

Management and Performance Associates – Fevereiro 2010

Liderando grupos à distância

“Em um ambiente de trabalho virtual, tempo e espaço têm significados diferentes.”

*Laura Erskine, College of Business,
Illinois State University*

Seis “desenvolvedores de software” em Bangalore, um “gerente de projeto” em Nova York, um “analista de negócios” em Caracas, um “sponsor” em Miami, centenas de “usuários” na América Latina, quatro idiomas, vários fusos horários... pode tudo isso transformar-se em uma só equipe com a missão de implementar um sistema de apoio à gestão do negócio? ... Claro! Se você ainda não experimentou “liderar à distância”, bem-vindo ao mundo das “equipes virtuais” ...

À medida que as companhias intensificam o uso de equipes de trabalho virtuais (equipes cujos integrantes trabalham em diferentes cidades) mais e mais gerentes se expõem ao desafio de “liderar à distância”. Esse desafio não é menor, e nem tudo que é efetivo na hora de liderar uma equipe “face a face” serve quando enfrentamos diferentes culturas, idiomas e fusos horários.

Embora os desafios dessas equipes sejam os mesmos daquelas com proximidade geográfica (estabelecer prioridades, alcançar metas, adaptar-se ao câmbio, etc.) se somam outros que os transformam em um desafio maior. O líder que pretenda interagir com uma equipe geograficamente dispersa, sem tomar isso em conta, estará colocando pedras em seu caminho. Vamos destacar duas delas:

A distância

O fato de estar a milhares de quilômetros de distância, complica o dia a dia. Não apenas anula a interação face a face, como também gera uma profunda sensação de solidão naqueles que não estão próximos “ao chefe” ou “da ação”. Também jogam contra os fusos horários, esses limites invisíveis que estendem as jornadas além do

desejado, sem falar dos custos envolvidos em viagens, teleconferências e logísticas especiais.

As diferenças culturais

Os seres humanos desenvolvem ao longo da vida um conjunto de estereótipos culturais: os latinos são “abertos” e os anglo-saxões são reservados. Os asiáticos são mais “formais” do que os sul-americanos. O que isso significa? Nada. São estereótipos e julgamentos sobre pessoas que pensam, agem e falam diferente. O idioma é outro grande problema, seja por falta de perícia no idioma do outro ou pela falta de um idioma único.

Vejam, então, algumas idéias que, bem implementadas, se transformarão no “idioma único” ou na “ponte” necessária na hora de liderar uma equipe à distância:

1. Estabeleça uma meta clara e concreta

Defina, comunique e assegure-se que cada um dos membros da equipe compreenda claramente:

A MISSÃO: Para que existe a equipe?

Os VALORES: Quais são as crenças e comportamentos valorizados?

A VISÃO: O que queremos ser?

A ESTRATÉGIA: Qual será nosso plano?

As METAS: Onde queremos chegar?

O Balanced Score Card: Como vamos controlar?

Se todos puderem responder essas 6 perguntas sem titubear, será o sinal de que todos estão alinhados, atrás de uma única missão.

2. Comunique de todas as formas possíveis

O desafio nessas equipes é que o que se tenta comunicar, seja entendido com o mesmo nível de clareza e qualidade em Bangalore, em Miami, em Caracas e em Madrid. Portanto, uma única forma de comunicação não é suficiente. Devem ser utilizados vários meios. Muito provavelmente você estará pensando no **correio eletrônico**. Cuidado! A beleza deste meio está na velocidade e no baixo custo, mas o “tom de voz” e a “linguagem corporal” não viajarão criptografados na sua mensagem. Se



possível, à distância, uma **chamada telefônica** resolverá o que não pode fazer um frio e-mail e o tom de voz real (e não o imaginado pelo receptor) evitará mal entendidos. Finalmente, há infinitas variantes de **vídeo-conferência** para todas as necessidades e gostos, desde as mais tradicionais até alternativas mais dinâmicas, que se adequam a grupos menores ou chamadas pessoais.

Mais importante que a ferramenta, é que as pessoas saibam quando e porque devem participar da chamada, qual é a sua **responsabilidade** na mesma e que participem. Seja qual for o meio, a **agenda** será chave para que todas as partes se foquem no que devem, durante o tempo designado.

E para que as pessoas encontrem sempre a informação necessitada, sem ambiguidades, crie um **foco visual**, um documento de acesso fácil e “reprodução controlada”, que evitará a proliferação do “eu pensava que...”.

Fazer um rodízio do responsável pelas atualizações também é uma forma de envolver a equipe. Aproveite esse documento para destacar os dias feriados em cada um dos países dos membros da equipe e a diferença de horário em relação a uma cidade determinada (por exemplo, a cidade do chefe).

3. Apóie o desempenho de sua equipe

Isso não apenas implica estabelecer a meta e comunicar, como também ser um habilidoso **coach** e fornecedor de **feedback**. E é especialmente à distância que ambas tarefas são críticas. As pessoas, não devem sentir-se isoladas, mas devem sentir que seu pertencimento ao grupo tem um sentido, que seu trabalho é observado e valorizado e que há um propósito em tudo o que faz. As pessoas necessitam saber que estão se desenvolvendo. Como fazer isso? Além de acreditar nos benefícios, **aplique duas regras de ouro**: No **coaching** se formulam “perguntas inteligentes” para que as próprias pessoas encontrem suas respostas. Qualquer outra coisa é “venda de conselhos”.

No **feedback** se fala de fatos observados e dos impactos que tiveram no desempenho ou no resultado final. Qualquer outra coisa é “fofoca”.

Não use a distância como desculpa. Não é preciso estar frente a frente, mas as metas devem estar claras, os progressos (ou falta deles) evidentes, a comunicação fluida, o momento oportuno e **reserve tempo para isso**. Coaching e feedback são duas substâncias que, misturadas com “*multitasking*” e “falta de atenção” provocam terríveis intoxicações na... outra pessoa!

4. Encurte as distâncias

As distâncias também diminuem com outras ações concretas. Por exemplo: visite regularmente suas equipes, comunique-se em momentos não pautados e faça rodízio entre eles, seja em geografias ou tarefas, ainda que por breves períodos de tempo.

Finalmente, não apenas de metas se nutre a alma. Lembre-se de que sua equipe, ainda que à distância, necessita socializar. Felizmente, apesar das mudanças vertiginosas das últimas décadas, as pessoas continuam fazendo aniversário. Use esses episódios como uma oportunidade para unir sua equipe.

PALAVRA DE EXPERT

"Comunicação Ativa. Na minha experiência, a chave está em alcançar um nível de comunicação fluido e eficaz, onde a mensagem sobre expectativas e objetivos chegue de forma clara e oportuna a cada um dos membros da equipe. Por natureza, cada pessoa prefere distintos tipos de comunicação, seja por escrito, por telefone, ou pessoalmente... No meu caso minhas equipes funcionaram melhor quando fui capaz de identificar essas diferenças e pude ajustar-me às preferências pessoais. Na minha opinião, é o supervisor quem deve fazer o maior esforço nesse sentido. Subestimar a probabilidade de "mal entendidos" pode custar muito caro.

Mauricio Masondo

CITIBANK Regional Risk Manager, London



Se você quiser aprofundar este tema, sugerimos visitar o *Center for Creative Leadership* www.ccl.org

Ou ler

Managing Virtual Teams: Getting the Most from Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools, de Char James-Tanny

Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!