

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS GLOBAIS O CASO DE DUAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA

VANESSA MARTINS DOS SANTOS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

GUILHERME MARZOL MONTANDON SARAIVA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

SUELEN SCHNEIDER

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/EBAPE

GLAUCO HELIO CLETO MAROLLA

FACULDADE DE ENGENHARIA INDUSTRIAL (FEI)

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS GLOBAIS: O CASO DE DUAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA

1 INTRODUÇÃO

A expansão do comércio internacional, globalizado, culminou no desenvolvimento de empresas com presença global, tanto por meio de seus produtos, como por meio de seus colaboradores (Townsend, DeMarie e Hendrickson, 1998). Esse processo foi aprofundado a partir dos anos 1990, à medida que os computadores pessoais foram se popularizando, com a introdução posterior de dispositivos sem fio, *laptops*, telefones celulares e serviços avançados de telecomunicações móveis, permitindo que os funcionários não só trabalhassem de casa, mas também de praticamente qualquer lugar onde precisassem (Messenger e Gschwind, 2016).

Tais avanços possibilitaram a formação e popularização das equipes virtuais, como grupos dispersos geográfica, temporal e organizacionalmente, reunidos por uma mesma empresa e contando com recursos tecnológicos para realizar um trabalho em comum (Townsend, DeMarie e Hendrickson, 1998). Contudo, apesar desta rápida popularização, atingir satisfatórios níveis de colaboração e produtividade em equipes virtuais globais permanece um grande desafio. Nesse sentido, a literatura da área aponta uma série de obstáculos ligados à gestão de equipes inteiramente virtuais, como as diferenças interculturais entre os membros da equipe virtual global (EVG) (Lippert e Dulewicz, 2018; Liao, 2017), as barreiras linguísticas e de fuso horário (Fried e Hansson, 2013; Harvard Business Review, 2016), a comunicação e coordenação de esforços (Dahwan e Chamorro-Prezumic, 2018; Leslie et al., 2018) e a manutenção da motivação e engajamento dos liderados (Liao, 2017; Luring e Jonasson, 2018). Em contrapartida, a partir dos próprios obstáculos, as organizações que trabalham com equipes virtuais têm desenvolvido e disseminado algumas boas práticas essenciais para tornar as equipes virtuais mais produtivas e eficientes, até mesmo mais que as equipes tradicionais (Maes e Weldy, 2018; Gladys, 2014; Solomon, 2016).

Diante disso, o objetivo do presente trabalho foi investigar as percepções de gestores sobre as barreiras encontradas para maior produtividade e eficiência das equipes virtuais, bem como as boas práticas, no contexto de duas multinacionais do setor de tecnologia. Essa investigação relaciona os achados da teoria *versus* a visão dos gestores dessas organizações. Foram analisados, dentre aqueles apontados na literatura, fatores relevantes para a condução da gestão de equipes virtuais, tais como: a capacidade de coordenação dos esforços, a qualidade da comunicação entre pares e líderes, aspectos ligados à motivação e engajamento dos gestores, liderados e equipes e, por fim, estratégias para tornar o trabalho dessas equipes mais produtivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As equipes virtuais podem ser definidas como grupos espaçados geográfica, temporal e organizacionalmente, empregados por uma mesma empresa e que cooperam para um objetivo comum, com o suporte das tecnologias da informação de comunicação (TICs) (Bell e Kozlowski, 2002; Piccoli et al., 2004). Sua popularização tem sido uma força na expansão global das empresas. Em um recente estudo, foram entrevistados executivos de 80 países distintos, representando 1.372 empresas, no qual se verificou que 85% deles relataram trabalhar em equipes virtuais, 41% declararam que raramente se

encontram pessoalmente e quase 20% gastam pelo menos 50% do tempo em atividades referentes a equipes virtuais (Solomon, 2016).

Além de permitir a onipresença dos participantes, a adoção das equipes virtuais possibilita a redução dos custos físicos decorrentes da expansão geográfica das empresas, seja por meio de filiais, seja com funcionários trabalhando em locais distantes da sede ou até mesmo em hotéis (Ferrazzi, 2014). Além disso, flutuações políticas globais relacionadas à expedição de vistos tornam o processo de mover ou contratar colaboradores nestas circunstâncias um pesadelo logístico (Dua, 2017). Também é possível que sejam impostas mais barreiras ao deslocamento de trabalhadores entre países, por razões sanitárias decorrentes de doenças contagiosas, a exemplo da situação gerada pela Covid-19 em 2020, como forma de os governos prevenirem novas pandemias (Levere, 2020).

Contudo, apesar dos notáveis avanços tecnológicos e das motivações para a popularização das equipes virtuais, a aplicação bem sucedida deste formato de trabalho exige atenção a diferentes fatores. Neste sentido, muitos pesquisadores têm se debruçado em avaliar como as equipes que trabalham remota e virtualmente utilizam as soluções tecnológicas avançadas de maneira a facilitar a cooperação, a comunicação e o compartilhamento de arquivos e conhecimentos (Kirkman et al., 2012; Gilson et al., 2015).

A comunicação surge como um dos principais desafios na rotina dessas equipes, como a dificuldade em se contextualizar o questionamento e *feedback* de membros do grupo na percepção do panorama geral das atividades ou mesmo na determinação de quem deve ser incluído ou excluído de determinadas discussões (Leslie et al., 2018). Com o ritmo diferenciado das interações virtuais, são comuns leituras errôneas de mensagens ou mesmo o silêncio, os problemas de pontualidade nas respostas, a ansiedade ou a baixa de moral decorrente de interpretações mal feitas, causadas pela ausência da linguagem corporal (Barbosa, 2019; Dahwan e Chamorro-Prezumic, 2018). A utilização de avatares e a falta de contato face a face ajudam a potencializar esses mal-entendidos, ainda que em âmbito organizacional o anonimato não seja um problema (Srivastava e Chandra, 2018). Entretanto, equipes virtuais de alta performance comunicam-se direta e precisamente, buscam ser transparentes, esclarecem ambiguidades, usam fatos e argumentos para convencer outros integrantes e praticam *feedback* claro com pares e superiores (Lippert e Dulewicz, 2018).

Uma segunda questão relacionada à gestão de equipes virtuais evidencia-se quando essas são formadas por membros de diferentes países e, conseqüentemente, de distintas culturas. A gestão de equipes virtuais globais (EVG), antes imaginadas como impossíveis, foi viabilizada pela criação de tecnologias que permitem o trabalho remoto (Liao, 2017). Entretanto, as EVGs enfrentam desafios que vão além das equipes tradicionais virtuais pertencentes a um mesmo país. Dentre tais desafios, apontam-se: a comunicação em diferentes idiomas e impactada por diferentes culturas (Liao, 2017); o fato de que indivíduos de distintas nacionalidades nem sempre apresentam a mesma compreensão sobre normas de conduta, a cultura organizacional, as rotinas e premissas do trabalho em equipe (Lippert e Dulewicz, 2018).

Um terceiro desafio enfrentado pela gestão de equipes virtuais consiste nas diferenças de fusos horários. Esse desafio ocorre quando equipes virtuais trabalham em países com territórios continentais, como os Estados Unidos, que apresentam distintos fusos horários dentro do próprio país, ou ainda em diferentes países e continentes, onde essa diferença pode ser potencializada, tornando a tarefa de conciliar trabalhos dos indivíduos de um mesmo time muito mais difícil. Nos casos de integrantes que trabalham em distintos fusos horários, a literatura recomenda estabelecer janelas horárias em que os

membros do time trabalhem juntos. Assim, os colaboradores poderão manter estreita sua comunicação com todos os membros do time, bem como realizar as reuniões necessárias. Também é mandatório que eles possam orquestrar as trocas de informações e trabalhos compartilhados, usando as TICs a seu favor, tais como aplicativos de compartilhamento, e-mails ou outras formas de trocarem mensagens de maneira rápida e direta (Fried e Hansson, 2013; Harvard Business Review, 2016).

Um quarto aspecto avaliado pela literatura é a motivação dos membros das equipes virtuais, uma vez que este é, além de fatores influenciadores de personalidade, suportado pela capacidade (ou não) de as empresas criarem um ambiente de confiança para o teletrabalho e para suas equipes virtuais (Ferrel e Kline, 2018; Gratton, 2020). Isso ocorre especialmente com a diminuição dos riscos de comunicação, mitigação das incertezas ambientais e com a percepção de menor distância cognitiva na adoção dos novos hábitos e tecnologias (Chandra et al., 2012; Ford et al., 2017). A ausência de interação presencial pode, também, trazer mais desafios à identificação de problemas motivacionais ou mesmo à degradação do clima organizacional (Barbosa, 2019).

Desse modo, líderes em equipes virtuais têm grande responsabilidade na manutenção da motivação das equipes, podendo focar seus comportamentos em tarefas e relacionamentos quando interagem com os membros individualmente (Liao, 2017), mesmo que à distância. Vale ressaltar que, aqui, o conceito de motivação é tomado de maneira mais ampla, assim como foi utilizado em Nogueira e Patini (2012). Um processo de troca que envolva os aspectos de afeto, de lealdade, de contribuição ativa e de respeito profissional tem mostrado impactos significativos ao longo dos anos nas condições críticas de atitude e motivação dos funcionários, como, por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento, a intenção de rotatividade e a percepção de justiça (Dulebohn et al., 2012). A liderança também tem papel fundamental na definição e compartilhamento das metas, prazos e atribuições de cada um dos membros da equipe virtual (Liao, 2017; Luring e Jonasson, 2018). Equipes de alta performance combinam o comprometimento de suas metas individuais com as da organização, sendo esse um foco definido por uma liderança assertiva e clara (Lippert e Dulewicz, 2018).

Com o intuito de endereçar os desafios impostos à gestão dessas equipes, é necessária a aplicação de um conjunto de boas práticas que promovem a construção de equipes eficazes, de modo que essas apresentem uma maior produtividade que equipes tradicionais. Tais práticas podem ser: a) consciência da cultura organizacional ao tomar decisões críticas de liderança; b) construção da autoconsciência entre os integrantes do time sobre relacionamentos saudáveis e entregas; c) treinamento do time para adquirir competência de trabalho intercultural; d) treinamento sobre comunicação apropriada, construção de relacionamentos e solução de conflitos; e) práticas de mentoria e *coaching*; f) criação de um modelo de comportamento colaborativo, com modelo mental compartilhado e forte senso de comunidade; g) balanceamento por parte do líder do time de atividades e relacionamentos; h) alguns membros do time devem conhecer uns aos outros; i) os papéis devem ser bem definidos entre os membros do time e orientados a entregas; j) deve ser privilegiada a comunicação virtual cara a cara; h) deve haver liderança compartilhada sobre assuntos técnicos; e i) deve haver criação de relação de confiança (Liao, 2017; Maes e Weldy, 2018).

3 METODOLOGIA

No presente trabalho, analisam-se os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com gestores brasileiros de duas grandes empresas multinacionais da área de tecnologia - uma de origem europeia, outra de origem americana. Ambas atuam com

equipes geograficamente remotas. A propósito, essas duas organizações foram selecionadas por apresentarem um tipo de cenário comum, no qual alguns dos membros da equipe estão trabalhando desde outras sedes da própria companhia, de clientes, de parceiros ou de seu *home office*, mas respondendo para um gestor geograficamente distante. Essa situação ocorre, principalmente, por questões de custos, disponibilidade ou competências escassas, uma vez que são profissionais treinados em soluções técnicas específicas.

Na investigação, observa-se, nesse cenário, a existência de gestores com recursos diretos (casos de gestão funcional) e indiretos (casos de gestão por projeto). Com entrevistas, busca-se entender, a partir da visão dos próprios gestores, os desafios impostos à gestão de recursos não só localizados no mesmo ambiente físico, mas também em remotos. A partir delas, levantam-se, ainda, as boas práticas indicadas por eles.

O método de pesquisa utilizado é o qualitativo (Creswell, 2010), no qual os pesquisadores exploram a gestão de equipes remotas em duas empresas multinacionais de tecnologia. Para análise do conteúdo utiliza-se a metodologia proposta por Câmara (2013), que decorre da discussão entre teoria e prática em pesquisas aplicadas às organizações. Portanto, busca-se, através da análise de entrevistas estruturadas e com respostas abertas, elencar os principais desafios enfrentados por esses gestores e listar boas práticas de gestão utilizadas por eles.

No total, foram realizadas 13 entrevistas no período de novembro de 2017 a março de 2018. Algumas foram realizadas pessoalmente e outras remotamente, dependendo da localização dos gestores no momento da coleta dos dados. A tabela 1 retrata o perfil dos entrevistados:

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Cargo	Tempo na empresa (anos)	Número de subordinados (diretos + indiretos)	Experiência com gestão remota (anos)
E1	34	Gerente	10	22	5,3
E2	35	Gerente	11	40	3
E3	36	Gerente	14	30	1,5
E4	46	Diretor	22	200	10
E5	42	Diretor	13	400	2
E6	42	Gerente	18	21	3
E7	44	Gerente	20	40	5
E8	40	Diretor	18	500	3
E9	37	Gerente	2,5	100	5
E10	46	Gerente	10	42	10
E11	45	Diretor	21	163	20
E12	34	Gerente	10	66	8
E13	44	Gerente	17	21	15

Fonte: elaborada pelos autores

Já a tabela 2 mostra a localização geográfica das equipes conforme declarações dos respondentes no ato da entrevista:

Tabela 2: Localização geográfica das equipes

Entrevistado	Localização geográfica das equipes
E1	América Central, América do Sul e México
E2	México, Guatemala, República Dominicana, Porto Rico, Panamá, Venezuela, Chile, Argentina e Brasil
E3	América Latina
E4	Brasil, América do Sul, Caribe e México
E5	América Central, Caribe e América do Sul
E6	Brasil e México
E7	Brasil, Jamaica, Chile, Panamá, Colômbia, Venezuela e México
E8	Estados Unidos, Brasil, Panamá, Colômbia, Argentina, Chile e México
E9	Brasil, Costa Rica e México
E10	América Latina, Estados Unidos e Índia
E11	Brasil, Chile, Peru, América Central, Costa Rica, Guatemala e Honduras
E12	Brasil e Índia
E13	Europa, Estados Unidos, América Latina, Ásia Pacífico, Austrália

Fonte: elaborada pelos autores

A análise de conteúdo proposta por Câmara (2013) é composta por três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Assim, na pré-análise, realizou-se a transcrição das entrevistas, respeitando as regras de exaustividade, de representatividade, de homogeneidade, de pertinência e de exclusividade. Esses dados transcritos foram organizados em temas, a fim de serem codificados na etapa seguinte. Na etapa de exploração do material, adotou-se um padrão para codificar (executar os recortes, contar e enumerar as entrevistas), classificar e categorizar, observando a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, o objetivo, a fidelidade e a produtividade. Com os recortes das entrevistas codificados, classificados e categorizados, conceituou-se cada categoria de acordo com a revisão teórica. Finalmente, a partir do conteúdo preparado, realizou-se o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os temas relacionados na primeira etapa de análise de conteúdo foram classificados em duas categorias: a) desafios identificados pelos gestores e b) boas práticas indicadas pelos gestores.

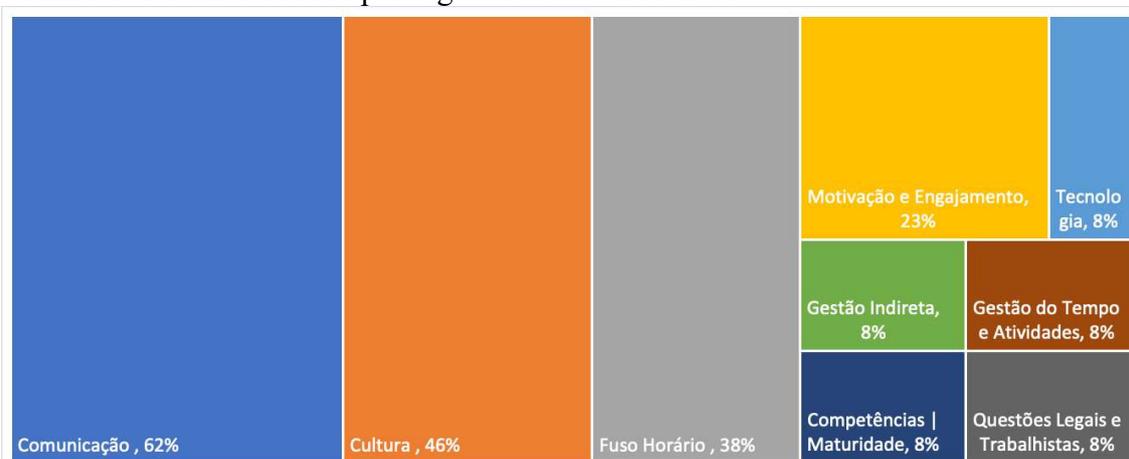
4.1 Desafios identificados pelos gestores

A partir das entrevistas, foram identificados quatro grandes desafios: comunicação (citada em 62% das entrevistas), cultura (46%), fuso horário (38%), motivação e engajamento (23%). A propósito, a comunicação apareceu nas entrevistas como o tema central, relacionando-se diretamente com os outros três desafios mencionados. Outros temas citados, porém de menor importância para os gestores entrevistados, foram: tecnologia, gestão indireta de pessoas, gestão do tempo e das atividades por parte dos liderados remotos, nível de desenvolvimento das competências

ou maturidade dos liderados remotos e diferenças nas questões legais e trabalhistas dentro de um mesmo time por estarem em países diferentes.

O gráfico 1 revela o percentual de gestores que citou cada um dos desafios identificados.

Gráfico 1: Desafios citados pelos gestores nas entrevistas



Fonte: elaborado pelos autores

A tabela 3 apresenta trechos das entrevistas referentes aos quatro principais desafios em termos percentuais, os quais são tratados com maior ênfase nos resultados dessa pesquisa.

Tabela 3: Trechos das entrevistas referentes aos desafios identificados pelos gestores

Citações representativas dos desafios identificados pelos gestores	Temas
<p>"Tem que dar um feedback por escrito, e muitas vezes o que a pessoa vai ler não é aquilo que você disse" (E1);</p> <p>"Além de você não ter contato humano para poder direcionar a forma com que você quer moldar as atividades a pessoa, gerenciar e fazer um coach apropriado, ainda tem a questão de que a pessoa não tem muita expertise"(E1);</p> <p>"Outro desafio é realmente que eles não se reportam para mim diretamente, a gente não está na mesma empresa, então, com esses recursos que são indiretos, que trabalham para empresa 1, é mais difícil" (E1);</p> <p>"Se você realmente quiser excelência, se você quiser realmente o cara ali participando ombro a ombro com você na batalha no front ali, tem que ter contato pelo menos uma vez, você tem que olhar no olho do cara" (E4);</p> <p>"O principal desafio é entender o que os recursos precisam no trabalho diário, mesmo sem estar presente. É um pouco difícil e nem sempre as pessoas dizem por e-mail ou telefone o que realmente precisam" (E6);</p> <p>"...quando tem um início, que você tá construindo um time onde tem pessoas novas entrando ou funcionários jovens mesmo entrando, que não conhecem não só empresa, mas também estão iniciando no mercado..." (E3);</p>	Comunicação

"A maioria das pessoas que usa recursos remotos (pessoas) esquece de explicar o contexto, o objetivo, a estratégia e ... explica o cliente e os serviços que precisam ser fornecidos por elas"(E13).

"A pessoa esqueceu de fazer atividade, ela não tem um gerenciamento bom do tempo dela, ela não tem uma agenda, em que ela sabe quais são os SLAs, quais são as atividades que ela tem, os entregáveis dela, não acompanha, então você precisa fazer o acompanhamento e você não está ali para fazer isso de forma próxima" (E1);
"Questão cultural sim. A forma de falar com as pessoas e a forma que a pessoa espera que você dê a mensagem. As palavras até que você usa..., entender a expectativa daquela pessoa, entender um pouquinho da cultura deles ali, como é que eles se comunicam, como que eles gostam de ouvir, com que frequência eles querem se comunicar ..." (E2);
"E o latino, e eu me incluo, a gente funciona por contato. Se a gente não tiver um contato, olho no olho, é muito difícil de alcançar a plenitude" (E4);
"Disparadamente, a cultura é um problema. A própria língua, apesar de todos serem de língua hispânica, não necessariamente "falam a mesma língua"...Tem gente que, no próprio país, já é diferente um do outro, então imagina mais uma variante, e a gente nunca sabe qual que é o perfil exato do pessoal que está fora" (E5);
"Um dos grandes desafios, quando a gente fala da região da América Latina, é a questão cultural de cada país ou de cada região, por mais que a gente seja latino, a gente percebe essa diferença em relação aos aspectos culturais" (E11);
"As diferenças culturais no local de trabalho e a atitude em relação ao trabalho são muito subestimadas - por exemplo, algumas culturas são mais orientadas para tarefas, outras mais requerem escalação, algumas se expressam abertamente, outras nunca. À distância, isso é exacerbado" (E13).

Cultura

"Às vezes, eles precisam de mim no final do dia, tem que verificar uma coisa muito importante comigo e é um horário que a gente não está mais no escritório, ou eu preciso deles muito pela manhã, pois algum problema aconteceu no final do dia anterior" (E1);
"Eles têm uma cultura também de entrar um pouco mais tarde e sair um pouco mais tarde, então o time zone complica. É uma diferença grande, porque, quando você está saindo para o almoço, o cara está começando a entrar" (E2);
"O desafio mais significativo é time zone, entretanto, é gerenciável. Alto comprometimento, proatividade e vários meios de comunicação compensam a questão do time zone" (E8).

Fuso horário

"Os principais desafios são fazer com que as pessoas que estão em países diferentes do seu se sintam parte do time, se sintam motivadas e que terão as mesmas oportunidades do que aquelas pessoas que estão perto de você (gestor)" (E7);

Engajamento e Motivação

"...reuniões periódicas, eu comecei mais semanalmente, depois fui aumentando a periodicidade para que a gente gerasse um senso de time, para que as pessoas pudessem falar dos problemas..." (E11);
"Os recursos remotos (pessoas) geralmente são vistos como recursos de tarefas, em vez de fazerem parte de uma equipe com um objetivo comum" (E13).

Fonte: elaborada pelos autores

O primeiro desafio é a comunicação à distância, sem uma interação pessoal. Relatos mostram que as chamadas de vídeo nem sempre são utilizadas e, muitas vezes, até a comunicação por escrito gera divergências de entendimento e de percepção, indo ao encontro das teorias apontadas por Barbosa (2019) e Dahwan e Chamorro-Prezunic (2018), que tratam esses problemas como efeitos decorrentes da ausência de uma linguagem corporal. Essas falhas são mais comuns quando os liderados remotos não compreendem o contexto, o propósito, as estratégias e as necessidades dos clientes, recebendo informações apenas de prazos e entregas. Um exemplo emblemático citado nas entrevistas é sobre dar *feedback*, no qual o gestor relata que nem todas as pessoas conseguem se expressar utilizando e-mails, ligações telefônicas ou mensagens de texto, comprometendo a avaliação do gestor.

Ademais, se existem dificuldades de comunicação entre os indivíduos já pertencentes à organização, a integração e desenvolvimento de novas pessoas à distância exige maior esforço e dedicação. Quando esses liderados têm menor nível de maturidade ou capacitação, esse trabalho é considerado ainda mais complexo pelos gestores. Alguns gestores citam, ainda, a dificuldade em dar-lhes *coach* adequado.

Outro fator, também destacado como parte dos desafios da comunicação, é a gestão indireta. As empresas analisadas têm duas situações distintas: uma de trabalhadores da própria empresa (sob gestão direta de um gerente local) e outra de trabalhadores terceirizados (sob gestão direta de outras empresas). Os gestores destacaram maior dificuldade no caso de gestão indireta de trabalhadores terceirizados.

A segunda questão apontada é sobre cultura, que é um aspecto também demonstrado pela literatura como um desafio proveniente de equipes com diferentes nacionalidades (Liao, 2017). Nesse desafio, destacam-se dois aspectos principais, comunicação e diferenças de expectativa nos comportamentos e atitudes. Nas entrevistas, algumas dificuldades na comunicação foram atribuídas pelos gestores a questões culturais, como frequência, conteúdo e forma de interação, particularidades locais da língua (os idiomas não foram citados, apenas as diferenças em um mesmo idioma) e necessidade de comunicação com interação presencial. Esses problemas citados pelos gestores convergem com os apresentados por Liao (2017). O segundo aspecto consiste principalmente em diferenças de expectativa nos comportamentos e atitudes esperados, como, por exemplo, se são orientações por tarefas ou não, se dependem de orientação por nível hierárquico (chamado escalão), ou, ainda, se a comunicação é aberta. É relatado também o não cumprimento de *service-level agreements (SLAs)*, tais como prazos, qualidade da entrega, gestão do tempo e das atividades. Essas mesmas dificuldades são apontadas por Lippert e Dulewicz (2018) como divergências de conduta, rotinas e premissas de trabalho. Além disso, nas entrevistas, mencionou-se o preconceito com pessoas de outros países e culturas, ponto que não foi encontrado nas teorias analisadas.

O terceiro desafio identificado foi o fuso horário ou *time zone*, pois gera, por vezes, uma incompatibilidade de agenda durante o período de trabalho em cada país. Essa incompatibilidade dificulta algumas ações em tempo real, como a solução conjunta de problemas, a realização de reuniões ou conferências e o suporte. Outro ponto de atenção são as diferenças nos calendários, como os feriados. Estudo da Harvard Business Review

(2016) e de Fried e Hansson (2013) apontam também as diferenças de fuso horário como um agravante do trabalho remoto de equipes globais. Apesar disso, esses estudos também sugerem soluções a serem tratadas nas boas práticas.

O quarto e último ponto destacado refere-se ao engajamento e motivação. Muitos liderados, trabalhando à distância e sem qualquer interação presencial com seus gestores ou pares, não se sentem parte de um time com os mesmos objetivos e as mesmas oportunidades. Da ótica dos gestores, isso reflete na motivação e no engajamento. Na visão trazida pela literatura, a motivação, tão necessária e citada por estes gestores, depende da qualidade da interação entre gestores e membros da equipe, citada por Barbosa (2018), e da criação de um ambiente de confiança, referenciada por Ferrel e Kline (2018) e Gratton (2020).

4.2 Boas práticas indicadas pelos gestores

Adicionalmente, foram investigadas quais são as boas práticas que esses gestores implementam ou em que acreditam. A tabela 4 mostra um sumário das principais contribuições dos entrevistados.

Tabela 4: Trechos das entrevistas referente às boas práticas indicadas pelos gestores

Citações representativas: boas práticas indicadas pelos gestores
<p><i>"...o que eu quero é que eles se sintam importantes, porque não tem como você engajar uma pessoa remotamente se ela não souber que ela faz parte de uma coisa maior, se você não mostrar quanto importante ela é no meu processo como um todo..." (E1);</i></p> <p><i>"...eu faço reuniões virtuais com eles de times e eu faço um desenhinho com as fotos como se todos nós estivéssemos sentados em volta de uma mesa, então a pessoa, pelo menos ela sabe eu não estou ali, mas se eu tivesse sentado ali eu estaria do lado de fulano..." (E1);</i></p> <p><i>"No geral, as pessoas gostam de se sentir reconhecidas, e, se você faz isso, ela se sente parte e ajuda..." (E2);</i></p> <p><i>"A estratégia é mostrar para as pessoas o que é esperado delas, a responsabilidade que elas têm em cima de cada entrega e que a gente, trabalhando dessa forma mais flexível, a gente vai conseguir ter melhores resultados, tanto pessoalmente como resultados dos negócios da empresa" (E3);</i></p> <p><i>"...hoje é mais fácil, você faz um vídeo com boa qualidade, você faz um vídeo com WhatsApp, então você consegue estar mais perto das pessoas" (E4);</i></p> <p><i>"Eu vejo que é reconhecer sempre que tem pequenas realizações, é reconhecer com um e-mail, reconhecer com uma premiação pequena, é reconhecer sempre" (E5);</i></p> <p><i>"O que eu geralmente fazia era procurar o mais sênior para responder direto para mim e esse localmente me apoiava com o breakdown com os demais recursos na gestão, tanto da performance quanto do comportamento humano" (E5);</i></p> <p><i>"É importante dizer para todos, não apenas os recursos colocados (pessoas remotas) que eles fazem parte da equipe, eles fazem parte da solução, dos negócios e sem eles não posso alcançar nossos objetivos" (E6);</i></p> <p><i>"Eles são parte do todo, enfrentamos problemas e vitórias em conjunto, não exponho as pessoas do grupo que lidero. Procuro passar confiança a eles sendo muito clara com a situação, falo tudo sobre riscos, sejam eles positivos ou negativos" (E7);</i></p> <p><i>"O líder deve facilitar, a fim de que as pessoas se sintam habilitadas a tomar as decisões e, é claro, apoiá-las em qualquer caso, bons ou maus resultados, feedback,</i></p>

redirecionando sempre que necessário, coaching e implementação de planos de ação para desenvolvimento adicional sobre qualquer necessidade específica" (E8);

"Minha principal estratégia para manter as pessoas engajadas é a comunicação. Eu costumo "escutar" as ideias dos meus reportados diretos, pontos problemáticos e discutir para entender a situação, para que possamos chegar a uma tomada de decisão em conjunto e ações claras para avançar" (E8);

"Sinceridade e comunicação clara para assuntos delicados. Foco na execução, incentivo ao desenvolvimento profissional" (E9);

"Requer disciplina em usar ferramentas de interação e integração. Ser sempre claro e assertivo nas mensagens. Criar templates para comunicação. Aumentar o tempo da daily huddle (conversa diária), abrindo espaço para assuntos fora da pauta" (E9);

"Recursos remotos devem ter um objetivo claro... e métricas de produtividade. Objetivos e métricas não deveriam ser avaliados em uma perspectiva de longo prazo, e sim semanalmente. E reuniões curtas e periódicas usando as novas ferramentas de comunicação que oferecem conferência por vídeo" (E10);

"Acho que fazer esse 1:1, estar próximo fazia toda a diferença" (E11);

"Garanto que eles se sintam seguros em serem funcionários remotos e que valorizo sua contribuição tanto quanto os que são locais. Também os envolvo em grandes projetos e os responsabilizo pelos resultados" (E12);

"Faço uma ligação inicial com as equipes para explicar objetivos, propósito, governança e tirar quaisquer dúvidas. Aprendi que gravar essas sessões é muito útil para enviar a quem perdeu" (E13);

"Passo bastante tempo conhecendo os indivíduos, um por um, se possível, perguntando sobre férias, hábitos, onde eles moram, há quanto tempo trabalham nesta empresa" (E13).

Fonte: elaborada pelos autores

Os gestores sugeriram boas práticas referentes ao relacionamento, reconhecimento, engajamento, construção da confiança, comunicação, condução de reuniões virtuais efetivas, objetivas e com uso de vídeo, definição de metas claras, métricas e acompanhamentos regulares das atividades, valorização das pessoas e oportunidades de carreira, atuação com cada indivíduo. A maior parte dessas boas práticas foram apontadas na literatura apresentada por Liao (2017) e Maes e Weldy (2018), com exceção dos pontos relacionados a treinamento, que não foram tão claramente referenciados pelos gestores.

Os entrevistados sugerem, para melhoria da comunicação e do relacionamento, aproximar as pessoas durante as conversas, demonstrando interesse com perguntas gerais sobre o dia-a-dia da pessoa e também com suas informações pessoais. Nesses casos, as chamadas por vídeo aumentam ainda mais a sensação de proximidade. Ainda sobre a comunicação, recomenda-se o contato regular e a prática da escuta ativa.

Quanto à realização do trabalho, uma boa prática é explicar objetivos, propósitos de cada projeto, definir metas claras, determinar os responsáveis pela atividade, dar mais autonomia, definir métricas de avaliação e controle, estar próximo do time e realizar acompanhamento semanal. Além de tratar os problemas e a busca por soluções em conjunto, apoiando as pessoas, suportando, fornecendo *feedback* e *coach* sempre que necessário.

A valorização dos liderados remotos mostrou-se fundamental para que eles se sintam parte de um time e importantes para a organização; uma forma é dizer para as pessoas que elas fazem parte da equipe e que são fundamentais para a empresa e os negócios, bem como que, nesse time, serão enfrentados os problemas em conjunto e

também celebradas as vitórias. Nesse aspecto, foram recomendados os reconhecimentos, se possível, públicos, e as premiações. As alocações em grandes projetos e incentivos para que se tornem líderes também foram abordados como formas de valorização. Além disso, as conversas sobre carreiras são indicadas sempre que possível, tais como aptidões, interesses em participar de outras atividades e incentivo ao desenvolvimento profissional.

Os gestores também citam que há necessidade de pelo menos uma interação pessoal presencial para gerar algum conhecimento particular sobre o outro ou sensação de intimidade. Tal interação foi citada como importante para integrar, motivar, engajar, gerar compromisso e senso de pertencimento, mas nem sempre é possível, principalmente quando os liderados estão distribuídos em muitos países. Essa necessidade da criação de um ambiente de confiança, com destaque especial para o papel do líder, na motivação e engajamento dos membros das EVGs, também encontra guarida nos estudos sobre o desempenho das equipes virtuais.

Por fim, também foi perguntado aos entrevistados se havia diferenças significativas sobre a performance de equipes virtuais *versus* tradicionais. Os principais trechos são apresentados na tabela 5.

Tabela 5: Trechos das entrevistas referente à performance

Citações representativas: performance
<p><i>“Não, nenhuma diferença! Eu tenho funcionários em outros países com que tenho uma comunicação, interação e alinhamento tão bons que temos a sensação de que trabalhamos lado a lado todos os dias. É um comentário / feedback que recebi de um dos meus funcionários que fica no México (atualmente, 4 horas de diferença horária)” (E8);</i></p> <p><i>“Depende da senioridade e grau de interesse de cada profissional. Quando o profissional está comprometido com os objetivos corporativos e pessoais de desenvolvimento, não existe diferença” (E9);</i></p> <p><i>“Para atividades que demandam concentração e eles são independentes (perfeito por uma pessoa), estar remoto ajuda, pois a pessoa tem menos ruído no ambiente. Entretanto, para uma real ação em time (como o design de uma nova função - feature), recursos nos escritórios levam as coisas serem feitas mais ágil e de forma mais fácil” (E10).</i></p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre os treze entrevistados, doze afirmaram que não existe diferença de performance entre os liderados locais e os remotos. Um dos gestores inclusive afirmou que, caso esse remoto seja em casa e a pessoa não tenha que se deslocar todos os dias, a performance é até melhor. Apenas um dos gestores disse ter diferenças de performance entre os locais e remotos e que uma boa prática para contornar seria com a colocação de metas mais específicas para os liderados remotos. Essa constatação está na contramão da maior parte dos teóricos, que dizem haver diferenças de performance. Entretanto, não se pode apontar este ponto como uma nova constatação para a teoria, pois o tema não foi exaustivamente abordado nas entrevistas.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho contribui para dar luz aos desafios enfrentados pelas empresas na gestão de equipes virtuais globais, assim como às potenciais boas práticas capazes de auxiliar na superação destes desafios. Por meio da análise de entrevistas qualitativas, realizadas com gestores brasileiros de duas empresas de tecnologia multinacionais, foi

possível identificar temáticas que vão ao encontro de outros estudos da área, contribuindo para a consolidação dos achados sobre o tema.

A análise das entrevistas permitiu elencar os desafios apontados pelos gestores. Dentre eles, quatro destacaram-se, dada a frequência com que foram citados: comunicação (62%), cultura (46%), fuso horário (38%), motivação e engajamento (23%). Apresentaram menor relevância a tecnologia, a gestão indireta de pessoas, a gestão do tempo e das atividades por parte dos liderados remotos, o nível de desenvolvimento das competências ou maturidade, diferenças nas questões legais e trabalhistas resultantes das leis de cada país.

A comunicação, que foi o mais citado, enfatiza problemas gerados pelo contato à distância, sem interação pessoal, com divergências de entendimento e de percepção, incompreensão do contexto, propósito e estratégias. A cultura também trouxe aspectos de comunicação - como frequência, conteúdo, forma, linguística e modo -, e diferenças de comportamentos e atitudes – como a forma de lidar com prazos, entregas, qualidade, gestão do tempo e das atividades. O fuso horário foi mencionado por dificultar a interação e suporte por conferências e/ou outros recursos em tempo real. A motivação e o engajamento, segundo os gestores, são impactados quando os liderados remotos não se sentem parte do time e/ou com menos oportunidades que os locais.

Os gestores também indicaram algumas boas práticas por eles utilizadas. Uma delas é demonstrar interesse pessoal para construir relacionamento à distância, comunicação regular, escuta ativa e servindo-se de vídeo chamadas sempre que possível. Quanto à execução do trabalho, a definição de metas claras e objetivas, métricas e acompanhamentos regulares das atividades, além de conversas sobre clientes, objetivos e propósito podem refletir positivamente nas entregas. A valorização das pessoas e oportunidades de carreira foram melhoradas com conversas sobre carreira, incentivo ao desenvolvimento, reconhecimentos públicos e/ou premiações. Sobre a performance, os gestores informaram não existir diferenças atribuídas ao fato de o liderado estar remoto, inclusive sugerem que, em situações nas quais o deslocamento não é necessário, há melhora da performance.

Como limitações do presente trabalho, pode-se mencionar o fato de esse não oferecer uma análise de outros setores de atividade, limitando-se a duas empresas de tecnologia; uma análise mais ampla daria, pois, maior poder explicativo dos resultados alcançados. Outra limitação diz respeito ao fato de a amostra ter apenas como respondentes gestores brasileiros, amostras com gestores de diferentes países poderiam ter produzido resultados bastante diferentes.

Em relação a pesquisas futuras, seria interessante aprofundar o tema em uma pesquisa quantitativa, analisando outras variáveis, inclusive inerentes aos diversos setores de atividades e países de origem dos gestores e/ou liderados. Por fim, identifica-se a ausência de artigos que abordam questões referentes às diferenças de fuso horário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, A. **Como me fazer presente quando estou ausente?:** desafios do líder a distância. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00572a&AN=fgv.10438.27485&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 8 maio 2020.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. A typology of virtual teams implications for effective leadership. **Group & Organization Management**, v. 27, n. 1, p. 14–49, 2002.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6 n. 2, p. 179-191, 2013.

CHANDRA, S.; SRIVASTAVA, S. C.; THENG, Y. 2012. Cognitive Absorption and Trust for Workplace Collaboration in Virtual Worlds: An Information Processing Decision Making Perspective. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 13, n. 10, p. 797-835, 2012.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 edição, Porto Alegre, Artmed, 2010.

DAHWAN, E.; CHAMORRO-PREZUMIC, T. How to collaborate effectively if your team is remote. **Harvard Business Review**, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>. Acesso em: 03 maio 2020.

DUA, A. Why virtual teams are the future of workplace culture. INC42, 2017. Disponível em: <https://inc42.com/entrepreneurship/virtual-teams-future/>. Acesso em: 03 maio 2020.

DULEBOHN, J. H.; BOMMER, W. H.; LIDEN, R. C.; BROUER, R. L.; & FERRIS, G. R. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. **Journal of Management**, v. 38, n. 6, p. 1715–1759, 2012.

FERRAZZI, K. Getting virtual teams right. **Harvard Business Review**, 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FERRELL, J.; KLINE, K. Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams. **People & Strategy**, v. 41, n. 2, 30-36, 2018.

FORD, R. C.; PICCOLO, R. F.; FORD, L. R. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. **Business Horizons**, v. 60, p. 25-34, 2017.

FRIED, Jason; HANSSON, David. **Remote: office not required**. Basecamp, Audiobook, 2013.

GILSON, L. L.; MAYNARD, M. T.; JONES YOUNG, N. C.; VARTIAINEN, M.; HAKONEN, M. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. **Journal of management**, v. 4, n. 5, p. 1313-1337, 2015.

GLADYS, Ann. **A phenomenological study of the lived experiences of employees who work virtually and their perceptions of leadership behaviors that create a successful virtual organization**. 2014. Tese (Doutorado em Educação de Liderança Organizacional) - Pepperdine University, 2014.

GRATTON, L. Three elements for successful virtual working. **MITSloan Management Review**, 2020. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/three-elements-for-successful-virtual-working/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Leading Virtual Teams**. Boston: Harvard Business Review, 2016.

KIRKMAN, B. L.; GIBSON, C. B.; KIM, K. Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. In: KOZLOWSKI, S. W. J. (ed.). **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**, v. 2. Oxford University Press, 2012.

LAURING, J.; JONASSON, C. Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? **Human Resource Management Journal**, v. 28, p. 392– 409, 2018.

LESLIE, J. B.; LUCIANO, M. M.; MATHIEU, J. E.; HOOLE, E. Challenge Accepted: Managing Polarities to Enhance Virtual Team Effectiveness. **People & Strategy**, v. 41, n. 2, 22-28, 2018.

LEVERE, J. L. Business Travel Has Stopped. No One Knows When It Will Come Back. **New York Times**, 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/04/20/business/business-travel-coronavirus.html> Acesso em: 15 jun. 2020.

LIAO, Chenwei. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 4, p. 648-659, 2017.

LIPPERT, Helge; DULEWICZ, Victor. A profile of high-performing global virtual teams. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 24, p. 169-185, 2018.

MAES, J.D.; WELDY, T.G. Building effective virtual teams: Expanding od research and practice. **Organization Development Journal**, v. 36, p. 83-90, 2018.

MANGIAFICO, S. S. (2016). Summary and analysis of extension program evaluation in R, version 1.15. 0. <https://rcompanion.org/handbook>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MESSENGER, J. C.; GSCHWIND, L. Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

PICCOLI, G.; POWELL, A.; IVES, B. Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. **Information Technology and People**, v. 17, n. 4, p. 359– 379, 2004.

SRIVASTAVA, Shirish; CHANDRA, Shalini. Social Presence in Virtual World Collaboration: An Uncertainty Reduction Perspective Using a Mixed Methods Approach. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 42, p. 779-803, 2018.

SOLOMON, C. (2016). Trends in global virtual teams. **Virtual teams survey report-2016**. Disponível em: Trends_in_VT_Report_4-17-2016.pdf. Acesso em 03 maio 2020.

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