

GESTÃO DE EQUIPES DISTRIBUÍDAS FOCANDO A MELHORIA DA MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

CRUCIOL, Leonardo Luiz Barbosa Vieira

Resumo: Durante a última década, a utilização da tecnologia da informação dentro das organizações cresceu de uma maneira rápida e irreversível. Atualmente, as organizações conseguem níveis de produtividade inimagináveis durante o último século e surgiram problemas na gestão de pessoas. Gerenciar equipes distribuídas transformou-se em uma atividade mais complexa pelo aumento do número de pessoas, diferenças culturais e diferentes níveis de comprometimento com a organização. A motivação e a liderança em equipes geologicamente distribuídas são fatores críticos no sucesso da gestão de pessoas e precisam ser discutidos para que o gestor não perca o controle sobre a sua equipe. É essencial que seja colocado em prática algumas técnicas adaptadas para que este modelo de equipe desenvolva o mesmo nível de uma equipe local. Este artigo pretende mostrar como o gestor pode melhorar o gerenciamento de equipes distribuídas de uma maneira eficaz, mantendo sempre toda a equipe sobre controle e, de acordo com as diretrizes da organização, alcançar resultados equivalentes ao de equipes locais.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Liderança, Equipe Distribuída.

1. Introdução

A utilização da tecnologia da informação nas organizações cresce de maneira sem precedentes. Ela conseguiu alcançar a base de muitas organizações e, atualmente, muitas delas estão sustentadas por pilares criados pela tecnologia da informação. A globalização foi incorporada às organizações e os resultados criados por pessoas de diferentes culturas com a ajuda de ferramentas pela internet é comum. O nível de produção alcançado nos últimos anos está crescendo em empresas de todos os ramos de atuação, o número de pessoas em cada equipe está cada vez maior e a sua distribuição geológica chegou a todos os continentes.

Problemas na gestão de pessoas estão filtrando os grandes líderes no mercado, o cenário atual, nas organizações, continua mudando e a complexidade aumentando. Os gestores que visualizaram a necessidade de mudar, em conjunto com as organizações, estão com uma pequena vantagem frente à realidade da grande maioria. O cenário de organizações prestadoras de serviços, como as de tecnologia da informação, aproveitam as melhores oportunidades que a tecnologia pode oferecer como a distribuição de pessoas por diversos estados, países e, até mesmo, trabalhando em casa. Assim elas conseguem, dentre diversos benefícios, reduzir custos durante a execução de seus serviços, aumentarem a produtividade da equipe e reduzir o tempo de entrega de seus projetos. Logo, seus gestores precisam estar preparados para lidar com várias culturas e entender que pessoas são diferentes e são guiadas por fatores motivacionais diferentes.

A gestão de pessoas é uma atividade complexa, que aumenta, consideravelmente, quando as pessoas não estão no mesmo local e, na maioria das vezes, não conhecem seus colegas de trabalho e, alguns por cultura, não possuem muito interesse em conhecer. Em alguns casos, o gestor precisa liderar e motivar dezenas de pessoas. Pretende-se apresentar como algumas ações podem facilitar este processo e diminuir sua complexidade. As diferenças de equipes locais ou distribuídas podem ser reduzidas pelo seu líder.

Este artigo está organizado da seguinte forma, Seção 2. apresentação de conceitos sobre fatores motivacionais, Seção 3. apresentação de conceitos sobre motivação, Seção 4. apresentação de conceitos sobre liderança, Seção 5. apresentação da metodologia aplicada ao

trabalho, Seção 6. apresentação do trabalho em si, Seção 7. apresentação dos resultados alcançados com este trabalho e Seção 8. apresentação das considerações finais.

2. Fatores Motivacionais

As pessoas são diferentes e cada uma é guiada por um conjunto de fatores motivacionais moldados por expectativas pessoais, profissionais e o passado de cada um. A motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a propensão de um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1998).

Durante a evolução dos seres humanos os fatores motivacionais de cada pessoa foram alterados, e durante a vida de cada um os fatores, também, são alterados. Os fatores motivacionais podem ser comuns na população, como foi relatado por diversos pesquisadores, dentre eles Abraham H. Maslow, um dos maiores especialistas em comportamento humano e motivação. Antes de Maslow, os pesquisadores se concentravam em aspectos como fatores biológicos, alcance de objetivos ou o poder para explicar o que dirigia e sustentava o comportamento humano. Maslow desenhou uma hierarquia das necessidades humanas, organizadas em cinco níveis baseados em dois grupos: necessidades básicas e necessidades de crescimento. Os dois primeiros níveis representam as necessidades básicas, e os três últimos as necessidades de crescimento (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Segundo Maslow (2000), ao atingir um determinado nível, o indivíduo luta para se manter ou subir de nível, dependendo de fatores durante sua vida. Cada nível tem que ser satisfeito para que a pessoa passe ao nível seguinte. A teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow é a mais conhecida e tem como princípio que as pessoas possuem seus comportamentos baseados em uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas. A figura 1 apresenta a Teoria das Necessidades de Maslow:



Figura 1 - Teoria das Necessidades de Maslow

3. Motivação

A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de

ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica (BERGAMINI, 1997). Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo, neste caso a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo (CHIAVENATO, 1998).

Segundo Steers & Porter (1983), a motivação é uma cadeia de eventos baseados no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito, ou seja, os indivíduos agem de tal maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado, deixando claro que a motivação de cada um diz respeito a sua própria felicidade pessoal e aos seus anseios.

Segundo Vroom (1964), a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Segundo Murray (1986), a motivação possui dois componentes essenciais: o impulso, o qual se refere ao processo interno que incita uma pessoa à ação, e o motivo, o qual gera o comportamento e termina ao alcançar o objetivo que a pessoa tinha em vista. O objetivo visado é a recompensa que sacia o incitamento interno do indivíduo.

A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo no sucesso de uma organização. Os fatores que levam a esta motivação precisam ser levantados em cada equipe, e moldar as ações de maneira específica agregando o maior valor possível para a organização. Muitos pesquisadores estudam como a motivação pode alterar um cenário de trabalho com fatores de importância específicos, mas o mais importante é o reconhecimento, por parte do gestor, que é necessário motivar a equipe focada nos pontos importantes de cada um.

4. Liderança

A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre apenas em grupos sociais, vista como uma qualidade social, ou seja, como um conjunto de fatores que formam a personalidade de cada um. Segundo Sampaio (2004), a liderança surge como uma competência em transformar o conhecimento em ação. Existem alguns estilos de liderança, dentre os mais conhecidos são: Autoritário, Liberal e Democrático. Abaixo segue uma descrição de cada um:

- **Autoritário:** O líder autoritário toma suas decisões sozinho, está sempre impondo atividades a sua equipe sem questionamentos. Costuma mostrar para todos que é ele quem manda, o que, muitas vezes, ocasiona problemas de relacionamento.
- **Liberal:** O líder liberal não costuma impor regras. A equipe tem liberdade para tomar suas decisões e acaba agindo de acordo com cada um. O líder não tem poder e costuma conquistar o respeito pelo seu carisma e não pelo cargo.
- **Democrático:** O líder democrático consegue manter o respeito sem precisar pressionar toda a equipe. As decisões são tomadas em conjunto e na ocasião de disputas, o líder é que tem a palavra final. Este estilo costuma ter mais sucesso no dia a dia das organizações.

A liderança pode ser resumida nas ações necessárias para influenciar outras pessoas. Um possível líder pode estudar e melhorar o seu comportamento, mas é algo que vem do interior de cada pessoa, é impossível fazer um guia para que todos possam ser líderes.

Normalmente, o líder é colocado na posição pelo próprio grupo, levando em conta a sua trajetória na organização e a maneira de seu comportamento perante situações difíceis. A boa convivência, as estratégias utilizadas para liderar e a sua conduta podem alcançar resultados positivos, quando bem trabalhadas. O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas como delegar, orientar, coordenar, motivar, elogiar, punir, reforçar, dentre outros.

A liderança é um processo de comum respeito e troca entre o líder e a equipe. O líder precisa sentir o estilo de liderança que mais se adequa a determinada equipe, assim, a equipe vira um elo de forças iguais, mas com uma autoridade maior caso seja necessário.

5. Metodologia

Este trabalho mostra um caminho mais fácil para melhores resultados, baseado no resultado da aplicação de algumas ações focadas em motivação e liderança. Foi aplicado na gestão de pessoas em um departamento jornalístico, durante os anos de 2003 e 2008, composto por uma equipe, variante, de 25 a 40 pessoas distribuídas de maneira individual e remota, ou seja, cada pessoa em um local diferente e sozinha. Desde 2008, estas técnicas estão sendo aplicadas no departamento de tecnologia da informação de uma organização brasileira de grande porte.

Este trabalho foi aplicado em 34 pessoas gerenciadas por um gerente de projetos e distribuídas da seguinte maneira: Grupo 1 (Quatro Pessoas), Grupo 2 (Sete Pessoas) e Grupo 3 (Seis Pessoas) em um mesmo ambiente de trabalho; e Grupo 4 (Dezesseis Pessoas) em ambientes individuais e remotos de trabalho. A figura 2 apresenta a divisão dos quatro grupos de pessoas utilizados neste estudo de caso.

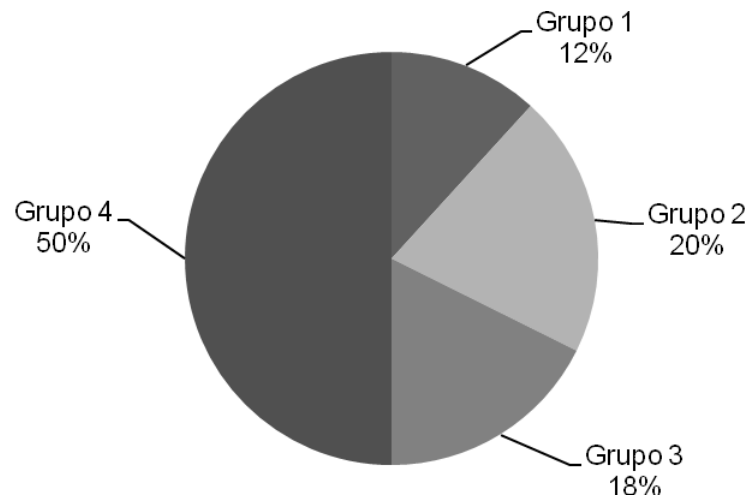


Figura 2 - Grupos de Pessoas

A avaliação da primeira aplicação destas ações no departamento jornalístico não foi avaliada de forma inicial, impossibilitando a comparação com a avaliação final, contudo foi percebido de forma clara, por todas as pessoas integrantes da equipe, a evolução da equipe e do departamento comprovando os resultados alcançados. No início da aplicação do trabalho no departamento de tecnologia da informação foi realizada uma avaliação das pessoas e

processos para a melhoria da produtividade (CRUCIOL, 2009). A avaliação foi baseada na Teoria de Maslow e mostrava, de acordo com cada pessoa, o fator motivacional mais importante. A figura 3 apresenta o fator motivacional mais importante baseado na Teoria das Necessidades de Maslow:

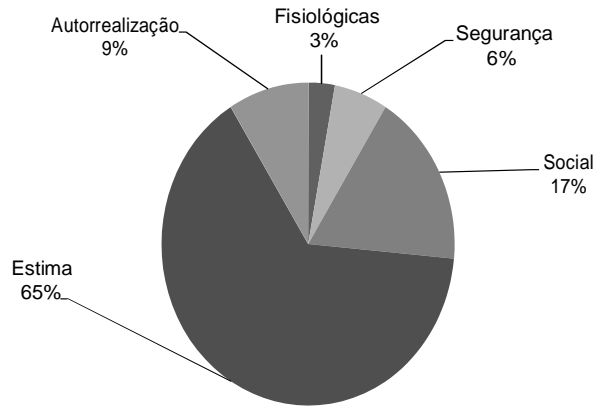


Figura 3 - Fator motivacional mais importante baseado na Teoria das Necessidades de Maslow

Na figura 3, é possível verificar o perfil das pessoas e expectativas predominantes na equipe. Levando em conta o objetivo em comum para a equipe e que a pirâmide de Maslow apresenta a evolução das necessidades, ou seja, as pessoas que optaram pelas necessidades mais baixas da pirâmide devem evoluir durante um determinado tempo para a satisfação da próxima necessidade sem que sejam necessárias ações voltadas para elas, as ações serão moldadas para a satisfação, principalmente, das necessidades de estima que aborda a maior parte da equipe.

6. Comunicação Distribuída

O gestor de uma equipe distribuída precisa estar sempre em contato com todos os integrantes de sua equipe, omissão é uma palavra que não deve ocorrer em nenhuma hipótese neste modelo.

Para facilitar o entendimento de como distribuir suas decisões, as ações serão divididas de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, por ela ser estruturada de uma maneira didática.

6.1 Fisiológicas

As necessidades fisiológicas estão ligadas com o bem estar da pessoa, levando em conta fatores físicos como fome, sono e ocorrência de dores que podem ser ocasionados pelo ambiente de trabalho. O gestor precisa estar atento ao dia a dia de seus colaboradores.

- Verificar e adequar os horários de almoço. O relógio biológico de cada um é diferente então a antecipação do horário de almoço para algumas pessoas podem render mais horas produtivas.
- Possíveis paradas para descanso durante o período de serviço a cada duas horas podem evitar dores e cansaço por parte de cada colaborador. Com certeza, um intervalo de dez minutos não prejudicará os resultados finais, mas sim ajudará a prevenir, até mesmo, lesões. Um ponto importante é deixar este intervalo aberto para cada pessoa utilizar quando achar necessário.
- A verificação do ambiente de trabalho não é uma atividade trivial para o gestor, mas é necessário mostrar para cada um o quanto isto pode fazer a diferença. Este ponto pode ser realizado pela conscientização, quando for inviável que o gestor visite os locais de trabalho.

6.2 Segurança

As necessidades de segurança estão ligadas com a segurança de cada pessoa na organização e que irá refletir na sua vida pessoal. A importância da comunicação na satisfação das necessidades é de suma importância.

- Boatos. Esta palavra pode acabar com qualquer equipe, assim como a notícia é espalhada pela internet, ela irá se espalhar pela equipe. O gestor jamais pode deixar que boatos ou notícias sejam entregues distorcidas. A comunicação é muito importante, esteja sempre um passo a frente da notícia e não perca o controle da sua equipe por omissão sob nenhuma hipótese.
- Procure sempre saber como sua equipe está. Não é uma tarefa simples, mas é necessário dispor de algumas ferramentas como e-mail, fórum, questionários, avaliações, dentre outros, para ter sempre uma posição real das expectativas da sua equipe e como eles estão vendo a realidade da organização. Ouvir a opinião de quem está no meio da situação é sempre importante para um bom líder.
- Atender as expectativas de segurança da sua equipe podem garantir melhores níveis de produção. Faça da comunicação seu principal pilar, faça sua equipe estar interessada em informações e mostre que você está interessado em transmitir-las sem a necessidade de cobranças.
- Construa uma relação de confiança. Confiança se adquire com o tempo e com suas atitudes. Realizar isto a distância é algo que necessita ser bem trabalhado, pois a perda da confiança pode ser um caminho sem volta para o gestor.

6.3 Social

As necessidades sociais estão ligadas ao meio em que a equipe interage entre si e com o gestor. A gestão de conflitos deve ser focada para atingir esta satisfação.

- Mantenha a ordem. O gestor é quem manda na equipe, ele é o responsável pelo sucesso ou fracasso, então precisa fazer com que sua autoridade seja respeitada.
- Equipe em contato. Manter a equipe sempre em contato pode ser algo perigoso. As pessoas não possuem as mesmas expectativas, compromisso e afinidades, o que pode acarretar a má vontade de certas pessoas atrapalhando todo o processo. Mantenha sempre contato com todos e saiba restringir o contato entre determinadas pessoas. Por

exemplo, deixar que uma pessoa pressione o serviço de outra sem autorização expressa do gestor, pode trazer problemas para o bom convívio da equipe.

- Avalie o perfil de cada um. Avalie sua equipe, procure saber os gostos de cada pessoa, coloque as pessoas com gostos comuns em contato, faça grupos na sua equipe para fortalecer as suas ações e a distribuição de informações. Mas não deixe que estes grupos fiquem isolados, o objetivo deve ser criar ligações de pessoas e não a divisão da equipe principal.
- Delegue. A delegação de autoridade torna-se importante nesta etapa. Os conflitos começam a aparecer e, dependendo do tamanho da equipe, torna-se praticamente impossível que uma pessoa consiga resolver todos eles.

6.4 Estima

As necessidades de estima estão ligadas ao reconhecimento de cada pessoa pela equipe. Agradecer e elogiar são ações importantes no dia a dia.

- Reconheça. Fique atento a todas as atividades desenvolvidas pela equipe, e reconheça, também, quando forem alcançados bons resultados tanto em grupo quanto individual. O envio de e-mail para toda a equipe é uma ação que, normalmente, alcança ótimos resultados de reconhecimento para cada pessoa.
- Não repreenda em público. A equipe não é do gestor, ele faz parte da equipe. Então tome cuidado com repreensões perante pessoas que não estão envolvidas diretamente ao problema, isto pode acarretar em perda de confiança e liderança do gestor sobre a equipe.
- Valorize. Um simples agradecimento irá valorizar qualquer pessoa. A sensação de que está ajudando a equipe a alcançar seus resultados é gratificante e importante na satisfação de cada um.
- Metas. Apresente as metas da equipe e, sempre, recompense a equipe quando as metas forem alcançadas, não importa a maneira da recompensa mas sim a ação. Quando não forem alcançadas, comunique toda a equipe e apresente as atividades e responsáveis necessários para que a equipe consiga alcançá-las.
- Envolve toda a equipe. Faça com que todos sintam-se importantes no processo. Ações de motivação são sempre bem vindas, desde uma mensagem de autoajuda até um obrigado. O gestor é responsável pelo envolvimento e pelos resultados obtidos positivos ou negativos.

6.5 Autorrealização

As necessidades de autorrealização estão ligadas a um conjunto de realizações pessoais e profissionais de cada pessoa. Na maioria das vezes, é difícil para o gestor descobrir pois algumas pessoas, também, não sabem quais são estas necessidades. O gestor precisa ter um elo mais forte com cada pessoa e, utilizando-se de seu conhecimento tentar levantar estas informações. Porém não deve ser algo forçado, é algo como a confiança, com o tempo o gestor irá descobrir o que precisa para ajudar cada um e contribuir para toda a equipe.

7. Resultados Alcançados

A aplicação deste trabalho alcançou resultados satisfatórios para a proposta que foi apresentada. Foi aplicado um questionário com o objetivo de avaliar a importância das necessidades, de acordo com Maslow, para apresentar os resultados alcançados. A figura 4 apresenta os resultados alcançados após a aplicação deste estudo de caso.

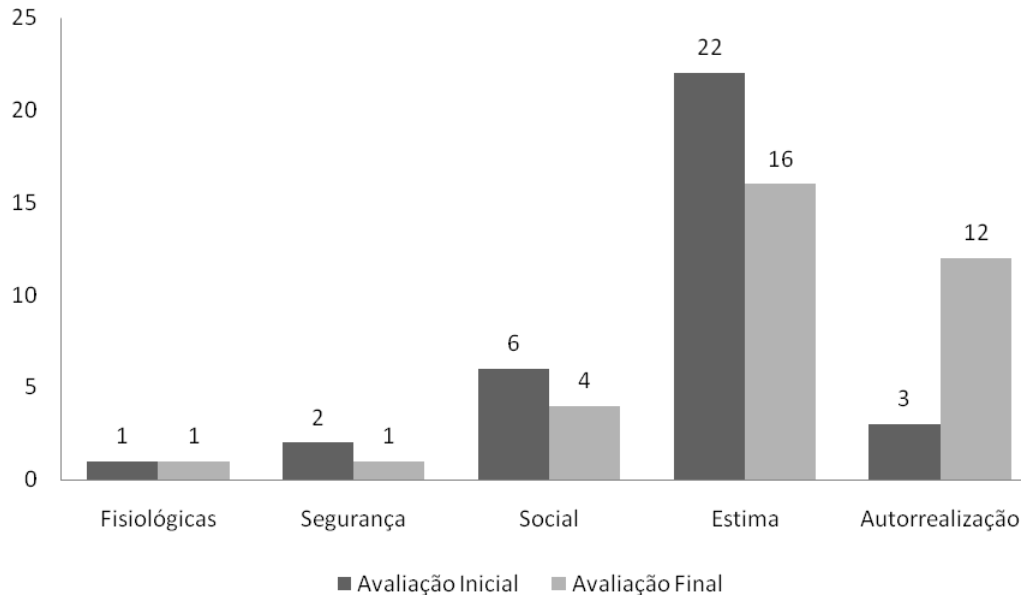


Figura 4 – Resultados Alcançados

Como principal resultado alcançado, foi possível elevar quatro vezes o número de pessoas que estão na necessidade de autorrealização, fato o qual mostra que desde a avaliação inicial até a final, o fator de motivação e liderança foi elevado na equipe alcançando melhores resultados.

Durante um levantamento preliminar, foi constatado que a melhoria na produção de equipes distribuídas deve ultrapassar 35%, e, quando comparado com equipes locais, o modelo deve alcançar 15% de aumento.

8. Considerações Finais

A gestão de pessoas deve ser um processo contínuo e, periodicamente, monitorado na organização, mais difícil que alcançar um resultado é manter-lo. Quando uma pessoa alcança um nível de satisfação, com o tempo, isto é transformado em fatores alcançados. A motivação torna-se um ponto determinante na manutenção das pessoas e no comprometimento com a organização.

Nas equipes distribuídas, o princípio da motivação deve ser o foco de um líder. Manter o comprometimento de toda a equipe sem que fatores externos afetem sua produção pode ser devidamente contornado e, assim, fazer uso dos benefícios deste modelo. O papel de líder pode ser considerado como o mais importante, mas não a pessoa que ocupa este papel.

Os resultados alcançados, com a implantação deste trabalho na organização, estão acima do esperado pela própria equipe. Após a aplicação durante nove meses, os resultados

são satisfatórios. Alcançou-se aumento no nível de produção e satisfação dos funcionários, além de, redução de custos, conflitos e rotatividade de pessoas na equipe.

Referências

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. Editora Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. Editora: Atlas, 1997.
- CARVALHAL, E.; NETO, A.A.; ANDRADE,G.M.; ARAUJO, J. **Negociação e Administração de Conflitos**. Editora: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. Editora: Atlas, Quinta Edição, 1998.
- CRUCIOL, L.L.B.V.; SIQUEIRA, A.H. **Uma Proposta de Melhoria da Qualidade do Gerenciamento de Projetos**. Artigo Científico (Especialização em Engenharia de Software), Brasília, Universidade Católica de Brasília, 2009.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução na Produtividade**. Editora: Marques Saraiva, 1990.
- FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. Editora: Gente, Quinta Edição, 2002.
- FOURNIES, F. **Como Conseguir Melhores Desempenhos de Seus Empregados**. Editora: Makron, 1992.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores – A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. Editora: Pedagógica e Universitária, 1986.
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S.; BALLACHEY, E.L. **Individual in Society**. Editora: McGraw-Hill, 1962.
- MASLOW, A.H. **Maslow no Gerenciamento**. Editora: Qualitymark, 2000.
- MURRAY, E. J. **Motivação e Emoção**. Editora: Guanabara, 1986.
- OLIVEIRA, C.A.; PEREIRA, M.F. **A Contribuição dos Fatores Motivacionais para a Qualidade: o caso da Samarco Mineração S/A**. In: VII SIMPOI – Simpósio da Administração da Produção e Operações Industriais, São Paulo, 2004.
- RABECHINI Jr, R.; CARVALHO, M.M. **Competências em Equipes de Projetos**. Altec2001, IX Seminário Latino Ibero-Americano de Gestión Tecnológica, Costa Rica, 2001.
- RAJ, P.P.; BAUMOTTE, A.C.T.; FONSECA, D.P.A.; SILVA, L.H.C.M. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. Editora FGV, 2006.
- SAMPAIO,A. **Comportamento e Cultura Organizacional**. Editora: Edual, 2004.
- STEERS, R.M.; PORTER; L.W. **Motivation and Work Behavior**. Editora: McGraw Hill, 1983.
- VROOM, V.H. **Work and Motivation**. Editora: Willey, 1964.