

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**RICARDO NETTO CUNHA**

**GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS**

**PORTO ALEGRE**  
**2012**

Ricardo Netto Cunha

## GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Ieda Rhoden

Porto Alegre

2012

Ricardo Netto Cunha

## GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Ieda Rhoden

Aprovado em \_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

### BANCA EXAMINADORA

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

## RESUMO

O presente trabalho aborda a questão da gestão de equipes remotas, através de uma pesquisa exploratória descritiva realizada em uma empresa do setor de tecnologia. Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais e por e-mail. Liderar pessoas é uma tarefa que requer experiência e sensibilidade. Essa tarefa fica mais difícil à medida que a distância física entre escritórios exige que o líder administre a equipe sem ter um contato presencial frequente. Esses conceitos foram explorados na pesquisa e comparados à teoria analisada, resultando na proposição de boas práticas de gestão de equipes remotas. Os resultados apontam que os gestores de equipes remotas precisam estar preparados e desenvolver algumas competências que são críticas na gestão de equipes remotas, principalmente, a comunicação. Além disso, o gestor de equipes remotas precisa compreender as novas necessidades do modelo verificando que é altamente benéfico e rentável, podendo gerar muitos benefícios às empresas.

**Palavras-cChave:** Equipes Remotas. Gestão. TI. Liderança.

## **ABSTRACT**

The current paper addresses the issue of remote team management through a descriptive exploratory research conducted in a company from technology area. Data were collected through interviews in person and by e-mail. Leading people is a task that requires experience and sensitivity. This task becomes more difficult as the physical distance between offices requires the leader to manage the team without having a physical presence frequently. These concepts were explored in the survey and compared with theory analyzed resulting in the proposition of management rules for remote teams. The results show that remote team managers must be prepared and develop some skills that are critical in managing remote teams, especially communication. In addition, managers of remote teams need to understand the new requirements of the model checking that is highly beneficial, cost-effective and can generate many benefits to the companies.

**Keywords:** Remote Team. Management. IT. Leadership.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise das Respostas – Gestores.....	46
Quadro 2: Análise das Respostas – Equipe.....	50

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASM – *Application Support Managed*

CMC – Colaboração Mediada por Computador

COM – Caminho Crítico

GPO – Gerenciamento Por Objetivos

GSS – Group Support Systems

MBO – Management By Objective

PERT – Técnica de Revisão e Avaliação de Programas

S.M.A.R.T – Specific (Específico); Measurable (Mensurável); Attainable (Atingível) ; Realistic (Realista); Timely (Em Tempo)

S.M.A.R.T.E.R. – Specific (Específico); Measurable (Mensurável); Attainable (Atingível) ; Realistic (Realista); Timely (Em Tempo); Engaging (Envolvimento); Resourced (provido de recursos)

SEM – Eletronic Meeting Systens

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS .....	12
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 O TRABALHO REMOTO E EM EQUIPE .....	15
<b>2.1.1 O que é uma equipe remota</b> .....	<b>15</b>
2.1.1.1 Diferentes modalidades de trabalho remoto.....	18
2.1.1.2 Tipos de Equipes.....	19
2.1.1.3 Vantagens e desvantagens das equipes remotas.....	21
<b>2.1.2 Características de Equipes Eficazes</b> .....	<b>22</b>
2.2 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES .....	24
<b>2.2.1 Gerenciamento Remoto</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Estilos de Liderança e Gestão</b> .....	<b>29</b>
2.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE EQUIPES EFICAZES.....	31
<b>2.3.1 Quanto à Liderança</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.2 Quanto à Comunicação</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3.3 Quanto ao Acompanhamento</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3.4 Quanto ao Planejamento e Organização</b> .....	<b>39</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>41</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	41
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	42
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	43
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	43
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	44
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>45</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	45

<b>4.1.1 Resultados das Entrevistas com Gestores.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.2 Respostas Obtidas Junto aos Integrantes de uma Equipe .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.1 Aspectos Fundamentais da Gestão de Equipes Remotas e suas Vantagens .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.2 Principais Dificuldades de Profissionais Gerenciados Remotamente .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.3 Práticas de Gestão de Equipes Remotas Favoráveis ao Bom Desempenho dos Profissionais e ao Resultado da Equipe .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.4 Competências Essenciais para um Gestor de Equipes Remotas.....</b>	<b>64</b>
<b>5 PROPOSIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS .....</b>	<b>66</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PESQUISA GESTOR.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PESQUISA EQUIPE .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo está relacionado aos profissionais de TI que precisam liderar de forma centralizada uma equipe distribuída em escritórios fisicamente separados. Liderar pessoas é uma tarefa que requer experiência e sensibilidade. Essa tarefa fica mais difícil à medida que a distância física entre escritórios exige que o líder administre a equipe sem ter um contato presencial frequente.

Desse modo, gerir pessoas é uma questão muito subjetiva e complexa, pois lida com valores humanos, sentimentos, direitos e deveres. É a capacidade de influenciar pessoas para fazerem o que podem e devem, otimizando o melhor do potencial humano e contribuindo para o envolvimento, satisfação e motivação de cada liderado.

É possível elencar dois aspectos primordiais aos quais o foco do gestor deve estar apontado. Primeiro, são as pessoas que executam as atividades; entretanto, com diferentes vivências, graus de exigência de qualidade e de motivação. Segundo, a expectativa dos integrantes da equipe do projeto são individuais e temporais, podendo contemplar: alavancagem na carreira, busca de conhecimento, desenvolvimento pessoal, bônus, reconhecimento interno, melhoria no currículo, entre outros. O conjunto desses elementos provoca na pessoa que atua em um projeto: compromisso ou descompromisso, interesse ou desinteresse, motivação, indiferença ou até apatia, sentimento de realização ou rotina, etc.

A responsabilidade de um gestor junto à sua equipe engloba dentre outros aspectos: (i) orientar os profissionais da equipe quanto ao trabalho a ser executado, esclarecendo as responsabilidades dos integrantes e o padrão de qualidade esperado para o produto ou serviço gerado, incluindo os critérios de aceitação; (ii) identificar eventuais lacunas de conhecimentos necessários para a execução do projeto, elaborando e executando planos de desenvolvimento para os profissionais; (iii) estimular e incentivar sua equipe, para que todos se sintam motivados e comprometidos com o atingimento dos objetivos do projeto; (iv) delegar autoridade, dar *feedback*, fazer *coaching* e comunicar-se com a equipe em tempo integral.

Se por um lado essas tarefas podem ser consideradas complexas, pois exigem do gestor habilidades comportamentais e de relacionamento humano, além de disponibilidade de tempo e boa vontade; por outro lado, essa complexidade

crece de forma exponencial quando se fala em projetos com equipes a distância, remotas ou virtuais, situação na qual os integrantes estão distribuídos em várias cidades, estados e, até mesmo, por países distintos.

Devido à abrangência desse assunto, este trabalho não pretendeu esgotá-lo sendo que a motivação para a sua realização foi buscar compreender o cenário atual em que os gestores se encontram no que se refere à gestão de equipes remotas.

## 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para a contextualização, no primeiro capítulo deste trabalho, serão abordados a definição do problema, os objetivos e a justificativa para sua realização. Já no segundo capítulo, apresenta-se todo o referencial teórico que embasará o presente estudo. Esse capítulo está estruturado de forma a apresentar os conceitos de: equipe caracterizando equipes remotas, as diferentes modalidades de equipes remotas, os tipos de equipes remotas, bem como suas características e vantagens e desvantagens; liderança, liderança em equipes remotas e estilos de liderança e gestão. Além disso, na última parte do segundo capítulo, explana-se sobre as principais características de gestão de equipes eficazes.

No terceiro capítulo, estão descritos os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, bem como a contextualização do estudo e a descrição dos grupos estudados. O quarto capítulo contém a apresentação e a análise dos dados coletados juntos aos participantes da pesquisa e, no quinto capítulo, está a proposição de um guia de boas práticas para gestores que estão à frente de equipes remotas quase sem contato físico e presencial. Finalmente, no sexto capítulo, são feitas as considerações finais do trabalho, buscando mencionar os principais tópicos observados na teoria e validados na prática através dos resultados obtidos com a pesquisa.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A busca por uma forma de gerenciamento comum a todas as organizações tem sido o paradigma predominante no âmbito das grandes empresas. As novas formas de organizar o trabalho caminharam para a organização em equipes e, a partir do surgimento das ferramentas de comunicação virtuais, o conceito de equipes virtuais vem sendo incorporado ao dia-a-dia das grandes corporações. Diante desse contexto, percebe-se que o gerenciamento de equipes virtuais exige uma nova visão sobre o assunto em relação aos conceitos de corporações virtuais.

Dentro dessa nova configuração de trabalho, o papel do gestor passa por uma readequação necessária, a fim de garantir que a qualidade da equipe e do trabalho final não sofra nenhum prejuízo em decorrência das novas características das equipes remotas. Dessa maneira, as funções do gerente, além de ser a interface com o cliente, são coordenar as tarefas dos membros da equipe, gerenciar sua alocação, contratar e demitir pessoas, prover avaliação e *feedback*, cuidar de rotinas administrativas e financeiras e demais aspectos envolvidos no gerenciamento de pessoas.

Em face desse desafio e baseando-se em pesquisas bibliográficas, buscou-se, neste trabalho, o entendimento das principais características que devem ser inerentes ao perfil do gestor de equipes remotas. Além disso, pretende-se realizar a proposição de algumas boas práticas que se adotam comumente no mercado para o gerenciamento de equipes virtuais ou remotas. Essas boas práticas são um pequeno conjunto de ações possíveis que visam dar ao gestor e à equipe alguns balizadores importantes para uma boa relação de trabalho em contextos de muita pressão por parte dos clientes com exigências de agilidade, qualidade, confiabilidade, presteza e pró-atividade.

Sendo o gerente o único representante da HCL<sup>1</sup> a estar dentro do cliente, é importante que a equipe esteja coesa e que a comunicação flua de maneira tranquila e eficiente, pois o gestor depende sobremaneira das entregas que a equipe precisa fazer diariamente.

---

<sup>1</sup> HCL é a empresa objeto deste estudo. Mais informações sobre ela podem ser obtidas no site [www.hcltech.com](http://www.hcltech.com).

Também, é o Gerente de Projetos quem sofre todas as pressões e deve fazer as negociações com o cliente contemplando os interesses da equipe, da empresa contratante e da empresa contratada.

O problema central desta pesquisa é **como fazer a gestão de equipe remota promovendo a eficiência e produtividade da equipe?**

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos deste trabalho.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo foi investigar aspectos fundamentais na gestão de equipes remotas, para, ao final, propor um conjunto de boas práticas que auxiliem gestores na tarefa de gerenciar equipes remotamente, ou seja, gerenciar pessoas que não estejam fisicamente no mesmo local. Tais práticas devem garantir a eficiência da equipe em um mercado onde esse modelo de trabalho é cada vez mais comum e necessário.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o projeto *Application Service Management (ASM)* Renner na HCL como contexto desta investigação.
- Pesquisar teoricamente os pilares de uma boa gestão de equipes remotas.
- Verificar no campo as principais dificuldades de profissionais gerenciados remotamente.
- Conhecer práticas de gestão de equipes remotas favoráveis ao bom desempenho dos profissionais e ao resultado da equipe.
- Propor um conjunto de boas práticas para gerenciamento de equipes remotas tendo em vista promover a efetividade da equipe.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Gerenciar equipes remotas é um duplo desafio. Os gestores que estão à frente dessas equipes sabem que devem distribuir o seu tempo entre as tarefas, a equipe como um todo e os indivíduos que compõem o grupo. Gerenciar equipes remotamente adiciona dimensões mais profundas de complexidade ao papel do gestor como um líder.

O desafio de um gestor já é grande o bastante quando se está próximo dos liderados. Esse desafio se torna ainda maior quando a equipe não está próxima. Bossidy e Charan (2005), em seu livro *Execução*, descrevem sete comportamentos essenciais de um líder:

- Conheça seu pessoal e sua empresa.
- Insista no realismo.
- Estabeleça metas e prioridades claras.
- Conclua o que foi planejado.
- Recompense quem faz.
- Amplie as habilidades das pessoas pela orientação.
- Conheça a si próprio.

Outro ponto importante de um gestor que lidera equipes virtuais é a comunicação. Esse elemento é a base de sustentação de uma boa gerência. A equipe precisa estar alinhada com os objetivos da empresa, com os objetivos do projeto, com a qualidade do produto final e isso só é possível se o ritmo da equipe for mantido. O gestor precisa orientar e liderar a equipe. Para isso, é importante que os canais de comunicação com a equipe estejam bem afinados para que as mensagens cheguem claras, objetivas e evitem mal entendidos e desvios no rumo do projeto.

Diante do problema apresentado, a realidade se impõe de maneira que o gestor tem que desenvolver aspectos importantes para exercer uma boa liderança, atingir os objetivos, manter a equipe motivada e focada e ainda dar retornos ao grupo, apoiando o crescimento dos profissionais.

Esse trabalho se propôs a analisar as dificuldades do gerenciamento remoto de equipes e descreve algumas recomendações, para que os gestores que estão à

frente de equipes remotas tenham ferramentas que os apoiem na execução das rotinas de gerenciamento e na obtenção dos resultados propostos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos utilizados para o embasamento da análise da pesquisa, bem como os conceitos que os autores abordam sobre a gestão de equipes remotas, suas definições e principais características.

### **2.1 O TRABALHO REMOTO E EM EQUIPE**

A seguir, são apresentados os conceitos de equipes remotas, tipos de equipes e suas principais vantagens e desvantagens.

#### **2.1.1 O que é uma equipe remota**

Enquanto que, no início dos anos 60, equipes de trabalho começaram a ser usadas, a difusão do uso de equipes e círculos de qualidade começou no movimento do gerenciamento da qualidade total nos anos 80. Mais tarde, no final dos anos 80 e início dos anos 90, muitas companhias implementaram equipes autogerenciadas e equipes de trabalho autônomas. Para cortar a burocracia, reduzir o tempo de ciclo e melhorar o serviço, empregados de nível de linha de produção passaram a participar do processo de tomada de decisão e resolução de problemas cujas responsabilidades tradicionalmente estavam reservadas para o nível gerencial. Na metade dos anos 90, aumentou o número de companhias como a Goodyear, Motorola, Texas Instruments e General Electric que começaram a exportar o conceito de equipes para suas filiais estrangeiras na Ásia, Europa e América Latina, a fim de integrar práticas globais de recursos humanos (KIRKMAN; GIBSON; SHAPIRO, 2001).

Agora, tendo em vista a melhoria da tecnologia para comunicação e a globalização continuada, o conceito de equipes remotas tem crescido rapidamente ao redor do mundo (KIRKMAN et al., 2002). Neste momento, é crescente a popularização do uso de estruturas de equipes virtuais nas organizações. Martins,

Gilson e Maynard (2004), na maior revisão da literatura sobre equipes remotas, concluiu que com raras exceções todas as equipes da organização são remotas até certo ponto quando se trata de equipes dispersas no mesmo local geográfico, porém em salas ou repartições separadas. Os indivíduos se movimentam de uma situação de trabalhar com pessoas que estão próximas visual e fisicamente para trabalhar com pessoas ao redor do mundo.

A literatura relacionada a equipes remotas revelou uma falta de profundidade nas definições. Embora *trabalho em equipes remotas* seja um tema atual na literatura sobre organizações globais, tem sido problemático definir o que significa “remoto” em vários contextos institucionais (CHUDOBA et al., 2005). O conceito de “equipe” é descrito como um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que “[...] estão igualmente comprometidas com um propósito, objetivo e abordagem de trabalho comuns para os quais as pessoas são mutuamente responsáveis” (ZENUN et al., 2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009, p.2).

É importante mencionar que equipes remotas são formadas para superar separações geográficas e temporais. Equipes remotas trabalham através das fronteiras de tempo e espaço utilizando tecnologias modernas e tecnologias computacionais. O termo “equipes remotas” é usado para cobrir uma vasta extensão de atividades e formas de trabalhos tecnologicamente suportados (ANDERSON et al., 2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). Equipes remotas são compostas por membros que estão localizados em mais de uma localidade física. Esse tipo de equipe tem promovido um uso extensivo de uma variedade de formas de comunicação mediada por computador que habilita membros, geograficamente dispersos, coordenar seus esforços e insumos individuais (PETERS; MANZ, 2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009).

Gassmann e Von Zedtwitz (2003b apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) definiram equipes remotas como um grupo de pessoas ou subtimes que interagem através de tarefas interdependentes guiadas por um propósito comum e que trabalham sobre conexões reforçadas pelas tecnologias de informação, comunicação e transporte. Outra definição sugere que equipes remotas são times de trabalho cujos membros estão geograficamente dispersos e coordenam seu trabalho predominantemente com tecnologias de comunicação e informação eletrônicas (e-mail, vídeoconferência, telefone, etc) (HERTEL et al., 2005 apud EBRAHIM;

AHMED; TAHA, 2009). A partir da perspectiva de Leenders et al. (2003 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) equipes remotas são grupos de indivíduos colaborando na execução de um projeto específico enquanto estão geograficamente e, frequentemente, temporalmente distribuídos, possivelmente em qualquer lugar dentro (e fora) da organização. Lurey e Raisinghani (2001 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) definiram equipes remotas – grupos de pessoas que trabalham juntas embora estejam frequentemente dispersas sobre o espaço, tempo e/ou fronteiras organizacionais. Entre as diferentes definições do conceito de equipes remotas a seguinte é uma das mais aceitas globalmente: (POWELL et al., 2004 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009, p.2):

[...] nós definimos equipes remotas como grupos de trabalhadores geograficamente, organizacionalmente e/ou temporalmente dispersos colocados juntos através da tecnologia da informação para cumprir uma ou mais tarefas da organização.

O grau da dispersão geográfica dentro de uma equipe remota pode variar largamente desde ter um membro localizado em uma diferente localidade do resto da equipe até ter cada membro localizado em um diferente país. Juntamente com Bal e Teo (2001a apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009), pode ser concluído que uma equipe será considerada remota se atender quatro critérios principais e outras características. Os quatro critérios principais são: geograficamente distribuídas; dirigidas por um propósito comum; habilitadas por tecnologias de comunicação; e envolvidas em colaboração que transpassa fronteiras. Dentre as outras características que podem ser citadas estão: não são equipes permanentes; equipes pequenas; os membros da equipe são profissionais experientes; e os membros da equipe podem pertencer a diferentes companhias.

Equipes geograficamente dispersas permitem que as organizações contratem e retenham as melhores pessoas não importando a sua localização. O aspecto temporário da equipe aparece menos enfatizado (LEE-KELLEY; SANEKY, 2008 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) embora Bal e Teo (2001a apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009), Paul et al. (2005 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009), Wong e Burton (2000 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) tenham incluído *temporário* na definição de equipes remotas, porém alguns autores como Gassmann

e Von Zedtwitz (2003b apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) usaram que *temporário* pode ser somente para alguns membros da equipe.

O resumo da definição de equipe remota pode ser dito como: grupo pequeno e temporário de profissionais experientes que estão geograficamente, organizacionalmente e/ou temporalmente dispersos e que coordenam seu trabalho predominantemente com tecnologias de informação e comunicação eletrônica para cumprir uma ou mais tarefas organizacionais.

#### 2.1.1.1 Diferentes modalidades de trabalho remoto

Geralmente, é possível diferenciar várias formas de trabalho “remoto” dependendo do número de pessoas envolvidas e do grau de interação entre elas. O primeiro é o “tele trabalho” o qual é feito parcialmente ou completamente fora do ambiente da organização principal com o suporte dos serviços de informação e telecomunicação. “Grupos remotos” existem quando vários tele trabalhadores são combinados e cada membro reporta para o mesmo gerente. Em contrapartida, uma “equipe remota” existe quando os membros do grupo remoto interagem entre si com o objetivo de cumprir objetivos comuns. Finalmente, “comunidades remotas” são grandes entidades de trabalho distribuído nas quais os membros participam via Internet, guiadas por propósitos, papéis e normas comuns. Em contraste às equipes remotas, comunidades remotas não são implementadas dentro de uma estrutura organizacional, mas são usualmente iniciadas por alguns dos seus membros. Exemplos de comunidades remotas são os projetos de software livre (código aberto) (HERTEL et al., 2005 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009).

Tele trabalho é visto como uma maneira alternativa para organizar o trabalho que envolve o uso parcial ou completo de tecnologia para informação e comunicação, a fim de habilitar os profissionais a terem acesso a suas atividades de trabalho a partir de localidades remotas (MARTINEZ-SANCHEZ et al., 2006 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). O tele trabalho prevê redução de custos aos funcionários eliminando o tempo de traslado ao escritório central e oferece aos profissionais mais flexibilidade para coordenar seu trabalho e as responsabilidades familiares. Cascio e Shurygailo (2003 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) esclareceram que a diferença de uma equipe remota pode ser classificada de acordo

com duas principais variáveis: o número de locais (um ou mais); e o número de gerentes (um ou mais). Entretanto, existem quatro categorias de equipes remotas:

1. Tele Trabalhadores: um único gerente de uma equipe em uma localidade.
2. Equipe Remota: um único gerente de uma equipe distribuída através de múltiplas localidades.
3. Tele Trabalhadores Matriciais: vários gerentes de uma equipe em uma localidade.
4. Equipes Remotas Matriciais: vários gerentes através de múltiplas localidades.

A Colaboração Mediada por Computador (CMC) é também usada para englobar interações através de um espaço de trabalho colaborativo, bem como e-mail, mensagens instantâneas e interações síncronas usando um sistema que incorpora vídeo conferência, espaço de trabalho compartilhado, chat e outras funcionalidades (RICE et al., 2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009).

#### 2.1.1.2 Tipos de Equipes

Duarte e Snyder (1999) apresentam sete tipos de equipes virtuais: equipes em rede, paralelas, de projetos ou desenvolvimento de produtos, de trabalho ou produção, de serviços, de gerenciamento e de ação.

As equipes em rede são aquelas com capacidade de agregar membros externos à organização, participantes da rede clientes/fornecedores ou até mesmo de especialistas (experts) autônomos. É o caso da contratação de um especialista em engenharia aeronáutica, por exemplo, para participar do projeto de desenvolvimento de um novo modelo de avião para a equipe virtual de uma fabricante de aeronaves.

As equipes paralelas são as encarregadas de “realizar missões, tarefas ou funções especiais que a organização não quer ou não está equipada para desempenhar” (DUARTE; SNYDER, 1999, p. 6). Usualmente, sua atuação é de curto prazo e visa sugerir melhorias de processos internos ou assuntos de negócio específicos. As autoras citam o exemplo da Whirlpool Corporation, que utilizou uma

equipe paralela para fazer recomendações específicas a um fornecedor. De várias partes do mundo, os membros interagiam e, em algum tempo, enviaram suas recomendações ao executivo-chefe. Em seguida, a equipe se dissolveu.

As equipes de projetos ou desenvolvimento de produtos destinam-se ao desenvolvimento de novos produtos e processos organizacionais ou, ainda, à criação de sistemas de informação, não sendo utilizados para tarefas de rotina. Em relação às equipes paralelas, elas se diferenciam por terem ciclos de vida maiores e poder de implantar suas decisões – não apenas fazer recomendações. Na Nortel (empresa norte-americana do setor de alta tecnologia), uma equipe virtual de projeto desenvolveu e lançou no mercado um modelo de ‘aparelho de telefone mundial’, cujo teclado é capaz de ser adaptável a quaisquer configurações regionais de língua e discagem.

As equipes de trabalho ou produção são aplicáveis aos trabalhos de rotina e em andamento, normalmente afetos a um departamento (finanças, marketing etc.).

As equipes de serviços são aquelas destinadas à execução de serviços a clientes, como consultorias, por exemplo. A Anderson Consulting oferece serviços de suporte de rede através de equipes virtuais de serviço.

As equipes de gerenciamento são formadas por executivos “em movimento”, que se reúnem através de vídeo ou audioconferência para discutir e tomar decisões. Seu grande diferencial em relação a todas as outras formas é que, aqui, os membros fazem parte de uma mesma organização. Membros do grupo executivo da Ely Lilly e da Whirlpool funcionam como equipes de gerenciamento virtuais, reunindo-se de qualquer parte do mundo via videoconferência.

As equipes de ação são utilizadas com o propósito de “oferecer respostas imediatas, muitas vezes a situações de emergência” (DUARTE; SNYDER, 1999, p.8). As autoras citam o exemplo de técnicos da NASA que, em caso de problemas com a tripulação de ônibus espaciais, têm a possibilidade de acessar imediata e remotamente cientistas, engenheiros e membros de estações orbitais para buscar alternativas de ação.

Por fim, após essa visão geral sobre os vários aspectos constitutivos de equipes virtuais, é preciso levar em consideração os pontos sobre a tecnologia que viabiliza sua existência. O motivo é a relevância de um relacionamento interpessoal eficaz para a disseminação do conhecimento e um melhor aproveitamento do

potencial dos recursos humanos sem levar em consideração a localização geográfica dos mesmos.

### 2.1.1.3 Vantagens e desvantagens das equipes remotas

Durante a última década, palavras como “remoto”, “virtual”, “virtualização”, “virtualizado” têm sido frequentemente defendidas por estudiosos e profissionais na discussão de problemas econômicos e sociais (VACCARO et al., 2008 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009), mas as vantagens e armadilhas de uma equipe remota estão escondidas. A disponibilização de uma base de infraestrutura configurável e flexível é uma das principais vantagens de uma equipe remota ágil. Anderson et al. (2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) sugeriram que o uso da comunicação efetiva, especialmente durante os primeiros estágios do desenvolvimento da equipe, desempenha um papel importante no ganho e manutenção da confiança.

Equipes remotas de pesquisa e desenvolvimento em que os membros não trabalham ao mesmo tempo e no mesmo espaço frequentemente enfrentam cronogramas apertados e a necessidade de iniciar e desempenhar em alto nível instantaneamente (MUNKVOLD; ZIGURS, 2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). Equipes remotas permitem aos profissionais colaborar mais produtivamente a distância, mas a conversa do cafezinho ou até mesmo as conversas de corredor com um colega confiável ainda são as maneiras mais confiáveis e efetivas de rever e revisar uma nova ideia (GASSMANN; VON ZEDTWITZ, 2003a apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009).

Como uma desvantagem, equipes remotas são particularmente vulneráveis à desconfiança, dificuldades na comunicação, conflitos e guerras pelo poder. Por outro lado, equipes remotas reduzem o *time-to-market*<sup>2</sup> (MAY; CARTER, 2001 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). Prazo de entrega ou *time-to-market* tem sido geralmente admitidos como um dos principais fatores de sucesso para indústrias (SORLI et al., 2006 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). Claramente, o

---

<sup>2</sup> Time-to-market - Tempo entre a análise de um produto e sua disponibilização para a venda. Fonte: WIKIPEDIA. **Time-to-market**. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Time\\_to\\_market](http://en.wikipedia.org/wiki/Time_to_market)>. Acesso em: 25 jun. 2012.

crescimento das tecnologias de rede tem possibilitado o uso de equipes remotas (BERANEK; MARTZ, 2005 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). Finalmente, barreiras organizacionais e culturais são outros sérios impedimentos para a efetividade de equipes remotas. Muitos gerentes estão desconfortáveis com o conceito de equipes remotas porque a gestão bem sucedida de equipes remotas irá requerer novos métodos de supervisão (JARVENPAA; LEIDNER, 1999; GIANGREGORIO, 2010).

Formar e atuar em equipes remotas é útil para projetos que exigem a introdução de habilidades multifuncionais, situação em que a chave para a criação de valor é ter uma estratégia estabelecida que possibilite superar questões como os fusos horários e as diferenças culturais. Enquanto que a comunicação poderia ser vista como uma dificuldade tradicional das equipes, esse problema é aumentado pela distância, diversidade cultural e dificuldade com a língua.

Como fundamentos de uma equipe remota de sucesso, pode-se citar as seguintes características: competências de gerenciamento de projeto pessoal, uso apropriado de tecnologia, habilidade de atuar em rede, aptidão para autogerenciamento e consciência cultural e interpessoal. Thomas e Bostrom (2005 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) descobriram que a tecnologia, com papel de facilitador, pode ser extremamente importante para o sucesso da equipe virtual.

### **2.1.2 Características de Equipes Eficazes**

De acordo com Hunsaker e Alessandra (2009), estudos sobre equipes eficientes descobriram que elas têm um baixo número de pessoas com habilidades complementares que são igualmente comprometidas com um propósito comum, metas e abordagem de trabalho pelas quais se mantêm mutuamente responsáveis. Analisando as características de um modo mais detalhado, é possível enriquecer a análise.

Tamanho pequeno: as melhores equipes costumam ser pequenas. Quando tem mais de dez membros, fica difícil realizar muito trabalho. Equipes com muitos membros possuem dificuldade para interagir de modo construtivo e concordar com determinados pontos. Muitas pessoas juntas não conseguem desenvolver propósito, metas, abordagem e responsabilidade mútua de uma equipe de verdade

(HUNSAKER; ALESSANDRA, 2009,). Segundo George e Jones (1999), as vantagens de uma equipe de tamanho pequeno são possibilitar uma interação maior e mais frequente entre os membros da equipe; a informação é mais facilmente compartilhada entre os membros da equipe; os profissionais reconhecem melhor a sua contribuição para o grupo; os membros da equipe são motivados e comprometidos com os objetivos da equipe; e os membros do grupo são mais satisfeitos com os resultados do trabalho.

Habilidades complementares: para ter um desempenho eficiente, uma equipe precisa de três tipos de habilidades. Em primeiro lugar, precisa de pessoas com especialidade técnica. Em segundo lugar, precisa de pessoas com habilidades de solução de problemas e tomada de decisão para identificar problemas, gerar alternativas, avaliá-las e fazer escolhas competentes. Por fim, as equipes precisam de pessoas com boas habilidades interpessoais (HUNSAKER; ALESSANDRA, 2009).

Também, para que a equipe seja eficaz, é necessário despertar o sentimento de comunidade que inclui demonstrar sensivelmente as diferenças entre pessoas e culturas, assim como estabelecer e aderir às regras de comportamento entre os membros da equipe (THOMPSEN, 2006). É essencial iniciar estabelecendo confiança mútua entre os membros da equipe desde o início do relacionamento de trabalho. Confiança é frágil e requer clareza de intenções. Com o passar do tempo, ações que preenchem qualquer compromisso tendem a solidificar a confiança (THOMPSEN, 2006).

Isso é especialmente importante para membros de equipes remotas que possuem uma diversidade de habilidades ou representam diferentes disciplinas técnicas. Enquanto pessoas com diferentes modos de pensar são escolhidas para participar de equipes de desenvolvimento de produtos rápidos com estimulação à criação de tensão criativa e produção intensa de inovação e criatividade, o líder efetivo precisa considerar uma reunião inicial presencial com o propósito de orientar os membros a construir uma comunidade baseada na confiança. Confiança é essencial no contrato social, especialmente entre trabalhadores do conhecimento. Isso frequentemente começa ou cresce quando o conhecimento é compartilhado com boa vontade e intenção. Isso requer reciprocidade consistente, positiva e interações respeitadas entre os membros da equipe que podem criar um forte laço de confiança que une a comunidade.

A percepção de justiça é outro elemento importante. Como os membros observam as atividades no dia-a-dia, eles naturalmente formam opiniões sobre justiça em muitas situações. Uma ação ou situação que chama a atenção da equipe para uma injustiça pode afetar diretamente o desejo de contribuir, esforço e suporte para os objetivos do projeto. Se houve uma percepção de insensibilidade de viés cultural, tratamento antiético ou desequilibrado da equipe, a reação típica é reserva de esforço e criatividade o que é extremamente prejudicial ao desempenho do grupo e, conseqüentemente, aos resultados do trabalho.

Todos esses elementos são tipicamente retratados nas regras básicas originais ou regras de etiqueta que uma equipe remota estabelece para si mesma. Essas regras demonstram atenção para a criação da comunidade. Eles geralmente incluem compromissos de manutenção, fornecendo *feedback* em formas preferidas, dando a todos uma voz igual, compartilhando informações importantes, reconhecendo preferências para o tipo e frequência das comunicações e outros pontos únicos de como a equipe pretende trabalhar em conjunto harmoniosamente (THOMPSEN, 2006).

## 2.2 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES

Nesta seção, são apresentadas as ideias dos autores sobre gestão de equipes focando nos aspectos particulares de liderança e gestão em equipes remotas.

### 2.2.1 Gerenciamento Remoto

De acordo com Blanchard (2007), cada vez mais equipes remotas estão se tornando peças fundamentais para o sucesso. Essas equipes enfrentam desafios especiais no desenvolvimento da confiança, no aprimoramento de uma comunicação eficaz e no gerenciamento da concentração do trabalho. Contudo, não existe motivo algum para que o tempo e a distância impeçam que as pessoas interajam como uma

equipe. Com o gerenciamento adequado e a ajuda da tecnologia, equipes virtuais podem ser tão produtivas e recompensadoras quanto equipes presenciais.

Segundo McMahon (2001), equipes remotas são aquelas nas quais existem integração e cooperação para o desenvolvimento de um projeto de software com a utilização de processos comuns e fortemente ligados por um canal de gerenciamento.

Uma revisão da literatura mais recente define equipes virtuais como: grupos de trabalhadores dispersos geograficamente e/ou organizacionalmente reunidos por tecnologias de informação e telecomunicação para executar uma ou mais tarefas organizacionais (ALAVI; YOO, 1997; DESANCTIS; POOLE, 1997; JARVENPAA; LEIDNER, 1999 apud POWELL; PICCOLI; IVES, 2004). O tema em questão – gerenciamento de equipes remotas ou virtuais – está diretamente relacionado à qualidade da liderança e também à qualidade dos produtos gerados por essas equipes.

Segundo Bossidy e Charan (2005), os líderes têm de *viver* suas empresas. Em grandes corporações ou até mesmo em corporações com unidades espalhadas pelo mundo, os líderes, em geral, não possuem contato com a realidade do dia-a-dia. Eles recebem muita informação, mas filtrada – apresentada pelos seus subordinados diretos com suas próprias percepções, limitações e agendas, ou coletada por outros funcionários com suas próprias perspectivas. Os líderes não estão onde a ação está. Não estão envolvidos com a equipe diariamente, e seu pessoal não o conhece de verdade.

Gerenciamento não é palavra nova no campo da Administração: teóricos da área sempre tentaram encontrar a melhor forma de gerenciar, sempre tentando buscar uma solução que fosse aplicável para toda e qualquer realidade organizacional. As estruturas em forma de pirâmide favoreceram esse estudo, pois definiram o paradigma de pensamento em forma linear, somente suplantado pelo pensamento sistêmico em período relativamente recente. Entretanto, o pensamento sistêmico ainda não foi incorporado totalmente na prática gerencial de muitas organizações, nas quais ainda prevalece a busca da “melhor maneira” (*the best way*) proposto no início do século por Taylor (FILHO, 2003).

Desse modo, pode existir mais de uma forma de resolver um mesmo problema; parece que a tendência das organizações em rede é trabalhar com várias soluções para um mesmo problema. Assim, o gerenciamento de equipes remotas

pode assumir várias configurações, dependendo do momento em que está sendo utilizado. Isso implica dizer que o gerente atual precisa dominar várias ferramentas e conhecer diversas metodologias, para utilizá-las no momento oportuno.

Contudo, qualquer que seja a situação, sem dúvida, o gerente atual, que passa a ser chamado de coordenador, gestor ou *broker*, dentre outras possíveis nomenclaturas propostas pelos autores, encontrará duas limitações básicas com as quais irá trabalhar:

- a) limitações de caráter tecnológico; e
- b) limitações de caráter social.

As limitações de caráter tecnológico implicam decisões que o gestor terá que tomar no tocante a qual ou quais tecnologias utilizar, qual o melhor hardware e qual o melhor software que atenda a necessidade do momento. Importante lembrar que existem muitas opções no mercado e o uso de determinado software e/ou hardware deve ser definido em função das necessidades da empresa, podendo sofrer alterações incrementais (atualização do software, incorporação de recursos de mídia), bem como, em muitos casos, a própria substituição.

As limitações de caráter tecnológico esbarram na existência ou não de tecnologia para atender a realidade da empresa, bem como na análise custo-benefício que a empresa deve fazer antes de definir sua estratégia de ação.

Limitações de caráter social envolvem os paradigmas de trabalho já estabelecidos. Mudar o status quo pode ser o mais difícil de conseguir, pois, tradicionalmente, as pessoas estão acostumadas com supervisão e eficiência num modelo em que o “chefe” existe para pensar, decidir, e o “subordinado” existe para obedecer, cumprir ordens. Esse modelo, predominante na maioria das empresas, não funciona no caso de uma equipe remota.

Numa equipe remota, o funcionário pode trabalhar em casa, cumprindo suas metas dentro do horário que convenha à sua produtividade. Alguns funcionários preferirão trabalhar à noite, outros renderão melhor no período diurno. Nesse modelo, diferentemente da visão tradicional preocupada com o cumprimento do horário, o que conta é o “resultado obtido”. Contudo, nem todos os funcionários estão acostumados a trabalhar dessa forma.

O modelo educacional também possui papel fundamental, seja através da transmissão de conteúdos, seja através do preparo profissional no tocante às novas

habilidades exigidas. Será que nossas escolas estão incorporando esse paradigma aos novos profissionais entrantes no mercado de trabalho?

Em contrapartida, a empresa precisará descobrir uma forma inovadora de recompensar os integrantes das equipes remotas, com ênfase maior na eficácia de seus colaboradores. Mais do que fórmulas de gerenciamento, é necessário conhecer as ferramentas possíveis para gerenciar equipes virtuais; mais do que métodos, é essencial o conhecimento da potencialidade das equipes.

O gerenciamento de equipes remotas pode ser feito através dos sistemas de informação colaborativos, cujo objetivo é fornecer ferramentas para ajudar a colaborar (comunicar ideias, compartilhar recursos e coordenar esforços de trabalho cooperativo). O'Brien (2001) apresenta alguns desses recursos utilizados na gestão de equipes virtuais:

- a) correio eletrônico: possibilita, através do uso de e-mail, enviar e receber documentos anexados em forma de cópia eletrônica e conteúdo em multimídia;
- b) telefone e fax via internet: softwares como o Skype ou Microsoft NetMeeting permitem que se utilize a internet como telefone;
- c) editoração de página na rede: possibilita que os componentes das equipes virtuais publiquem seus relatórios nas home pages, evitando o acúmulo de informações nas caixas de e-mail de seus integrantes. Através das home pages, os componentes da equipe podem enviar sugestões, facilitando o intercâmbio;
- d) conferência de dados e voz: existem softwares em que os membros da equipe podem, além da conversa virtual, marcar os documentos com ferramentas de pintura em tempo real, e todos podem visualizar o mesmo documento para discussões sobre o projeto;
- e) videoconferência: possibilita conferências de vídeo e áudio em tempo real entre PCs ou em Salas de Auditório (no segundo caso chama-se teleconferência);
- f) fóruns de discussão: através de softwares específicos é possível criar grupos de discussão virtual. Isto permite manter registro das contribuições de cada participante na discussão, organizá-las por uma série de tópicos de discussão em palavras-chave e armazená-las em um banco de dados de discussão, podendo ser recuperado posteriormente;

- g) sistemas de bate-papo: permite que duas ou mais pessoas mantenham conversa online em tempo real, através da digitação no teclado do computador. É utilizado por empresas que ainda não têm o sistema de videoconferência instalado;
- h) sistema de reuniões eletrônicas: a tecnologia da informação pode fornecer múltiplas ferramentas para aumentar a eficácia da tomada de decisão em grupo. Conhecidas genericamente como sistemas de apoio ao grupo (*Group Support Systems* ou GSS), estas categorias incluem uma categoria de groupware conhecida como sistemas de reuniões eletrônicas (*Electronic Meeting Systems* ou EMS). Decisões de forma virtual permitem armazenar a memória do grupo;
- i) agendamento e programação: permitem rastrear a agenda dos membros da equipe para encontrar horários vagos para reuniões. Podem ainda enviar pauta detalhada a todos solicitando dados para serem discutidos em reunião;
- j) gerenciamento de projetos e atividades: ajuda as equipes de trabalho a trabalhar juntas e indica prazos para execução de projetos, lembrando os participantes das datas previstas para execução. São projetados a partir das técnicas de Administração PERT (Técnica de Revisão e Avaliação de Programas) e CPM (Caminho Crítico);
- k) sistema de fluxo de trabalho: são programas que coordenam o fluxo do trabalho, por exemplo, pode-se preencher um formulário em um banco virtual solicitando um empréstimo; o sistema encaminha aos diversos especialistas para análise e, ao final, obtém-se o resultado de aprovação ou de não aprovação e
- l) gerenciamento do conhecimento: possibilita o registro da memória organizacional ao organizar e compartilhar os diversos formulários de informações administrativas dentro de uma organização. Inclui o gerenciamento de bibliotecas de documentos de projetos e da empresa, bancos de dados de discussão, bancos de dados em multimídia em sites de rede e outros tipos de bases de conhecimento.

Enfim, o gerenciamento de equipes virtuais tem muito a ver com a eterna busca de novas soluções, pois as corporações virtuais têm seu tempo de vida muito curto, em função da própria característica volátil do ciberespaço.

### **2.2.2 Estilos de Liderança e Gestão**

Um estilo de liderança é essencialmente a maneira e a abordagem de dar uma direção, implementar planos e motivar pessoas. Diferentes estilos são significativos para alcançar e desenvolver diferentes aspectos da equipe, com a criação de uma equipe unificada, tendo uma visão clara das metas ou atingindo objetivos pré-determinados. Na configuração virtual, o impacto do estilo de liderança que é utilizado é tremendamente ampliado. Em um espaço de trabalho virtual, o papel de um líder de equipe é crucial porque os membros da equipe estão dispersos e tem a tendência de se sentirem desconectados. Assim, decidir qual o melhor estilo de liderança que combina com o gestor e com a equipe é uma importante decisão.

Existem três principais tipos de liderança que são geralmente usados em locais de trabalho, entretanto, o estilo usado podem ainda depender do cronograma de uma tarefa, o estilo de liderança preferencial do líder e a equipe para quem as tarefas estão sendo delegadas. Todos esses fatores precisam ser levados em consideração quando se decide qual estilo deve ser usado. Abaixo seguem algumas vantagens e riscos de usar cada estilo em um grupo de trabalho:

1 – Autoritário – este estilo é usado quando líderes impõem aos seus empregados o que eles esperam que seja feito e como eles esperam que isso seja completado. Este estilo permite que tarefas sejam finalizadas no tempo correto onde o líder coloca objetivos claros à equipe. Entretanto, o risco é que esse estilo de liderança pode causar uma perda no nível de engajamento dos membros da equipe. O efeito é aumentado em se tratando de equipes remotas devido ao fato de que os membros de equipes dispersas tem a tendência de se sentirem desconectados. Esse estilo também é chamado de liderança centrada em tarefas. O líder é preocupado em ter as tarefas finalizadas. Ele é autoritário e assume a responsabilidade por todos os aspectos do processo de trabalho. A comunicação tende a ser somente em uma via.

2 – Participativo – este estilo envolve o líder incluindo outros membros da equipe no processo de decisão do que fazer e como fazer. A vantagem desse estilo é que permite a todos os membros da equipe compartilharem as suas ideias e sugestões engajando a todos no planejamento e execução das tarefas. Os membros da equipe se sentirão como parte da equipe e isso ajuda a melhorar os relacionamentos de trabalho entre os membros da equipe e o líder. Isto ajuda a preencher uma lacuna entre os membros da equipe remota onde eles não são somente mais uma voz a distância e sim um colega. O risco é que esse estilo pode atrapalhar o progresso da equipe devido à natureza democrática desse estilo. Esse estilo também é chamado de liderança baseada em pessoas. O líder é preocupado com a harmonia e coesão do grupo. Ele busca a opinião dos subordinados e esforça-se para o entendimento comum.

3 – Delegativo – neste estilo, o líder permite aos membros da equipe tomarem decisões sobre as tarefas delegadas a eles. Entretanto, o líder é quem tem a responsabilidade pelas decisões tomadas. A vantagem desse estilo é que nutre o crescimento da equipe aumentando a responsabilidade de cada um dos indivíduos. Isso permite aos membros do time remoto colaborar e trabalhar com uma equipe. Entretanto, o risco desse método é que a carga de trabalho para alguns indivíduos pode se tornar opressivo.

Nenhum desses estilos é melhor ou pior que outros. Cada estilo tem as suas forças e fraquezas. É responsabilidade do líder escolher e se apropriar de um estilo tirando proveito do mesmo com os membros da equipe e suas necessidades. Bons líderes deveriam continuamente adaptar e tentar melhorar e combinar os estilos para melhor aproveitarem o potencial das equipes o que é crucial em se tratando de equipes remotas.

Líderes e Gestores – é importante distinguir entre líderes e gestores. Gestores têm o poder legitimado pela posição como resultado do seu cargo. Entretanto, para líderes, a fonte da sua habilidade de influenciar outros vem do seu expertise ou da sua personalidade. É possível ser um líder sem ser um gestor e é possível ser um gestor sem habilidades de liderança. Por outro lado, os melhores gestores também são líderes.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE EQUIPES EFICAZES

Neste capítulo, são apresentados tópicos que visam trazer à tona aspectos importantes que diferenciam as equipes tradicionais das equipes remotas. A forma de gerenciar equipes remotas e os mecanismos adotados pelo gestor precisam estar alinhados com o modelo de trabalho para que se possa conduzir uma equipe com alta produtividade e qualidade no trabalho executado.

### 2.3.1 Quanto à Liderança

A tecnologia da informação vem revolucionando quase todas as formas de interação das pessoas a distância. Entre elas, a que mais se destaca, principalmente no âmbito do trabalho em equipe e do exercício da liderança, é o trabalho remoto ou tele trabalho, caracterizado pelas chamadas equipes remotas ou virtuais. No tele trabalho verifica-se a transferência do local físico onde se realiza o trabalho intelectual para outro a distância – residência, escritório-satélite, etc. -, com ênfase nos resultados. É o trabalho espacialmente descentralizado, seja em caráter permanente, seja apenas por alguns dias da semana ou certas semanas do mês. Do ponto de vista da liderança, a principal consequência do trabalho remoto é que, na maioria das vezes, a comunicação líder-colaborador se dá de forma remota.

Segundo Trope (1999 apud MACÊDO, 2006) o trabalho remoto demanda a adoção de padrões mais estruturados de comunicação e novas abordagens no que concerne a treinamento e formação. A relação entre os indivíduos baseia-se mais na confiança do que no controle, devendo o líder assumir o papel de animador, em vez de controlador. Assim, seu estilo de gestão está mais próximo da administração de resultados do que dos métodos e meios tradicionalmente utilizados – supervisão presencial, controle rígido de horários, etc.

Para Macêdo (2006), referente ao exercício da liderança em equipes remotas, pode-se destacar algumas situações contraditórias que podem surgir no dia-a-dia:

- a fragmentação da equipe devido ao convívio eventual requer maior habilidade do líder em agregar pessoas;

- por um lado, o menor convívio reduz os conflitos; por outro, aumenta a dificuldade de comunicação;
- o controle sobre o indivíduo deixa de existir, mas passa-se a controlar os resultados;
- o distanciamento do líder da equipe acaba por favorecer sua conectividade com seus pares e superiores, ou seja, graças aos recursos da tecnologia da informação, o trabalho remoto acaba aproximando os distantes e afastando os próximos.

Conforme Duarte e Snyder (1999), o líder de equipes remotas enfrenta imensos desafios. Muitos reportam que eles sentem como se eles fossem a “cola” que mantém a equipe unida. Os gestores precisam estabelecer confiança em um ambiente com pouco contato físico - o *feedback*. Esses desafios necessitam o desenvolvimento de um conjunto adicional de competências que complementam as habilidades de liderança em equipes tradicionais. Essas competências são as seguintes:

1. Gerenciamento da performance e treinamento sem as formas tradicionais formas de *feedback*.
2. Selecionando e usando apropriadamente tecnologias de comunicação e colaboração eletrônicas.
3. Liderar em ambientes multiculturais.
4. Apoio para desenvolvimento e transição dos membros da equipe.
5. Construir e manter a confiança.

Liderar efetivamente a distância ou com uma equipe remoto é muito similar a operar uma câmera fotográfica com lente objetiva. Para garantir uma clara e focada imagem de uma situação distante, o líderes eficazes precisam ajustar as suas tecnologias de comunicação. Gestores de equipes remotas tipicamente recebem uma série de fotografias instantâneas de diversas situações por diversos meios como e-mail, mensagens de texto, etc. Gestores eficazes precisam rápida e habilmente fazer um diagnóstico do que está acontecendo, determinar o curso da ação e ajustar os meios de comunicação e tecnologias usadas para atingir os resultados esperados (THOMPSEN, 2006).

### 2.3.2 Quanto à Comunicação

A natureza global de equipes virtuais merece uma discussão sobre possíveis diferenças culturais no comportamento da comunicação. A prévia exposição cultural é um importante fator que influencia o comportamento da comunicação. Pessoas com alto nível de confiança em seus conhecimentos de outras culturas tendem a se expressar melhor e também a compreender os comportamentos e linguagens nas comunicações interculturais que são características em equipes remotas (JARVENPAA; LEIDNER, 1999).

Hunsaker e Alessandra (2009, p. 125), em sua obra *A Nova Arte do Gerenciamento de Pessoas*, definem a importância da comunicação:

A comunicação é a base para todas as interações humanas, e os relacionamentos interpessoais não existem sem ela. É por meio da comunicação que as pessoas interagem para trocar informações e transmitir sentido. Toda ação de colaboração é realizada por meio da comunicação eficaz. Gestores e subordinados, membros de equipes e amigos dependem da comunicação para compreenderem uns aos outros, construir confiança, coordenar suas ações, planejar estratégias para o alcance de metas, discutir a divisão do trabalho e realizar atividades em grupo.

Para que a comunicação seja clara, compreensível e atinja seus objetivos, os líderes, segundo Hunsaker e Alessandra (2009), devem aumentar a clareza da mensagem sendo completos e específicos, demonstrando congruência entre suas ações e sua mensagem e simplificando a sua linguagem, também deverá ser mantida a credibilidade do emissor estabelecendo a confiança mútua, compartilhando todas as informações relevantes, sendo honesto, dinâmico e confiável, e, finalmente, solicitando *feedback* do receptor, a fim de verificar a compreensão da mensagem original. Baseado em uma boa comunicação, as metas tendem a estar claras e os objetivos traçados. Após isso, durante a execução o gestor precisa ter disciplina e controle. A equipe precisa dar e receber *feedback* sobre o andamento dos trabalhos, bem como receber retorno sobre o seu desempenho.

De acordo com George e Jones (1999), comunicação é um dos processos mais importantes das organizações. Comunicação efetiva permite indivíduos, grupos

e organizações a atingirem seus objetivos e desempenhar seus papéis no mais alto nível e, isso afeta virtualmente cada aspecto do comportamento organizacional. Comunicação é o compartilhamento de informações entre dois ou mais indivíduos em uma organização para chegar a um entendimento comum. Comunicação serve para quatro principais funções em uma organização: prover conhecimento, motivar os membros da equipe, controlar e coordenar os esforços individuais e expressar sentimentos e emoções.

Segundo Silva (2005), verifica-se 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.

Por outro lado, filtragem e distorção de informações, escutas pobres, falta de *feedback* apropriado, rumores e diferenças culturais em estilos de linguagem podem levar a uma comunicação não efetiva ou eficaz nas organizações. O processo de comunicação pode ser melhorado através do estabelecimento da confiança e encorajando a comunicação aberta, melhorando as habilidades de escuta, desenvolvendo boas habilidades de *feedback* e entendendo as diferenças de estilos de linguagem entre os membros da equipe.

As percepções de integridade da equipe são construídas dentro do processo de comunicação. Assegurar que todos os membros da equipe recebam informações críticas ao mesmo tempo podem promover integridade. Em um ambiente virtual ou remoto é difícil para membros da equipe verificar se eles foram sistematicamente excluídos pelo líder da equipe ou por outros membros da equipe ou somente esquecidos. Em ambos os casos, a confiança pode ser corroída rapidamente quando os membros da equipe se perguntarem se outros têm integridade.

Também, é importante que a comunicação mostre um cenário balanceado da situação. Informações que fazem uma parte parecer melhor que a outra ou que distorcem resultados inapropriadamente podem destruir a confiança. É melhor mostrar ambos os lados de um problema e investir tempo em uma sessão interativa que ter membros da equipe imaginando ou supondo que alguma informação não esteja sendo revelada (DUARTE; SNYDER, 1999).

Os líderes de equipes remotas precisam estar conscientes sobre a importância de assegurar que a comunicação atinja todos os membros da equipe ao

mesmo tempo não importando a sua localização. Eles sabem que pessoas em áreas remotas ou em organizações parceiras frequentemente podem sentir-se excluídas e podem acreditar que eles não são informados com a mesma frequência que os membros que estão próximos ao líder ou ao centro da organização. Assim, os gestores de equipes remotas precisam fazer um esforço especial para incluir todos os membros da equipe de todas as localidades em áudio ou vídeo conferências e tomar todas as suas opiniões, comentários e reclamações muito seriamente. Em adição, membros de equipes remotas frequentemente verificam com outros membros quando informação controversa é comunicada com o intuito de verificar se eles estão tendo uma percepção correta da situação.

De acordo com Duarte e Snyder (1999), quando cada membro da equipe tem um pedaço do quebra-cabeças, uma comunicação robusta coloca as peças juntas e se transforma em instrumento chave na resolução de problemas. Comunicação é fundamental em um mundo adaptativo e é essencial para a colaboração. Comunicação inclui a troca de informações em ambos os domínios das tarefas e relacionamentos interpessoais. Em ambientes adaptativos, os membros da equipe usam e confiam em comunicação variada e robusta.

Comunicar falhas bem como sucessos é essencial para o sucesso em ambientes adaptativos. Outros membros da equipe podem aprender a partir dos erros e experiências que seus colegas possuem. Frequentemente, falhas não são discutidas ou são escondidas. Quando estiver em dúvida, o melhor é passar toda a informação possível, pois se espera que os membros experientes da equipe façam o devido julgamento de um cenário completo ao invés de preocuparem-se com possibilidades desconhecidas gerando margem para problemas de relacionamento entre os membros da equipe ou com o seu líder. Em ambientes adaptativos, uma falha cometida e analisada pode resolver um problema futuro que outros membros possam enfrentar.

Líderes podem estimular uma comunicação robusta criando redes de pessoas conectadas e envolvidas mutuamente em um propósito comum. Líderes de equipes podem conectar pessoas que ajudam umas as outras. Líderes também podem estimular o uso de tecnologias para suportar a comunicação entre os membros da equipe (DUARTE; SNYDER, 1999).

### 2.3.3 Quanto ao Acompanhamento

Outro pilar básico do gerenciamento a distância é o *feedback* das ações e resultados da equipe gerenciada, visto que o retorno sobre as atividades desenvolvidas demonstrará quais pontos estão alinhados com os objetivos do projeto, bem como quais os pontos que estão em dissonância com o pretendido do trabalho da equipe.

Segundo Stettner (2006), parte do trabalho do gestor é fazer devoluções construtivas. É importante que os profissionais não apenas entendam as suas dicas sobre o que fazer para melhorar o desempenho, mas também as coloquem em prática com sucesso. Muitos gestores não gostam de dar *feedback* negativo. Eles temem que mesmo comentários bem intencionados sejam vistos como críticas pessoais e, por isso, evitam apontar falhas, questionar esforços e atitudes individuais.

*Feedback* tipicamente consiste de informação provida para um indivíduo com o propósito de melhorar a sua performance (GEISTER et al., 2006). Existe uma variedade de tipos de *feedback* que são descritos por diferentes aspectos (GEISTER et al., 2006). Um aspecto é o tipo de *feedback*, com *feedback* por resultados (i.e, informação referente a performance do resultado) em um lado e *feedback* por processo (i.e, informação referente a como o trabalho foi feito) em outro lado. Um segundo aspecto pertence aos receptores do *feedback*. O retorno por ser recebido individualmente ou pela equipe. *Feedback* para equipes pode ser dados em diferentes níveis: no nível individual ou em nível de equipe (i.e, *feedback* individual agregado ao nível de equipe e apresentado ao time inteiro). O terceiro aspecto é a fonte do *feedback*. *Feedback* pode ser fado por subordinados (de baixo para cima), por supervisores (de cima para baixo), por pares ou colegas (horizontal), ou pela combinação dessas fontes. O quarto aspecto é proposta do *feedback*, de modo que pode ser usado por razões de avaliação ou desenvolvimento. É importante distinguir entre as diferentes formas de retorno, para que sejam respeitadas as premissas de como o *feedback* pode aumentar a performance (GEISTER et al., 2006).

Existe suporte para o relacionamento entre *feedback* e performance em equipes remotas. Duarte e Snyder (2001) apontaram a importância do *feedback* por resultados a partir do líder para os membros da equipe para a melhoria de

performance. Jarvenpaa e Leidner (1999) afirmaram que um *feedback* completo para os membros da equipes é essencial para o desenvolvimento e manutenção da confiança e alta performance. Geister, Konradt e Hertel (2006) deram ao *feedback* a importância para obter um entendimento e acordo comum entre os membros da equipe, que suporta a noção de uma base comum para o desenvolvimento. Em suma, existe suporte para os efeitos benéficos do *feedback* em equipes remotas de trabalho, porém estudos empíricos ainda estão em desenvolvimento. Sendo assim, ainda não está claro qual forma de devolução é a mais efetiva.

Acredita-se que para equipes remotas o *feedback* pelo processo trará os melhores benefícios. Em contraponto as equipes locais, não é possível que os líderes da equipe olhe em volta e veja no que a sua equipe está trabalhando, o que eles estão fazendo e como eles gostando disso (GEISTER et al., 2006). De acordo com teoria da riqueza das mídias (DAFT; LENGEL, 1986; DENNIS; VALACICH, 1999 apud GEISTER et al., 2006), as mídias eletrônicas são caracterizadas por serem mídias enxutas que somente permitem *feedbacks* atrasados e limitados durante o processo do trabalho. Por causa da comunicação eletrônica mostrar mais conteúdos relacionados a tarefas e menos relacionadas ao time, membros de equipes remotas estão frequentemente inseguros seus parceiros de trabalho estão motivados ou satisfeitos com a sua colaboração. Ainda, segundo Geister et al. (2006), em um estudo exploratório, o *feedback* de processos de equipe provem informações sobre a motivação e as emoções de outros membros da equipe e que levam a um aumento do bem estar e maior participação.

Além disso, na literatura sobre cooperação no trabalho suportada por computador, *feedback* é raramente mencionado. Entretanto, conscientização como conceito relacionado é amplamente estudado. Conscientização é definida como o “[...] entendimento das atividades dos outros, que prove um contexto para sua própria atividade” (DOURISH; BELLOTTI, 1992, p. 107 apud GEISTER et al., 2006). Isso está associado com os efeitos positivos na colaboração, como nas atividades de coordenação, simplificando a comunicação verbal, provendo assistência apropriada e gerenciando o trabalho compartilhado. Weisband (2002 apud GEISTER et al., 2006) mostrou uma relação positiva entre percepção e a performance da equipe em um estudo com equipes remotas de estudantes trabalhando juntos durante um curso de quatro semanas. Jang, Steinfield e Pfaff (2002 apud GEISTER et al., 2006) desenvolveram uma ferramenta de colaboração baseada na internet

que foi desenvolvida para suportar a conscientização da equipe. Os resultados desse estudo com equipes de oito estudantes trabalhando no projeto de desenvolvimento por quatro meses implica que uma maior conscientização da equipe sobre atividades e perspectivas de outros membros de equipe levam a uma maior comunicação e uma maior satisfação dos membros em uma equipe remota.

Posteriormente, foi proposta uma ligação entre *feedback* e conscientização. Especificamente; logo, argumentou-se que entre as diferentes formas de *feedback*, o de processos da equipe mostra a maior sobreposição ao conceitos de conscientização. A propósito, ambos os conceitos focam em equipes de forma semelhante, provendo informações sobre atividades e percepções dos membros da equipe ao invés de sobre o desempenho dos membros da equipe. Outra similaridade é que ambos são frequentemente operacionalizados na forma de *feedback* em pares (i.e, os pares dão e recebem *feedback*). Entretanto, os conceitos de conscientização e *feedback* são diferentes em alguns aspectos. *Feedback* de processo de equipes é melhorado provendo escalas de observação comportamentais ou atribuições estruturadas da equipe. Em contraste, enquanto mantendo a conscientização, os membros da equipe são solicitados a colher informações sobre o seu ambiente de trabalho. Neste caso, os membros da equipe têm que inferir informações de uma comunicação por e-mail (WEISBAND, 2002 apud GEISTER et al., 2006) ou de atividades de outros (por exemplo, uploads e downloads de documentos feito pelos outros membros). Como resultado uma distribuição de conscientização é muito mais sutil, subjetiva e menos controlável que a distribuição de *feedback*.

Gestores eficientes devem dar *feedback* todos os dias. Isso significa distribuir elogios merecidos, observações neutras e até um aviso mais sério. O ideal, claro, é que os aspectos positivos se sobreponham a todos os outros. Afinal de contas ninguém esquece os elogios recebidos. Elogie sempre que surgir oportunidade. Não guarde seus comentários apenas para os poucos momentos de brilho ou resultados excepcionais. O gestor precisa mostrar que admira o modo como sua equipe trata os clientes, organiza o ambiente de trabalho ou analisa um problema.

Para concluir, assume-se o processo de *feedback* como sendo o elemento central da conscientização, com conscientização sendo um conceito muito mais amplo que inclui uma ampla gama de troca de informações. Se isso é verdadeiro, o processo de *feedback* de equipe poderá aprimorar a conscientização e também a qualidade dos entregáveis das equipes remotas.

### 2.3.4 Quanto ao Planejamento e Organização

Com relação ao estabelecimento de metas, Krames (2006) cita que a maior contribuição individual de Jack Welch para a teoria da liderança foi reconhecer que as pessoas são o principal meio de aumentar a produtividade e levar a empresa ao sucesso.

Hunsaker e Alessandra (2009) afirmam que para as metas serem eficazes elas deverão ser: específicas o bastante para serem medidas e checadas, aumentando a probabilidade do objetivo ser alcançado; desafiadoras, porém realistas para não criar frustrações e serem abandonadas; metas com limite de tempo para não serem negligenciadas devido à falta da sensação de urgência; estabelecidas com a participação do funcionário, aumentando o nível de aspiração à meta; e finalmente, metas capazes de oferecer *feedback*, mostrando como a pessoa está agindo em relação ao resultado desejado. Desta forma, as metas estabelecidas tornam-se uma ferramenta fundamental para o gerenciamento remoto de equipes, considerando que sua implementação demonstrará a efetividade do trabalho do grupo.

Enquanto estratégias de liderança direta são possíveis em equipes convencionais, membros de equipes remotas podem ser gerenciados mais efetivamente por empoderamento e a delegação de funções gerenciais aos membros da equipe (DUARTE; SNYDER, 1999). Tal abordagem muda o papel de um gerente de equipe de controle tradicional para funções de treinamento e moderação do grupo. Como um proeminente exemplo de tais conceitos de liderança delegativa, gerenciamento por objetivos (GPO do inglês *management by objective – MBO*) pode ser sumarizado como um grupo de práticas de gerenciamento com ênfase na fixação de metas, participação e retorno sobre o cumprimento das tarefas. De acordo com Geister et al. (2005), esses três componentes básicos levam a alta motivação, desempenho e satisfação no trabalho dos empregados em ambientes de trabalho tradicionais. Embora a relevância de cada um dos componentes do GPO seja suportada dentro dos ambientes de trabalho convencionais para trabalhos individuais, existem fracas evidências para equipes de trabalho convencionais.

Poucos estudos tem explorado GPO em ambientes de trabalho remotos. Um estudo de campo inicial com tele trabalhadores mostrou que a qualidade do GPO foi

um indicador de estresse e satisfação no trabalho em adição a outras tarefas e tensões não relacionadas ao trabalho (GEISTER et al., 2005). O estudo de campo que explorou os efeitos do GPO em equipes remotas existentes (HERTEL; KONRADT; ORLIKOWSKI, 2004 apud GEISTER et al., 2005), mostrou uma significativa correlação entre a qualidade do estabelecimento de metas percebido pelos membros da equipe e a efetividade das equipes conforme avaliação do gestor. Além disso, essa correlação foi parcialmente medida por indicadores motivacionais dos membros da equipe.

O *feedback* relacionado ao desempenho, como um importante elemento do GPO, precisa ser frequente, concreto e feito em tempo no nível individual e de grupo. Isso pode ser particularmente importante em condições de trabalho distribuídas, onde informações sobre a realização dos objetivos de outros membros da equipe são mais difíceis de serem recebidos. Na verdade, a introdução de *feedback* gráfico sobre o desempenho real levou a um maior desempenho em grupos eletrônicos de *brainstorming* (SHEPHERD et al., 1996 apud GEISTER et al., 2005). Além de processos de comparação social, *feedback* de desempenho relacionado aos parceiros podem ajudar a construir a confiança e evitar sentimentos de exploração e perdas de motivação em equipes virtuais.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos e procedimentos adotados para esta pesquisa, a contextualização do estudo, os participantes da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho se constituiu de uma pesquisa exploratória descritiva para contextualizar o objeto de estudo – gestão de equipes remotas – face à amplitude do tema e aos vários estudos encontrados.

Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Dessa maneira, foi desenvolvida também uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de fundamentar teoricamente o trabalho e validar o escopo do problema proposto.

#### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A HCL é uma empresa multinacional de origem indiana com mais de 88.000 funcionários espalhados em 31 países. Em 2009, a HCL iniciou as suas operações no Brasil com escritórios em São Paulo e São Leopoldo sendo as bases para os *Delivery Centers* (centros de desenvolvimento de projetos e base para todos os recursos administrativos e técnicos) no Brasil.

Um dos principais clientes da HCL no Brasil é a Lojas Renner. Nesse cliente, a HCL presta serviços de suporte a sistemas (*Application Support Managed - ASM*).

O modelo de trabalho é totalmente remoto sendo que o ponto de contato entre a empresa e a HCL é o Gerente do Projeto e este fica localizado dentro das dependências do cliente. O restante do time, em torno de 25 pessoas, que atuam no projeto, fica nas dependências da HCL em São Leopoldo, Curitiba e, eventualmente, utilizam-se profissionais da Índia.

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa HCL onde foram envolvidos os Gestores de Projeto que atuam em projetos similares e que possuem equipes remotas para gerenciar.

Foram entrevistados cinco gestores de projetos de faixa etária entre 30 e 50 anos de ambos os sexos. Os gestores da amostra possuem formação técnica em Tecnologia da Informação - TI e são oriundos de áreas técnicas que direcionaram suas carreiras para o gerenciamento de projetos e pessoas. O tempo de experiência varia entre 12 e 25 anos de carreira e entre 6 e 12 anos de experiência como gestores de projetos e pessoas. Os gestores envolvidos na pesquisa estão localizados nas sedes de São Leopoldo, Porto Alegre e São Paulo.

Também, foram entrevistados oito membros de equipe de faixa etária entre 21 e 36 anos. Os entrevistados são Consultores de Sistemas com conhecimento em tecnologias Oracle. O tempo de experiência variou de 3 a 18 anos e o tempo de permanência na empresa estão entre 3 meses até 6 anos. Cabe destacar que a equipe entrevistada atua nas cidades de Porto Alegre (RS), Curitiba (PR) e São Leopoldo (RS).

O envolvimento dos gestores e da equipe nesse contexto foi pelo fato de eles atuarem em projetos que exigiam gerenciamento de equipes a distância. Vale observar que a pesquisa visou conhecer as dificuldades encontradas, bem como suas percepções relativas às boas práticas propostas. O envolvimento dos membros da equipe visou conhecer suas percepções em relação às características de liderança da equipe e da própria atividade enquanto trabalho remoto.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coletas de dados adotadas neste estudo foram Entrevistas Semiestruturadas junto aos gerentes e questionário por e-mail para os integrantes das equipes visando obter informações sobre a gestão remota do ponto de vista dos liderados.

As entrevistas utilizadas para esse trabalho permitiram a coleta de dados direcionada ao propósito da investigação. As entrevistas serão conduzidas de 1º de Maio de 2012 até 31 de Maio de 2012 presencialmente em São Leopoldo e Porto Alegre e, via telefone, com os gestores localizados em São Paulo. As entrevistas tiveram duração aproximada de uma hora e meia e foram conduzidas a partir de um roteiro (Anexos A e B). As respostas serão preenchidas em conjunto pelo entrevistador e entrevistado.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados, por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2002) e confrontados com a teoria estudada. No processo de análise, tomando Bardin (2002, p. 38) como referência principal, com a Análise de Conteúdo, no qual diz a autora ser “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Tais procedimentos foram seguidos criteriosamente com muitos aspectos observáveis, e colaboraram bastante no desvendar dos conteúdos mais relevantes.

Na análise de conteúdo, Bardin (2002) aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação. Dessa forma, os principais pontos da análise utilizados neste estudo foram: a leitura flutuante (primeiras leituras de contato com os textos), a escolha dos documentos (no caso, os relatos transcritos), a formulação das hipóteses e objetivos (relacionados com a disciplina), a referenciação dos índices e elaboração dos indicadores (o significado e a relevância dos conteúdos) e, por fim, a preparação do material.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Em vista dessa modalidade de gerenciamento não ser amplamente estudada, houve limitações quanto às fontes de pesquisa bibliográfica, ao acesso e disponibilidade dos sujeitos para colaborar com a pesquisa; ao tempo disponível para finalização do trabalho e à impossibilidade de generalizar os resultados para outras organizações, já que se trata de um estudo exploratório.

Na sequência, apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A fim de levantar subsídios para a contextualização da gestão de equipes remotas, foram realizadas entrevistas com gestores e membros de equipes. A partir da visão dos gestores, buscou-se verificar aspectos relacionados às vantagens das equipes remotas, principais desafios e características de gestores de equipes nessa modalidade. Com relação à pesquisa com os membros de equipe, procurou-se a percepção dos liderados em se tratando dos aspectos relacionados ao desempenho e adaptação a esse tipo de configuração de equipe e também identificar como a equipe percebe as principais características e habilidades necessárias aos gestores de equipes remotas.

Abaixo, seguem os dados levantados a partir das opiniões dos sujeitos participantes da pesquisa.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

A partir das entrevistas com os participantes da pesquisa, foram montadas duas tabelas contendo uma relação das questões investigadas, as categorias extraídas das respostas dos entrevistados e também exemplos das falas dos entrevistados que ilustram as categorias selecionadas.

#### **4.1.1 Resultados das Entrevistas com Gestores**

De acordo com o explanado acima, segue abaixo o quadro consolidado a partir das respostas fornecidas pelos gestores.

Quadro 1: Análise das Respostas – Gestores

Questões investigadas	Categorias de resposta encontradas	Evidências - recortes das falas dos sujeitos
Vantagens de uma equipe gerenciada remotamente para a equipe; para o gestor; para a organização?	<b>Cobertura geográfica:</b> equipes remotas com membros em diferentes localidades propiciam uma maior cobertura geográfica trazendo vantagens para o negócio.	Ex 1: "... pela maior cobertura geográfica na prestação de serviços para empresas Globais, maior cobertura de atendimento por fuso horário diferenciado" (G1).
		Ex 2: "Uma das vantagens em ter times distribuídos é poder atender a diversos clientes independente da área geográfica em que estejam localizados" (G3).
	<b>Redução de custos:</b> equipes remotas podem ter custos reduzidos por poderem trabalhar sem necessidade de locomoção para uma sede central.	Ex 1: "...operações com menor custo pela diversidade de custos por região" (G4).
		Ex 2: "A redução de custos, principalmente com deslocamentos, ganho de tempo com deslocamentos" (G2).
	<b>Localização estratégica:</b> o benefício de poder contar com os melhores talentos sem a preocupação quanto à sua localização física.	Ex. 1: "Outro ponto importante é que a empresa pode centralizar o maior número de recursos em locais geográficos onde o custo é menor, como por exemplo, em áreas onde existem incentivos para instalação de polos de informática" (G1).
		Ex. 2: "...disponibilidade de recurso em diferentes localidades ao mesmo tempo são vantagens trabalhando com equipes remotas..." (G2).
Na sua experiência quais são as principais dificuldades para o gestor no gerenciamento remoto de equipes?	<b>Diversidade de competências:</b> é facilitada em equipes remotas, já que os profissionais podem atuar em qualquer lugar.	Ex. 1: "...equipe remota pode representar maior diversidade de perfis técnicos" (G2).
		Ex. 2: "Oferta de maior número de profissionais com diferentes níveis de conhecimento e senioridade" (G1).
	<b>Comunicação rápida:</b> as tecnologias de comunicação podem facilitar a interação nas equipes remotas.	Ex 1: "Manter a comunicação de forma rápida, prática e com custo reduzido também é um desafio" (G3).
		Ex 2: "Transmitir o senso de urgência" (G5).
	<b>Acompanhamento e controle:</b> dificuldade do gestor em acompanhar as atividades diárias por não estar presente fisicamente junto à equipe.	Ex 1: "A maior dificuldade sem dúvida é não poder acompanhar o trabalho no dia a dia da equipe" (G3).
		Ex 2: "Sinergia da equipe, controle das atividades que estão em andamento, rápida alocação e respostas para casos mais graves e urgentes" (G2).

continua

Questões investigadas	Categorias de resposta encontradas	Evidências - recortes das falas dos sujeitos
E quais seriam as principais dificuldades para a equipe?	<b>Comunicação:</b> o gestor precisa garantir a fluidez de informações técnicas e não técnicas entre a equipe.	Ex 1: "... a troca de conhecimento e experiência de forma remota não se iguala a presencial" (G4).
	<b>Colaboração:</b> a troca de conhecimentos e a convivência do grupo precisam ser facilitadas, tendo em vista a dispersão geográfica da equipe.	Ex 2: "Carência de informações, que muitas vezes são transmitidas na informalidade dentro da empresa" (G5).
	<b>Identificação com a organização:</b> membros da equipe que não estão fisicamente próximos ao centro de poder (sede) tendem a se sentirem excluídos.	Ex 1: "...colaboração/integração entre a equipe fica dificultada" (G3).
		Ex 2: "A troca de informações entre os membros precisa ser estabelecida de forma prática e deve ser incutida no espírito da equipe" (G2).
Em sua opinião o que não pode faltar para o êxito do gerenciamento remoto de uma equipe?	<b>Comunicação:</b> o gestor deve administrar e facilitar a comunicação do time para que haja interação, bom relacionamento e foco nos objetivos.	Ex 1: "Bons canais de comunicação, utilização do meio de comunicação (tecnologia) adequado para cada situação e reuniões presenciais" (G3).
	<b>Processos:</b> conjunto de processos e procedimentos norteadores utilizados para gestão da equipe.	Ex 2: "Gestão/coordenador/liderança técnica atuando na equipe remota para facilitar comunicação e garantir a execução dos processos, assim como a qualidade dos serviços" (G2).
	<b>Confiança:</b> o relacionamento a distância exige confiança mútua entre gestores e membros da equipe.	Ex 1: "...processos e ferramental – disponível e de conhecimento de todos" (G2).
		Ex 1: "Relacionamento de confiança entre o Gestor e os membros da Equipe" (G4).
Que "processos" (ou ações) precisam ser implementados para o efetivo gerenciamento de equipes remotas?	<b>Tecnologias de comunicação:</b> garantir um ferramental tecnológico que supra a contento a não presença física.	Ex 1: "Estabelecer os meios para comunicação a distância entre gestor, equipe e clientes (fone, internet, chats, emails, audio conferência, vídeo conferência, etc)" (G2).
	<b>Avaliação:</b> definição de metas claras e objetivas para mensuração da produtividade e eficiências da equipe.	Ex 2: "... comunicação periódica, através de reuniões de acompanhamento" (G5).
	<b>Definição de responsabilidades:</b> estabelecimento de papéis e responsabilidades e divulgação de forma clara para a equipe.	Ex 1: "Estabelecer critérios de avaliação de produtividade" (G2).
		Ex 2: "Controles diários de produtividade e eficiência" (G3).
Ex 1: "A definição dos papéis e responsabilidades de cada um dos membros da equipe" (G4).		
Ex 2: "Estabelecimento de um líder e ponto focal das atividades" (G2).		

continuação

Questões investigadas	Categorias de resposta encontradas	Evidências - recortes das falas dos sujeitos
Pensando no papel e na atuação de um gestor, que diferenças existem entre um método tradicional de gestão e o gerenciamento de equipes remotas?	<b>Acompanhamento:</b> o gestor necessita dispendir um esforço maior para manter o controle e o acompanhamento das atividades.	Ex 1: "...com gestão remota o esforço é maior na garantia do acompanhamento do serviço" (G3).
		Ex 2: "Já no caso das equipes remotas, o controle e a distribuição das atividades por vezes podem exigir uma grande dispêndio de energia do gestor na execução de tarefas operacionais, prejudicando as ações de cunho gerencial e conseqüentemente afetando os resultados do próprio gestor e da equipe" (G4).
	<b>Crítérios de avaliação de desempenho:</b> pela distância entre gestor e equipe, os critérios de avaliação e de coleta das informações necessitam estar bem definidos e explicitados.	Ex 1: "Numa gestão remota, este acompanhamento é prejudicado pela distância e a percepção do gestor em relação a sua equipe e seu desempenho precisa ser muito mais aguçada" (G3).
		Ex 2: "No método tradicional, muitas coisas são resolvidas na hora e você tem a sensação de que está no controle do andamento do projeto, o que nem sempre é verdade. Isto por outro lado no gerenciamento remoto gera inseguranças. Portanto é muito importante estabelecer critérios de avaliação de desempenho e de andamento dos projetos (serviços)" (G5).
Você consegue obter os mesmos resultados em um projeto utilizando equipes presenciais se comparado aos resultados obtidos com equipes remotas? Por quê?	<b>Resultados semelhantes:</b> é plenamente possível obter os mesmos resultados nas equipes remotas e presenciais.	Ex 1: "Uma vez que os processos, metodologias e lideranças estejam definidos, a execução poderá ser tanto presencial como remota" (G2).
Como você percebe a qualidade da comunicação do seu gestor com você e vice-versa?	<b>Objetividade:</b> a comunicação deve primar pela objetividade para que seja compreendida pela equipe.	Ex 1: "O nível de comunicação na minha esfera é bastante claro e objetivo" (G2).
		Ex 2: "Mensagens curtas, claras e específicas" (G3).
	<b>Pouca disponibilidade:</b> o gestor de equipes remotas precisa estar disponível para a equipe.	Ex 1: "...a falta de disponibilidade dificulta algumas ações/decisões" (G5).
		Ex 2: "A comunicação acontece normalmente por minha iniciativa e por diferentes meios: email, telefone, reuniões presenciais, muitas vezes promovidas pelo meu senso de urgência" (G5).

continua

continuação

Questões investigadas	Categorias de resposta encontradas	Evidências - recortes das falas dos sujeitos
Cite as principais competências que um gestor de equipe remota deve ter para alcançar os melhores resultados com sua equipe:	<b>Comunicação:</b> o gestor de equipes remotas precisa ser hábil na sua comunicação com o time.	Ex 1: "...habilidade de comunicação – saber envolver a todos na equipe" (G3).
		Ex 2: "Gerenciamento da comunicação" (G2).
	<b>Organização:</b> para o gestor de equipes remotas, a organização do trabalho é fundamental para o controle das atividades.	Ex 1: Habilidade de organização, para acompanhamento periódico da evolução do desenvolvimento do trabalho" (G1).
		Ex 2: "Conhecimento da Metodologia a ser aplicada" (G2).
	<b>Disponibilidade:</b> pela não presença física, a relação com a equipe deve ser próxima e aberta.	Ex 1: "Capacidade de ouvir" (G1).
		Ex 2: "Estar sempre disponível a apto para ouvir seu time" (G5).
	<b>Liderança:</b> o gestor de equipes remotas precisa ser um líder inspirador. É necessário o entendimento claro da diferença entre líder e chefe.	Ex 1: "Habilidade em motivar os times" (G4).
		Ex 2: "Bom nível de conhecimento sobre o gerenciamento de pessoas" (G5).
	Ex.3: "Capacidade de resolução de conflito" (G2).	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para complementar a análise, também foram feitas entrevistas com membros de equipes remotas.

#### 4.1.2 Respostas Obtidas Junto aos Integrantes de uma Equipe

A partir das respostas dos membros de uma equipe remota, foi possível elaborar a tabela que segue, na qual são visualizadas as categorias de respostas encontradas, bem como exemplos das falas dos entrevistados que compõem a análise de resultados.

Quadro 2: Análise das Respostas – Equipe

Questões investigadas	Categorias de respostas encontradas	Evidências - recortes das falas dos sujeitos	
Vantagens de uma equipe gerenciada remotamente para a equipe; para o gestor; para a organização?	<b>Flexibilidade:</b> não importa onde os membros da equipe estão localizados e sim reunir os melhores talentos para atingir um objetivo.	Ex 1: “A vantagem para o gestor é flexibilidade de trabalhar de qualquer lugar, assim como a equipe gerenciada” (E1). Ex 2: “A vantagem é a flexibilidade para dispor de recursos em varias geografias, não precisando necessariamente estar todos em uma mesma localidade” (E3).	
	<b>Liberdade:</b> as pessoas podem trabalhar em qualquer lugar desde que cumpram os objetivos.	Ex 1: “Para a equipe: maior liberdade de trabalho, maiores possibilidades de estabelecer uma filosofia de trabalho própria” (E1). Ex 2: “Ter liberdade de trabalhar em um ambiente próprio” (E5)	
	Quais as principais dificuldades que você enfrenta como membro de uma equipe gerenciada remotamente?	<b>Comunicação:</b> a distância por vezes dificulta a comunicação e a obtenção de informações importantes para a condução das atividades.	Ex 1: “Muitas vezes, por conta do volume de atribuições do gestor, os e-mails demoram um pouco para serem lidos e as respostas demoram para vir” (E2). Ex 2: “Falta de informação das atividades existentes, contextualização reduzida da empresa numa visão holística, visibilidade de problemas pontuais...” (E7).
		<b>Falta de contato:</b> sensação de isolamento do centro da empresa e dificuldade para tratar assuntos mais delicados com o gestor.	Ex 1: “Distanciamento da empresa, causando sensação de abandono por parte da empresa”(E8). Ex 2: “Conversar sobre assuntos delicados como salário, benefícios, horário de trabalho e outros relacionados pode perder um pouco do impacto e parecer menos importante do que é” (E1).
E na sua percepção, quais são as dificuldades do gerenciamento remoto para o gestor e para a organização?		<b>Controle de atividades:</b> dificuldade do gestor para controlar as atividades e garantir a visibilidade do andamento dos trabalhos.	Ex 1: “Para ambos, manter a equipe com uma produtividade aceitável e fazer cumprir os prazos das atividades estabelecidas” (E3). Ex 2: “Visibilidade da execução das atividades, definição de métricas de esforço e satisfação” (E7).
	<b>Perfil do profissional adequado:</b> os profissionais de equipes remotas devem possuir o perfil adequado ao tipo de trabalho. A capacidade de organização é fundamental para a entrega dos resultados.	Ex 1: “O contato pessoal com um gestor é necessário para algumas pessoas para que elas possam ter um desempenho melhor, portanto pode haver dificuldade de contratar um profissional com perfil para realizar seu trabalho em um projeto com essas características” (E5). Ex 2: “Pela ausência física de um líder a equipe tende a se acomodar e ficar menos produtiva, comprometendo o desempenho” (E6).	
	<b>Manter o foco:</b> mesmo não tendo a presença de um gestor, a equipe precisa estar compromissada com os resultados.	Ex 1: “ Se for uma equipe responsável, focada em resultados e focada no atendimento do cliente, o trabalho pode ser melhor do que com gerenciamento presencial” (E2). Ex 2: “Com a distância, a falta com os compromissos e abusos da liberdade tendem a não ser perceptíveis” (E5).	

continuação

Questões investigadas	Categorias de respostas encontradas	Evidências - recortes das falas dos sujeitos
Você conhece plenamente os objetivos do projeto no qual (ou para o qual) você trabalha?	<b>Pleno conhecimento dos objetivos:</b> a equipe está ciente dos objetivos do projeto através da comunicação efetiva do gestor.	Ex 1: “O gestor nos posiciona do alcance dos resultados sempre que acontece uma reunião de resultado do projeto com o cliente” (E2). Ex 2: “O objetivo principal é a redução de chamados mantendo a receita e a possibilidade de alavancar novas oportunidades dentro do cliente” (E6).
Você recebe <i>feedback</i> do seu gestor? Com que frequência e em que condições (duração, local, motivo, etc.)	<b>“Sempre que necessário”:</b> trata-se de uma frequência abundante de <i>feedbacks</i> do gestor para com a equipe.  <b>Eventualmente:</b> trata-se da escassez de <i>feedbacks</i> do gestor para com sua equipe.	Ex 1: “Sempre que necessário. Normalmente por Skype ou telefone e para alinhamento de algum prazo, priorização, etc” (E2). Ex 2: “Sempre que possível/necessário sou procurado pelo meu gestor para receber <i>feedback</i> das minhas atividades, seja ele por motivo positivo ou negativo. Isso não ocorre com uma frequência determinada, e sua duração depende muito do momento e da importância dos acontecimentos” (E8). Ex 1: “Não tanto quanto gostaria, mas eventualmente sim, tanto pessoalmente em alguma visita ao cliente, ou do gestor a empresa, quanto a distância” (E4). Ex 2: “Não recebo com muita frequência. Os <i>feedbacks</i> dados foram presenciais (no cliente), motivadas por atividades feitas” (E3). Ex. 3: “Sempre que necessário recebo um <i>feedback</i> , positivo ou negativo por telefone ou virtualmente (E7)
Como você percebe a qualidade da comunicação do seu gestor com você e vice-versa?	<b>Clareza:</b> trata-se da principal característica que deve ter a comunicação entre o gerente e a equipe.  <b>Facilitado pela tecnologia:</b> as tecnologias de comunicação facilitam a interação entre o gestor e os membros da equipe.	Ex 1: “A comunicação é clara e direta” (E2). Ex 2: “Não sinto dificuldades e o fato de existir um canal aberto entre nós facilita bastante” (E5). Ex 1: “Vejo que é boa e eficiente. Consigo passar a informação que eu quero via telefone, skype ou email. Acredito que seja vice-versa isso” (E6). Ex 2: “A tecnologia nos permite manter contato sempre que necessário, não há a menor diferença entre contato presencial ou remoto” (E5).
Você acredita que a comunicação com seu gestor seria diferente se contasse permanentemente com a sua presença física? Em caso afirmativo, o que mudaria?	<b>Comunicação mais efetiva:</b> trata-se da comunicação relativa aos assuntos mais delicados, tais como questões pessoais dos membros da equipe.	Ex 1: “Mais eficiente, com certeza. Existem certas conversas que só atingem o seu potencial efetivo quando feitas presencialmente. Palavras escritas são interpretadas de acordo com o humor de quem as lê” (E1). Ex 2: “Quanto maior o contato presencial, maior a possibilidade de conversa com o gestor e mais frequente seria a troca de mensagens entre as partes, fazendo, assim, com que a gestão e a equipe fiquem cada vez mais focados no objetivo principal” (E8). Ex 3: “Acredito que a relação seria mais forte e de melhor qualidade nos assuntos que requerem mais dinamismo ou resposta instantânea” (E2).

continua

continuação

Questões investigadas	Categorias de respostas encontradas	Evidências - recortes das falas dos sujeitos
Você considera que sua produtividade é maior ou menor trabalhando distante de seu gestor e de sua organização? Por quê?	<b>Produtividade semelhante:</b> independente do modelo da equipe (presencial ou remoto) os membros da equipe produzem de forma semelhante.	Ex 1: “Minha produtividade é semelhante com o gestor remotamente por ter vivido as duas situações” (E7).
		Ex 2: “Igual. Independente da presença física, as responsabilidades são claras e o trabalho necessário para alcançar o objetivo do projeto foi desde o início bem explicado” (E1).
	<b>Depende da motivação:</b> o trabalho remoto dependente fortemente de fatores motivacionais, dada a ausência do líder e a necessidade de autogestão dos membros da equipe.	Ex 1: “São dois pesos e duas medidas. Se você está motivado, o trabalho remoto pode ser mais produtivo. Se você não está motivado, o trabalho remoto tende a ser mais lento” (E8).
		Ex 2: “Não acredito que a distância seja o mais prejudique a produtividade. Se a pessoa está disposta a trabalhar e esta engajada no objetivo a produtividade será a mesma ou até mesmo maior” (E5).
Cite as principais competências que um gestor de equipe remota deve ter para alcançar os melhores resultados com sua equipe:	<b>Abertura:</b> a comunicação entre líder e equipe deve ser franca e o canal aberto.	Ex 1: “Canal aberto e franco de comunicação” (E1).
	<b>Transparência:</b> a comunicação precisa ser clara e objetiva e o gestor precisa facilitar a troca de informações.	Ex 1: “Clareza e transparência na comunicação. A comunicação é a principal ferramenta do gestor, pois esse é essencialmente seu trabalho: interlocução entre os funcionários que dispõem de ferramentas técnicas (conhecimento) e o cliente que necessita utilizar essas ferramentas da melhor forma para atingir o desempenho/resultado esperado” (E5).
	<b>Confiança:</b> o relacionamento entre os membros da equipe e o gestor precisa ser baseado na confiança.	Ex 1: “Confiar na equipe” (E8).
	<b>Flexibilidade:</b> o gestor precisa ser flexível para liderar os diferentes perfis dos membros da equipe.	Ex 2: “Deve ser flexível e compreensível, pois tratar remotamente envolve alguns obstáculos a mais” (E2).
	<b>Presença:</b> o gestor precisa ter contato presencial com a equipe. São necessárias reuniões presenciais para que gestor possa reforçar a comunicação, clarear objetivos e tratar de assuntos delicados.	Ex. 1: “Ter a oportunidade de conhecer os recursos em “carne e osso” e visitá-los com alguma frequência” (E4).
		Ex. 2: “Também é necessário se fazer presente, mesmo de forma remota. Isso através de emails, telefone e vídeo conferências” (E6).
	Ex.: 3: “Se fazer presente fisicamente para que seja criada uma imagem do gestor; Se fazer presente virtualmente para a equipe não se sentir abandonada” (E4).	
	<b>Disponibilidade:</b> o gestor precisa estar disponível e ser uma referência em quem a equipe possa buscar apoio quando necessário.	Ex. 1: “Alta disponibilidade, requisição de informações de forma diária. <i>Feedbacks</i> , de ambas as partes, mais constantes” (E1).

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

De acordo com as categorias apresentadas acima, pode-se realizar uma análise das mesmas a partir dos fundamentos teóricos estudados, agregando-as em grupos que demonstram os aspectos fundamentais na gestão de equipes remotas e suas vantagens. Além disso, apresenta-se as principais dificuldades de profissionais gerenciados remotamente, explorando as práticas de gestão de equipes remotas favoráveis ao bom desempenho dos profissionais e ao resultado da equipe e, por fim, analisando as competências essenciais inerentes a um gestor de equipes remotas. Cabe dizer que a análise está baseada no conjunto de respostas dos gestores e dos membros da equipe.

### **4.2.1 Aspectos Fundamentais da Gestão de Equipes Remotas e suas Vantagens**

Em equipes remotas nas quais o gestor não está fisicamente próximo à equipe, ele terá um desafio para exercer o controle das atividades. Na pesquisa, os participantes explicitam que esse ponto é crítico, pois as pessoas ainda estão acostumadas com supervisão e controle em um modelo em que o “chefe” está presente para a condução das atividades. Desse modo, ferramentas e mecanismos de controle e coordenação são recomendadas para aumentar a capacidade de definição de objetivos e delegação de responsabilidades à equipe (MASSEY et al., 2003 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). Tais ferramentas estão convergentes com as opiniões dos entrevistados no que tange ao controle de atividades em equipes remotas: “[...] *para ambos (gestor e organização), manter a equipe com uma produtividade aceitável e fazer cumprir os prazos das atividades estabelecidas*” (E3) e “*visibilidade da execução das atividades, definição de métricas de esforço e satisfação*” (E7).

Além disso, no modelo de equipes remotas, o perfil do profissional precisa estar adequado, pois o membro da equipe pode trabalhar em diferentes horários e diferentes localidades, situação em que alguns preferem trabalhar de dia, outros à noite. Dessa maneira, muda-se o enfoque de “cumprir horário” para a “obtenção de

resultados”. Vale destacar que nem todos estão prontos para essa nova modalidade de trabalho. Nesta pesquisa, essa característica é mencionada quando os próprios membros da equipe salientam as diferenças e necessidades do tipo de pessoas frente à situação de não estar presencialmente em contato com o gestor. Seguem as falas dos participantes que evidenciam isso: *“O contato pessoal com um gestor é necessário para algumas pessoas para que elas possam ter um desempenho melhor, portanto pode haver dificuldade de contratar um profissional com perfil para realizar seu trabalho em um projeto com essas características”* (E5); *“Pela ausência física de um líder, a equipe tende a se acomodar e ficar menos produtiva, comprometendo o desempenho”* (E6).

No tocante ao projeto referenciado neste trabalho, os participantes da equipe mencionaram que o gestor comumente comunica os objetivos dos projetos. Isso se verifica através das falas dos entrevistados: *“O gestor nos posiciona do alcance dos resultados sempre que acontece uma reunião de resultado do projeto com o cliente”* (E2) e *“o objetivo principal é a redução de chamados mantendo a receita e a possibilidade de alavancar novas oportunidades dentro do cliente”* (E6). O time deve estar sempre bem informado, porém deve-se ter um cuidado especial nesse ponto. O cuidado é para não sobrecarregar os membros da equipe com informação em demasia ou até mesmo desnecessária (GIANGREGORIO, 2010).

Sendo assim, a manutenção do foco nos resultados e nos objetivos do trabalho também é considerada como uma dificuldade para o gerenciamento de equipes remotas. Uma vez que o gestor não está presencialmente em contato com a equipe e, corroborando com o ponto acima, os perfis dos profissionais não estiverem adequados, é provável que se tenha dificuldades e o gestor necessite dispender um esforço muito maior junto ao time para garantir a entrega do trabalho. Percebam que, na comparação com o gerenciamento presencial, um dos entrevistados explica que: *“Se for uma equipe responsável, focada em resultados e focada no atendimento do cliente, o trabalho pode ser melhor do que com gerenciamento presencial”* (E2). Dessa maneira, fica evidente que esse ponto está plenamente dependente do perfil dos profissionais. Isso mais uma vez é reforçado pela opinião de outro entrevistado: *“Com a distância, a falta com os compromissos e abusos da liberdade tendem a não ser perceptíveis”* (E5).

Em contrapartida, no que tange à comunicação dos objetivos, no projeto estudado, fica evidente que não existe uma rotina pré-estabelecida pelo gestor para

a distribuição de *feedbacks*. Fica claro que os membros da equipe se ressentem de uma melhor organização desse quesito quando relatam que recebem algum tipo de retorno: “*Sempre que necessário. Normalmente por Skype ou telefone e para alinhamento de algum prazo, priorização, etc.*” (E2); “*Sempre que possível/necessário sou procurado pelo meu gestor para receber feedback das minhas atividades, seja ele por motivo positivo ou negativo. Isso não ocorre com uma frequência determinada, e sua duração depende muito do momento e da importância dos acontecimentos*” (E8); “*Não tanto quanto gostaria, mas eventualmente sim, tanto pessoalmente em alguma visita ao cliente, ou do gestor à empresa, quanto a distância*” (E4).

Vários autores como Duarte e Snyder (2001), Jarvenpaa e Leidner (1999) e Geister, Konradt e Hertel (2006), além de relacionar *feedback* com performance da equipe, apontaram a importância do retorno como forma de comunicação estruturada com o time. Um *feedback* completo para os membros da equipe é essencial para o desenvolvimento e manutenção da performance e da confiança. Em resumo, conforme os autores, ainda não existe um resultado definitivo de qual é a melhor maneira de dar *feedback* em equipes remotas, porém ressaltam que o gestor precisa buscar uma maneira de manter o time informado, produtivo e motivado.

Nesse ponto, um dos aspectos fundamentais na comunicação com o time é a clareza. Segundo Hunsaker e Alessandra (2009), para que a comunicação seja clara, compreensível e atinja os seus objetivos, os líderes devem aumentar a clareza das suas mensagens sendo completos e específicos. Baseado em uma boa comunicação, as metas tendem a estar claras e os objetivos traçados. De acordo com George e Jones (1999), comunicação é um dos processos mais importantes das organizações. Comunicação efetiva permite indivíduos, grupos e organizações atingirem seus objetivos e desempenhar seus papéis no mais alto nível e isso afeta virtualmente cada aspecto do comportamento organizacional. No caso estudado, têm-se evidências de que a comunicação está de acordo com os autores estudados segundo os seguintes relatos: “*A comunicação é clara e direta*” (E2) e “*Não sinto dificuldades e o fato de existir um canal aberto entre nós facilita bastante*” (E5).

Tendo como base os aspectos acima citados e através dos relatos dos entrevistados, fica evidente que o uso das tecnologias de comunicação é fundamental, para que haja uma comunicação efetiva entre o gestor e a equipe.

Segue um dos relatos que ilustra a ideia geral das respostas: *“A tecnologia nos permite manter contato sempre que necessário, não há a menor diferença entre contato presencial ou remoto”* (E5). De acordo com O’Brien (2001), o gerenciamento de equipes remotas pode ser feito através dos sistemas de informação colaborativos, cujo objetivo é fornecer ferramentas para ajudar a colaborar (comunicar ideias, compartilhar recursos e coordenar esforços de trabalho cooperativo).

Tendo em vista as vantagens da organização em equipes remotas, os entrevistados apontaram a cobertura geográfica como uma delas. Para empresas globais, como a mencionada neste trabalho, esse tipo de organização é natural e amplamente difundido. Devido a isso, aumenta-se consideravelmente a capacidade de atendimento em escala por não haver limitação quanto ao número de pessoas que podem executar determinado tipo de tarefa, bem como possibilita o aumento da capacidade produtiva da empresa como se percebe na seguinte resposta: *“Uma das vantagens em ter times distribuídos é poder atender a diversos clientes independente da área geográfica que estejam localizados”* (G3). May e Carter (2001 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009), em seu estudo de caso sobre equipes remotas na indústria automotiva europeia, mostraram que, através da comunicação e colaboração entre engenheiros geograficamente distribuídos entre a fábrica e os fornecedores, fizeram com que se obtivessem ganhos em qualidade, redução de custos e redução do tempo de disponibilização do produto ao mercado (entre 20% a 50%) para novos veículos.

Assim como as vantagens da categoria acima, um dos principais benefícios de equipes remotas é a redução de custos. Piccoli et al. (2004 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) disseram que, reduzindo tempos de realocação e reduzindo custos de viagem, equipes remotas superam as dificuldades de tempo e espaço. Por meio das respostas, vê-se que os gestores entrevistados possuem essa mesma percepção de que a redução de custos é um dos principais benefícios das equipes remotas: *“A redução de custos, principalmente com deslocamentos, ganho de tempo com deslocamentos”* (G2). Os gestores percebem que a organização em equipes remotas torna-se um diferencial competitivo quando possibilita tanto redução de custos como também poder recrutar os melhores talentos independente de sua localização geográfica. Um dos entrevistados reportou da seguinte maneira: *“Outro ponto importante é que a empresa pode centralizar o maior número de recursos em*

*locais geográficos onde o custo é menor, como por exemplo, em áreas onde existem incentivos para instalação de pólos de informática” (G1).*

De acordo com Ebrahim, Ahmed e Taha (2009), equipes geograficamente dispersas permitem às organizações contratar e reter as melhores pessoas não importando a sua localização. Novamente, a distribuição geográfica das equipes remotas permite aos gestores que juntem em torno de um mesmo objetivo os melhores recursos sem que as barreiras de tempo e distância sejam impeditivas da realização do trabalho. Esse ponto também está relacionado a custos e localização estratégica, pois, segundo um dos entrevistados, uma das vantagens de equipes remotas é ter: “*oferta de maior número de profissionais com diferentes níveis de conhecimento e senioridade*” (G1). Segundo Ebrahim, Ahmed e Taha (2009), equipes remotas possibilitam unir especialistas digital ou eletronicamente em campos altamente especializados trabalhando um com o outro através de grandes distâncias. Também, possibilitam a criação de centros de excelência usando os melhores talentos independente de sua localização.

#### **4.2.2 Principais Dificuldades de Profissionais Gerenciados Remotamente**

Certamente a comunicação é uma das principais dificuldades da gestão de equipes remotas. Essa categoria foi um dos pontos críticos mais mencionados na pesquisa. Como comunicar? O que comunicar? Quando comunicar? Todas essas perguntas dependem de outras perguntas: Quantas pessoas compõem a equipe? Em que lugar estão? Que língua falam? etc. No entanto, as respostas para todas as perguntas estão baseadas em alguns princípios citados por Hunsaker e Alessandra (2009) que dizem que, para que a comunicação seja clara, compreensível e atinja seus objetivos, os líderes devem aumentar a clareza da mensagem sendo completos e específicos, demonstrando congruência entre suas ações e sua mensagem e simplificando a sua linguagem. Além disso, também deverá ser mantida a credibilidade do emissor estabelecendo a confiança mútua, compartilhando todas as informações relevantes, sendo honesto, dinâmico e confiável, e, finalmente, solicitando *feedback* do receptor, a fim de verificar a compreensão da mensagem original.

Assim, os gestores de equipes remotas precisam fazer um esforço especial para incluir todos os membros da equipe de todas as localidades e tomar todas as suas opiniões, comentários e reclamações muito seriamente. Algumas dificuldades são percebidas pelos gestores como por exemplo: *“a troca de conhecimento e experiência de forma remota não se iguala à presencial”* (G4) e *“carência de informações, que muitas vezes são transmitidas na informalidade dentro da empresa”* (G5). Sendo assim, os líderes de equipes remotas precisam estar conscientes sobre a importância de assegurar que a comunicação atinja todos os membros da equipe ao mesmo tempo não importando a sua localização.

Para a equipe, a distância do gestor em equipes remotas traz algumas dificuldades no que tange à comunicação. Isso se confirma com os relatos dos entrevistados quando dizem que: *“Muitas vezes, por conta do volume de atribuições do gestor, os e-mails demoram um pouco para serem lidos e as respostas demoram para vir”* (E2) e *“Falta de informação das atividades existentes, contextualização reduzida da empresa numa visão holística, visibilidade de problemas pontuais...”* (E7). Equipes remotas permitem aos profissionais colaborar mais produtivamente a distância, mas as conversas presenciais com o gestor e até mesmo com os colegas ainda são as maneiras mais confiáveis e efetivas de rever e revisar uma nova ideia (GASSMANN; VON ZEDTWITZ, 2003a apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009). Também, como uma desvantagem, equipes remotas são particularmente vulneráveis à desconfiança, dificuldades na comunicação, conflitos e guerras pelo poder.

Mesmo com as tecnologias de informação, o conteúdo da mensagem é o ponto no qual o gestor precisa colocar foco. Pode-se perceber essa preocupação através das falas dos gestores: *“Manter a comunicação de forma rápida, prática e com custo reduzido também é um desafio”* (G3) e *“Transmitir o senso de urgência”* (G5). Sendo assim, as tecnologias de comunicação devem ser usadas para facilitar a interação em equipes remotas. Segundo Trope (1999 apud MACÊDO, 2006), o trabalho remoto demanda a adoção de padrões mais estruturados de comunicação e novas abordagens no que concerne a treinamento e formação. A relação entre os indivíduos baseia-se mais na confiança do que no controle, devendo o líder assumir o papel de animador, em vez de controlador. Assim, seu estilo de gestão está mais próximo da administração de resultados do que dos métodos e meios tradicionalmente utilizados – supervisão presencial, controle rígido de horários, etc.

Da mesma forma que o mencionado no tópico acima nas questões de comunicação, o fato de não estar presencialmente junto à equipe, exige do gestor o desenvolvimento de mecanismos de comunicação eficientes que são a base para o acompanhamento e controle das atividades, uma vez que o gestor precisa ter confiança na informação que ele recebe da equipe. É importante que a relação do gestor com os membros da equipe seja baseada na confiança, com abertura e franqueza de ambos os lados. Essa visão está coerente com as seguintes opiniões dos gestores: “*A maior dificuldade sem dúvida é não poder acompanhar o trabalho no dia a dia da equipe*” (G3) e “*Sinergia da equipe, controle das atividades que estão em andamento, rápida alocação e respostas para casos mais graves e urgentes*” (G2). Enquanto estratégias de liderança direta são possíveis em equipes convencionais, membros de equipes remotas podem ser gerenciados mais efetivamente por empoderamento e por delegação de funções gerenciais aos membros da equipe (DUARTE; SNYDER, 1999). Tal abordagem muda o papel de um gerente de equipe de controle tradicional para funções de treinamento e moderação do grupo.

De acordo com Duarte e Snyder (1999), quando cada membro da equipe tem uma peça do quebra-cabeças, uma comunicação robusta coloca as peças juntas e se transforma em instrumento chave na resolução de problemas. Tal aspecto é fundamental em um mundo adaptativo e é essencial para a colaboração. Comunicação inclui a troca de informações em ambos os domínios das tarefas e relacionamentos interpessoais. Em ambientes adaptativos, os membros da equipe usam e confiam em comunicação variada e robusta. Os gestores, através das respostas, expuseram que esse ponto é uma das dificuldades do gerenciamento remoto. Entende-se que a comunicação se torna muito objetiva e as conversas do cafezinho e de corredor, onde muitas vezes grandes ideias surgem, não são possíveis. Isso fica claro a partir das seguintes respostas: “*Colaboração/integração entre a equipe fica dificultada*” (G3) e “*A troca de informações entre os membros precisam ser estabelecidas de forma prática e deve ser incutida no espírito da equipe*” (G2).

Analisando pelo ponto de vista da integração, uma dificuldade que se coloca para os membros da equipe remota é a identificação com a organização. Nas respostas dos gestores, fica evidente a preocupação com a dificuldade de manter os membros da equipe próximos, como por exemplo: “*Falta de interação junto aos*

*demais membros da empresa, risco de não identificação com a própria empresa, perda de foco na condução dos objetivos*” (G2) e *“Sentir-se parte de um grupo maior; percepção do clima organizacional”* (G4). Segundo Massey et al. (2003 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009), a falta de contato pode levar os membros da equipe remota a um certo relaxamento com relação aos resultados do trabalho e também leva à tendência de um distanciamento com os objetivos do projeto ou da organização a que pertencem. A distância dos membros da equipe do centro de poder das empresas pode levar a pessoa a não se sentir como parte integrante da empresa e, conseqüentemente, à perda da motivação quando se leva em consideração os objetivos de médio e longo prazo. Os gestores sabem que pessoas em equipes remotas podem sentir-se excluídas e podem acreditar que eles não são comunicados com a mesma frequência que os membros que estão próximos ao líder ou ao centro da organização.

De acordo com Massey et al. (2003 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009), equipes remotas precisam ter claros seus objetivos e responsabilidades. Falta de contato pode causar aos membros de equipes virtuais uma acomodação com relação aos resultados do trabalho. Isso posto, fica claro que, mesmo em equipes remotas, existe a necessidade de que o gestor determine momentos para estar pessoalmente com a equipe. Isso fica claro quando os participantes da pesquisa dizem que sentem um: *“Distanciamento da empresa, causando sensação de abandono por parte da empresa”* (E8) e quando não conseguem: *“Conversar sobre assuntos delicados como salário, benefícios, horário de trabalho e outros relacionados pode perder um pouco do impacto e parecer menos importante do que é”* (E1).

Reuniões ao vivo periódicas de membros de equipes dispersas podem ser especialmente eficazes para iniciar e manter processos sociais-chave que encorajarão a comunicação informal, identificação e coesão da equipe. O tempo e os gastos necessários para providenciar tais oportunidades de interação ao vivo são um investimento que pode levar a grandes retornos. As empresas devem também lembrar que as interações informais podem ser tão importantes quanto as formais, ou mais ainda. Por isso, o gestor de equipes remotas precisa balancear as rotinas diárias liberando tempo para a equipe. Segundo as respostas dos gestores, *“a falta de disponibilidade dificulta algumas ações/decisões”* (G5). Outro ponto importante é o relatado por um dos gestores de equipes remotas que traz a sua própria

dificuldade de contato com o seu superior imediato: *“a comunicação acontece normalmente por minha iniciativa e por diferentes meios: email, telefone, reuniões presenciais, muitas vezes promovidas pelo meu senso de urgência”* (G5).

Cabe aqui uma reflexão: se o próprio gestor, que deve ter o discernimento das necessidades da equipe, enfrenta esse tipo de dificuldade, o que dizer dos membros da equipe que não possuem habilidades de gestão. De acordo com Trope (1999 apud MACÊDO, 2006), o trabalho remoto exige uma qualidade e abordagem diferenciada na comunicação. Isso se reflete principalmente no tempo e disponibilidade que o gestor vai dispendar para manter o time constantemente atualizado e sendo conhecedor das informações importantes do trabalho.

#### **4.2.3 Práticas de Gestão de Equipes Remotas Favoráveis ao Bom Desempenho dos Profissionais e ao Resultado da Equipe**

Segundo McMahon (2001), equipes remotas são aquelas em que existem integração e cooperação para o desenvolvimento de um projeto de software com a utilização de processos comuns e fortemente ligados por um canal de gerenciamento. Essa definição está coerente com a opinião de um dos entrevistados que escreveu: *“processos e ferramental – disponível e de conhecimento de todos”* (G2), citando processos como uma das bases para o êxito no gerenciamento de equipes remotas.

Segundo O'Brien (2001), o gerenciamento de equipes remotas deve ser suportado por um conjunto de ferramentas tecnológicas que busquem apoiar a comunicação. As respostas dos entrevistados evidenciam esse conceito no que tange à necessidade do suporte tecnológico na gestão de equipes remotas. Quando perguntado aos gestores sobre o que não pode faltar para o êxito de um gerenciamento remoto, foram obtidas as seguintes respostas: *“bons canais de comunicação utilização de meios de comunicação (tecnologia) adequado para cada situação e reuniões presenciais”* (G5) e *“gestão/coordenação/liderança técnica atuando na equipe remota para facilitar comunicação e garantir a execução dos processos assim como a qualidade dos serviços”* (G2). Também, por estarem a distância, o gestor e os membros da equipe precisam estabelecer uma relação de confiança. É baseado nesse pressuposto que as informações irão transitar entre os

membros da equipe. Anderson et al. (2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009) sugeriram que o uso da comunicação efetiva, suportada pela tecnologia, desempenha um papel importante no ganho e manutenção da confiança. Isso vai ao encontro de uma das respostas de um dos entrevistados que comenta que um dos pilares para o sucesso da gestão de equipes remotas é: *“relacionamento de confiança entre o gestor e os membros da equipe”* (G4).

A boa comunicação e uma relação de confiança forte criam o mecanismo adequado para o acompanhamento das atividades. O processo de acompanhar as atividades se torna crítico, uma vez que o gestor não está presente acompanhando as atividades da equipe. Nesse aspecto, são percebidas algumas diferenças significativas a respeito da diferença na abordagem da gestão de equipes remotas comparando-se com os métodos tradicionais. Quando questionados sobre esse aspecto, os gestores responderam da seguinte forma: *“com gestão remota, o esforço é maior na garantia do acompanhamento do serviço”* (G3) e *“já no caso das equipes remotas, o controle e a distribuição das atividades, por vezes podem exigir um grande dispêndio de energia do gestor...”* (G4). Isso posto, segundo Stettner (2006), parte do trabalho do gestor é dar *feedback* construtivo. É importante que os profissionais não apenas entendam as suas dicas sobre o que fazer para melhorar o desempenho, mas também as coloquem em prática com sucesso.

Ainda tratando-se das principais diferenças entre gestão remota e gestão presencial, tem-se a visão da necessidade de que sejam estabelecidos critérios claros de avaliação e desempenho, porém não há uma receita de como fazer. Destaca-se nas respostas a real necessidade de que existam meios para isso, porém sem uma definição clara de “como fazer”, tal como evidenciam as respostas: *“Numa gestão remota, este acompanhamento é prejudicado pela distância e a percepção do gestor em relação a sua equipe e seu desempenho precisa ser muito mais aguçado”* (G3) e *“No método tradicional, muitas coisas são resolvidas na hora e você tem a sensação de que está no controle do andamento do projeto, o que nem sempre é verdade. Isto por outro lado no gerenciamento remoto gera inseguranças. Portanto é muito importante estabelecer critérios de avaliação de desempenho e de andamento dos projetos (serviços)”* (G5).

Para que uma equipe seja produtiva e eficiente, é necessário que o gestor tenha bem definidos os processos para avaliar a equipe. Nessa categoria, têm-se as seguintes opiniões dos entrevistados no que tange aos métodos de avaliação como

fator preponderante para uma gestão remota exitosa: “*estabelecer critérios de avaliação de produtividade*” (G2) e “*controles diários de produtividade e eficiência*” (G3). Hunsaker e Alessandra (2009) afirmam que, para as metas serem eficazes, elas deverão ser capazes de oferecer *feedback*, mostrando como a pessoa está agindo em relação ao resultado desejado. Dessa forma, as metas estabelecidas tornam-se uma ferramenta fundamental para o gerenciamento remoto de equipes, considerando que sua implementação demonstrará a efetividade do trabalho do grupo.

Segundo o grupo de gestores, a resposta é quase unânime com relação à possibilidade de obtenção de resultados semelhantes em equipes remotas se comparado às equipes tradicionais. Isso se confirma com a resposta de um dos entrevistados que resume a opinião geral: “*uma vez que os processos, metodologias e lideranças estejam definidos, a execução poderá ser tanto presencial como remota*” (G2). De acordo com Blanchard (2007), cada vez mais equipes remotas estão se tornando peças fundamentais para o sucesso. Essas equipes enfrentam desafios especiais no desenvolvimento da confiança, no aprimoramento de uma comunicação eficaz e no gerenciamento da concentração do trabalho. Contudo, não existe motivo algum para que o tempo e a distância impeçam que as pessoas interajam como uma equipe. Com o gerenciamento adequado e a ajuda da tecnologia, equipes virtuais podem ser tão produtivas e recompensadoras quanto equipes presenciais.

Nessa categoria, percebe-se uma clara consonância nas respostas da pesquisa entre os grupos entrevistados. O grupo de membros da equipe menciona que a sua produtividade não é afetada pelo fato de estar trabalhando remotamente comparando-se com o trabalho presencial, de acordo com os seguintes relatos: “*Minha produtividade é semelhante com o gestor remotamente por ter vivido as duas situações*” (E7); “*Igual. Independente da presença física, as responsabilidades são claras e o trabalho necessário para alcançar o objetivo do projeto foi desde o início bem explicado*” (E1). Acredita-se que esse aspecto está intimamente relacionado ao fato da equipe possuir os membros com o perfil adequado. Essa é uma categoria também encontrada nas respostas dos gestores de equipes mencionada neste estudo.

Ainda tratando-se da questão produtividade, a categoria analisada demonstra através das respostas dos entrevistados que, independente de estarem perto ou

longe do gestor, a motivação está intrinsecamente relacionada ao trabalho, ao objetivo do projeto e ao quanto isso está ligado às motivações e aspirações pessoais de cada um dos indivíduos. Pela resposta de um dos participantes: *“Não acredito que a distância seja o que mais prejudique a produtividade. Se a pessoa está disposta a trabalhar e está engajada no objetivo, a produtividade será a mesma ou até mesmo maior”* (E5). Isso esclarece que vários aspectos estão vinculados à adequação do perfil do profissional aliada a princípios de gestão de equipes remotas. Vale destacar que esses aspectos estão relacionados ao sucesso na busca pela obtenção dos resultados propostos.

#### **4.2.4 Competências Essenciais para um Gestor de Equipes Remotas**

Na perspectiva dos gestores, foi solicitado aos participantes da pesquisa que citassem as principais competências de um gestor de equipes remotas. Dentre as mencionadas estão:

- Comunicação: “Habilidade de comunicação – saber envolver a todos na equipe”.
- Organização: “Habilidade de organização – para acompanhamento periódico da evolução do desenvolvimento do trabalho”.
- Disponibilidade: “Estar sempre disponível e apto para ouvir seu time”.
- Liderança: “Bom nível de conhecimento sobre o gerenciamento de pessoas”.

Na perspectiva dos membros da equipe, foi solicitado aos participantes da pesquisa que citassem as principais competências de um gestor de equipes remotas. Dentre as mencionadas estão:

- Abertura: “Canal aberto e franco de comunicação”.
- Transparência: “... clareza e transparência na comunicação. A comunicação é a principal ferramenta do gestor, pois esse é essencialmente o seu trabalho ...”.
- Confiança: “Confiar na equipe”.
- Flexibilidade: “Deve ser flexível e compreensível, pois tratar remotamente envolve alguns obstáculos a mais”.

- Presença: “Ter a oportunidade de conhecer os recursos em carne e osso e visitá-los com alguma frequência”.
- Disponibilidade: “Alta disponibilidade, requisição de informações de forma diária. *Feedbacks* de ambas as partes mais constantes”.

Para essa categoria, assim como na análise do conteúdo das respostas dos gestores, fica evidente que um gestor precisa estar habilitado a compreender as principais diferenças entre a gestão de equipes tradicionais e a gestão de equipes remotas. Para isso, a experiência e vivência nesse tipo de situação é fundamental, a fim de que o gestor desenvolva a percepção sobre os aspectos emocionais dos seus liderados, bem como estabeleça uma relação de confiança e respeito para conseguir fazer com que as pessoas produzam em sua plenitude, mesmo com os obstáculos culturais, de comunicação e de localização geográfica impostos por esse tipo de organização.

A compilação de todas as respostas dos entrevistados mostra que, para impulsionar o desempenho de suas equipes, um gestor precisa implementar os mecanismos apropriados para melhorar tanto os processos socioemocionais como os relativos à tarefa. Especialmente para as equipes virtuais, os gestores precisam prestar mais atenção nos processos relativos à tarefa que aproveitarão o conhecimento especializado e experiência desses grupos.

Segundo Duarte e Snyder (1999), indivíduos que lideram ou trabalham em equipes remotas precisam ter habilidades especiais, incluindo um entendimento da dinâmica humana, conhecimento de como gerenciar através de áreas multi funcionais e culturas diferentes e a habilidade para usar as tecnologias de comunicação como os meios primários de comunicação e colaboração.

## 5 PROPOSIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

Gerenciar equipes remotas é um desafio nele mesmo. Os gerentes que estão à frente desses times sabem que devem balancear o seu tempo entre as tarefas, o time como um todo e entre os indivíduos do time. Gerenciar equipes remotamente adiciona dimensões mais profundas de complexidade ao papel do gerente como um líder. Nesse capítulo, seguem algumas importantes recomendações para gerentes cujo desafio é gerenciar equipes a distância.

### **Desenvolver um Plano de Comunicação**

Para Macêdo (2006), Duarte e Snyder (1999) e Giangregorio (2010), a comunicação é o ponto chave para o gerenciamento de equipes remotas. Considerando-se todas as dificuldades que as barreiras da distância, cultura, língua, etc podem impor ao gestor, é importante que o mesmo desenvolva um plano de comunicação objetivo para garantir a fluidez das informações e todas as premissas necessárias à obtenção de resultados.

No início de cada período de planejamento (6 meses ou 1 ano para frente), deve-se desenvolver um plano de comunicação para seu time remoto. Esse plano deverá mostrar quando você irá encontrar cada membro do time individualmente, quando você irá encontrar com seu time de reporte direto e quando você encontrará o time inteiro. Esse plano também deverá mostrar o canal de comunicação e a periodicidade dos encontros. Entende-se por canais de comunicação todos os meios e ferramentas tecnológicas disponíveis que auxiliam na integração entre as pessoas.

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).

Tendo as barreiras da distância levadas em consideração, o gerente não poderá sempre encontrar os membros do time presencialmente. Então, o plano precisa indicar claramente quais reuniões serão presenciais e quais serão via videoconferência ou teleconferência.

A partir de um bom plano de comunicação, é importante que o gerente garanta algumas premissas básicas:

- Balanceamento adequado entre reuniões presenciais e reuniões remotas.
- Orçamento correto para reuniões presenciais.
- Alocação de reuniões presenciais individuais com cada membro do time.

Uma vez que se tenha o plano de comunicação elaborado, deve ser feita a sua correta divulgação para a equipe envolvida e também para a companhia, pois esse plano deverá ser incluído no calendário corporativo da empresa. Para esse fim, existem alguns pontos de atenção importantes que devem ser respeitados quando se monta um plano de comunicação para gerenciamento remoto de times:

- Não cancele reuniões agendadas com o time remoto, porque o gerente ou o time está ocupado. A disciplina deve ser mantida e respeitada.
- Cancelamentos frequentes geram frustração no time.
- O time e o projeto são as prioridades do gerente e devem ser respeitados como tal. Se existe um plano de comunicação homologado, o mesmo deve conter situações de contorno e um plano de mudanças que deve ser seguido em situações de exceção.

### **Manter os Membros da equipe Remota Visíveis**

De acordo com O'Brien (2001), o gestor deve utilizar os recursos tecnológicos existentes para que esse princípio seja seguido. Para isso, não deixe itens importantes, que ficam fora do alcance da visão, ficarem de fora da mente das pessoas. Nesses casos, além das reuniões formais feitas por meio de teleconferência e/ou videoconferência, é necessário também que o gerente crie mecanismos para simular um ambiente onde os membros do time estejam presenciais. Por exemplo, criar um escritório virtual que mostra uma foto de cada pessoa, onde eles estão trabalhando, até mesmo uma foto do ambiente de trabalho real ou uma ilustração que demonstre aproximadamente como esse ambiente se parece (por exemplo, um escritório em casa, espaço em sua mesa no escritório regional, o horário local de cada escritório virtual, a estação do ano, etc.).

Além de garantir a visibilidade dos membros do time, é necessário promover a visibilidade das atividades e tarefas de todos. Para isso, faz-se necessária a adoção de uma ferramenta (software) corporativa que possua funcionalidades através das quais os membros do time tenham visibilidade das atividades diárias de cada um e assegure que cada localidade tenha configurado em seus calendários feriados

públicos, religiosos, locais e outras atividades que tenham relação direta com as atividades do projeto.

### **Manter a equipe atualizada com informativos Frequentes e Relevantes**

De acordo com Trope (1999 apud Macêdo, 2006), o trabalho remoto exige uma qualidade e abordagem diferenciadas na comunicação. Isso se reflete principalmente no tempo e disponibilidade que o gestor vai dispende para manter o time constantemente atualizado e sendo conhecedor das informações importantes do trabalho.

O time deve estar sempre bem informado, porém deve-se ter um cuidado especial nesse ponto. O cuidado é para não sobrecarregar os membros da equipe com informação em demasia ou até mesmo desnecessária. Se o gerente e um membro do time eventualmente estão no mesmo escritório e o gerente passa alguma informação, o gerente tem que garantir que os membros do time remoto recebam a mesma informação. A comunicação tem que fluir em todas as direções e atingir todos os membros do time de forma igual (GIANGREGORIO, 2010).

Que tipo de informação deve ser imediatamente repassada e difundida?

- A que afeta a segurança do time no trabalho.
- A que afeta como o time está trabalhando.
- A que atinja com quem o time está trabalhando.
- A que o gerente ou o time ache necessário e interessante.

O ponto mais importante nesse tópico é utilizar o meio/canal de comunicação correto dependendo da natureza da informação. Pode-se utilizar um e-mail simples para qualquer coisa que o time possa achar interessante, mas que não os impactará diretamente. Se a atualização da informação, em qualquer forma, impactará o time ou um membro específico do time, então considere cuidadosamente a melhor maneira de comunicar para minimizar medo e o risco de falhas na interpretação da mensagem.

### **Estabeleça Objetivos “SMARTER”**

Equipes virtuais precisam ter claros objetivos e responsabilidades. Falta de contato pode causar aos membros de equipes virtuais uma acomodação com relação aos resultados do trabalho. Desse modo, ferramentas e mecanismos de controle e coordenação são recomendadas para aumentar a capacidade de

definição de objetivos e delegação de responsabilidades à equipe (MASSEY et al., 2003 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2009).

Meyer (2003) descreve as características da definição de objetivos S.M.A.R.T. O acrônimo S.M.A.R.T. para a definição de objetivos já é bastante conhecido. O problema é quando se conhece somente a tradução de cada letra, mas não se desenvolve um raciocínio mais amplo do que realmente significa o conceito.

Portanto, o que realmente se procura na definição de um objetivo (de negócios, profissional ou pessoal) quando se diz que ele deve ser S.M.A.R.T.?

S – Specific (Específico)

M – Measurable (Mensurável)

A – Attainable (Atingível)

R – Realistic (Realista)

T – Timely (Em Tempo)

Para trabalhadores remotos, os objetivos precisam ser S.M.A.R.T.E.R. Nesse caso, acrescenta-se o E e o R que significam respectivamente: ENGAGING e RESOURCED.

E – Engaging (Envolvimento)

R – Resourced (Provido de recursos)

### **Fortalecer Relacionamentos através de Eventos Presenciais**

Torna-se importante que o gerente perceba as realizações de sua equipe, valorizando-as por meio, por exemplo, de um jantar de confraternização para celebrar uma importante entrega de projeto. Isso, além da união da equipe, trará integração entre seus membros. Premiar individualmente os profissionais pelo desempenho, de forma criteriosa e justa, criará um clima de confiança e permitirá a assimilação da existência de políticas de valorização profissional.

### **Praticar Bom Gerenciamento**

Esse tópico é óbvio para muitos gerentes, porém a maioria dos problemas que o gerente enfrenta em gerenciamento remoto de times não é porque o gerente está gerenciando remotamente, mas porque o gerente não está praticando bom gerenciamento e habilidades de liderança em primeiro lugar, ou o gerente tem um estilo pessoal que não é adequado ao seu trabalho e para sua empresa. Nesse caso, mesmo que a pessoa esteja sentada próxima ao gerente, no mesmo escritório,

o mesmo problema poderia aparecer. Obviamente, o fato das pessoas estarem distantes umas das outras faz com o que problema se torne mais complexo e difícil de resolver.

De acordo com o Hunsaker e Alessandra (2009), o respeito mútuo e a compreensão são pré-requisitos para a solução de problemas em conjunto. O desenvolvimento de um sólido relacionamento de confiança entre o líder e os liderados é a base de um gerenciamento efetivo. Então, o gerente deve considerar seu estilo de gerenciamento e liderança. Quando o gerente tiver um problema com um membro do time remoto, ele deve perguntar a si mesmo se o problema é porque a pessoa está remota ou, ainda assim, existiriam problemas se o membro do time estivesse sentado próximo ao gerente. Antes de tentar resolver o problema partindo do princípio que o time está fazendo algo errado, o gerente precisa, inicialmente, pensar sobre o que ele está fazendo certo ou errado. Nesses casos, os bons e velhos princípios do gerenciamento ainda continuam válidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a compreender os desafios de fazer gestão de equipes remotas garantindo máxima eficiência e produtividade, tendo como base o referencial teórico e a análise de conteúdo dos questionários aplicados com gestores e participantes de equipes remotas na empresa HCL.

Conceitualmente, as equipes virtuais têm como característica mais importante o fato das pessoas não estarem fisicamente no mesmo local, mas possuem o mesmo objetivo comum. Os gestores podem aproveitar essa estrutura organizacional ao reunir membros de diferentes locais para criar uma equipe que possa integrar de forma otimizada os diferentes agrupamentos de experiência para executarem determinada tarefa ou cumprir determinado objetivo. Também, os gestores precisam prestar mais atenção nos processos que aproveitarão o conhecimento especializado e experiência desses grupos.

Desse modo, as empresas podem aproveitar a maior heterogeneidade inerente à natureza das equipes remotas. Essas equipes remotas tendem a incorporar níveis mais altos de diversidade estrutural e demográfica do que as equipes tradicionais, e ambos os tipos de diversidade podem ser altamente benéficos. Com a adoção dessa modalidade de trabalho, é possível suportar e alavancar outros tipos de negócio como:

- Formar equipes de pessoas da mesma empresa, distantes geograficamente.
- Adicionar um especialista fisicamente distante da equipe do projeto.
- Incorporar funcionários que trabalham em escritórios domésticos.
- Formar equipes que trabalham em diferentes turnos ou horas.
- Avançar em projetos que antes eram ignorados devido às despesas com viagens.

No entanto, os desafios para um gestor de equipes remotas são muitos. Os resultados da pesquisa mostram que o gestor precisa desenvolver abordagens diferentes na gestão quando são comparando com a gestão tradicional ou presencial. O principal desafio para os gestores é a comunicação. Outras habilidades também são requeridas, tais como clareza nos objetivos, presença,

liderança, disponibilidade, flexibilidade, entre outras. Entretanto, percebe-se que, a distância, todas as outras competências e necessidades estão baseadas em um modelo de comunicação eficiente.

O fato de não estar presente junto à equipe exige do gestor de equipes remotas uma abordagem voltada para o atingimento de objetivos em um âmbito mais global. O modelo comando-controle não serve mais e o tempo destinado a manter o time bem informado, recebendo os devidos *feedbacks* e resolvendo problemas é maior devido à necessidade de uma interação remota com os membros da equipe. Ter um objetivo comum e possuir uma visão compartilhada são questões que devem ser ampla e claramente discutidas com os membros da equipe. A tecnologia atual apoia o trabalho das equipes com uma grande diversidade de ferramentas colaborativas que auxiliam a comunicação e a interação entre os participantes da equipe.

Tanto os gestores quanto os membros da equipe evidenciaram nas suas respostas aos questionários a preocupação e a necessidade da presença física do gestor com a equipe. Os autores estudados também enfatizam a necessidade de se ter encontros presenciais. Por mais que as equipes e os gestores sejam maduras, determinados assuntos e situações só são resolvidos com a presença física, em uma conversa frente-a-frente. As ferramentas, modelos, sugestões e ideias são uma forma de minimizar a não presença física do gestor com a equipe.

Ainda, neste trabalho, foi apresentado como sugestão para gerenciamento de equipes remotas, um conjunto de boas práticas que pode ser utilizado como pilar de sustentação para esse modelo de gestão. Esses pilares abrangem os aspectos mais importantes sobre os quais o relacionamento entre líderes e liderados deve estar baseado.

Cabe salientar que, este estudo não tem objetivo de esgotar o assunto e se propõe a abrir novas possibilidades de pesquisa e discussão. O tema vem sendo amplamente discutido e estudado, visto que se vive em um mundo globalizado onde equipes remotas, gerenciamento a distância, fuso horário e diferenças culturais são aspectos de suma importância no cenário das grandes empresas.

Em todos os autores pesquisados, nenhum apresentou uma solução definitiva ou uma fórmula de como fazer gerenciamento remoto e mostram que os gestores normalmente encaram a dispersão como obstáculo em vez de oportunidade.

Esta pesquisa procurou mostrar que equipes remotas podem ter desempenho melhor que o das equipes tradicionais quando gerenciadas da maneira correta. Quando são utilizados os melhores recursos, com o melhor perfil e com a competência adequada fica evidente que não importa onde fisicamente eles estão. As tecnologias de comunicação estão amplamente difundidas e maduras para suportar esse tipo de necessidade. Além disso, é imperativo que gestores na posição de líderes de equipes remotas amadureçam e compreendam as novas necessidades adaptando-se a um modelo que é altamente benéfico, rentável e que pode gerar grandes resultados para projetos e organizações.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. RETO, Luís Antero; PINHEIRO, Augusto. Lisboa: Edições 70, 2002.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível** – Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007. 360 p.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, RAM. **Execução: A Disciplina para atingir Resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHUDOBA, K.M.E. et al.. How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. **Information Systems Journal**, v. 15, p. 279-306, 2005.

COSSULIN, Luciano. **Gestão de Equipes Virtuais de TI**. Monografia - Programa de Pós-Graduação Master Business Information Systems – MBIS – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Departamento de Computação, São Paulo, 2007. 43p.

DUARTE, Deborah L.; SNYDER, Nancy T.. **Mastering virtual team: strategies, tools, and techniques that succeed**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.

EBRAHIM, Nader Ale; AHMED, Shamsuddin; TAHA, Zahari. Virtual Teams: a Literature Review. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 3, n. 3, p. 2653-2669, 2009.

ENAMI, Lúcia Norie Matsueda. **Um modelo de gerenciamento de projetos para um ambiente de desenvolvimento distribuído de software**. Lúcia Norie Matsueda Enami. Maringá: [s.n.], 2006. 215 f.

FILHO, Antonio Costa Gomes. Gerenciamento de Equipes Virtuais. **Revista Capital Científico**, Guarapuava-PR, v.1, n.1, p. 43-57, jan./dez. 2003.

GEISTER, Susanne; KONRADT, Udo; HERTEL, Guido. Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. **Small Group Research**, v. 37; p. 459, 2006. Disponível em: <<http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/37/5/459>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

GEISTER, Susanne; KONRADT, Udo; HERTEL, Guido. Managing virtual teams: A review of current empirical research. **Human Resource Management Review**, v. 15, p. 69-95, 2005.

GEORGE, Jennifer M.; JONES, Garth R.. **Understanding and managing organizational behavior**. 2. ed. Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1999.

GIANGREGORIO, Emanuela. **10 Pillars of Successful Remote Team Management**. 2010. Disponível em: <<http://www.aikaizen.com/resources/articles/10-pillars-of-successful-remote-team-management/> posted>. Acesso em: 28 out. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HUNSAKER, Phil; ALESSANDRA, Tony. **A Nova Arte do Gerenciamento de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 304 p.

JARVENPAA, S. L.; LEIDNER, D. E.. Communication and trust in global virtual teams. **Organization Science**, v. 10, n. 6, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations, Nov./Dec., 1999, p. 791-815. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2640242>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

KIRKMAN, B. L.; GIBSON, C. B.; SHAPIRO, D. L.. “Exporting” teams enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates. **Organizational Dynamics**, v. 30, p. 12-29, 2001.

KIRKMAN, B. L. et al.. Five challenges to virtual team success: lessons from Sabre Inc. **Academy of Management Executive**, v. 16, p. 67-79, 2002.

KRAMER, Jeffrey A.. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benitez et al.. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. 234 p.

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

MCMAHON, P. E.. Distributed Development: Insights, Challenges, and Solutions. Crosstalk. **The Journal of Defense Software Engineering**, p. 4-9, nov. 2001.

MEYER, Paul J.. "What would you do if you knew you couldn't fail? Creating S.M.A.R.T. Goals". Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond. **Meyer Resource Group**, Incorporated, The, 2003.

O'BRIEN. J.. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PAIVA, Luiz. Objetivos, Entendendo o S.M.A.R.T. 2007. Disponível em: <<http://ogerente.com/congestionado/2007/02/27/objetivos/>>. Acesso em: 02 nov. 2011.

POWELL, A.; PICCOLI G.; IVES, B.. Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. **ACM SIGMIS Database**, New York, v. 35, n.1, p. 6-36, fev. 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) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

THOMPSEN, Joyce A.. **Leading Virtual Teams**. 2006. Disponível em: <<http://www.qualitydigest.com/sept00/html/teams.html>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

VIRTUAL TIMES. **Leadership styles**. Disponível em: <<http://virtualteambuilders.wordpress.com/2011/02/11/leadership-styles/>>. Acesso em: 19 jun. 2012.

WIKIPEDIA. **Time-to-market**. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Time\\_to\\_market](http://en.wikipedia.org/wiki/Time_to_market)>. Acesso em: 25 jun. 2012.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PESQUISA GESTOR****PESQUISA SOBRE GERENCIAMENTO REMOTO DE EQUIPES**

Cargo: \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
Sexo: ( ) M / ( ) F Idade: \_\_\_\_\_ Tempo de vínculo com esta empresa: \_\_\_\_\_  
Tempo de Experiência: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_  
Local de Trabalho: ( ) São Paulo / ( ) São Leopoldo / ( ) Porto Alegre

**Questões para Gestores**

1. Em sua opinião, quais são as vantagens de uma equipe gerenciada remotamente para a equipe; para o gestor; para a organização?
2. Na sua experiência quais são as principais dificuldades para o Gestor no gerenciamento remoto de equipes?
3. E quais seriam as principais dificuldades para a equipe?
4. Em sua opinião o que não pode faltar para o êxito do gerenciamento remoto de uma equipe?
5. Que “processos” (ou ações) precisam ser implementados para o efetivo gerenciamento de equipes remotas?
6. Pensando no papel e na atuação de um gestor que diferenças existem entre um método tradicional de gestão e o gerenciamento de equipes remotas?
7. Você consegue obter os mesmos resultados em um projeto utilizando equipes presenciais se comparado aos resultados obtidos com equipes remotas? Por quê?
8. Como você percebe a qualidade da comunicação do seu gestor com você e vice-versa?
9. Cite as principais competências que um gestor de equipe remota deve ter para alcançar os melhores resultados com sua equipe:

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PESQUISA EQUIPE****PESQUISA SOBRE GERENCIAMENTO REMOTO DE EQUIPES**

Cargo: \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
Sexo: ( ) M / ( ) F Idade: \_\_\_\_\_ Tempo de vínculo com esta empresa: \_\_\_\_\_  
Tempo de Experiência: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_  
Local de Trabalho: ( ) São Paulo / ( ) São Leopoldo / ( ) Porto Alegre

**Questões para membros de uma equipe remota:**

1. Em sua opinião quais são as vantagens de uma equipe gerenciada remotamente para a equipe; para o gestor; para a organização?
2. Quais as principais dificuldades que você enfrenta como membro de uma equipe gerenciada remotamente?
3. E na sua percepção quais são as dificuldades do gerenciamento remoto para o gestor e para a organização?
4. Com que frequência você tem contato presencial, telefônico e virtual com o seu Gestor? (responda cada modalidade separadamente).
5. Você conhece plenamente os objetivos do projeto no qual (ou para o qual) você trabalha?
6. Você recebe *feedback* do seu gestor? Com que frequência e em que condições (duração, local, motivo, etc.)?
7. Como você percebe a qualidade da comunicação do seu gestor com você e vice-versa?
8. Você acredita que a comunicação com seu gestor seria diferente se contasse permanentemente com a sua presença física? Em caso afirmativo, o que mudaria?
9. Você considera que sua produtividade é maior ou menor trabalhando distante de seu gestor e de sua organização? Por quê?
10. Cite as principais competências que um gestor de equipe remota deve ter para alcançar os melhores resultados com sua equipe: