

~ EQUIPES VIRTUAIS? NÃO, REAIS E EFICAZES

PESQUISA COM 80 EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE ESPALHADAS GEOGRAFICAMENTE, NO BRASIL INCLUSIVE, MOSTRA QUE ELAS PODEM TER MELHOR DESEMPENHO QUE GRUPOS REUNIDOS SOB UM MESMO TETO, DESDE QUE GERENCIADAS ADEQUADAMENTE. OS ESPECIALISTAS ALEMÃES FRANK SIEBDRAT, MARTIN HOEGL E HOLGER ERNST MOSTRAM COMO

Equipes de trabalho são os blocos de construção típicos de uma organização. São elas que proporcionam o meio de combinar as várias qualificações, talentos e perspectivas de um grupo de indivíduos para atingir metas corporativas. No passado, os gestores costumavam agrupar os membros das equipes por causa dos altos níveis de interdependência inerente ao trabalho em grupo. Recentemente, porém, respondem ao fato de as empresas organizarem cada vez mais projetos a distância.

Nos últimos dez anos, vários estudos analisaram as diferenças de desempenho de equipes agrupadas e dispersas, supondo tacitamente que os membros destas nunca se

encontram pessoalmente e que os membros daquelas trabalham juntos no mesmo escritório durante todo um projeto. Contudo, a dispersão não é só uma questão de grau; é também uma questão de tipo. A maioria das equipes tem algum nível de dispersão. Elas podem estar espacialmente separadas (do outro lado do corredor ou espalhadas pelo mundo), temporariamente separadas (por fusos horários diferentes), ser de configuração irregular (por exemplo, cinco membros em um local e dois em outro) e diversas culturalmente. E, como pesquisas anteriores têm mostrado repetidas vezes, mesmo os menores graus de dispersão, como trabalhar em andares diferentes do mesmo prédio, podem afetar enormemente a qualidade da colaboração.

Em nosso estudo, pesquisamos o desempenho de 80 equipes de desenvolvimento de *software* com variados graus de dispersão, inclusive aquelas com membros em diferentes cidades, países ou continentes. Equipes assim geograficamente distribuídas têm sido denominadas equipes virtuais, mas o rótulo é errôneo, porque esses grupos são

Frank Siebdrat é consultor do **Boston Consulting Group** em Munique, Alemanha. **Martin Hoegl** é professor titular de liderança e gestão de recursos humanos da **WHU-Otto Beisheim School of Management**, situada em Vallendar, Alemanha. **Holger Ernst** é professor titular de gestão de tecnologia e inovação da **WHU-Otto Beisheim School of Management**.



SAP, uma das empresas pesquisadas

muito reais em relação ao trabalho que podem realizar. Constatamos que as equipes virtuais oferecem imensas oportunidades a despeito de seus maiores desafios gerenciais. Na verdade, uma vez implantados os processos apropriados, as equipes dispersas podem ter desempenho significativamente melhor que o das equipes agrupadas.

LADO BRILHANTE X LADO OSCURO

O grau de dispersão de uma equipe é um parâmetro de *design* organizacional que as empresas podem estabelecer e ajustar. Ao tomarem tais decisões, os gestores deveriam levar em conta os vários benefícios e inconvenientes de separar as pessoas [veja quadro ao lado].

Vários estudos já constataram que

AS DUAS FACES DA DISPERSÃO

As equipes virtuais prometem benefícios importantes, mas geram alguns custos também. As empresas devem saber gerenciá-las para aproveitar as oportunidades que oferecem e minimizar as desvantagens.

Oportunidades

- Recursos de conhecimento heterogêneos
- Utilização das vantagens de custos
- Acesso a habilidades e experiências diversas
- Conhecimento sobre mercados diversos
- Trabalhar “segundo o sol”

Desvantagens

- Diferenças idiomáticas
- Incompatibilidades culturais
- Dificuldades para criar um “terreno comum”
- Menos interações sincrônicas cara a cara
- Dificuldade para realizar um bom trabalho em equipe

SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA

Os autores deste artigo estudaram 80 equipes de desenvolvimento de *software* de 28 laboratórios do mundo inteiro (inclusive laboratórios no Brasil, China, Dinamarca, França, Alemanha, Índia e Estados Unidos). Os laboratórios variaram em tamanho (empregando de 20 a 5,5 mil desenvolvedores), e cada equipe continha até nove membros. Nossa pesquisa incluiu os projetos de desenvolvimento de *software* que foram concluídos dentro de 12 meses antes da coleta dos dados. Um total de 392 gestores, líderes de equipe e membros de equipe participou do estudo, tendo sido usados dados de múltiplos pesquisados para assegurar a validade dos resultados e para superar o viés do método comum.

Para medir a distribuição geográfica, utilizamos as descrições fornecidas pelos líderes de equipe para identificar o local do escritório de cada membro. Então calculamos o índice de dispersão levando em conta os seguintes fatores: (1) quilômetros entre os membros da equipe, (2) diferença de fusos horários, (3) número de locais por equipe, (4) porcentagem de membros isolados da equipe, e (5) irregularidade de inscrição entre os sites. Para avaliar o desempenho da equipe, pediu-se aos gestores que avaliassem as equipes com relação à eficácia (em termos de qualidade do produto, confiabilidade, usabilidade, satisfação do cliente e assim por diante) e à eficiência (em termos de adesão ao orçamento pré-ajustado e restrições de segurança).

a colaboração a distância é mais difícil do que a agrupada em um ambiente, o que não surpreende. As questões potenciais incluem dificuldades de comunicação e coordenação, menor confiança e maior incapacidade de estabelecer uma base comum. Inversamente, a proximidade tende a promover comunicação mais frequente e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais mais estreitos e mais positivos. De fato, a presença física regular de colegas de trabalho melhora as sensações de familiaridade e amizade das pessoas, e as interações informais frequentes servem para reforçar os laços sociais. A distância física, ao diminuir a intimidade e a afinidade, gera maior potencial de conflito. Também acarreta outras questões, como os membros da equipe terem de lidar com diferentes fusos horários, forçando-os a reorganizar seus dias de trabalho para acomodar outros horários, o que pode produzir frustração e confusão.

Por outro lado, contudo, a dispersão potencialmente traz vantagens substanciais:

1. Para realizar atividades cada vez mais complexas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), as empresas (em especial as maiores, como IBM, General Electric ou SAP) tendem a agrupar suas competências em diferentes centros de excelência, que com frequência estão espalhados geograficamente, embora fazendo parte de uma rede corporativa internacional de operações. A SAP Aktiengesellschaft, por exemplo, possui sua sede global em Walldorf, Alemanha, mas construiu grandes centros de P&D na Índia, China, Israel e Estados Unidos para reduzir custos e alavancar seu *know-how* global de engenharia de *software*. Dentro de cada um desses centros de competência, a profundidade de experiência tende a ser muito forte, enquanto a diversidade de bagagens funcionais é relativamente fraca devido à especializa-

ção. Os gestores podem aproveitar essa estrutura organizacional ao reunir funcionários de diferentes locais nessas redes para criar uma equipe que possa integrar de forma otimizada os diferentes agrupamentos de experiência para executarem determinada tarefa.

2. As empresas podem aproveitar a maior heterogeneidade inerente à natureza das equipes dispersas. As equipes virtuais tendem a incorporar níveis mais altos de diversidade estrutural e demográfica do que as equipes agrupadas, e ambos os tipos de diversidade podem ser altamente benéficos. A diversidade estrutural é consequência direta de se ter membros de equipe de múltiplos locais associados a diferentes unidades de negócios e reportando-se a diferentes gestores. Essa diversidade pode ser altamente valiosa para as equipes, porque expõe os membros a fontes heterogêneas de experiência de trabalho, *feedback* e oportunidades de *networking*. Além disso, os membros de equipes virtuais frequentemente têm nacionalidades diversas. Embora possa complicar a dinâmica da equipe, tal diversi-

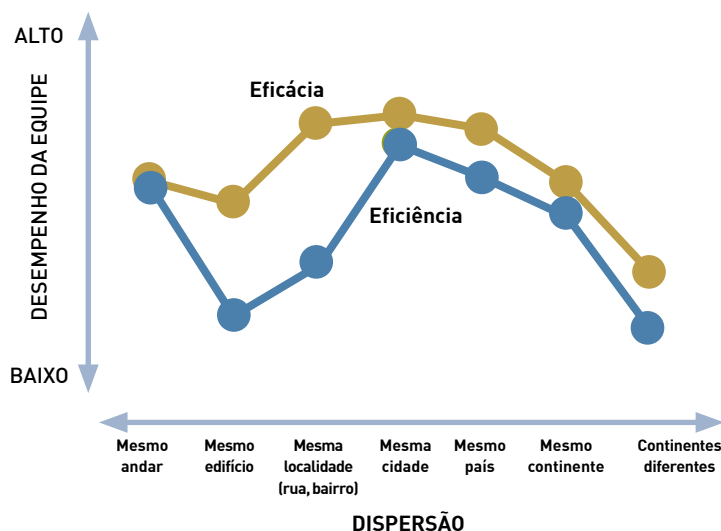
O QUE TODO GESTOR PRECISA SABER

- O efeito geral da dispersão (pessoas que trabalham em locais diferentes) não é necessariamente prejudicial, mas depende, sim, dos processos de uma equipe relativos à tarefa, incluindo os que ajudam a coordenar o trabalho e asseguram que cada membro está contribuindo plenamente.
- Mesmo pequenos níveis de dispersão podem afetar substancialmente o desempenho da equipe.
- Ao montar uma equipe virtual, os gestores deveriam considerar cuidadosamente as capacitações sociais e autossuficiência dos potenciais membros.

EQUIPES VIRTUAIS? NÃO, REAIS E EFICAZES

PEQUENAS DISTÂNCIAS TAMBÉM CONTAM

O desempenho de uma equipe tende a cair quando aumenta o grau de dispersão. Mas, às vezes, um grau de dispersão baixo (pessoas que trabalham em diferentes andares de um mesmo edifício, por exemplo) pode ter impacto maior que um grau elevado (pessoas operando em países diferentes). Isso se verifica tanto em eficácia (qualidade do produto gerado, confiabilidade, utilidade, satisfação do cliente) como em eficiência (cumprimento de prazos e forma, cumprimento dentro do orçamento estabelecido).



dade também pode aprimorar a capacidade geral de resolução de problemas do grupo ao trazer mais pontos vantajosos que influenciarão determinado projeto.

DESEMPENHO COMPARADO

A maioria dos estudos anteriores constatou que a dispersão afeta negativamente o desempenho. Nossa pesquisa analisou duas questões fundamentais:

- Quando as equipes virtuais têm melhor desempenho que as agrupadas, se é que isso ocorre?
- Como as empresas devem gerenciar as equipes dispersas?

Para responder a isso, estudamos equipes de desenvolvimento de *software* de 28 laboratórios diferentes em países como Brasil, China, Dinamarca, França, Alemanha, Índia e Estados Unidos. Constatamos que os principais vetores de desempenho são certos processos de equipe cruciais que, por exemplo, ajudam a coordenar o trabalho e facilitam a comunicação entre os membros. Na verdade, verificamos que as equipes virtuais com esses processos podem ter desempenho superior ao das equipes agrupadas, e isso se aplicou mesmo a equipes agrupadas com os mesmos altos níveis desses processos.

Em geral, os processos de equipe podem ser classificados em duas categorias:

- Relativos à tarefa, incluindo os que ajudam a assegurar que cada membro contribua plenamente.
- Socioemocionais, incluindo os que aumentam a coesão do grupo.

Nosso estudo constatou que os processos diretamente relativos à tarefa são os mais cruciais para o desempenho de equipes dispersas. Especificamente, as equipes virtuais que tinham processos que aumentavam os níveis de apoio mútuo, esforço dos membros, coordenação do trabalho, equilíbrio das contribuições dos membros e comunicações relativas à tarefa tinham, de maneira uniforme, melhor desempenho que outras equipes com níveis mais baixos. Além disso, as equipes dispersas que tinham altos níveis de processos relativos à tarefa conseguiam nitidamente melhor desempenho que as equipes agrupadas com níveis semelhantes desses mesmos processos, apesar da separação física de seus membros.

O efeito geral da dispersão não é necessariamente prejudicial; isso depende da qualidade dos processos de uma equipe relativos à tarefa. As equipes com processos relativos à tarefa fracos sofreram fortemente com o aumento da dispersão. E os processos socioemocionais também são importantes: as organizações devem se certificar de que os membros da equipe se comprometam com as metas gerais do grupo, identifiquem-se com a equipe e deem suporte ativo ao espírito de equipe –as diferenças interpessoais são uma ameaça maior à estabilidade social das equipes por causa da maior dificuldade em resolver conflitos através de fronteiras geográficas, o que tende a desmotivar os membros a contribuir plenamente.

Em nosso estudo, constatamos que

O EFEITO GERAL DA DISPERSÃO NÃO É NECESSARIAMENTE PREJUDICIAL; ISSO DEPENDE SOBRETUDO DA QUALIDADE DOS PROCESSOS RELATIVOS À TAREFA DE UMA EQUIPE



**IBM, outra das
 empresas pesquisadas**



EMBORA OS PROCESSOS SOCIOEMOCIONAIS NÃO SEJAM FATOR DIFERENCIADOR DE DESEMPENHO EM EQUIPES VIRTUAIS, ELAS FACILITAM OS PROCESSOS RELATIVOS À TAREFA, ESTES, SIM, CRUCIAIS

os processos sociais conseguem impulsionar o desempenho das equipes tanto virtuais como agrupadas, mas não tivemos indicação de que as equipes virtuais com processos socioemocionais favoráveis tivessem melhor desempenho que as equipes agrupadas com níveis semelhantes dos mesmos processos. Nossa convicção é que, embora os processos socioemocionais não sejam fator diferenciador, provavelmente facilitam processos mais relativos à tarefa (e, assim, indiretamente aprimoram o desempenho das equipes virtuais) por meio, por exemplo, de maior transferência de conhecimento e melhor resolução dos conflitos da equipe.

COMO GERENCIAR A DISPERSÃO

Para impulsionar o desempenho de suas equipes, uma empresa 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. As seguintes lições importantes podem ajudar as empresas a maximizar o desempenho de suas equipes virtuais:

- **Não subestime o significado das pequenas distâncias.** Nossa pesqui-

sa mostra que o desempenho é notadamente inferior para as equipes com pessoas localizadas no mesmo prédio, mas em andares diferentes, em comparação com equipes onde todos os membros estão no mesmo andar [veja quadro na página anterior]. Isso valeu em relação tanto à eficácia (ou seja, a qualidade da produção da equipe) como à eficiência (em termos de tempo e custo). O interessante é que as equipes com membros no mesmo prédio, mas em andares diferentes, também tiveram desempenho pior que o das equipes com maior grau de dispersão, inclusive as que tinham membros espalhados por uma cidade, país ou até continente.

Efetivamente, as únicas equipes que se saíram pior foram as intercontinentais, com nível significativamente mais alto de diversidade intercultural e dispersão temporal (com muitos fusos horários).

À primeira vista, esses resultados podem parecer estranhos, mas vamos pensar. As equipes com membros no mesmo prédio, embora em andares diferentes, geralmente não se consideram dispersas e, daí, podem facilmente subestimar as barreiras à colaboração resultantes de, por exemplo, ter de subir um lance de escada para falar pessoalmente com um colega de equipe. Como contraste, os grupos que estão dispersos por um país ou continente estão mais cientes de sua situação e podem fazer um esforço extra para melhorar processos vitais como comunicação e coordenação relativas à tarefa. Um gestor de uma importante empresa mundial de *software* em

o erro de colocar nessas equipes basicamente (se não exclusivamente) pessoas com base em sua experiência e disponibilidade. Em vez disso, os gestores devem também considerar as qualificações sociais um pré-requisito importante para um bom trabalho em equipe. Não é realista juntar indivíduos de diferentes locais com a expectativa de que eles saberão automaticamente como colaborar em um ambiente virtual. Os grupos com níveis cada vez maiores de dispersão são também progressivamente mais dependentes de seu grau de trabalho em equipe ou, mais especificamente, de sua capacidade de desempenhar processos-chave como apoio mútuo, comunicação e coordenação.

Para que as equipes virtuais atinjam seu potencial maior, os membros devem poder estabelecer uma base para o intercâmbio eficaz de

equipe virtual ser bem-sucedida, os membros precisam estar cientes das dificuldades da colaboração dispersa e encontrar modos eficazes de superar esses obstáculos sozinhos. As empresas que encaram seriamente a colaboração virtual devem concentrar seus esforços de RH em todos –nos líderes de equipe designados e em quaisquer indivíduos que mostrem potencial para trabalhar num ambiente virtual.

• **Providencie reuniões cara a cara.** 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.

• **Fomente uma cultura global.** Nossa pesquisa sugere que uma postura mental global, na qual as pessoas se vejam como parte de uma rede internacional, ajuda a criar um ambiente que seja propício para as equipes dispersas.

REUNIÕES AO VIVO PERIÓDICAS DE MEMBROS DE EQUIPES DISPERSAS PODEM SER ESPECIALMENTE EFICAZES PARA INICIAR E MANTER PROCESSOS SOCIAIS-CHAVE

nosso estudo declarou que os líderes de equipe normalmente subestimam o significado das pequenas distâncias. Eles tendem a tratar os membros da equipe localizados em andares diferentes ou num prédio adjacente como diretamente próximos, deixando de reconhecer os efeitos negativos mesmo dessas distâncias comparativamente pequenas.

• **Enfatize as capacitações de trabalho em equipe.** De forma clara, uma das principais razões para organizar uma equipe dispersa é aproveitar o conhecimento superior que existe em locais remotos. Porém muitas empresas cometem

suas variadas capacitações. Assim, os gestores precisam considerar as capacitações de trabalho em equipe atributo necessário ao selecionar os membros.

• **Promova a autoliderança por toda a equipe.** Além das capacitações sociais, os gestores precisam se certificar de que as equipes dispersas possuam qualificações de liderança mais amplas. Quando uma equipe está agrupada, um líder individual pode com maior facilidade detectar deficiências no trabalho e abordá-las com um estilo gerencial mais prático. Essa abordagem inexistente em equipes virtuais. Para uma

OPORTUNIDADE EM VEZ DE OBSTÁCULO

Os gestores normalmente encaram a dispersão como obstáculo em vez de oportunidade. Mas nossa pesquisa mostra que equipes virtuais podem ter desempenho melhor que o das agrupadas quando gerenciadas da maneira correta. **M**

HSM Management

© MIT Sloan Management Review
 © 2009, Massachusetts Institute of Technology.
 Todos os direitos reservados. Distribuído por
 Tribune Media Services International.