelecer um senso de identidade para o grupo (...), ou eles podem envolver-se em atividades explícitas de construção de grupos, como esportes e jogos”.

Considerando o processo de desenvolvimento ágil, Cockburn e Highsmith (2001) citam o foco em aspectos pessoais, ressaltando ações voltadas para promover a troca de informações entre a equipe, como: alocar as pessoas fisicamente próximas, trocar o uso de documentos pela comunicação direta e colaborativa (como em quadros brancos) e melhorar a amizade da equipe, seu senso de coletividade e moral, fomentando assim a transmissão rápida de informações entre o time.

No contexto de trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19, onde não é possível o contato presencial para construção destes relacionamentos sociais, algumas pesquisas trouxeram à luz o impacto e a importância da colaboração remota para o sucesso das atividades de construção de software de qualidade. Por exemplo, uma pesquisa (Ford, 2020) realizada com mais de 3.000 desenvolvedores apontou como o principal desafio do trabalho remoto durante a pandemia *a falta de interações sociais*. Praticamente metade (49%) dos entrevistados identificou este ponto como muito importante, tendo sido escolhido em maior ou menor grau de impacto por 83% dos participantes.

Um outro estudo (Ralph, 2020) com 2.225 desenvolvedores de software de 53 países apontou que 32% dos respondentes perceberam como positivo o fato do seu time promover eventos sociais através de vídeo chat no período da pandemia.

Finalmente, o estudo de Miller et al. (2021) identificou que os itens mais citados dentre os desafios que impactaram a habilidade de atingir os marcos dos projetos foram a comunicação e a colaboração. Neste caso, foram analisadas respostas de 2.265 desenvolvedores, trabalhando de maneira remota, nos primeiros meses da pandemia.

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa-ação, um método de pesquisa que busca obter o conhecimento científico, a partir de experimentações, a fim de solucionar um problema de uma organização, comunidade ou grupo (Filippo, 2011). A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social, com base empírica que se dá a partir da execução de ciclos iterativos de ações para resolução de um determinado problema.

Na pesquisa-ação os pesquisadores atuam ativamente para solução dos problemas e avaliação dos resultados obtidos (Thiollent, 1988), atuando e interferindo nos resultados em conjunto com os membros da organização pesquisada. No caso deste trabalho, três dos autores são funcionários da empresa estudada e desempenharam o papel de intermediação junto à diretoria, bem como participaram ativamente como mediadores do evento piloto e organizadores das pesquisas de opinião. Os demais pesquisadores atuaram principalmente na análise dos dados, planejamento das etapas e elaboração das conclusões.

A pesquisa-ação é conduzida em um processo cíclico, onde o diagnóstico é feito, ações são executadas e por fim é efetuada uma reflexão sobre os resultados. Ao fim da execução dos ciclos propostos, se obtém conhecimento científico e impacto real na organização ou grupo estudado, aproximando assim a teoria da prática (Filippo, 2011).

Neste estudo, a pesquisa-ação foi aplicada em dois ciclos, com objetivo de avaliar e implementar ações de socialização em equipes remotas, gerando conhecimento e recomendações para continuidade deste tipo de iniciativa na empresa estudada. Para este trabalho, as etapas consideradas para cada ciclo seguiram a proposta de Filippo (2011), representadas na Figura 1.

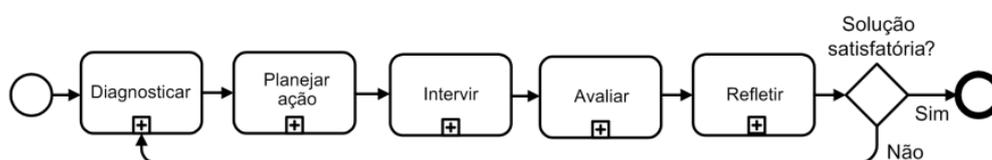


Figura 1. Etapas do ciclo da pesquisa-ação (Filippo, 2011)

Sediada na cidade de Belém do Pará, com filiais em São Paulo e Florianópolis, a empresa de tecnologia da informação estudada possuía, no momento da realização da pesquisa, em torno de 100 funcionários trabalhando em regime remoto desde o mês de março de 2020.

Os dados foram coletados através de notas de campo e utilização de questionários com perguntas abertas e fechadas. Para analisar os resultados qualitativos, foi utilizado o processo de codificação aberta e análise das respostas linha a linha, com categorização dos fragmentos em códigos, no objetivo de manter o significado das informações expressadas (Charmaz, 2009).

Os dois ciclos da pesquisa foram executados no período de 05 a 19 de abril de 2021 e os seus detalhamentos são apresentados na próxima seção.

4. Ciclos de Pesquisa-Ação e Resultados

A pesquisa-ação foi implementada a fim de orientar a retomada de eventos de socialização em times remotos em uma empresa de tecnologia. Considerou-se essa abordagem após

identificação informal de um problema inicial: funcionários relataram sentir falta de eventos para socialização com os colegas, após o início do trabalho remoto em decorrência da pandemia de COVID-19. Para além deste motivador prático, os problemas de pesquisa da pesquisa-ação, encontram-se nos questionamentos: Como sistemas colaborativos podem apoiar a socialização de equipes remotas? Que dinâmicas baseadas em sistemas colaborativos podem apoiar a socialização de equipes remotas?

4.1 Ciclo 1

Durante o primeiro ciclo, o objetivo foi envolver a empresa, tanto a diretoria como alguns funcionários de áreas estratégicas como recursos humanos e marketing, no entendimento e caracterização do problema através de reuniões e coletas de informações.

4.1.1. Diagnosticar

Antes da pandemia a empresa estudada promovia de maneira presencial, momentos de interação social como: festas temáticas, comemoração de aniversariantes do mês, *happy hours*, entre outros. Porém, com as medidas de afastamento social estas interações deixaram de acontecer, gerando o motivador prático deste trabalho.

Através de reuniões com representantes do setor de recursos humanos e diretoria, tendo a participação dos pesquisadores que integravam o quadro de funcionários, os pesquisadores levaram ao conhecimento da empresa a percepção de alguns colegas que alegaram sentir falta de eventos de socialização a partir do momento que as atividades se tornaram 100% remotas em decorrências da pandemia de COVID-19.

Entretanto, os representantes da empresa relataram não sentir segurança quanto ao formato e abordagem a ser usada em eventos virtuais, pois consideravam importante demonstrar respeito pelos funcionários que estavam passando por situações graves de saúde em suas famílias.

4.1.2. Planejar Ação

Com base no diagnóstico realizado, o plano de ação para o primeiro ciclo objetivou identificar, através de uma pesquisa de opinião, a percepção dos funcionários acerca da realização de eventos de socialização virtuais com os colegas de trabalho. A depender do resultado, ações de aprofundamento no tema poderiam ser derivadas, como o planejamento de um possível evento piloto (Figura 2).

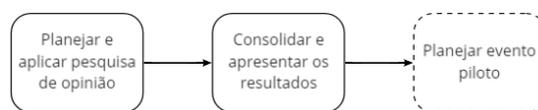


Figura 2. Intervenções planejadas para o Ciclo 1

Para aplicação da pesquisa de opinião foi elaborado um questionário eletrônico, com perguntas abertas e fechadas e disponibilizado para todos os funcionários da empresa por meio dos canais institucionais, com apoio da equipe de marketing.

As questões apresentadas visaram coletar informações sobre experiências anteriores em eventos de socialização no ambiente organizacional, além da opinião dos funcionários acerca do interesse, possível formato e periodicidade de uma iniciativa para realização de eventos de socialização remotos na empresa.

As respostas qualitativas foram planejadas para serem analisadas a partir de um processo de codificação aberta através da criação de categorias, para sumarizar os dados em relação ao fenômeno estudado (Strauss e Corbin, 1990). As categorias foram classificadas em níveis de relevância conforme o número de citações nas respostas analisadas: quanto maior a quantidade de citações, maior a relevância.

4.1.3. Intervir

Após construção do formulário, a pesquisa foi enviada para 100% dos funcionários através dos canais oficiais da empresa, tendo sido coletadas – em dois dias – 52 respostas, correspondendo a mais de 50% dos colaboradores da empresa.

A análise dos resultados desta pesquisa se fez relevante ainda na etapa de *intervir*, para que os pesquisadores pudessem decidir sobre a execução (ou não) da última intervenção planejada para o ciclo 1, o planejamento de um evento piloto. Assim, analisando os resultados, foram obtidas as informações a seguir:

Sobre experiências anteriores, 88% dos respondentes informaram que já haviam participado de eventos organizacionais de socialização (presencial ou virtual). Deste grupo, todos consideraram ter gostado ou gostado muito da experiência. Os tipos de eventos mais citados foram *happy hour* (78%), festas temáticas (54%), dinâmicas lúdicas (48%), eventos de bem-estar (33%) e outros (28%).

Acerca da possibilidade de realização de eventos de socialização, os resultados apurados mostraram que a grande maioria dos respondentes (96,2%) sentia falta e gostaria de participar, mesmo que em formato virtual. A frequência mais sugerida para realização destes eventos foi mensal (42%) seguida de quinzenal (23%), somente próximo a datas festivas (9%) e outras com menor representatividade.

Na Figura 3 é possível visualizar as principais motivações citadas para participação em eventos de socialização no ambiente organizacional, considerando-se dentre as mais relevantes, aquelas com maior número de citações no processo de codificação e análise aplicado.

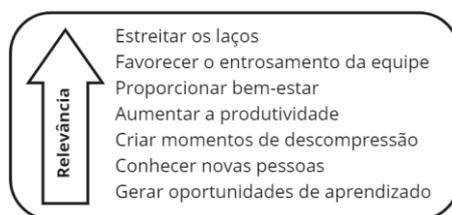


Figura 3. Motivações para participar de eventos de socialização

Alguns exemplos podem ser destacados:

- “(...) este tipo de ação ajuda a integrar o time, facilita a mitigação de ruídos na comunicação”.
- “(...) acredito que o contato humano, ainda que virtual, seja essencial para nosso bem-estar”.
- “Esses momentos aumentam o entrosamento da equipe e isso nos ajuda a trabalhar melhor e, por vezes, até mesmo as tarefas em equipe são executadas com mais qualidade”.

É importante ressaltar nas respostas acima a visão dos colaboradores que sugere que tais eventos servem tanto para o bem-estar quanto para a produtividade deles. As respostas consolidadas foram apresentadas para representantes da empresa e a partir destes resultados o grupo decidiu pela manutenção da intervenção “planejar evento piloto” (Figura 2) para encerramento do ciclo 1.

O evento piloto foi planejado para ser executado com uma equipe de doze pessoas, da qual dois dos pesquisadores faziam parte. O formato escolhido foi a condução de um bate-papo livre, estilo *happy hour*, após o final do expediente, com duração de 1 (uma) hora. Para a definição deste formato, os pesquisadores consideraram o estilo de evento mais citado entre os respondentes do questionário.

Para sediar o encontro, definiu-se a utilização da *Spatial Chat*¹, ferramenta de chat virtual que proporciona uma experiência visual simulando situações do mundo real (salas, mesas, cadeiras etc). Com isto, procurou-se fomentar, uma abordagem lúdica para a interação informal e espontânea entre os participantes.

4.1.4. Avaliar

Os resultados obtidos da execução das ações do ciclo 1 confirmaram o diagnóstico informal que motivou a realização deste estudo. De fato, os funcionários avaliaram como importante a realização de eventos de socialização, e gostariam de participar deste tipo de atividade ainda que de maneira remota.

As intervenções deste ciclo demonstraram também as preferências de dinâmicas e sugestões de periodicidade, informações fundamentais para a continuidade da pesquisa.

4.1.5. Refletir

Como a aprendizagem gerada ainda poderia ser enriquecida com dados do evento piloto, foi identificada como necessária a execução de um segundo ciclo da pesquisa-ação.

4.2 Ciclo 2

No segundo ciclo foi executado um evento piloto e coletadas impressões dos participantes. A partir daí foi consolidada uma lista de recomendações para a diretoria da empresa, considerando os *feedbacks* obtidos e o referencial teórico sobre o assunto.

4.2.1. Diagnosticar

Considerando os aprendizados obtidos no primeiro ciclo, reforçou-se a necessidade de avaliar a percepção dos funcionários sobre um evento piloto de integração e socialização, totalmente conduzido de maneira virtual, observando-se o engajamento e coletando feedback dos participantes, a fim de subsidiar a busca de soluções ao problema inicial.

4.2.2. Planejar Ação

As intervenções planejadas para o ciclo 2 da pesquisa-ação (Figura 4) envolveram a divulgação, realização e avaliação do evento piloto, bem como a consolidação dos resultados e recomendações para apresentação à diretoria da empresa.

¹ <https://spatial.chat>

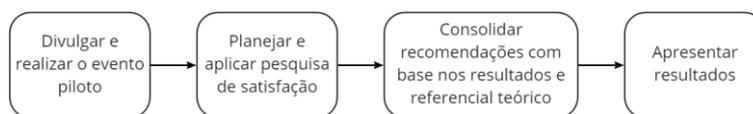


Figura 4. Intervenções planejadas para o Ciclo 2

A pesquisa de satisfação, contou com perguntas abertas e fechadas e seus resultados foram analisados seguindo o mesmo procedimento metodológico descrito para a pesquisa aplicada no ciclo 1 (Seção 4.1.2). Neste ciclo também se planejou coletar dados através de notas de campo a serem tomadas pelos pesquisadores que também eram membros da equipe que participou do evento piloto.

A partir destes resultados, e considerando o referencial teórico acerca de colaboração remota e socialização de equipes de desenvolvimento, os pesquisadores planejaram consolidar recomendações que potencialmente poderiam guiar a empresa na resolução do problema prático que gerou esta pesquisa-ação.

4.2.3. Intervir

O evento piloto foi divulgado através das ferramentas de comunicação corporativas, com caráter voluntário. Assim, dois dos doze convidados informaram que não poderiam participar devido ao horário proposto, tendo os demais confirmado a participação. Neste período, os pesquisadores observaram, a partir dos comentários enviados via chat corporativo, o clima bastante animado com a oportunidade de interação.

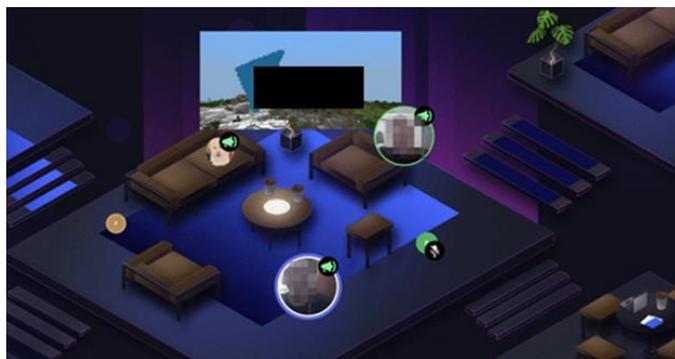


Figura 5. Ferramenta Spatial Chat

O evento iniciou com a ambientação dos participantes na ferramenta *Spatial Chat* (Figura 5), atividade que por si só proporcionou momentos de descontração e diversão do time, enquanto experimentavam os recursos como a movimentação na sala, envio de imagens, gifs animados e megafone.

Enquanto facilitadores do evento, os pesquisadores assumiram a proposta das atividades a serem realizadas. O primeiro pesquisador realizou uma apresentação musical e na sequência, o segundo pesquisador propôs uma dinâmica, que premiaria o vencedor com um brinde². O grupo inicialmente apresentou resistência em participar da dinâmica, mesmo com a possibilidade de premiação. Entretanto, por fim executaram a atividade proposta. Durante a dinâmica e a apresentação musical os pesquisadores observaram que o grupo se divertiu bastante, fato constatado através do acompanhamento das reações no chat e câmeras.

² Vouchers do Uber e Uber Eats

Restando cerca de 20 minutos para a duração inicialmente planejada do evento, os pesquisadores não propuseram outras dinâmicas a fim de favorecer a oportunidade de conversação livre entre os participantes. Neste momento, um dos membros da equipe propôs um jogo online³, o que foi aceito por todos. Durante o jogo, os pesquisadores observaram que os participantes se divertiram bastante. Todos os microfones estavam ativados, o que possibilitou comunicação e percepção em tempo real das reações. O jogo gerou bastante engajamento, tendo ultrapassado inclusive o horário de término previsto para o evento.

No dia seguinte foi enviada uma pesquisa de satisfação para os oito membros da equipe que efetivamente participou do evento piloto, já desconsiderando os dois pesquisadores. Nos resultados desta avaliação identificou-se que todos os respondentes gostaram de ter participado da experiência. Dentre os pontos positivos, destacaram-se os sentimentos de diversão, comunhão, descontração, inclusão e interação, conforme os trechos abaixo:

- *“Gostei das brincadeiras que tivemos no fim do evento, como o Gartic”.*
- *“[...] Foi muito divertido, rimos muito e não aconteceu nada ruim. Senti até saudade de quando podíamos fazer isso presencialmente [...]”.*

Para finalizar, os participantes indicaram pontos de melhoria para outras oportunidades: a importância da variação das dinâmicas e atividades propostas, a inclusão de mais opções de jogos e a escolha de um horário factível para todos, como por exemplo, dentro do horário comercial, visto que esta atividade ocorreu após o horário comercial.

Considerando os resultados do evento piloto e o referencial teórico sobre o tema, os pesquisadores elaboraram um conjunto de recomendações para continuidade dos eventos de socialização virtuais e apresentaram para a diretoria da empresa.

4.2.4. Avaliar

A partir das intervenções implementadas no ciclo 2, os pesquisadores avaliaram que foi possível identificar e analisar as percepções da equipe com base em resultados práticos do piloto, subsidiando – juntamente com o referencial teórico sobre o tema – a geração de algumas recomendações para continuidade da iniciativa na empresa estudada.

4.2.5. Refletir

Considerando o aprendizado produzido, os pesquisadores identificaram que havia sido gerado insumo suficiente para propor uma solução ao problema inicial da pesquisa, encerrando assim os ciclos desta pesquisa-ação.

5. Discussão

A partir da consolidação da aplicação prática descrita na Seção 4 e levando em conta o referencial teórico apresentado na Seção 3, foi possível elaborar um conjunto de recomendações para a empresa acerca da realização de eventos de socialização *virtuais*, especialmente quando não for possível a realização de encontros presenciais. A Figura 6 apresenta estas recomendações.

³ <https://gartic.com>



Figura 6 - Recomendações propostas à empresa estudada

As recomendações R1 e R2 conectam-se diretamente com as informações coletadas na pesquisa-ação, de forma que consistem em recomendações importantes para o contexto da empresa estudada. Estas recomendações relacionam-se também com os resultados apresentados por Ford et al. (2020) e Ralph et al. (2020) que apresentam a percepção dos times de desenvolvimento sobre a importância da promoção de eventos sociais remotos no período da pandemia. Já Miller et al. (2021), recomenda diretamente que se evite a realização de eventos sociais durante o horário de trabalho e que se utilize a criatividade nas atividades propostas para socialização remota.

As recomendações R3 e R4 são provenientes da observação dos pesquisadores sobre o experimento realizado. No caso de R3, a adaptação contínua das possibilidades de ferramentas, formatos, duração, periodicidade, facilitação e outros aspectos que agregam inovação e podem impactar no sucesso do evento variam conforme a maturidade e característica de cada empresa e equipe, podendo evoluir conforme seus ritmos e características. Para R4, além da percepção dos pesquisadores de maior engajamento no evento piloto, a utilização das câmeras abertas facilita a obtenção do *entendimento comum* e desenvolvimento da confiança, fatores fundamentais para o sucesso da colaboração remota (Olson e Olson, 2014). Rodeghero et al. (2021) inclusive recomenda em seu estudo o encorajamento da utilização das câmeras abertas a fim de facilitar o entendimento da dinâmica do time.

As recomendações R5, R6, R7 e R8 representam a importância do envolvimento das áreas de gestão organizacional para o sucesso da socialização através da colaboração remota, alinhado com um dos aspectos básicos para o sucesso da colaboração à distância apresentado por Olson e Olson (2014). Demonstra-se assim, através de investimento em capacitação, ferramentas e infraestrutura, o quanto esta atividade é valorizada e importante para a empresa.

Em um contexto em que os times foram impedidos por restrições sanitárias de se encontrarem presencialmente, e não havendo previsão para o retorno aos escritórios, a elaboração das recomendações consistiu em importante apoio à direção da empresa estudada. Neste momento, isto torna-se ainda mais relevante quando diversas empresas de tecnologia possuem colaboradores trabalhando em outros estados ou mesmo países, dada a escassez de talento e/ou a falta de interesse dos colaboradores de retornarem para

os escritórios. Assim, entende-se que a implementação destas diretrizes atua na mitigação de problemas encontrados no modelo remoto de trabalho relacionados à dificuldade de comunicação e entendimento comum.

6. Considerações Finais

Este trabalho apresentou os resultados de uma pesquisa-ação sobre a implantação de eventos de socialização em uma empresa de desenvolvimento de software que, atuando com equipes remotas desde o início da pandemia de COVID-19, encontrava-se impedida de promover oportunidades presenciais de socialização.

A receptividade e motivação dos funcionários à proposta de eventos virtuais de socialização foi avaliada através da coleta de dados a partir de questionários eletrônicos e da realização de um evento piloto. Os resultados foram avaliados e a partir dos aprendizados obtidos foi gerado um conjunto de recomendações para implantação de eventos de socialização virtuais na empresa.

Considerando o momento atual, onde ainda existem restrições de circulação e distanciamento social devido à pandemia de COVID-19, este estudo corrobora com a importância de se promover interação social entre os membros da equipe ainda que de maneira remota. Com isso, é possível fomentar a confiança e a construção de relações sociais, facilitando a comunicação, o entendimento comum e a prontidão para colaboração, favorecendo a produtividade e o bem-estar na rotina de trabalho.

De fato, a literatura sobre colaboração distribuída reconhece a importância da socialização no momento que sugere que a comunicação informal contribui para promover a colaboração e a coordenação de atividades (Bjørn, 2014). Estudos também citam o reconhecimento das equipes acerca da importância de se promover eventos de socialização (Miller et al., 2021).

Acerca das limitações do presente estudo, vale ressaltar que enquanto pesquisa-ação, todo o direcionamento de motivação e conclusões foram orientadas por um contexto específico, buscando impactar de maneira prática no ambiente estudado, sendo necessário buscar em trabalhos futuros a validação do conhecimento científico gerado para validar a ampliação das recomendações em outros contextos, isto é, outros tipos de empresas.

Como trabalhos futuros, dentre outras oportunidades, podemos citar a avaliação dos impactos da realização periódica de eventos de socialização na produtividade, no relacionamento da equipe e no bem-estar dos funcionários, bem como o aprofundamento e generalização das recomendações considerando variações de porte e quantidade de pessoas nas organizações e eventos. Outro aspecto que pode ser investigado é o impacto que as diferentes dinâmicas e ferramentas de colaboração remota têm no sucesso deste tipo de evento, onde podem ser avaliadas outras plataformas de eventos virtuais como o Remo⁴ e o Gather⁵.

Agradecimentos

O último autor gostaria de agradecer ao apoio financeiro do CNPq através do processo 311256/2018- 0.

⁴<https://remo.co/>

⁵<https://gather.town/>

Referências

- Bezerra, C., Coutinho, E., e Araujo, A. (2021). How do Brazilian software development teams deal with working from home after a year of the covid-19 pandemic? In Brazilian Symposium on Software Engineering, pages 368–377.
- Bjorn, P., Esbensen, M., Jensen, R. E., e Matthiesen, S. (2014). Does distance still matter? revisiting the CSCW fundamentals on distributed collaboration. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 21(5):1–26
- Charmaz, K. (2009). *A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Bookman Editora.
- Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS quarterly*, pages 143–165.
- Cockburn, A. e Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11):131–133.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3):346–371
- Filippo, Denise (2011) *Pesquisa-ação em Sistemas Colaborativos*. *Sistemas Colaborativos*, Capítulo 26. Mariano Pimentel, Hugo Fuks. (Org.), 1a edição, Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2011, ISBN 978- 85-352-4669-8p, 449-466. <https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/pesquisa-acao-em-sistemas-colaborativos/>
- Ford, D., Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J. L., Houck, B., e Nagappan, N. (2020). A tale of two cities: Software developers working from home during the covid-19 pandemic. arXiv preprint arXiv:2008.11147.
- Handy, C. (1995). “Trust and the virtual organization”. *Harvard Business Review*, 73 (3), 40-50.
- Jolak, R., Wortmann, A., Chaudron, M., e Rumpe, B. (2018). Does distance still matter? revisiting collaborative distributed software design. *IEEE Software*, 35(6):40–47.
- Machado, L. S., Caldeira, C., Perin, M., e de Souza, C. R. (2020). Gendered experiences of software engineers during the covid-19 crisis. *IEEE Software*.
- Miller, C., Rodeghero, P., Storey, M.-A. D., Ford, D., e Zimmermann, T. (2021). "How Was Your Weekend?" Software Development Teams Working From Home During COVID-19. 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE), pages 624–636.
- Olson, G. M. e Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer interaction*, 15(2-3):139–178.
- Olson, J. S. e Olson, G. M. (2013). Working together apart: Collaboration over the internet. *Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics*, 6(5):1–151.
- Olson, J. S. e Olson, G. M. (2014). How to make distance work work. *interactions*, 21(2):28–35.
- Peters, L. M. e Manz, C. C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Pressman, R. S. (2011). *Engenharia de Software*. AMGH Editora, 7ª edição.

- Ralph, P., Baltés, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., Novielli, N., Yoo, S., Devroey, X., Tan, X., et al. (2020). Pandemic programming. *Empirical Software Engineering*, 25(6):4927–4961.
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., e Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic. *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)*, pages 41–50.
- Sommerville, I. (2011). *Engenharia de Software*. Pearson Prentice Hall, 9 edição.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez: Autores Associados.