

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

FRANCIELLI BRUGNAGO ZEUCH

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM EQUIPES VIRTUAIS:
Diagnóstico e plano de ação em uma *startup***

São Leopoldo

2019

FRANCIELLI BRUGNAGO ZEUCH

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM EQUIPES VIRTUAIS:
Diagnóstico e plano de ação em uma *startup***

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista Gestão Empresarial pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Pereira

São Leopoldo

2019

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre as Características de Gestão de Equipes com foco no Indivíduo.....	12
Tabela 2 - Comparativo entre as Características de Gestão de Equipes com foco no Grupo	12
Tabela 3 - Comparativo entre as Características de Gestão de Equipes com foco na tecnologia	13
Tabela 4 - Competências	16
Tabela 5 - Plano de ação	19

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO	4
1.1 Caracterização da empresa	4
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	7
2.1 Revisão da literatura técnica.....	7
2.1.1 Conceito de <i>startup</i>	7
2.1.2 Gestão de pessoas	9
2.1.3 Equipes virtuais	10
2.2 Entendimento aprofundado do problema.....	13
2.3 Apresentação da solução.....	15
2.4 Retorno previsto da solução.....	20
3 AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO.....	21
4 COMENTÁRIOS FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS.....	23

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

1.1 Caracterização da empresa

O Brasil, com mais de 214 milhões de cabeças de gado (IBGE, 2017), é o maior exportador e o segundo maior produtor de carne no mundo, um mercado que representa 8,7% do PIB total da economia brasileira e que cresceu, em média, 2% ao ano nos últimos 10 anos (ABIEC, 2019).

Uma das características deste setor é o atraso no uso de tecnologias e a resistência na adoção de inovações tecnológicas. Segundo fundadores da Brabov, a grande maioria das fazendas com gado no Brasil não utilizam um sistema de gestão da atividade pecuária, e sim cadernetas de papel.

A Brabov desenvolve ferramentas de gestão da atividade pecuária de corte (produção de carne), voltada para pequenos, médios e grandes produtores de gado. Através de um aplicativo para smartphones, *tablets* ou uma página na internet, o produtor pode controlar suas atividades relacionadas à produção de gado, o que inclui controle de entradas e saídas do estoque, pesagens, vacinas, suplementações, exames, reprodução e até as finanças da fazenda.

Os três sócios-fundadores (Matheus Zeuch, Rodrigo Castilhos e Alvaro Raminelli) começaram o desenvolvimento em janeiro de 2013, inicialmente para três produtores, que auxiliaram no desenvolvimento das funcionalidades. Em janeiro de 2015, com mais produtores ouvindo falar sobre a ferramenta e mostrando interesse em participar do processo de desenvolvimento, foi lançada a primeira versão gratuita na *AppStore*, loja de aplicativos da Apple, e em fevereiro a versão para Android foi lançada. A versão Premium, que é paga, começou a ser comercializada em Maio de 2015, inicialmente para grandes produtores. Atualmente, a Brabov conta com uma base de mais de 18 mil produtores de gado registrados no seu aplicativo, sendo que, destes, 180 assinaram o plano Premium.

A Brabov foi selecionada para o SAP Startup Focus, programa de apoio à startups da SAP, líder mundial de sistemas ERP. Também fechou parceria com o Centro de Tecnologia em Pecuária da Unipampa, para validação e utilização em fazendas-modelo da universidade de Uruguaiana. A empresa participou de grandes eventos de tecnologia e agronegócios, como a Campus Party (São Paulo), Collision

Conf (Las Vegas), SAPPHIRE (Orlando), Expodireto (Não Me Toque) e Expointer (Esteio).

Em 2019, a empresa conta com uma equipe de 8 pessoas, desempenhando funções de desenvolvimento, vendas, consultoria, suporte e gestão.

1.2 Problematização

A taxa de mortalidade de startups no Brasil é grande, atingindo 74% das empresas com até 5 anos (STARTUP FARM, 2016). O mercado de *AgTech* é uma tendência mundial com forte crescimento. Só no Brasil, este mercado cresceu 70% de 2015 para 2016 (EXAME, 2016) e 100% entre 2016 e 2018 (BARROS, 2018). Apesar do crescimento, uma das maiores barreiras deste mercado é o perfil do consumidor. Comparando com outros setores, o produtor rural tem se mostrado mais lento na aceitação e incorporação de novas tecnologias no seu negócio (DUARTE, 2017).

A Brabov conseguiu superar este problema, atingindo um crescimento acima da média em número de novos usuários registrados. Porém, se mostrou ineficiente para contornar um problemas comuns das startups, a gestão ineficiente da equipe. Esse problema pode ser fatal para o sucesso de uma startup, e está relacionado com a gestão e liderança da empresa, independente do setor em que ela atua.

Em relação ao problema de gestão ineficiente da equipe, que conta com a característica de ser 100% remota, constatou-se que a liderança da Brabov deixou de executar uma série de ações que, embora muito importantes na gestão de qualquer equipe, são fundamentais e especialmente críticas para equipes remotas, sendo, a maioria delas, relacionadas com uma comunicação eficaz.

Dentre os principais problemas encontrados foram: falta de metas e planos claros para as áreas de desenvolvimento e suporte; apesar de existir um processo de vendas bem definido, ele não era executado corretamente; demora e, por vezes, falta de respostas nas comunicações entre a equipe pelas ferramentas utilizadas (aplicativos de mensagens e e-mail); relações não muito positivas entre alguns membros; baixa frequência de reuniões de equipe; falta de conversas sobre desenvolvimento e feedbacks entre gestores e membros da equipe; e falta de integração entre os membros, dificultada pela distância física.

Com base na problematização apresentada, constata-se que a Brabov contornou alguns dos maiores problemas específicos do seu setor de atuação, como, por exemplo, a própria entrada neste mercado. Porém a startup está enfrentando problemas comuns para empresas de qualquer setor, como, por exemplo, a

ineficiência na gestão da sua equipe virtual. O objetivo deste projeto é elaborar um plano de ação de rotinas de gestão de pessoas, com foco, principalmente, nas voltadas para equipes remotas, visando aumentar aspectos relacionados à engajamento, motivação, produtividade, liderança e comunicação.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

2.1 Revisão da literatura técnica

2.1.1 Conceito de *startup*

O termo *startup* nasceu nos Estados Unidos há algumas décadas mas só se popularizou no meio empreendedor brasileiro a partir da bolha ponto-com, entre os anos de 1996 e 2001. *Startup* é uma empresa em fase embrionária que busca um modelo de negócio repetível, escalável e altamente lucrativo, priorizando a inovação em um ambiente de alto risco. Na verdade, o significado de *startup* é bastante amplo, mas podemos começar pela definição de Eric Ries, autor do best-seller *A Startup Enxuta* e referência no modelo de negócio: “Uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.”

O risco intrínseco das *startups* está no caráter experimental do negócio, pois sua operação é totalmente diferente das empresas convencionais. Uma *startup* representa a união de pessoas que buscam criar algo novo sob condições de extrema incerteza, em que o desafio está em descobrir o elemento certo a ser criado, ou seja, algo em que os clientes desejam e pelo qual pagaram (RIES, 2012).

Enquanto os empreendedores tradicionais desenham um modelo previsível antes de iniciar suas operações, os idealizadores de *startups* partem de uma solução inovadora e a desenvolvem conforme recebem o feedback do mercado.

Ou seja, é a resposta dos clientes e investidores que determina o sucesso da *startup*, que começa apenas com uma hipótese e arrisca tudo para provar seu valor. É por isso que as *startups* são focadas na solução de problemas em massa, tendo um papel relevante na sociedade. Além disso, o espírito da *startup* é jovem e fortemente vinculado à pesquisa, investigação e ousadia. Assim, a dinâmica do mundo atual inspira o nascimento dessas empresas visionárias, em meio às transformações do mercado e avanço irrefreável da tecnologia.

Frequentemente, perdemos de vista o fato de que uma *startup* não consiste num produto, numa inovação tecnológica ou até mesmo numa ideia brilhante. Uma *startup* é maior do que a soma de suas partes; é uma iniciativa intensamente humana.

Startups são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva. Entre as principais características de tais negócios estão o caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento, os quais atuam em um ambiente de extrema incerteza, em busca de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável).

Segundo Ries (2012), a startup consiste em uma catalisadora que transforma ideias em produtos. Segundo o autor, conforme os clientes interagem com os produtos, geram feedback e dados. O feedback é tanto qualitativo (por exemplo, o que gostam ou não) como quantitativo (por exemplo, quantas pessoas utilizam o produto e consideram que ele tem valor).

Além disso, quanto mais inovador for o produto ou o serviço oferecido, maior será o interesse despertado em investidores de risco que procuram um perfil de empreendedor o qual tenha um modelo de negócio viável utilizando o mínimo de recurso possível. Na verdade, o investimento de capital seria para manter a escalabilidade a empresa, ou seja, o crescimento uniforme da empresa associado ao controle dos custos.

No mundo das startups ouvimos muito falar do Produto Minimamente Viável (MVP) que é um conjunto de testes primários feitos para validar a viabilidade do negócio. São diversas experimentações práticas que serão desenvolvidas levando o produto a um seleto grupo de cliente mas não é o produto final. Estamos falando em um produto com o mínimo de recursos possíveis, desde que (em sua totalidade) estes mantenham sua função de solução ao problema para o qual foi criado (não vale ser apenas funcionalidades soltas: juntas, elas devem configurar um produto, ainda que em forma de protótipo). O empreendedor vai oferecer o mínimo de funcionalidades para conhecer na prática a reação do mercado, a compreensão do cliente sobre seu produto e se ele — de fato — soluciona o problema do consumidor.

A sigla MVP vem do inglês *Minimum Viable Product*, traduzida para Produto Mínimo Viável (às vezes, PMV) no Brasil. O termo foi criado pelo empreendedor visionário Eric Ries, criador do movimento “Lean Startup” ou “Startup Enxuta”.

Em seu livro *A startup enxuta* (Leya, 2012), o autor propõe uma abordagem revolucionária para a administração, quase um guia prático para o sucesso das startups.

Segundo Ries, a atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como seus clientes reagem e, a partir dos resultados, decidir pela continuidade ou mudança de rumo. É aí que entra o MVP, como um centro de experimentação junto aos clientes que permite os testes iniciais do negócio. Para simplificar, podemos dizer que o MVP é um conjunto de testes lançado para um grupo específico de clientes, com o objetivo de testar sua eficácia. O Produto Mínimo Viável pode ser um protótipo contendo a função primordial do produto ou aplicativo de teste.

O MVP tem um papel central na startup, pois sua importância vai muito além de um protótipo comum. Logo, as startups se destacam pelo foco em inovação e pelo modelo de negócio ousado, que se desenvolve conforme a resposta do mercado ao invés de partir de um projeto hermético.

De acordo com o método da startup enxuta, a empresa deve se basear no ciclo de feedback chamado de “construir-medir-aprender”, ou seja, a startup constrói seu MVP, mede as reações do cliente e aprende com os erros e acertos – e, só então, avança com seu produto.

2.1.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas pode ser conceituada como a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração do fator humano no ambiente organizacional, de acordo com Mascarenhas (2008).

O autor alerta para cuidados na compreensão das diversas definições da natureza da função de gestão de pessoas, ao se lidar com essa conceituação, incluindo as diversas maneiras pelas quais a gestão de pessoas acontece em diferentes contextos.

Em termos teóricos, Davel & Vergara (2001, p. 50) definem a gestão de pessoas como “[...] uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência, do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sócio histórico.”

A estratégia de gestão de pessoas pode ser estudada tomando-se como indicadores as práticas ou funções de gestão de pessoas. Essas práticas consistem em atividades que compõem a estratégia nas organizações. Bohlander, Snell e

Sherman (2003) citam recrutamento, seleção, treinamento e remuneração como as práticas fundamentais de gestão de pessoas, as quais são indispensáveis na maior parte das organizações. Observe-se que, nessa reflexão, tais práticas também se farão notórias no processo de atrair, reter e desenvolver talentos em estruturas organizacionais remotas.

Contemporaneamente, a gestão de pessoas pode ser definida, pelo menos, de duas formas. A primeira toma por base uma orientação micro, alinhada às práticas citadas por Bohlander, Snell e Sherman (2003), mais desenvolvimento e avaliação. A segunda assume macro e direciona o exame das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional, conforme estudo realizado por Wright e Boswell (2002).

O desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, e como esta maior complexidade tende a fazer com que o indivíduo agregue mais valor à organização, é preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. Os indivíduos mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas tradicionais (estratégia de controle) não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas (ZARIFIAN, 2001).

A Gestão de Pessoas enfrenta ainda alguns desafios como alinhar as pessoas às estratégias da organização; reter talentos (desenvolver as potencialidades das pessoas); e principalmente, buscar o comprometimento do líder (gestor) com a gestão de pessoas, entre outros. Desse modo, as tendências de gestão de pessoas para os próximos anos, estão relacionadas às preocupações dos gestores com a área de RH.

2.1.3 Equipes virtuais

Embora o termo “equipes virtuais” ou “equipes remotas” tenha um significado intuitivo, Lipnack e Stamps (1997) definem equipes virtuais, como toda equipe, são grupos de pessoas, guiadas por um objetivo comum, que se interagem através de tarefas interdependentes. Porém, diferentemente das equipes tradicionais, onde os membros estão próximos fisicamente, as equipes virtuais funcionam através das

fronteiras de espaço, tempo e organização e cujas ligações são estreitadas e fortalecidas através das tecnologias de comunicação. Gould (1997) contextualiza equipes virtuais como times de pessoas que interagem principalmente por meio eletrônico e que se encontram face-a-face apenas ocasionalmente.

Basicamente, o que distingue a equipe virtual das equipes tradicionais também classificadas como equipes reais é a característica de transposição de fronteiras e limites físicos ou organizacionais. De certa forma, apenas recentemente o desenvolvimento tecnológico possibilitou a viabilização destas novas formas de estabelecimento de equipes.

As equipes virtuais apresentam-se como um dos resultados das transformações que vêm ocorrendo no modo de gerenciamento de trabalhos desenvolvidos em grupo. Tradicionalmente, os membros das equipes eram fixos, pertencentes a uma mesma empresa e com dedicação integral à equipe. As transformações estão direcionando as equipes para uma participação mais flexível, onde é comum a dedicação parcial, a substituição, adição ou subtração de membros, além da integração de membros provenientes de outras organizações, principalmente daquelas que fazem parte da cadeia de valor, como por exemplo, clientes e fornecedores.

Algumas características das equipes virtuais são: formação e extinção contínua, relação de subordinação a várias áreas da organização e a utilização intensiva da tecnologia de comunicação na busca dos objetivos da equipe.

Finalmente, o fator de ligação confere a principal distinção das equipes virtuais e as equipes tradicionais. Os múltiplos meios ou canais de comunicação, em rápida expansão e cada vez mais disponíveis às corporações, permitem a transferência de mensagens, relatórios, imagens conduzindo a um viável acesso as informações e a novas formas de interação entre as pessoas.

Para contextualizar segue algumas tabelas ilustrando as diferenças entre equipes tradicionais e equipes virtuais:

Tabela 1 - Comparativo entre as Características de Gestão de Equipes com foco no Indivíduo

Equipes Tradicionais	Equipes Virtuais
Facilidade de identificar competências	Dificuldade em identificar competências, ocasionando impactos negativos na carreira e qualificação
Solicitação no ambiente organizacional	Solicitação no ambiente doméstico
Horário de trabalho definido	Sensação de disponibilidade

Fontes: PMI, 2006; Sommerville, 2011; Raj, Baumottec, Fonseca e Silva, 2011

Conforme tabela apresentada em relação ao âmbito individual as equipes tradicionais apresentam como vantagem a facilidade em se identificar e traçar competências, uma vez que em equipes virtuais se tem uma determinada dificuldade. Já nas demais situações que a tabela nos traz a equipe virtual apresenta mais flexibilidades comparada a equipes tradicionais quando a ambiente de trabalho e horários.

Tabela 2 - Comparativo entre as Características de Gestão de Equipes com foco no Grupo

Equipes Tradicionais	Equipes Virtuais
Reuniões Presenciais	Reuniões Remotas
Confiança facilmente estabelecida	Dificuldade no estabelecimento de Confiança
Espirito de grupo favorecido	Espirito de grupo enfraquecido
Cultura semelhante	Cultura diferente
Sensação de pertencer ao Grupo	Sensação de Isolamento Social
Cultura corporativa mantida	Cultura corporativa ameaçada

Fontes: Alves & Moreschi, 2006; Kotler, 2000; PMI, 2006; Sommerville, 2011; Raj, Baumottec, Fonseca e Silva, 2011

Quando comparado às equipes tradicionais das virtuais no âmbito de grupo, as equipes virtuais apresentam mais desvantagens, pois se encontram mais barreiras e

dificuldades para se estabelecer confiança, favorecer espírito de equipes, se trabalhar cultura e por muitas vezes o profissional não se sentir membro efetivamente de uma equipe, neste quesito grupo as equipes virtuais apresentam mais desvantagens quando comparadas com as equipes tradicionais que se encontram próximas fisicamente no seu ambiente de trabalho.

Tabela 3 - Comparativo entre as Características de Gestão de Equipes com foco na tecnologia

Equipes Tradicionais	Equipes Virtuais
Menor dependência de Sistemas de telecomunicações	Maior dependência de Sistemas de telecomunicações
Menor custo com meio de comunicações	Custos elevados com meio de comunicação

Fontes: PMI, 2006; Sommerville, 2011; Raj, Baumottec, Fonseca e Silva, 2011; Chiavenato, 2006

Na comparação das equipes tradicionais e virtuais no âmbito tecnologia, se nota maior necessidade de sistemas de telecomunicações e custos mais elevados com meio de comunicação nas equipes virtuais uma vez que essas equipes precisam desses meio para conseguirem executarem seus trabalhos.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Com base nas observações realizadas através de reuniões por Skype e acesso à e-mails de clientes, constatou-se os problemas descritos na sessão 1.2 (Problematização).

Analisando as mensagens enviadas para o número de WhatsApp da Brabov, notou-se diversas mensagens de descontentamento de clientes em relação ao suporte da empresa. Em mensagem enviada em 6 de Junho de 2019, o usuário Adail comentou o seguinte: “Gostei do aplicativo, mas o suporte e atualizações do software estão deixando muito a desejar”.

Ao analisar a base de tíquetes de suporte da empresa, verificou-se que cerca de 80% dos e-mails enviados por usuários eram respondidos num período superior à trinta dias após o recebimento, causando diversos e-mails de reclamação pela demora

nas respostas. Também constatou-se que, no sistema utilizado para controle dos e-mails de suporte, não existe uma maneira prática de identificar se o cliente é ou não assinante Premium. Além disso, existe um acordo informal entre dois sócios da empresa de que ambos acessariam e responderiam diariamente os tíquetes de suporte, porém esta tarefa não é realizada, e o acesso ao sistema de suporte é semanal.

Quanto ao relacionamento com a área comercial da Brabov, a mesma também enfrenta problemas. Após ser terceirizada em 2017, foram criados documentos para alinhar e estabelecer os processos de vendas. Estes, porém, não foram seguidos totalmente e, ao invés de ajustar o processo para se adaptar à realidade, o mesmo foi deixado de lado, causando desinformação e dificuldade em se obter os resultados esperados.

Em relação ao desenvolvimento do aplicativo, o mesmo não é atualizado nas lojas de aplicativos da Apple e Google há mais de um ano. Segundo Matheus, um dos fundadores da empresa, isso é devido ao foco do desenvolvimento estar voltado atualmente para às atualizações e manutenções dos servidores quem mantém o sistema ativo, para trazer estabilidade ao serviço oferecido. Essa decisão foi tomada após todos os problemas pendentes na versão atual terem sido resolvidos, permitindo que os desenvolvedores concentrem seus esforços no serviço na nuvem. Novas funcionalidades estão sendo documentadas e serão desenvolvidas no futuro.

Além das análises citadas acima, também foram realizados estudos com grupos focais para obtenção de novas informações e análise sob diferentes pontos de vista. Foram realizados dois grupos focais, o primeiro com gestores e o segundo com colaboradores da empresa.

O grupo focal com os gestores foi realizado no dia 27 de Maio de 2019 via chamada por Skype. Segundo os gestores, o desafio de gerenciar uma equipe totalmente remota é grande. Alguns manuais e documentações sobre os processos de vendas foram criados, porém os mesmos não eram seguidos na íntegra. O mesmo ocorreu com a tarefa de documentação das objeções, que também não foi como o esperado, e também com as tarefas esperadas da equipe de desenvolvimento e até mesmo com outros sócios da empresa. A maior dificuldade, segundo os gestores, estava na comunicação e a falta de reuniões presenciais, o que afetava a integração e engajamento da equipe.

O segundo grupo focal foi realizado no dia 3 de Junho de 2019 com colaboradores da empresa, novamente através de chamada por Skype. Segundo os colaboradores, as tarefas e metas não eram muito claras, dificultando sua entrega. Deveriam ser feitos ajustes e melhorias nos manuais e processos, bem como definir de maneira mais clara possível como as tarefas deveriam ser feitas. Quando uma tarefa dependia de uma ação de outro colaborador, ou mesmo de um dos gestores da empresa, vários dias se passavam até que a mesma fosse concluída, o que às vezes gerava conflitos entre os próprios colaboradores. Essa demora na comunicação e falta de maior contato com os gestores gera frustrações entre alguns colaboradores.

Após a análise dos resultados dos grupos focais realizados, conclui-se que a falta de engajamento da equipe é um dos principais problemas da Brabov. Esta falta de engajamento é gerada, principalmente, pela fraca comunicação entre os colaboradores e os gestores que, por sua, é agravada pelo fato dos gestores não se dedicarem em tempo integral à empresa.

2.3 Apresentação da solução

Foram realizados grupos focais, com os colaboradores e com os gestores. Foi visto e salientado a importância de se trabalhar melhor algumas questões para melhorarmos as rotinas e se conseguir ter mais assertividade na condução da equipe que atua de maneira remota. Com isso, a equipe, mesmo remotamente, trabalha de maneira mais integrada e colaborativa, aumentando de um modo geral todos os indicadores do negócio, como, por exemplo, tempo de desenvolvimento de correções e novas funcionalidades, número de visitantes, *leads* e clientes, taxa de renovação, dentre outros.

Então, como proposta de solução, foi traçado competências a serem trabalhadas e empregadas com a equipe, com o grupo e de maneira individual com os colaboradores e gestores da Brabov. Serão propostas de rotinas a serem feitas pelo gestor responsável, para se trabalhar questões motivacionais e pessoais de cada colaborador. Será utilizado recurso da tecnologia a favor de favorecer esses momentos, uma vez que a equipe não se encontra fisicamente junta. Após a apresentação das competências a serem trabalhadas, é apresentado um 5W2H como plano de ação a ser implantado na empresa.

Competências a serem trabalhadas com a equipe e individualmente:

Tabela 4 - Competências

Competência	Descrição
Motivação	Elemento crítico para a alta performance de uma equipe e merece especial atenção em um ambiente virtual de interação. O fator motivante varia de pessoa para pessoa e pode variar para o mesmo indivíduo, em diferentes ocasiões. A motivação deve analisar assuntos como a bagagem pessoal de cada membro, forças econômicas e sociais e diferenças culturais. Também deve ser considerada a diferença da pressão sofrida em um trabalho presencial verso a pressão no trabalho em ambiente virtual. As pessoas devem sentir-se comprometidas com a equipe para completar as tarefas a qual é responsável. Em uma equipe virtual, os membros precisam sujeitar-se ao senso de isolamento que frequentemente ocorre no decorrer das tarefas. Facilmente os membros da equipe podem ter uma reação apática ocasionada por este isolamento. É importante determinar se um membro da equipe está desmotivado antes que isto possa impactar a performance e o comprometimento da equipe.
Liderança	A credibilidade do líder é o alicerce essencial da liderança, o líder deve mostrar o caminho de maneira clara quanto aos princípios, dar exemplo por meio de suas ações (diretas) diárias que mostram compromisso e outro ponto que ele deve trabalhar muito é em inspirar a equipe, o líder deve compartilhar a visão do futuro ao grupo e transmitir confiança, pois isso inspira uma visão compartilhada e comprometimento.
Desafiar	O líder pode favorecer um ambiente que incentive a criatividade, surgimento de ideias, melhorias, melhorias em processos, estando sempre aberto a sugestões dos colaboradores e colhendo feedbacks constante da equipe, mesmo que isso aconteça por e mail semanais mostrando assim a cada colaborador que sua opinião é ouvida e importante a empresa, pois dessas trocas podem surgir soluções para problemas que hoje enfrentamos.
Delegar tarefas e decisões	Estimular a autoconfiança, deixar os colaboradores assumirem riscos e a tomarem decisões pertinentes a seu trabalho.
Incentivar as pessoas	Reconhecimento de pequenas atribuições pode ser um grande motivador para os colaboradores continuarem a manter o entusiasmo no trabalho. Atrelar desempenho a premiações, mesmo que pequenas, estimulando e reconhecendo os colaboradores empenhados e com

	boas performances, para que continuem a se engajar e mantenham a motivação o que levará a seguirem com melhores resultados.
Estabelecer objetivos	<p>A mais importante para equipes remotas, criar objetivos compartilhados são fundamentais para o comprometimento dos colaboradores. Fatores que ajudam essa criação (Segundo THOMPSEN, 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar missão, visão, objetivos e estratégias; • Esclarecer estratégia e objetivos; • Assegurar que os membros estão envolvidos nas decisões que afetam seu trabalho; • Buscar ideias e opiniões de todos os membros; • Considerar necessidades dos clientes no planejamento; • Utilizar os valores para guiar o planejamento
Construir uma equipe	<p>Incentivar a construção de uma comunicação entre os membros, para gerar confiança entre eles mesmo que em especialidades e conhecimentos profissionais diferentes. Confiança é um fator essencial para favorecer a troca de informações dentro das equipes. Atitudes que ajudam a criar uma comunidade nas equipes (Segundo THOMPSEN, 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da autoconfiança e autoestima da equipe; • Demonstração de respeito por todas as opiniões; • Encorajar os membros a se integrarem e participarem da equipe; • Conduzir “<i>coaching</i>” e “<i>feedback</i>” com respeito e suporte.
Comunicação em equipe	<p>A comunicação eficiente é um ponto vital para o trabalho em time virtual. Em situações de trabalho a distância a comunicação efetiva requer cuidado e atenção especial ao expressar pensamentos e ideias, que devem ser expressos de forma clara, positiva e construtiva, evitando duplas interpretações (Thompson, 2006). A escolha da tecnologia é importante para melhor expressar uma mensagem de forma clara e com um cuidado extra para garantir o correto entendimento e expectativas de ação que devem ser tomadas por cada participante do time. Para isto, é importante um <i>feedback</i> mútuo e requer contato frequente especialmente em épocas de mudanças frequentes. A comunicação efetiva em times virtuais necessita diagnóstico, cuidados sobre qualquer situação para discernir não</p>

	<p>somente a tarefa ou objetivo do trabalho em questão, mas também a emoção embutida na situação (explícita ou oculta). Para isto é requerida especial atenção as necessidades e desejos dos membros da equipe assim como resolver conflitos no tempo certo e de maneira sensível. Uma técnica efetiva para evitar situações de conflito é o estabelecimento de regras claras que seguem de encontro às necessidades dos membros e líderes do time. Algumas ações dos líderes para uma comunicação efetiva entre os membros do time virtual são (Segundo THOMPSEN, 2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressar os valores e as regras da organização em todas as comunicações. • Escolher uma ou mais técnicas de comunicação que melhor se ajusta às necessidades e restrições de cada membro da equipe. • Ajustar os métodos de comunicação dada a necessidade de uma situação específica. • Ajudar os membros com confidencialidade, para melhor utilizarem as ferramentas de comunicação. • Formular objetivos específicos e um plano de entrega para as comunicações. • Distribuir a comunicação para todos os envolvidos no propósito comum, objetivo ou que possam contribuir para o resultado positivo de dada comunicação. • Incentivar a participação completa de todos os membros nas discussões. • Garantir que todos os membros entenderam a mensagem e expectativas de ação de dada comunicação.
Mapeamento de competências	Indivíduos devem ser continuamente alimentados com as informações, treinamentos, feedback que devem ser passados com uma regularidade para que o colaborador saiba seus acertos e onde pode melhorar algumas condutas.

Após análise das competências a serem trabalhadas na empresa, foi elaborado um plano de ação. Na tabela 5, abaixo, vemos o plano de ação das competências a serem trabalhadas em equipes e individualmente, organizadas no formato 5W2H.

Tabela 5 - Plano de ação

O Quê? (What)	Por Quê? (Why)	Onde? (Where)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto Custa? (How Much)
Motivar a equipe	Para melhorar a performance da empresa	Skype	Gestor	Quinzenalmente	Agendar reuniões periódicas de time	Contratação de gestor em tempo integral
Liderar	Para melhorar a confiança nos líderes da empresa	Skype	Gestor	Mensalmente	Agendar reuniões periódicas individuais	Contratação de gestor em tempo integral
Desafiar	Para incentivar a criatividade e surgimento de ideias e iniciativa	Skype	Gestor	Mensalmente	Agendar reuniões periódicas individuais	Contratação de gestor em tempo integral
Delegar Tarefas e Decisões	Para estimular a autoconfiança	Skype	Gestor	Quinzenalmente	Agendar reuniões periódicas de time	Contratação de gestor em tempo integral
Incentivar Pessoas	Para manter o entusiasmo no trabalho	Skype	Gestor	Quinzenalmente	Agendar reuniões periódicas individuais e de time	Contratação de gestor em tempo integral
Estabelecer Objetivos	Para manter o comprometimento dos colaboradores	Skype	Gestor	Semanalmente	Agendar reuniões periódicas de time	Contratação de gestor em tempo integral
Construir Equipe	Para gerar confiança entre os colaboradores da empresa	Skype	Gestor	Mensalmente	Agendar bate-papos informais periódicos	Contratação de gestor em tempo integral
Comunicar de forma efetiva	Ponto vital para engajamento de equipes virtuais	Skype	Gestor	Quinzenalmente	Agendar reuniões com feedbacks aos colaboradores	Contratação de gestor em tempo integral
Mapear competências	Para encontrar pontos de melhorias	Skype	Gestor	Semanalmente	Agendar reuniões periódicas individuais	Contratação de gestor em tempo integral

O plano de ação proposto acima torna a solução viável economicamente, uma vez que as ações necessárias são de organização e agendamento de reuniões periódicas. O único custo para empresa é o da contratação de um gestor em tempo integral, que será responsável pela implementação do plano. A viabilidade tecnológica também é garantida pelo plano proposto, uma vez que depende da utilização de ferramentas comuns de comunicação virtual (e-mail e Skype).

2.4 Retorno previsto da solução

Atualmente, o maior problema da startup objeto deste trabalho está relacionado a gestão ineficiente da equipe, realizada de maneira totalmente virtual. Após as propostas trazidas pelo trabalho, com as competências a serem trabalhadas em equipe e individualmente, espera-se maior engajamento tanto dos gestores e fundadores da startup quanto dos colaboradores da empresa.

Com isso, espera-se obter uma melhor comunicação interna que, por sua vez, resultará em menos chamados de suporte abertos. E-mails de clientes serão respondidos com mais rapidez e agilidade, pois cada colaborador terá mais clareza nas suas tarefas e funções, gerando menos conflitos entre colaboradores.

Com a equipe mais engajada e motivada, acredita-se que se conseguirá aumentar a conversão de leads em clientes e, assim, alcançar uma melhor gestão da equipe virtual.

Após trabalhar essas competências com a equipe, a empresa terá um canal de comunicação mais ativo e eficiente entre gestores, colaboradores e cliente, o que resultará em uma maior integração da equipe, fazendo com que todos se sintam mais importantes para a empresa e vejam a importância do seu trabalho dentro da empresa, tendo a percepção que, mesmo trabalhando virtualmente, possuem colegas de trabalho próximos.

3 AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Foi realizada uma reunião com Matheus Zeuch, um dos fundadores e gestor da Brabov, onde foi apresentado o diagnóstico e plano de ação a ser trabalhado com a equipe com o objetivo de melhorar a comunicação e engajamento entre todos que trabalham na empresa.

O retorno do gestor foi positivo. Matheus relatou que o diagnóstico acertou ao atribuir aos problemas de comunicação e liderança como a principal causa dos problemas de engajamento e baixa produtividade do time. Disse, ainda, que o diagnóstico trouxe novos detalhes importantes sobre estes problemas e um ponto de vista externo.

Quanto ao plano de ação proposto, Matheus concordou que é fundamental a contratação de um gestor em tempo integral com as funções sugeridas neste trabalho, além de outras funções que hoje são realizadas pelos fundadores em tempo parcial. Apesar de não poder confirmar uma data para a implantação do plano de ação proposto, o gestor da Brabov afirmou que irá discutir o diagnóstico e plano de ação deste trabalho com seus sócios, e irão decidir o melhor momento para implementação do mesmo.

4 COMENTÁRIOS FINAIS

Conceitualmente as equipes virtuais tem, como característica mais importante, o fato de as pessoas não estarem fisicamente no mesmo local, mas possuírem o mesmo objetivo comum. As maiores barreiras encontradas para se administrar de forma centralizada uma equipe fisicamente distribuída são as dificuldades causadas pela distância, as diferenças de cultura e a comunicação entre os membros da equipe.

Ter objetivo comum e possuir uma visão compartilhada são características que devem ser ampla e claramente discutidas com todos os membros da equipe.

Para integrar-se a uma equipe virtual são indispensáveis algumas habilidades, tais como, disciplina, autogerenciamento, dentre outras. Ainda, é preciso contar com materiais e instalações adequadas para o desenvolvimento de suas atividades, tudo consubstanciado em relatos dos respondentes que mencionam necessidade de infraestrutura, bem como de ter tais habilidades no âmbito pessoal. Por fim, o *feedback* aparece como elemento fundamental para equipes virtuais, não apenas o institucional que anualmente define metas e objetivos, e sim o *feedback* que permita uma constante avaliação das atividades.

A partir das competências abordadas neste trabalho (motivação; liderança; desafiar; delegar tarefas e decisões; incentivar pessoas; estabelecer objetivos; construir uma equipe; comunicação em equipe e mapeamento de competências) espera-se uma melhor compreensão da liderança como estímulo das equipes, tanto de gestores como dos colaboradores, assim, conseguindo maior engajamento e motivação no trabalho, pois assim será possível atingir melhor as metas, resultando em melhores resultados dentro da empresa e maior satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BEJARANO, Viviane C. et. al.. Equipes Virtuais: Um Estudo de Caso na Indústria Têxtil Norte-Americana. XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Campina Grande - Pb, 2005.
- BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. Editora Thomson, 2003.
- CAVALCANTE, Vera Lúcia. Liderança e Motivação, editora FGV, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Editora Manole, 2014.
- DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com Pessoas e Subjetividade. Editora Atlas, 2001.
- GOVERNANÇA Corporativa para *Startups & Scale-Ups*. IBGC, São Paulo, 2019. Disponível em <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24050/IBGC%20Segmentos%20-%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20para%20Startups%20&%20Scale-ups.pdf>>. Acesso em 3 de jun. de 2019.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão Estratégica de Pessoas, Editora Cengage, 2008.
- OAIGEN, Ricardo Pedroso. Gestão na Bovinocultura de Corte. Guaíba: Agrolivros, 2014.
- RIES, Eric. A Startup Enxuta, The Lean Startup, editora Casa da Palavra/LeYa, 2012.
- THOMPSEN, VASCONCELLOS, Liliana; BERGAMASCHI, Sidnei. Equipes Virtuais. Administração On Line (ISSN 1517-7912, Vol. 2, Número 4): FEA USP, 2001.yce A. Leading Virtual Teams. Pesquisa em: www.achievegloabal.com/Research. Acesso em 01/04/2019.
- THOMPSON JR, Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. Planejamento estratégico - elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira, 1998.
- VARGAS, Ricardo, NIR, Michael. Construindo Times Altamente Eficazes. Editora Brasport, 2014.
- ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência - por uma Nova Lógica. Editora Atlas, 2001.