

LUCIANO COSSULIN

**ANÁLISE DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES
VIRTUAIS**

Monografia do curso de pós-graduação lato sensu
MBIS - Master Business Information Systems
apresentado à Pontifícia Universidade Católica de
São Paulo para a obtenção do título de
especialista.

São Paulo

2007

LUCIANO COSSULIN

**ANÁLISE DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES
VIRTUAIS**

Monografia apresentada à Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo para a obtenção do título de
especialista.

Orientador:
Prof. Fabio Camara

São Paulo

2007

Agradecimentos

Agradeço a todos que me incentivaram a desenvolver este trabalho e me ajudaram com experiências, idéias e dicas para a execução dele.

Agradeço também a todas as pessoas que compartilham informação por meio da Internet, pois foi uma grande base para pesquisa e troca de informações.

Uma grande ajuda que não posso esquecer foi o Professor Fabio Camara que me orientou a alcançar o objetivo deste trabalho e não deixou que eu desistisse.

FICHA CATALOGRÁFICA

Cossulin, Luciano

Gestão de Equipes Virtuais de TI. São Paulo, 2007. 43p.

Monografia programa de pós-graduação MBIS – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Departamento de Computação.

1. Equipes Virtuais. 2. Gestão de Equipes.

I. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Departamento de Computação.

Resumo

Segundo pesquisa efetuada com diversos autores, foi possível identificar as principais características e melhores práticas para se obter bons resultados em uma equipe fisicamente distribuída com administração centralizada.

O resultado da pesquisa demonstra que conforme a característica principal da equipe virtual, a maior barreira para este tipo de equipe é a distância entre os integrantes da equipe, seguido das características individuais dos participantes da equipe.

O fator humano é determinante para manter os membros da equipe motivados e comprometidos com o resultado. O fator motivante varia de pessoa para pessoa e pode variar para o mesmo indivíduo, em diferentes ocasiões.

Os líderes têm grande influência sobre seus seguidores e é um fator de extrema importância para o bom resultado de uma equipe. As principais características que um líder deve ter são: a honestidade; possuir uma visão de futuro; ser competente; ser inspirador.

O líder é responsável por criar um ambiente criativo e incentivar a inovação, produção e a alta performance dos membros da equipe.

Estabelecer uma clara proposta, uma visão comum e acompanhar os objetivos e expectativas são fundamentais para a manutenção de uma equipe virtual.

Construir uma equipe significa criar um sentimento de comunidade entre os seus participantes, que inclui demonstração de sensibilidade às diferenças entre pessoas e culturas, assim como estabelecer e aderir às regras de comportamento entre os membros do time.

Conflitos em equipes virtuais pode ser um problema pequeno se tratado imediatamente e de forma adequada ou um problema grande se não solucionado a tempo. A resolução de conflitos em um time virtual requer mais providência em planejar e no comprometimento em monitorar, pois a impossibilidade de interação face-a-face e a dificuldade de interpretação correta dos comunicados facilitam a ocorrência destes conflitos.

O problema de comunicação nas equipes virtuais pode ser reduzido com a utilização de ferramentas tecnológicas que apóiam a interação entre os participantes da equipe. Alguns exemplos dos diversos tipos de ferramentas são: áudio conferência; vídeo conferência; conferência virtual.

A medição de resultados é importante e serve como um termômetro para saber se a equipe esta saudável e atingindo os objetivos do time virtual.

A determinação de indicadores de performance deve seguir algumas regras para que seja possível avaliar com precisão o resultado atingido.

Abstract

The main objective of this research is to identify and make available in an easy way the best practices for centralized management of a distributed team.

Research shows that the main barrier in this team situation is to have an accurate communication across the team members despite the physical distance added to the individual human factor.

Team motivation is another critical factor that depends on individual people and also may depend on the different situations for the same people.

Human factor is a key to keep the team motivation with result focus.

Leaders have huge influence over the team and are a key driver to good team results. The main leader characteristics are honesty; long term visibility; proficient; inspiring.

Team leader is responsible for developing a creative environment and motivate innovation and team member's high performance.

Establish a clear proposal, a shared vision and follow goals and expectations are key drivers for managing a virtual team.

Build a team means to create a community feeling over the team members. It requires identifying people and cultural differences, as is establish behavior rules between team members.

Conflict management in virtual teams may be a huge issue if it is not solved fast and in an appropriate way. Especially in virtual teams this conflicts require special planning and monitoring due to a small face-to-face interaction that drives to a bad communication understand.

The communication problem in virtual teams can be reduced by using technological tools that support communication and interaction of team members. Some examples of those tools are audio-conference; video-conference; virtual meeting rooms.

It is also important to create key performance indicators as a monitoring tool for virtual team results.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABELAS.....	II
LISTA DE ABREVIATURAS	III
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo.....	1
1.2 Justificativa	1
1.3 Metodo de pesquisa.....	1
1.4 Estrutura do trabalho	2
2 CONCEITO BÁSICO DE EQUIPES VIRTUAIS	3
2.1 Definição	3
2.2 Fatores Fundamentais das Equipes Virtuais	3
2.3 As Barreiras.....	4
3 GESTÃO DE PESSOAS	6
3.1 Objetivos e Visão	6
3.2 Motivação.....	7
3.3 Competências	8
3.4 Comunicação.....	9
3.5 Liderança.....	10
3.5.1 Mostrar o Caminho.....	11
3.5.2 Inspirar a Equipe.....	11
3.5.3 Desafiar Obstáculos.....	12
3.5.4 Delegar Tarefas e Decisões	12
3.5.5 Incentivar as Pessoas	13
4 GESTÃO DE EQUIPES	14
4.1 O Papel do Líder na Equipe	14
4.2 Estabelecendo os Objetivos.....	16
4.3 Construir uma EQUIPE	17
4.4 Comunicação em Equipes	19
4.5 Problemas nas Equipes.....	21
4.6 Resolução de Conflitos	23
5 INFRAESTRUTURA.....	25
5.1 Áudio Conferência	25
5.2 Vídeo Conferência	25
5.3 Reunião Virtual	28
6 GESTÃO DE RESULTADOS.....	30
6.1 Formulando as Metas e os Indicadores de Resultados.....	30
6.1.1 Objetivos da Equipe	30
6.1.2 Fatores Críticos de Sucesso	31
6.1.3 Indicadores de Desempenho e Metas	32
6.2 Ciclo de Melhoria Contínua	33

6.2.1 Seleção e Definição dos Processos	33
6.2.2 Avaliação e Padronização dos Processos	34
6.2.3 Melhoria dos Processos	34
6.3 Gestão de Competências	35
6.3.1 Planejamento de Resultados	36
6.3.2 Coaching	36
6.3.3 Avaliação	37
6.3.4 Desenvolvimento de Competências	37
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
BIBLIOGRAFIA	41
WEBLIOGRAFIA	43

Lista de Figuras

Figura 1 - Classificação das Equipes	5
Figura 2 - Vídeo Conferência com Equipamento Dedicado	26
Figura 3 – Software de Vídeo Conferência - 1	27
Figura 4 - Software de Vídeo Conferência - 2	28
Figura 5 – Ferramenta para Reunião Virtual 1.....	28
Figura 6 – Ferramenta para Reunião Virtual 2.....	29

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Causa dos principais problemas em uma equipe	23
---	----

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 1996)

BSCO – Balanced Scorecard Organizacional

BSCP – Balanced Scorecard Pessoal

KPI – Indicador de Performance (Key Performance Indicator)

PABX – Equipamento de telefonia privada para empresas

PDCA – Ciclo de qualidade total de Deming (Plan, Do, Check, Act)

SMART – Características dos indicadores de performance: específicos e claros, mensuráveis, realísticos, possíveis de serem atingidos e com tempo definido (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bound*)

SWOT – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades (*Strong, Weak, Opportunity, Threat*)

TI – Tecnologia da Informação

TPS – *Total Performance Scorecard*

TQM – Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*)

1 INTRODUÇÃO

Este estudo é destinado às pessoas da área de TI que precisam liderar de forma centralizada uma equipe distribuída em escritórios fisicamente separados.

Liderar pessoas é uma tarefa que requer conhecimento prático e sensibilidade. Esta tarefa se dificulta à medida que a distância física entre escritórios exige que o líder administre a equipe sem ter um contato presencial frequente.

Este trabalho apresenta a vivência adquirida pelo autor em quatro anos na função de líder de uma equipe distribuída em oito países da América Latina.

1.1 Objetivo

O objetivo deste estudo é apresentar as melhores práticas do mercado para auxiliar as pessoas em início de carreira de liderança e é desenvolvido sobre a pergunta:

QUAIS AS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO CENTRALIZADA DE PESSOAS EM UM DEPARTAMENTO DE TI DISTRIBUÍDO?

1.2 Justificativa

Como gerir pessoas é uma questão muito subjetiva, pois cada gestor tem um método próprio e cada pessoa é um indivíduo único que possui atributos específicos e tem uma preferência distinta da forma que melhor será gerenciado e motivado.

Devido a este assunto ser muito abrangente, este trabalho não pretende abordá-lo de forma ampla e completa.

A motivação neste trabalho é mostrar algumas das melhores práticas de mercado para motivar, liderar e obter resultados de uma equipe de TI distribuída em prédios, cidades ou países distintos, sem ter uma convivência presencial frequente.

1.3 Método de pesquisa

Para a elaboração deste trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica em livros e documentos publicados na Internet.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em capítulos que trazem informações relevantes para o tema:

O capítulo 2 traz conceitos básicos sobre equipes virtuais necessários para compreensão dos demais capítulos.

O capítulo 3 aborda Gestão de Pessoas. Quais os fatores relevantes que afetam a produtividade e a motivação de uma pessoa e quais as melhores práticas para se liderar cada perfil individual dentro de uma equipe virtual.

O capítulo 4 relata as principais características da Gestão de Equipes, as melhores práticas para se liderar uma equipe virtual e como solucionar os principais problemas que ocorrem em equipes segundo as melhores práticas observadas no mercado corporativo.

O capítulo 5 lista algumas das ferramentas tecnológicas que apóiam e viabilizam a estrutura virtual de uma equipe.

O capítulo 6 sugere dicas de como elaborar medidores de eficiência para medir o resultado do trabalho feito em equipe.

O capítulo 7 traz as considerações finais sobre a pesquisa.

2 CONCEITO BÁSICO DE EQUIPES VIRTUAIS

2.1 Definição

Equipes virtuais, como toda equipe, são grupos de pessoas guiadas por um objetivo comum, que se interagem através de tarefas interdependentes. Porém, diferentemente das equipes tradicionais, onde os membros estão próximos fisicamente, nas equipes virtuais existem fronteiras de espaço, tempo e organização (Lipnack; Stamps, 1997).

Um forte aliado para se romper estas barreiras é a tecnologia de comunicação. Devido a esta característica, pode-se dizer que as equipes virtuais são grupos de pessoas que interagem entre si principalmente por meio eletrônico e que tem baixa frequência de encontros face-a-face (Gould, 1997).

Com o advento das novas tecnologias de comunicação e interação digital reduziu-se o impacto causado pelo limite físico na comunicação e interação entre as pessoas.

2.2 Fatores Fundamentais das Equipes Virtuais

Três fatores são fundamentais para apoiar as equipes virtuais: pessoas, objetivos e conexões.

As pessoas são a essência das equipes e pode-se adotar três formas distintas para se administrar as pessoas sob a ótica das equipes virtuais (Lipnack; Stamps, 1997):

- Tratamento das pessoas como membros independentes, ou partes isoladas, de uma equipe, cada pessoa tendo, portanto, determinada autonomia fundamentada em confiança mútua.
- Compartilhamento da liderança, tendo em vista que, pela diversidade técnica e administrativa dos membros, cada indivíduo assume naturalmente um papel de liderança em algum momento do trabalho em equipe.
- A integração dos indivíduos visando à formação de uma consciência de totalidade da equipe através de seus membros, para atingir um objetivo final.

O objetivo é o motivo pelo qual um grupo de indivíduos se dispõe a trabalhar em equipe, constituindo-se no principal fator de envolvimento das pessoas. Um objetivo comum é imprescindível para a equipe virtual, deve ser definido de forma clara e coerente e estar bem compreendido por todos os participantes da equipe.

Finalmente, a conexão nas equipes virtuais é a utilização intensa da tecnologia de comunicação em substituição da interação face-a-face. Os múltiplos meios e canais de comunicação, em rápida expansão e cada vez mais disponíveis às corporações, permitem a transferência de mensagens, relatórios, imagens conduzindo a um viável acesso às informações e a novas formas de interação entre as pessoas.

A tecnologia de comunicação não é a única forma de conexão entre as pessoas. A relação de confiança e entendimento das diferenças pessoais e culturais também é necessária para suprir a escassez da interação face a face.

2.3 As Barreiras

A Distância física entre as pessoas deve ser analisada em qualquer equipe.

Equipes com mais de 10 ou 15 pessoas dispersas geograficamente implica em certa dificuldade e deve ser considerada pelo líder como uma barreira e, portanto, uma das tarefas do líder destas equipes é a estruturação de métodos ou procedimentos para assegurar a colaboração e a interação positiva neste contexto (Lipnack; Stamps, 1997).

Podem-se classificar as equipes de acordo com a distância e nível de contato entre os membros da equipe como mostrado na tabela 1:

		Distância geográfica entre os membros da equipe	
		BAIXA	ALTA
Nível de contato entre os membros da equipe	BAIXO	Inter-organizacional	Virtual
	ALTO	Tradicional	Distribuída

Figura 1 - Classificação das Equipes

Fonte: S. Chandramouli - Artigo: "Virtual Project Management", 2004.

As diferenças pessoais e culturais devem ser tratadas como barreiras e são frequentemente fontes de conflitos e falta de motivação entre os integrantes da equipe.

As diferenças temporais são também consideradas barreiras, tendo em vista que os fusos horários podem representar fontes potenciais de problemas de comunicação e integração entre os participantes da equipe.

A comunicação é um fator crítico para uma equipe virtual e uma barreira para o sucesso da equipe. A tecnologia representa um canal por onde as equipes virtuais podem promover o desenvolvimento de suas atividades e é a base da comunicação efetiva entre os participantes.

Poucas equipes são completamente virtuais. Em geral, há a tendência de serem realizadas reuniões onde os membros encontram-se no mesmo local, face-a-face esporadicamente. Estas reuniões são muito importantes para equipes virtuais onde há grande interdependência entre seus membros.

Pela experiência do autor, os encontros presenciais promovem uma melhor integração, afinidade e maior compreensão entre os membros da equipe o que reduz o impacto causado pela barreira da distância.

3 GESTÃO DE PESSOAS

É imprescindível o estudo da gestão do fator humano antes de se abordar a estrutura de equipe.

Todas as equipes são formadas essencialmente por pessoas e estas possuem diferentes perfis, desta forma a escolha da melhor função ou a melhor forma de motivar estas pessoas são diferentes.

As pessoas tendem a se sentirem em uma zona de conforto e ter melhor performance quando estão seguras e capazes para executar suas tarefas. Algumas características desejáveis para pessoas que trabalham em times virtuais são: disciplina, foco no objetivo, comprometimento, flexibilidade, facilidade para dividir e trocar informação, aberto a *feedback* e mudanças assim como diferenças de pessoas e culturas.

Pela experiência do autor apoiada pela literatura pesquisada, os principais fatores que devem ser observados nas pessoas para liderá-las em uma equipe virtual são: objetivo e visão, motivação, competências, comunicação e liderança.

3.1 Objetivos e Visão

Um dos fatores mais importantes para uma pessoa que está prestes a participar de uma equipe virtual é o claro entendimento do objetivo da equipe virtual e compartilhar da mesma visão que os organizadores e os outros participantes da equipe.

Esta criação de objetivo compartilhado e visão comum são fundamentais para administrar expectativas e o comprometimento das pessoas com a equipe.

Objetivos claros e bem compreendidos por um indivíduo são importantes para a auto-motivação e ajudam a criar um senso de contribuição individual.

3.2 Motivação

A motivação é um elemento crítico para a alta performance de uma equipe e merece especial atenção em um ambiente virtual de interação.

O fator motivante varia de pessoa para pessoa e pode variar para o mesmo indivíduo, em diferentes ocasiões.

A motivação deve analisar assuntos como a bagagem pessoal de cada membro, forças econômicas e sociais e diferenças culturais. Também deve ser considerada a diferença da pressão sofrida em um trabalho presencial verso a pressão no trabalho em ambiente virtual. As pessoas devem sentir-se comprometidas com a equipe para completar as tarefas a qual é responsável.

Em uma equipe virtual, os membros precisam sujeitar-se ao senso de isolamento que frequentemente ocorre no decorrer das tarefas. Facilmente os membros da equipe podem ter uma reação apática ocasionada por este isolamento. É importante determinar se um membro da equipe está desmotivado antes que isto possa impactar a performance e o comprometimento da equipe.

Pode-se classificar as pessoas em três perfis principais referente ao fator motivacional (Levin; Rad, 2002): Pessoas orientadas a realizações; pessoas orientadas a relacionamento; pessoas orientadas a poder.

Pessoas com alta necessidade de realizações, são orientadas pelo desafio do sucesso e pelo medo de falhar. Estas pessoas tipicamente assumem riscos calculados e estabelecem objetivos com um alto grau de desafio para elas próprias. Elas gostam de ver evidências concretas da conclusão deste trabalho. Pessoas motivadas por realizações tendem a ser mais preocupadas com suas realizações pessoais do que com reconhecimentos pelo sucesso. Pessoas com este perfil devem receber tarefas desafiadoras dentro da equipe para que ela possa testar suas habilidades e capacidade. Tarefas administrativas farão pessoas com este perfil ficarem desmotivadas.

Pessoas com necessidade de contato pessoal encontrarão dificuldade para trabalhar em tarefas que não requeiram contato pessoal. Este perfil é potencializado se

designado a tarefas que requeiram um envolvimento amigável e cooperativo. Estas pessoas costumam ser muito sensíveis e sensíveis ao relacionamento.

O terceiro perfil a ser descrito, é a necessidade de controle ou poder. A pessoa com este perfil gosta de tomar decisões e tentará persuadir as pessoas de forma que as coisas sejam feitas do seu jeito mesmo que não seja o responsável por isto. São pessoas competitivas, assumem riscos e gostam de ser reconhecidas por suas contribuições. Este perfil será mais bem aproveitado em uma equipe virtual em tarefas como liderar reuniões, determinar objetivos estratégicos ou apontar oportunidades onde outros só conseguem enxergar os riscos.

3.3 Competências

Mapear as competências requeridas para uma função específica deve ser o primeiro passo antes de iniciar uma busca por indivíduos para participar de uma equipe virtual.

O processo de mapeamento de competências individuais deve ser continuamente alimentado com as informações referentes a novas habilidades ou treinamentos efetuados por cada indivíduo.

Com o mapeamento das competências individuais e organizacionais é possível conhecer quais as tarefas que serão mais bem desempenhadas por cada indivíduo e a lacuna que deverá ser preenchida pela capacitação deste indivíduo.

Uma forma simples e sem utilização de recursos avançados para se administrar as competências das pessoas é a criação de uma planilha com as principais características pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e cruzar estas informações de cada um dos participantes do grupo.

Para uma tarefa específica pode-se determinar quais das características pessoais mapeadas são requeridas e quais são desejáveis. A partir desta informação é possível identificar qual recurso melhor se adequará à tarefa em questão e qual a lacuna necessária para ser preenchida com treinamento ou desenvolvimento de novas habilidades.

3.4 Comunicação

Não basta saber somente falar o mesmo idioma das pessoas para se comunicar efetivamente com ela. O fator cultural implica diretamente como as pessoas vão interpretar a mesma informação.

A informação não deve ser vista como a forma que ela foi escrita, mas como a forma que ela será lida e interpretada por diferentes pessoas.

Verificamos que nas interações cotidianas nem sempre as pessoas conseguem se fazer compreender pelas outras. Alguns motivos que possam atrapalhar essa comunicação são: falta de confiança entre as pessoas, ausência de uma linguagem comum, barreiras pessoais, barreiras institucionais, diferentes culturas, entre outros motivos. Percebemos também que um contexto capacitante, ou contexto adequado, muitas vezes facilita o processo de comunicação e compreensão. Geralmente, esse contexto é dado por alguma pessoa. (SILVA, 2005, p. 172)

Na experiência profissional do autor na liderança de uma equipe virtual, foi possível sentir a real importância da utilização de uma linguagem comum para facilitar a comunicação. Inúmeras vezes o autor foi responsável por fornecer o contexto adequado para garantir que a equipe compreendesse o que era realmente desejado de ser transmitido a eles.

A diversidade dos indivíduos caracteriza o grupo em que eles participam. A diversidade geográfica, experiência profissional e pessoal, diferença cultural e diferença de objetivos individuais são características que devem ser observadas. A ligação social entre as pessoas que participam de um grupo é de grande importância para o grupo.

No processo de comunicação, Silva (2005) ressalta a importância de considerar que cada indivíduo apresenta seu próprio sistema cognitivo e emocional, e suas próprias histórias vividas. “Também é recomendável que se possa levar em conta a subjetividade de cada indivíduo nos processos interativos que eles desenvolvam com outros indivíduos e com a organização onde estão inseridos.” (Silva, 2005, p. 47-48)

A maior parte da comunicação em uma equipe virtual é assíncrona, isto é, as pessoas geralmente estão lendo e interpretando documentos sem o auxílio ou acompanhamento próximo da pessoa que está transmitindo a informação através

deste documento em tempo real. Esta característica traz uma grande pressão sobre as pessoas que geram informações para que sejam exatas, sucintas, claras e diretas em todos os itens que devem ser transmitidos para as outras pessoas (Levin; Rad, 2002).

Gould (1997) diz que não receber uma resposta na velocidade em que se gostaria, é o suficiente para ocasionar um problema de comunicação. “*Em alguns casos a resposta nunca vem*”, “*Eles não querem responder ou o quê?*” A pessoa que está aguardando uma resposta às vezes não sabe como interpretar isto.

Às vezes é difícil se interpretar uma mensagem de texto especialmente se a pessoa está sendo sarcástica ou tentando insinuar outra coisa nas “entrelinhas” da mensagem.

Como interpretar a intenção por trás de uma mensagem em que foram utilizadas emoções ao se redigir nem sempre é uma tarefa fácil. Algumas pessoas optam por adicionar alguns símbolos que demonstram pequenas faces, interrogações, exclamações e outros que transmitem uma idéia de quais sentimentos estão envolvidos no texto. Exemplos: :-) = estado de felicidade ;-(= estado de tristeza e chorando :-p = estado sorrindo e mostrando a língua.

3.5 Liderança

Segundo Kouzes e Posner (2003): “*A liderança não constitui reserva particular de uns poucos homens e mulheres dotados de carisma, mas sim um processo que as pessoas comuns utilizam quando recorrem àquilo que há de melhor em si mesmas e nas outras*”.

No estudo realizado por Kouzes e Posner (2003), algumas características pessoais dos líderes foram ressaltadas como as mais importantes do ponto de vista de seus seguidores:

- É honesto
- Tem visão de futuro
- É competente
- É inspirador

Essas quatro características podem ser classificadas como “*fontes de credibilidade*”, portanto a credibilidade do líder é o alicerce essencial da liderança.

Algumas regras básicas para se liderar pessoas (Kouzes; Posner, 2003):

3.5.1 Mostrar o Caminho

As pessoas aceitam seguir outra pessoa como líder quando este líder demonstra conhecer o melhor caminho para alcançar o objetivo comum do grupo. Para isto é essencial que o líder demonstre este conhecimento e mostre como todos seus seguidores devem proceder para também alcançar este objetivo.

Antes de qualquer coisa, o líder deve ser claro quanto aos seus próprios princípios. É preciso encontrar sua própria voz e expressar claramente seus valores.

Os atos dos líderes são muito mais importantes que suas palavras e devem ser coerentes com elas.

Kouzes e Posner (2003) afirmam: “*Primeiro as pessoas seguem alguém, depois seguem um plano*”.

Os líderes devem ser os primeiros a dar o exemplo por meio de suas ações diárias que demonstram seu profundo compromisso com suas crenças pessoais. Estes exemplos muitas vezes são bastante simples como tarefas do dia-a-dia, ou dedicar um tempo trabalhando ao lado de um colega.

3.5.2 Inspirar a Equipe

Para as pessoas seguirem um líder, elas devem inicialmente acreditar no ponto de vista dele mesmo que não seja exatamente o seu próprio. As pessoas devem compartilhar uma mesma visão de futuro inspirada pela confiança que o líder deve transmitir.

Quando o líder compartilha esta visão do futuro ao grupo e transmite confiança, inspira uma visão compartilhada e o comprometimento das pessoas.

Kouzes e Posner (2003) afirmam: *“Os líderes não podem forçar o compromisso; podem apenas inspirá-lo”*; *“Toda organização, todo movimento social, começa com um sonho”*.

Os líderes devem ter uma visão de longo prazo sobre as oportunidades e ameaças que podem atingir o grupo e devem transmitir isto para as pessoas, que só os seguirão se aceitarem estas visões como realistas.

3.5.3 Desafiar Obstáculos

É importante que o líder mantenha um ambiente na equipe que favoreça a criatividade e a iniciativa dos indivíduos. Este ambiente favorece a criação de novas idéias e melhorias nos processos.

A contribuição básica do líder consiste em reconhecer as boas idéias, em apoiá-las e em incentivar que os membros da equipe desafiem os obstáculos e assumam riscos controlados para criar novas soluções para problemas conhecidos e novos processos mais eficientes.

Uma das maneiras de se minimizar possíveis riscos e fracassos de idéias novas e inovadoras é a adoção de passos intermediários para que se possa medir o desenvolvimento sem ter avançado muito ou completado a tarefa. Estes pequenos passos minimizam riscos e, quando acumulados, incentivam a autoconfiança para desafiar novos e maiores desafios.

A segurança em assumir riscos é um sentimento que só será alcançado pelos membros da equipe com a autoconfiança e com o ambiente favorável.

3.5.4 Delegar Tarefas e Decisões

Os líderes devem trabalhar para fazer as pessoas se sentirem autoconfiantes, capazes e comprometidas a assumirem riscos e a tomarem decisões pertinentes ao seu trabalho. Quanto mais decisões o líder conseguir delegar sem perder o controle e o foco do trabalho, mais tempo poderá ser empregado em planejamento e controle da qualidade do trabalho.

Os líderes devem criar condições para que os membros da equipe possam realizar bem o trabalho, com responsabilidade e autonomia.

Os membros da equipe devem estar capacitados para tomar decisões sempre com foco no objetivo do grupo e assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas.

3.5.5 Incentivar as Pessoas

Vários fatores podem afetar o entusiasmo e o ânimo dos membros da equipe com o passar do tempo.

O reconhecimento de pequenas contribuições muitas vezes é um forte motivador para as pessoas continuarem a se dedicar e manter o entusiasmo no trabalho. Atrelar o desempenho a seus respectivos prêmios, tanto pela demonstração quanto pelo comportamento, enfatiza o bom desempenho e mantém os membros do grupo motivados.

Uma boa forma de se gerar um ambiente motivante para o grupo é a criação do hábito dos membros em reconhecer uma boa colaboração dos outros membros. Esta cultura de reconhecimento mútuo incentiva o grupo a buscar melhores resultados individuais e gera um sentimento de satisfação e entusiasmo entre os membros do grupo. Este ambiente é potencializado quando associado ao reconhecimento público e formal por parte do líder e obtém melhores resultados quando atrelado à premiação.

4 GESTÃO DE EQUIPES

Há uma necessidade especial de atenção quando falamos em equipes virtuais ou situação de gestão remota, onde os indivíduos que dividem responsabilidades e objetivos comuns residem geograficamente em localidades diferentes.

Um fato relevante é que fundamentos típicos da liderança de pessoas e gestão de recursos em um escritório tradicional se aplicam da mesma forma para as equipes virtuais, entretanto, dificuldades no método tradicional podem ser potencializadas nos times virtuais ou em situações remotas.

4.1 O Papel do Líder na Equipe

O Líder é o responsável por administrar a equipe e todos os indivíduos que estejam participando dela.

O Líder efetivo deve de forma rápida, confidencial e com diagnóstico competente, perceber estes problemas e tomar ações deliberadas para manter o relacionamento entre a equipe, mantendo a boa produção e o resultado esperado. Há uma grande ênfase para utilizar uma comunicação apropriada para lidar com as pessoas e a situação.

O líder é responsável por criar um ambiente criativo e incentivar a inovação, produção e a alta performance das pessoas do time assim como alinhar os integrantes com os objetivos comuns da equipe.

Existem algumas características que uma pessoa deve ter para liderar um time virtual ou uma situação de gestão à distância (Thompsen, 2006 e Levin; Rad, 2002):

- Comunicação efetiva e utilização de tecnologia específica para cada situação
- Capacidade de construir equipes baseadas na confiança mútua, respeito, comprometimento e espírito de equipe nos membros.
- Estabelecer claramente os objetivos comuns, expectativa, propósito e visão.
- Liderança pelo exemplo com foco em resultados claros e mensuráveis

- Coordenar através das barreiras organizacionais
- Habilidade em resolução de conflitos

Dentre as características citadas, destaca-se a liderança por meio do exemplo. Esta habilidade complementa o perfil do líder de uma equipe virtual. Uma importante distinção para equipes virtuais frente às equipes tradicionais é a necessidade de fazer contribuições “invisíveis” o mais visível possível.

O membro da equipe deve individualmente saber como sua função e tarefas contribuem diretamente para a realização dos objetivos do grupo e organização. Ele também precisa entender como contribuições individuais se encontram com as necessidades dos clientes.

No dia-a-dia, o membro da equipe deve auto-direcionar e auto-disciplinar seu trabalho com prioridades claras. Ele deve entregar transações visíveis e mensuráveis que fazem parte do objetivo principal. Frequentemente isto significa que o membro da equipe precisa priorizar o caminho crítico para o atingimento do objetivo da equipe ou de um projeto (Thompson, 2006).

Nesta habilidade de liderar pelo exemplo, cada oportunidade para comunicação com um indivíduo ou com a equipe toda, deve incluir um foco claro, visível e mensurável com a contribuição de cada indivíduo para o resultado final.

Líderes devem inspirar os membros do time a alcançar e exceder expectativas de desempenho. O líder deve entender as habilidades necessárias para cada realização e, garantir que todos os membros tenham as habilidades, informação e ferramentas necessárias para cumprir as tarefas.

Algumas atitudes do líder são importantes para manter o time trabalhando dentro do objetivo comum (Thompson, 2006):

- Ligar contribuições feitas com os objetivos da equipe e da organização
- Mostrar como cada membro pode contribuir
- Ajudar a todos os membros a entenderem suas funções e responsabilidades
- Demonstrar para os membros como uma contribuição individual afeta no objetivo final do grupo

- Buscar oportunidades de reconhecer contribuições de membros no resultado

4.2 Estabelecendo os Objetivos

A importância em estabelecer uma clara proposta, uma visão comum e acompanhar os objetivos e expectativas têm recebido uma atenção especial nos últimos anos. Esta habilidade é especialmente importante na liderança à distância. Requer a tomada de iniciativas para garantir que todos os membros estejam envolvidos em criar e entender o propósito e visão da equipe ou de um projeto específico (Thompsen, 2006).

A criação de um objetivo compartilhado e visão comum são fundamentais para o comprometimento dos membros à equipe. Quando combinado com claras expectativas de contribuição e medidas de desempenho direcionam a motivação e a autodisciplina. Ainda se combinado com um senso de comunidade, pode reduzir a necessidade de mecanismos de monitoramento e controle dos objetivos promovendo um auto-gerenciamento.

Algumas ações que ajudam à criação deste senso de objetivo comum são (Thompsen, 2006):

- Compartilhar informação de missão, visão, objetivo e estratégia da organização e da equipe.
- Esclarecer as intenções das estratégias e objetivos
- Prover clara expectativa de contribuição e resultados mensuráveis
- Assegurar que os membros estão envolvidos nas decisões que afetam o seu trabalho
- Buscar idéias e opiniões de todos os membros
- Assegurar considerações de necessidade dos clientes no planejamento
- Utilizar os valores organizacionais para guiar o planejamento, decisão e ação dos membros.
- Promover criatividade e inovação na responsabilização de novas oportunidades ou objetivos

- Ajudas os membros a desenvolver tratamento positivo às necessidades da organização
- Desafiar conceitos que podem inibir progressos
- Demonstrar flexibilidade adaptando mudanças de objetivos e expectativas

Um erro comum em equipes novas é “mergulhar” direto no trabalho de equipe antes de definir a forma de trabalharem juntos (Maginn, 1996).

A melhor forma de evitar este problema é reservar um tempo para decidir como farão as coisas que a equipe precisa fazer. Maginn (1996) defende que seja elaborado um documento com regras que ele chama de constituição da equipe. Assim como a constituição de um país, este documento define políticas e regras básicas que todos da equipe aprendem, entendem e estão dispostos a cumprir.

Os membros convidados a participar da equipe possuem expectativas e fazem suposições em relação à sua nova equipe. Se estes sentimentos não são trabalhados, podem levar à fragmentação e a dificuldades para sustentar o compromisso com a equipe. Frequentemente, essas suposições baseiam-se em experiências ruins em equipes que tenha participado anteriormente. Uma constituição de equipe é destinada a esclarecer dúvidas sobre o que acontecerá na equipe. Criar uma estrutura positiva, específica, que descreve como a equipe funcionará.

Este documento deve ser elaborado pelo líder em conjunto com as pessoas da equipe de forma a todos ajudarem a identificar os tipos de regras que fazem sentido para a equipe e, então, trabalhar para desenvolver e documentar as regras, antes que sejam necessárias.

4.3 Construir uma EQUIPE

Um ponto importante para liderar uma equipe virtual é incentivar a construção de uma comunidade entre os membros. O sentimento de comunidade inclui demonstração de sensibilidade às diferenças entre pessoas e culturas, assim como estabelecer e aderir às regras de comportamento entre os membros do time (Thompsen, 2006).

Essencialmente o ambiente de equipe é criado após ser estabelecido um sentimento de confiança mútua entre as pessoas. A confiança é frágil e requer clareza de intenção, mas também é solidificada com ações de comprometimento e demonstrações de pré-disposição. Esta confiança é essencialmente importante entre membros da equipe que tem especialidades e conhecimentos profissionais diferentes.

A confiança é também um fator essencial para criar um ambiente favorável à troca de informações e experiências dentro da equipe.

Pessoas têm diferentes modos de pensar e isto deve ser frequentemente explorado para aumentar a produtividade, desenvolver os membros da equipe e estimular uma ‘tensão’ positiva que incentivar a criatividade e senso de inovação na equipe.

Uma reunião inicial face-a-face é recomendada para orientar os membros na direção e intenção de construir uma comunidade e ambiente de confiança.

A percepção de clareza e justiça é outro elemento importante para o ambiente de uma equipe virtual. Uma ação ou situação de injustiça pode diretamente afetar ou influenciar o desejo de um indivíduo em esforçar-se e contribuir com a equipe.

A necessidade de afiliação é um fator que deve ser considerado na formação de uma equipe. O ser humano tem uma forte necessidade em socializar-se, e comumente cria uma ligação social mais forte com outros indivíduos ao qual tem pensamentos e atitudes em comum. Este sentimento deve ser estimulado, desde que não prejudique a integração com os demais participantes da equipe.

Algumas atitudes que ajudam a criar uma comunidade na equipe são (Thompsen, 2006):

- Modelar os comportamentos esperados de todos os membros da equipe
- Manutenção da autoconfiança e auto-estima dos membros
- Demonstrar respeito por todos os membros e suas opiniões
- Encorajar todos os membros a se integrem e participem da equipe
- Focar na situação, assunto ou comportamento, não no indivíduo.
- Confrontar assuntos diretamente entre os envolvidos

- Tomar iniciativas para melhorar o ambiente
- Manter relacionamentos construtivos
- Manter o comprometimento de todos
- Admitir falhas

4.4 Comunicação em Equipes

A comunicação eficiente é um ponto vital para o trabalho em time virtual. Em situações de trabalho a distância a comunicação efetiva requer cuidado e atenção especial ao expressar pensamentos e idéias, que devem ser expressos de forma clara, positiva e construtiva, evitando duplas interpretações (Thompsen, 2006).

A escolha da tecnologia é importante para melhor expressar uma mensagem de forma clara e com um cuidado extra para garantir o correto entendimento e expectativas de ação que devem ser tomadas por cada participante do time. Para isto, é importante um *feedback* mútuo e requer contato frequente especialmente em épocas de mudanças frequentes.

A comunicação efetiva em times virtuais necessita diagnóstico, cuidados sobre qualquer situação para discernir não somente a tarefa ou objetivo do trabalho em questão, mas também a emoção embutida na situação (explícita ou oculta). Para isto é requerida especial atenção às necessidades e desejos dos membros da equipe assim como resolver conflitos no tempo certo e de maneira sensível.

Uma técnica efetiva para evitar situações de conflito é o estabelecimento de regras claras que seguem de encontro às necessidades dos membros e líderes do time.

Algumas ações dos líderes para uma comunicação efetiva entre os membros do time virtual são (Thompsen, 2006):

- Expressar os valores e as regras da organização em todas as comunicações.
- Escolher uma ou mais técnicas de comunicação que melhor se ajusta às necessidades e restrições de cada membro da equipe.

- Ajustar os métodos de comunicação dada a necessidade de uma situação específica.
- Ajudar os membros com confidencialidade, para melhor utilizarem as ferramentas de comunicação.
- Formular objetivos específicos e um plano de entrega para as comunicações.
- Distribuir a comunicação para todos os envolvidos no propósito comum, objetivo ou que possam contribuir para o resultado positivo de dada comunicação.
- Incentivar a participação completa de todos os membros nas discussões.
- Garantir que todos os membros entenderam a mensagem e expectativas de ação de dada comunicação.
- Guiar a comunicação de forma a obter um resultado positivo e construtivo.
- Conduzir *'coaching'* e *'feedback'* com respeito e suporte.

O líder deve determinar qual método de comunicação é apropriado para a situação e deve incorporar isto à função de cada indivíduo.

A habilidade específica de um líder de uma equipe virtual é importante para saber a importância de usar a comunicação face-a-face estrategicamente. Esta é uma escolha importante quando os membros do time precisam estabelecer e construir confiança. Esta é uma escolha importante também quando mudanças sensíveis ou *'feedback'* precisam ser divulgados a um indivíduo ou à equipe.

A comunicação face-a-face pode ser utilizada também como um antídoto à ansiedade, perda de aderência do grupo, hiper-sensibilidade a casos específicos, falta de compromisso ou integração do time, assim como outros problemas gerados pela distância entre os membros.

Esta comunicação é especialmente importante e útil para desenvolver o espírito de equipe e a sensibilidade entre os integrantes do time. O contato pessoal desenvolve benefícios humanos que melhoram a performance e criam um ambiente de integração entre os integrantes da equipe criando um contexto de uma ligação emocional positiva para o trabalho em equipe.

4.5 Problemas nas Equipes

Os grupos virtuais, assim como os presenciais estão sujeitos a vários problemas. Frequentemente são relatadas as dificuldades para a coordenação e o efetivo rendimento das atividades que decorrem de problemas com o estado dos indivíduos, pressões para consenso, ‘*groupthink*’, não comprometimento com as decisões tomadas, dentre outras.

Caracteriza-se ‘*groupthink*’ a tendência à conformidade, a crença de que algumas decisões devem ser tomadas em grupo e não individualmente assim como também a falta de personalidade e criatividade.

Segundo Irving L. Janis (1972) alguns sintomas que identificam o ‘*groupthink*’ são:

- Ilusões de invulnerabilidade grupal: sentimento de que o grupo está acima de crítica ou ataque;
- Racionalização de informações desagradáveis: recusa em aceitar dados contraditórios ou considerar alternativas com o devido cuidado;
- Crença na moralidade inerente do grupo: os membros do grupo sentem que este está ‘certo’ e acima de qualquer reprovação por quem é de fora;
- Estereotipagem da concorrência como fraca, má e ‘burra’: recusa em encarar outros grupos de forma realista;
- Aplicação de pressões diretas sobre os inconformistas: recusa em tolerar que um participante possa sugerir que o grupo esteja errado;
- Autocensura: recusa dos participantes em comunicar preocupações individuais ao grupo;
- Ilusões de unanimidade: aceitação prematura do consenso;
- Vigilância da mente: participantes impedem que o grupo leve em conta idéias perturbadoras de quem é de fora.

Em resumo, esse efeito negativo é um modo de pensar no qual as pessoas do grupo se envolvem tão profundamente que anulam a motivação para avaliar de forma realística cursos alternativos de ação.

Alguns dos sinais que podem indicar dificuldades potenciais na equipe são (Parker, 1996):

- Dificuldade para descrever a missão da equipe;
- Reuniões formais ou tensas (ambiente formal ou desagradável);
- Há muita participação, mas pouca realização;
- Há muita conversa, mas não muita comunicação (espaço para contribuição de outros);
- Divergências manifestadas em conversas particulares após a reunião;
- Decisões tomadas pelo líder formal com pouco envolvimento significativo dos outros membros da equipe;
- Os integrantes da equipe não são francos entre si por causa do baixo nível de confiança (nas etapas iniciais da formação da equipe é natural);
- Confusões e divergências sobre atribuições de papéis ou tarefas (os conflitos normalmente emergem como questões interpessoais ou emocionais);
- Pessoas em outras áreas da empresa, que são fundamentais ao sucesso da equipe, não estão colaborando (relacionamento com áreas externas);
- Equipe tem pessoas demais com o mesmo estilo (limitando o exame de todos os aspectos da eficácia da equipe e o questionamento de metas e métodos);
- A equipe existe há pelo menos três meses, mas nunca avaliou sua atuação.

Na Tabela 1 a seguir, Maggin (1996) apresenta alguns exemplos de problemas de equipe, o que pode ser percebido, suas possíveis causas e possíveis soluções:

Problema	Causas Possíveis
Falta de discordância em reuniões	Membros da equipe evitam discordância, não falam abertamente.
Queda do compromisso com a equipe	Benefícios de atingir a meta não foram divulgados. Regras básicas operacionais não estão funcionando.
Conflito aberto, acusações e discussões dividem o grupo	Membros sentem que não estão sendo ouvidos.
Idéias simples e sem originalidade	Falta consciência de que inovação, exposição de idéias e diversão no trabalho são permitidas ou a cultura organizacional restringe este comportamento.
Discussões não disciplinadas, com divagações	Líder não controla adequadamente as discussões. Finalidade da discussão não está clara.
Indivíduos inflexíveis e defensivos sobre seus pontos de vista	Problemas não estão sendo discutidos abertamente, reações emocionais são a base da discussão, falta compreensão do background dos outros membros.
Decisões da equipe não são implementadas	Falta de clareza das decisões, falta de envolvimento com metas da equipe ou percepção da sua importância.
Expectativas não estão de acordo com a realidade	Falta de direção, orientações ou limites definidos.
Pessoas importantes não estão envolvidas com a equipe	Falta percepção da necessidade de incluir outros representantes.

Tabela 1 - Causa dos principais problemas em uma equipe

Fonte: Maginn, Michael D. Eficiência no Trabalho em Equipe. Tradução Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Nobel, 1996. p.93.

4.6 Resolução de Conflitos

Conflitos são comuns em equipes e ocorrem por assuntos variados como agenda, orçamento, alocação de recursos, desempenho, prioridades, assuntos técnicos, legais ou éticos. Quando o conflito é encarado de um ponto de vista positivo, ele é visto como um problema a ser resolvido, erros são vistos como oportunidade de aprendizagem etc.

Conflitos em equipes virtuais podem ser um problema pequeno se tratado imediatamente e de forma adequada ou um problema grande se não solucionado a tempo. A resolução de conflitos em um time virtual requer mais previdência em planejar e comprometimento em monitorar, pois a impossibilidade de interação face-a-face e a dificuldade de interpretação correta dos comunicados facilitam a ocorrência destes conflitos (Levin; Rad, 2002).

É muito importante a determinação e a concordância entre a equipe da melhor ferramenta de comunicação colaborativa e como ela deve ser utilizada. Por exemplo, algumas pessoas podem interpretar o e-mail como uma ferramenta urgente que deve ser respondida prontamente e substituí a chamada telefônica, porém outras pessoas podem interpretar esta ferramenta como uma mera forma de documentar requisições e informações sem o sentimento de urgência.

A resolução do conflito deve ser direcionada de forma clara e a solução deve ser descrita assim como a forma que ocorreu inclusive se houve a necessidade de escalar a solução para um nível mais alto de gerência. O procedimento formal e detalhado deve determinar como o conflito deve ser documentado, qual o processo de decisão a ser adotado, requerimentos de rastreabilidade e o método de solução apropriado. Um plano para lidar com os conflitos deve ser preparado pelo gerente ou líder da equipe.

O plano para lidar com os conflitos não vai impedir que os conflitos ocorram, mas diminuirá a intensidade das emoções envolvidas e proverá um método claro e objetivo para que o conflito seja solucionado sem que afete a performance ou o relacionamento entre os integrantes da equipe virtual.

5 INFRAESTRUTURA

O problema de comunicação nas equipes virtuais pode ser reduzido com a utilização de ferramentas tecnológicas que apóiam a interação entre os participantes da equipe.

Numa sociedade cada vez mais digital, para conhecer esse mundo, também é necessário ter o domínio da utilização dessas tecnologias que são utilizadas na relação entre as pessoas, e na relação entre pessoas e seu ambiente. O não domínio da utilização de tecnologia pode se tornar uma barreira para o relacionamento social nesse ambiente. (SILVA, 2005, p. 35-36)

É importante termos atenção para verificar se as pessoas que utilizarão alguns dos softwares exemplificados, a seguir, apresentam ou não alguma dificuldade em utilizá-los. Esta limitação pode ter um impacto negativo tanto na concentração como na comunicação.

Alguns exemplos dos diversos tipos de ferramentas estão apresentados neste capítulo e não representam a totalidade das ferramentas disponíveis nem tem a intenção de sugerir alguma em específico, somente representam ferramentas que o autor conhece por experiência própria.

5.1 Áudio Conferência

É um recurso simples e a maioria dos sistemas telefônicos empresariais (PABX) possui a capacidade de fazê-lo.

Consiste em uma ligação telefônica na qual mais de dois participantes podem comunicar-se ao mesmo tempo e todos podem ouvir e falar para os outros em um ambiente compartilhado.

5.2 Vídeo Conferência

A vídeo conferência é uma ferramenta amplamente utilizada nas empresas e permite que duas ou mais localidades possam interagir entre si com recursos de áudio e vídeo compartilhado.

Esta solução pode ser alcançada com a utilização de um equipamento dedicado com uma câmera acoplada ou em uma versão mais simples como um software instalado em um micro-computador e uma câmera tipo Web-Cam conectada.

Em geral, as soluções de hardware dedicadas tem uma qualidade de imagem e som muito boas, porém requerem uma sala de reuniões apropriada e uma infra-estrutura de telecomunicações dedicada. Permitem conexão de grupos ou indivíduos internos ou externos à empresa como no exemplo da Figura 2.

Alguns modelos permitem compartilhamento de arquivos e aplicações entre as localidades durante a conferência.



Figura 2 - Vídeo Conferência com Equipamento Dedicado

As soluções de software são menos robustas e em geral permitem que duas ou mais pessoas possam se comunicar com áudio e imagem através da tela do micro-computador com uma qualidade inferior às soluções de hardware dedicado (exemplo nas Figuras 3 e 4), porém, tão efetivo quanto.

Estas soluções de software são mais indicadas para reuniões rápidas entre poucas pessoas e geralmente internas à empresa.

Algumas das soluções também permitem transferência de arquivos, compartilhamento de aplicativos, 'whiteboard' e envio de mensagem entre os participantes.



Figura 3 – Software de Vídeo Conferência - 1



Figura 4 - Software de Vídeo Conferência - 2

A vantagem mais importante desta tecnologia é a possibilidade de uma comunicação mais efetiva pelo fato de permitir a interação visual das pessoas com expressões faciais e corporais como gestos de negação ou afirmação feitos com a cabeça.

5.3 Reunião Virtual

Algumas ferramentas tecnológicas podem ser encontradas no mercado para apoiar reuniões de times virtuais e são imprescindíveis para uma boa interação entre os participantes durante a reunião.

Este tipo de ferramenta permite que as pessoas interajam em reuniões ‘On-line’, com áudio conferência, vídeo conferência (com Web-Cam), compartilhamento de apresentações aplicativos e/ou arquivos, ‘whiteboard’ compartilhado, opção de pesquisa on-line com estatísticas e consolidação de resultados de um tema proposto. Alguns exemplos podem ser vistos nas Figuras 5 e 6.

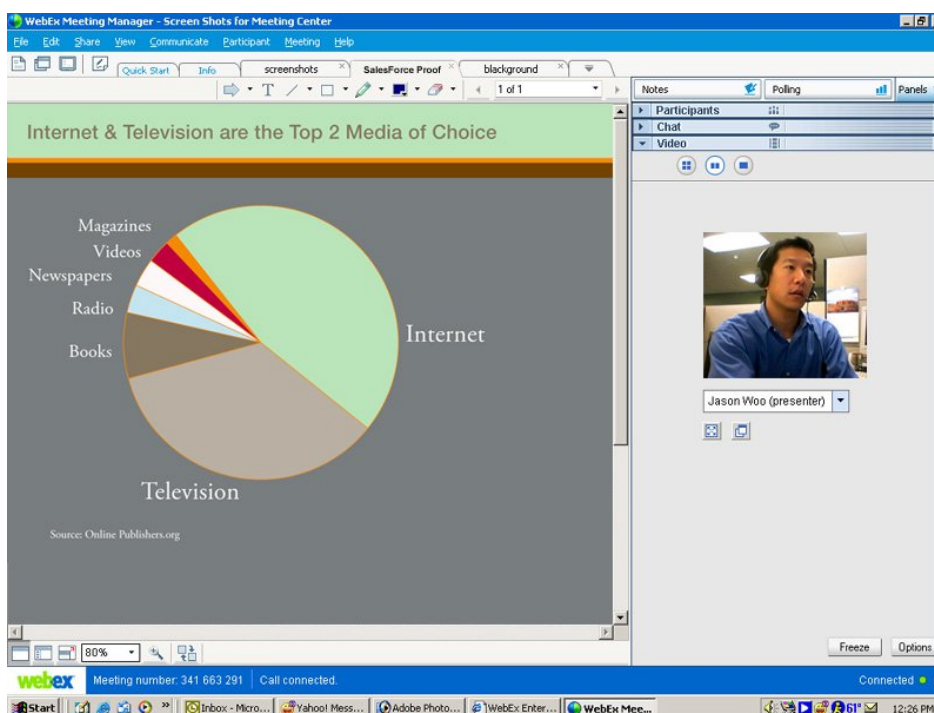


Figura 5 – Ferramenta para Reunião Virtual 1

A maioria destas ferramentas integra áudio, vídeo e conferência ‘on-line’, permitindo que participantes internos e externos à empresa possam interagir de diferentes localidades. Alguns exemplos deste tipo de ferramenta são o ‘WebEx Meeting Center’ e o ‘Interwise Conferencing Solution’.



Figura 6 – Ferramenta para Reunião Virtual 2

Algumas destas ferramentas também permitem que a seção seja gravada para revisão posterior, confecção de atas ou até mesmo para documentar decisões tomadas durante a reunião.

A funcionalidade de gravar as reuniões é frequentemente utilizada como material para treinamento ou simplesmente para que as pessoas que não conseguiram assistir a reunião possam fazê-lo posteriormente.

6 GESTÃO DE RESULTADOS

Uma forma eficaz de gerir o resultado de uma equipe é através do conceito de “*Total Performance Scorecard*” (TPS) que une os conceitos de *Balance Scorecard*, Gestão de Qualidade Total e Gestão de Competências (Rampersad, 2003). O TPS é baseado nos objetivos, fatores críticos de sucesso, metas, indicadores de desempenho e processo de melhoria contínua.

O conceito do *Balance Scorecard* (BSC) baseia-se no controle operacional da organização onde se pode controlar e monitorar as operações da organização através de metas e indicadores de desempenho baseados nos fatores críticos de sucesso e baseado na visão e missão organizacional, escrito por Robert S. Kaplan e David P. Norton no livro “*Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*”.

A Gestão da Qualidade Total (TQM) tem foco na gestão e melhoria contínua dos processos e é uma filosofia e um conjunto de diretrizes baseados no ciclo de aprendizado de Deming (Deming *apud* Rampersad, 2003) também chamado de ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir corretivamente).

Segundo Rampersad (2003), a Gestão de Competências tem foco no processo de desenvolvimento e máximo aproveitamento do potencial e habilidades dos recursos humanos disponíveis.

6.1 Formulando as Metas e os Indicadores de Resultados

A filosofia do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton *apud* Rampersad, 2003) baseia-se na visão e na missão da empresa com o objetivo de criar indicadores para o controle operacional em longo prazo da organização como um todo. Neste estudo, utilizaremos estes conceitos para a elaboração das metas e indicadores com foco único para medição de performance da equipe.

6.1.1 Objetivos da Equipe

Ter os objetivos bem claros e devidamente comunicados e compreendidos por todos os participantes é um fator muito importante para o sucesso de uma equipe, de outra

forma os integrantes da equipe estarão trabalhando com seus objetivos individuais que dificilmente estarão todos alinhados com o objetivo geral da equipe.

É indicado que os objetivos tenham tanto foco para curto prazo como para longo prazo.

Os objetivos da equipe devem ser mensuráveis, derivados dos fatores críticos de sucesso e com o propósito de atingir o objetivo geral da corporação. Os objetivos da equipe devem ser descritos de forma sucinta e representados por verbos de ação com foco no resultado desejado.

Estes objetivos devem ser "**S.M.A.R.T.**" (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bound*) isto é, devem ser objetivos específicos e claros, mensuráveis, realísticos, possíveis de serem atingidos e com tempo definido para seu completamento.

Para melhor compreensão dos objetivos da equipe, deve-se utilizar a técnica "SWOT" (*Strong, Weak, Opportunity, Threat*) para analisar e identificar os pontos fortes e pontos fracos da equipe, além das ameaças e oportunidades que a equipe possa a vir enfrentar.

Os objetivos da equipe devem levar em consideração os vários grupos envolvidos no trabalho da equipe, como os clientes, fornecedores, empregados e gerentes.

6.1.2 Fatores Críticos de Sucesso

A determinação dos fatores críticos de sucesso de uma equipe deve estar alinhada com o objetivo geral e estratégico da equipe sob o contexto da missão e da visão corporativa da organização.

Os objetivos corporativos devem ser analisados sob certas perspectivas dependendo do tipo da organização. As mais utilizadas são a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do conhecimento e aprendizado (Kaplan e Norton *apud* Rampersad, 2003).

Para o efeito específico nas equipes de TI as quais representam a maior experiência do autor, sugere-se que os fatores críticos de sucesso da equipe sejam também

analisados por algumas perspectivas, das quais as mais indicadas serão a do cliente interno e a perspectiva dos processos internos.

A perspectiva no cliente interno deve analisar os objetivos do grupo sob o ponto de vista de satisfação do cliente. Como o cliente vê o trabalho do grupo, qual a imagem e o grau de satisfação com o serviço prestado e com os resultados do trabalho.

A perspectiva dos processos internos deve ter foco no controle dos processos e como os objetivos do grupo são afetados por estes processos. Como controlar os principais processos a fim de criar valor para o cliente. Em quais processos precisamos ter excelência para satisfazer continuamente às expectativas do nosso cliente.

Estes fatores devem surgir de uma discussão e julgamento sobre o que é necessário para o atingimento dos objetivos da equipe e quais os fatores terão maiores efeitos sobre o resultado final, ou seja, neste passo deve-se decidir quais os fatores mais críticos para o sucesso da equipe e classificá-los em ordem de prioridade.

A melhor forma de iniciar este processo é formar grupos de discussão para determinar, por exemplo, quais os cinco fatores mais importantes para se alcançar os objetivos estabelecidos previamente.

É indicado que os fatores encontrados sejam desenhados em forma de fluxograma para permitir uma análise para verificar se estes fatores naturalmente relacionam-se entre si sob as diversas perspectivas utilizadas.

6.1.3 Indicadores de Desempenho e Metas

Os indicadores de desempenho também conhecidos como KPI's (Key Performance Indicators) são critérios de mensuração referentes aos fatores críticos de sucesso e aos objetivos da equipe, pelos quais é possível avaliar o funcionamento do processo. As metas são os alvos quantitativos dos indicadores de desempenho e mostram o valor a ser alcançado (Hubert K. Rampersad, 2004).

Os indicadores de desempenho devem refletir os fatores críticos e os objetivos da equipe de forma a dar visibilidade para a gerência do resultado que está sendo obtido pela equipe e apontar para quais pontos há possibilidade de melhora.

Recomenda-se a criação de não mais que três indicadores por objetivo (Kaplan e Norton *apud* Rampersad, 2003) e devem seguir os critérios “SMART” e como os objetivos da equipe, ter focos de curto e longo prazo.

É importante que os participantes da equipe conheçam os indicadores de desempenho da equipe e que concordem com as métricas estabelecidas e o motivo da escolha desta métrica.

6.2 Ciclo de Melhoria Contínua

O Ciclo de melhoria contínua aborda o aprimoramento dos comportamentos pessoais e dos processos baseados no ciclo de aprendizado PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) e aborda a melhoria e a renovação dos processos de forma a fazer melhor que a forma atual ou fazer de uma forma diferente com mais eficácia.

O ciclo de melhoria de um processo pode ser dividido em quatro etapas: Seleção e definição dos processos; Avaliação e padronização dos processos; Melhoria dos processos; Melhoria das competências das pessoas (Hubert K. Rampersad, 2004).

6.2.1 Seleção e Definição dos Processos

O primeiro passo para um ciclo de melhoria contínua é a determinação dos processos mais críticos que terão maior impacto ao resultado da equipe. Para este passo, deve-se nomear um grupo que baseado nos fatores críticos de sucesso já levantados anteriormente priorizará os mais relevantes e ou que apresente maior problema e potencial de melhoria no momento.

Uma pessoa deve ser nomeada como dono para cada um dos processos selecionados. Este dono do processo auxiliado por um grupo de trabalho deverá estudar e conhecer o processo em detalhe assim como levantar as reais necessidades dos clientes em relação às iniciativas de melhoria e também o levantamento de reclamações sobre estes processos.

Nesta fase também é indicado que se determine os indicadores de performance do processo e das competências das pessoas para que se possa avaliar e quantificar a melhoria deste processo ao final da análise.

6.2.2 Avaliação e Padronização dos Processos

O próximo passo para a melhoria do processo é descrever com detalhe o processo selecionado e verificar até que ponto ele foi compreendido com nitidez.

Nesta fase deve-se medir e analisar o desempenho do processo selecionado, identificar as deficiências e analisar os problemas encontrados. Com estas informações pode-se determinar se o processo realmente satisfaz a necessidade do cliente.

Os padrões de processos oferecem meios para que se tenha a certeza de estar executando o trabalho corretamente, além de fornecer a base para a melhoria contínua do processo. É difícil melhorar um processo que não está bem definido e compreendido.

6.2.3 Melhoria dos Processos

Nesta fase da melhoria contínua se aplica o ciclo PDCA de Deming que se compõe das seguintes fases:

1. **Planejar:** Determinar os objetivos de melhoria e definir as ações necessárias para a melhoria, indicando como estão relacionadas com os fatores críticos de sucesso e quem será responsável por cada tarefa. A definição do problema é fundamental nesta fase.
2. **Desenvolver:** Executar as modificações planejadas se possível em fases para que se possa avaliar o impacto e o resultado parcialmente antes de uma alteração radical. Esta fase é importante para treinamento da equipe responsável pela melhora deste processo.
3. **Controlar:** Analisar o resultado da ação de melhoria com base nos indicadores de desempenho pré-definidos e verificar com os resultados projetados na teoria. Nesta fase deve-se tomar a decisão se a melhoria deve continuar como planejada ou se será necessário retornar ao princípio para fazer ajustes no processo de melhoria.

4. **Agir corretivamente:** Implementar as melhorias propostas e verificadas. Nesta fase as mudanças devem ser efetivamente aplicadas e o processo ser controlado com a avaliação dos resultados e monitoração contínua do processo.

Este processo de monitoração e melhoramento deve ser contínuo. É indicado que as melhorias e os resultados encontrados sejam totalmente documentados. Este processo deve ser utilizado como um aprendizado e fonte de documentação para aprimorar as técnicas de melhoria contínua e padronização do processo.

Com a repetição do ciclo PDCA, a variação do processo diminui e os resultados melhoram continuamente. Este ciclo deve ser reiniciado desde a fase de “seleção e definição dos processos” a fim de sempre buscarmos a melhoria do processo mais crítico.

6.3 Gestão de Competências

Para melhoria contínua dos processos, as competências dos indivíduos que participam deste processo também devem ser analisados, sofrer melhoria contínua e estar alinhado estrategicamente com os objetivos da equipe.

O ciclo PDCA para melhoria contínua das habilidades dos membros da equipe deve ser aplicado para a capacitação de cada indivíduo.

Com este ciclo aplicado individualmente por cada participante da equipe, cada indivíduo conhecerá melhor suas próprias limitações e deficiências e poderá comprovar e avaliar a melhoria no seu comportamento e nas suas habilidades e competências.

A gestão de competências institui um processo gradual de educação e desenvolvimento, baseado no desenvolvimento das capacidades e habilidades individuais de forma a gerar um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis na equipe.

Para a gestão de competências, os conceitos no BSC com foco em pessoas, também chamado de *Balance Scorecard* Pessoal (BSCP) são fortemente indicados.

O processo de gestão de competências individuais baseado no BSCP é cíclico e composto pelas atividades de planejamento de resultados, coaching, avaliação e desenvolvimento de competências orientadas à equipe (Rampersad, 2004).

Ao longo deste ciclo os participantes da equipe devem ser auxiliados e orientados à como desenvolver suas competências e melhorar o próprio desempenho dentro da equipe.

6.3.1 Planejamento de Resultados

Nesta fase os fatores críticos de sucesso da equipe devem ser traduzidos em indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas por todos os participantes da equipe e consideradas metas gerais para toda a equipe.

Além das metas gerais da equipe, nesta fase também é feita a formulação de indicadores e metas de resultados e de competências individuais. Cada participante da equipe deve preparar seu plano individual de desenvolvimento em conjunto com o gerente no quais as metas devem representar os objetivos e habilidades a serem desenvolvidos.

As metas devem estar de acordo com a teoria “SMART” para que possa ser avaliado o resultado ao final do período de avaliação.

É indicado que se estabeleçam resultados intermediários e periódicos para acompanhamento parcial do atingimento das metas e desenvolvimento das habilidades.

6.3.2 Coaching

O *Coaching* é uma reunião periódica em que se reúne cada indivíduo com o gerente para discutir os resultados e o progresso do indivíduo referente aos indicadores de desempenho e metas propostas.

O gerente deve orientar o funcionário e fornecer *feedback* assim como reavaliar as metas e objetivos para estar sempre de acordo com o funcionário e com a equipe.

O objetivo principal do *Coaching* é ajudar a melhorar a qualidade do trabalho da equipe, ajudar a direcionar a carreira profissional e desenvolver os talentos

individuais a curto e em longo prazo assim como lançar novos desafios e motivar a equipe quando necessário.

Este *coaching* é considerado formal e exige que haja uma documentação formal. Também é uma boa prática manter um *coaching* informal no qual o gerente a qualquer tempo pode orientar um indivíduo sobre a sua atuação em um fato específico.

6.3.3 Avaliação

Nesta fase que deve ser periódica (geralmente anual) é onde oficialmente se avalia o resultado obtido por cada indivíduo referente aos indicadores de desempenho e às metas propostas e combinadas.

O gerente deve fornecer ao indivíduo o *feedback* sobre o desenvolvimento individual e o atingimento ou não das metas propostas assim como todo o histórico baseado nas reuniões de *coaching* efetuadas durante o período.

Esta reunião deve ser formalmente documentada.

6.3.4 Desenvolvimento de Competências

Com base nos indicadores de desempenho e metas atingidos no último período, tendo em mente o objetivo individual de desenvolvimento, nesta fase de desenvolvimento de competências é feito o planejamento de carreira, cursos, programas de desenvolvimento e dicas para o desenvolvimento de habilidades para ser aplicado no próximo período de avaliação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como base uma pesquisa bibliográfica em livros e documentos publicados na internet, bem como a experiência do autor como líder de uma equipe de TI descentralizada com integrantes em oito países da América Latina.

Conceitualmente as equipes virtuais têm como característica mais importante o fato das pessoas não estarem fisicamente no mesmo local, mas possuírem o mesmo objetivo comum.

As maiores barreiras encontradas para se administrar de forma centralizada uma equipe fisicamente distribuída são as dificuldades causadas pela distância, as diferenças de cultura e a comunicação entre os membros da equipe.

O fator humano dentro da equipe merece um estudo aprofundado devido a sua alta relevância para a formação e manutenção da integração e do sentimento de equipe entre os membros do time.

Ter objetivo comum e possuir uma visão compartilhada são características que devem ser ampla e claramente discutidas com os membros da equipe.

A motivação é um elemento crítico para a alta performance de um time em um ambiente virtual de interação.

O fator motivante varia de pessoa para pessoa e pode variar para o mesmo indivíduo em diferentes ocasiões.

O mapeamento das competências individuais deve ser continuamente alimentado com as informações referentes a novas habilidades ou treinamentos para se manter uma base de informações atualizada sobre cada indivíduo.

Fatores como a diferença de idioma, fuso-horário, diversidade de culturas e a forma como cada indivíduo interpreta uma mensagem são exemplos de dificuldades de comunicação e por isso este tema é um fator crítico para as equipes virtuais agravado pela distância.

O líder em uma equipe virtual deve guiar e incentivar as pessoas a seguir o caminho correto para o atingimento dos objetivos da equipe assim como construir e manter o

sentimento de equipe entre os membros do time. Manter as pessoas motivadas, tomar decisões importantes e delegar as tarefas também são ações esperadas do líder.

A tecnologia atual apóia o trabalho das equipes com uma grande diversidade de ferramentas colaborativas que auxiliam a comunicação e a interação entre os participantes da equipe.

Algumas ferramentas melhoram a comunicação entre as pessoas com a possibilidade de interação através de imagens, como é o caso das vídeo-conferência.

Existem também ferramentas específicas para reuniões virtuais, nas quais se tem a possibilidade de interação por vídeo entre os participantes aliado ao compartilhamento de apresentações e documentos, os quais podem ser alterados de forma colaborativa.

Desenvolver uma forma para se medir os resultados esperados de uma equipe virtual é um fator importante e neste estudo abordamos a metodologia de Balanced Scorecard para criação de metas e indicadores de resultado.

A determinação do fator crítico de sucesso da equipe ou projeto é o primeiro passo para uma boa gestão por resultados, seguido pela clara compreensão dos objetivos, os quais dão origem aos indicadores de desempenho e das metas a serem perseguidas para o atingimento destes objetivos.

Medir os resultados individuais também pode ser baseado na metodologia de Balanced Scorecard com foco em funções individuais.

Um processo de melhoria contínua baseado no ciclo de Deming é indicado para otimização tanto com foco nos processos internos da equipe como para cada função a ser desempenhada.

Todos estes assuntos foram abordados por este trabalho, onde se entende sustentar as melhores práticas de gestão centralizada de pessoas em um departamento de TI distribuído. Tais assuntos foram dispostos de forma a facilitar a compreensão dos fatores relevantes sobre as equipes virtuais, e ajudar às pessoas que lideram ou trabalham nestas equipes descentralizadas a buscar a melhoria da equipe.

Alguns temas são muito amplos e merecem estudo mais aprofundado para complementar as informações contidas neste trabalho.

De todos os temas abordados neste trabalho, quatro podem ser destacados para um estudo mais aprofundado em possíveis trabalhos futuros:

- Fatores motivantes individuais;
- Liderança e os fatores que fazem as pessoas seguirem um líder;
- Tendências tecnológicas para a comunicação distribuída;
- Comunicação com toda abordagem da neurolinguística.

Bibliografia

GOLD, David. *Leading Virtual Teams*. Publicação em:

<http://www.seanet.com/~daveg/lvtv.htm> (1997). Acesso em 22/08/2006

HASSEGAWA, Lauro N. O Papel das Interfaces no Sucesso de Projetos Utilizando Equipes Virtuais. Universidade de São Paulo, 2002.

JANIS, Irving L. *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin Company, 1972; ISBN: 0-395-14044-7 (P. 197-204) Publicação em: <http://www.swans.com/library/art9/xxx099.html> . Acesso em 10/08/2006

KOUZES, James M.; POSNER, Berry Z. *O Desafio da Liderança*. Editora Campos, 3º edição - 2003.

LEVIN, Ginger; RAD, Parviz. *Key People Skills for Virtual Project Managers*. Publicado em Reykjavik, Iceland, September 25-27, 2002. Publicação em: <http://www.allpm.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=440>. Acesso em 01/09/2004

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. *Virtual Teams: Reaching Across Time, Space and Organizations*. 1997. Publicação em: <http://www.effectivemeetings.com/technology/virtualteam/lipnackstamps.asp> , Acesso em 10/08/2006

MAGINN, Michael D. *Eficiência no Trabalho em Equipe*. Tradução Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Nobel, 1996.

OLVE, Nils-Göran *et al.* *Condutores de Performance: Um Guia Prático para o uso do Balance Scorecard*. Editora Qualitymark, 2001.

PARKER, Glenn M. *Team Players & Teamwork - A Equipe e seus Integrantes*. Editora Pioneira, 1994.

RAMBERSAD, Hubert K. *et al. Scorecard para Performance Total: Alinhando Capital Humano com Estratégia e Ética Empresarial*. Editora Campos, 2004.

SILVA, Alexandre C. *Gestão de Conhecimento: linguagem, forma e impacto na comunicação em redes de informação*. 2005. 250f. Tese (doutorado em comunicação e semiótica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

THOMPSEN, Joyce A. *Leading Virtual Teams*. Pesquisa em:

<http://www.achievglobal.com/Research/>. Acesso em 01/09/2004

TRAUTSCH, Bryan Rolf. *Managing Virtual Project Teams*. San Francisco State University, 2003

VASCONCELLOS, Liliana; BERGAMASCHI, Sidnei. *Equipes Virtuais*.

Administração On Line (ISSN 1517-7912, Vol. 2, Número 4): FEA USP, 2001.

Webliografia

Policom Company. Disponível em <http://polycom.com> . Acesso em 19/08/2006

Interwise Company. Disponível em <http://www.interwise.com/> . Acesso em 19/08/2006

KnowledgePool Group Limited. Disponível em <http://www.knowledgepool.com/home.html>
. Acesso em 02/08/2006

Microsoft Corporation. Disponível em <http://www.microsoft.com/windows/netmeeting/> .
Acesso em 19/08/2006

Webex Company. Disponível em <http://www.webex.com/> . Acesso em 19/08/2006

Wikipédia – Enciclopédia Digital Livre. Disponível em <http://www.wikipedia.org/> .
Acesso em 01/09/2004