

**DIOMAR RAMOS PATRICIO**

**ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO DE UMA EQUIPE  
REMOTA DE EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO NO  
LITORAL DO PARANÁ**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO DE UMA EQUIPE REMOTA DE EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO NO LITORAL DO PARANÁ** elaborado por Diomar Ramos Patricio e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 20 de outubro de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Diomar Ramos Patricio, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO DE UMA EQUIPE REMOTA DE EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO NO LITORAL DO PARANÁ** é autêntico e original.

Curitiba, 20 de outubro de 2018.

---

Diomar Ramos Patricio

Dedico este trabalho ao meu orientador pela divisão de conhecimento e aos colaboradores que me ajudaram com os questionamentos acerca do estudo. Também a todos que, de alguma forma, colaboraram para o êxito do mesmo.

Agradeço este trabalho a Deus, por me dar sabedoria e condições durante a jornada, e principalmente à minha família por compreender a rotina entre trabalho e estudo, horas de ausência e abdicção, e aos amigos pelo incentivo.

## Resumo

Segundo pesquisa efetuada com diversos autores, foi possível identificar as principais características e melhores práticas para se obter resultados positivos através de equipes distribuídas remotamente e com administração centralizada. O maior obstáculo apresentado nesse tipo de gestão é a distância entre os integrantes da equipe, seguido das características individuais dos participantes da equipe, e o contato com a administração. A gestão e liderança são fatores essenciais e mantenedores da motivação e do comprometimento da equipe. A construção de uma equipe exige respeitar diferenças entre pessoas e culturas, juntamente com a necessidade de cumprimento de regras e existência de pressão. Saber lidar com os conflitos existentes e utilizar as corretas ferramentas é o fator de sucesso para equipes remotas.

**Palavras – chave:** Equipe. Remota. Gestão. Liderança.

## Abstract

According to research conducted with several authors, it was possible to identify the main characteristics and best practices to obtain positive results through teams distributed remotely and with centralized administration. The biggest obstacle presented in this type of management is the distance between the team members, followed by the individual characteristics of the team participants, and the contact with the administration. Management and leadership are essential factors and maintainers of the motivation and commitment of the team. Building a team requires respecting differences between people and cultures, along with the need to comply with rules and existence of pressure. Knowing how to deal with existing conflicts and using the right tools is the success factor for remote teams.

**Key words:** Team. Remote. Management. Leadership.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 - PRINT DE TELA – UM GRUPO DE WHATSAPP.....	9
FIGURA 02 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM EQUIPES REMOTAS – VIDEOCONFERÊNCIA.....	10
FIGURA 03 – MELHORIA CONTÍNUA.....	12



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 PROBLEMA .....	1
1.2 OBJETIVOS.....	1
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	1
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	1
1.4 JUSTIFICATIVA .....	2
1.5 METODOLOGIA.....	2
1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO .....	2
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>2</b>
2.1 CONCEITO BÁSICO DE EQUIPES REMOTAS .....	3
2.1.1 DEFINIÇÃO DE EQUIPE REMOTA .....	3
2.1.2 AS EQUIPES DO SETOR ELÉTRICO DO LITORAL DO PARANÁ.....	5
2.1.3 ALGUNS FATORES FUNDAMENTAIS DAS EQUIPES REMOTAS .....	5
2.2 OS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS .....	6
2.2.1 DISTÂNCIA DA EQUIPE.....	6
2.2.2 NÚMERO DE ENCONTROS FÍSICOS.....	6
2.2.3 TAMANHO DA EQUIPE.....	6
2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS .....	7
2.3.1 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA EQUIPE REMOTA.....	7
2.3.2 A MOTIVAÇÃO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL.....	7
2.3.3 DIFICULDADE ENCONTRADA.....	7
2.4 INFRAESTRUTURA.....	8
2.4.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO DAS EQUIPES REMOTAS.....	8
2.4.2 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES .....	10
2.4.3 A MELHORIA CONTÍNUA .....	11
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
3.1 A AMOSTRA.....	13
<b>4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>14</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>18</b>
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	<b>19</b>
<b>7 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</b> .....	<b>20</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>20</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA

Com a reestruturação da empresa, algumas equipes passaram a ser gerenciadas remotamente. No entanto, alguns colaboradores não são auto gerenciáveis, ou seja, não apresentam o mesmo desempenho da estrutura convencional. Sendo assim, quais as formas de trabalhar essa problemática a fim de alcançar um resultado positivo?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral:

Descrever práticas de engajamento a equipes remotas de empresas do setor elétrico do litoral do Paraná, visando o comprometimento e melhores resultados.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

1. Descrever como são as equipes remotas;
2. Verificar os fatores motivadores e desmotivadores de equipes remotas;
3. Identificar quais ferramentas podem ser utilizadas para melhorar o engajamento e a forma de trabalho, objetivando a melhoria da produtividade nas equipes.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Uma equipe remota de uma empresa do setor elétrico no litoral do Paraná que atende as regiões de Paranaguá, Antonina, Morretes e Guaraqueçaba. Faremos a descrição desta equipe quanto ao seu quadro de funcionários, sua localização, a posição de seu gestor, as dificuldades encontradas por ele e como atua na melhoria contínua deste trabalho.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Para os gestores, trabalhar com equipes remotas parece um grande desafio. Com efeito, quando os colaboradores não estão na sala ao lado, podem aparecer algumas dificuldades, tais quais: colaboradores de baixa produtividade; colaboradores trabalhando sem um objetivo claro; colaboradores que não pertencem à equipe (sentimento de pertencimento); colaboradores que não respeitam o gestor, afetados pelo espaço físico não convencional, a subordinação não presencial, mesmo havendo um controle através da tecnologia atual. Diante destes problemas, vislumbra-se a necessidade de apontar as metodologias adotadas atualmente para a motivação e o engajamento da equipe, para posterior melhoria.

#### 1.5 Metodologia

O presente estudo trabalha a pesquisa exploratória, juntamente da pesquisa descritiva.

#### 1.6 Forma de desenvolvimento

Será aplicado um questionário através da ferramenta *Google Forms* para os participantes da amostra escolhida, composto por 8 perguntas elaboradas pelo autor deste trabalho, as respostas, representadas através de gráficos simples e recebidas por e-mail, após o preenchimento dos formulários pelos participantes, trarão a conclusão sobre a melhoria no desempenho de equipes remotas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Entre as opções encontradas pelas empresas para realizar projetos, num momento em que a tecnologia rompe barreiras de espaço, e a competição é mais acirrada, é a criação de equipes remotas ou virtuais, que trazem benefícios constantemente mencionados em diversos estudos acadêmicos e comerciais. (MOSCOVICI, 2004; HARDINGHAM, 2000; COHEN; LEVESQUE, 1991).

Como razões estratégicas para a criação de equipes virtuais pode-se citar: capacidade do capital humano, ausência de limites geográficos, acesso aos profissionais do mundo todo e do potencial do capital social, adaptabilidade, redes e outros (TOWNSEND *et al*, 1998; ORLIKOWSKI, 2002).

As equipes remotas permitem que os profissionais sejam funcionários contratados da empresa, mas que não se deslocam todos os dias até a sede principal, gerando economia de tempo, menores custos com espaços físicos, possibilidade de contratação de um maior número de funcionários, flexibilidade de horários, e conseqüentemente, uma baixa de nível de estresse dos empregados, alcançada pela liberdade no ambiente de trabalho.

Este estudo é destinado às pessoas que precisam liderar de forma centralizada uma equipe distribuída em escritórios remotos, funcionários de equipes remotas, ou apenas interessados pelo tema.

O presente trabalho propõe discorrer práticas de engajamento das equipes remotas de empresas do setor elétrico do litoral do Paraná, visando o comprometimento e melhores resultados, além das exigências que o líder precisa ter. Ademais, apresenta métodos e ferramentas utilizadas atualmente por uma equipe remota de trabalho, a fim de encontrar as formas geradoras de melhores resultado neste método, respondendo à seguinte questão: Quais as práticas adotadas pelas empresas para trabalhar equipes remotas, que geram bons resultados para a companhia?

## 2.1 Conceito básico de equipes remotas

### 2.1.1 Definição de equipe remota

Uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados. (KATZENBACH; SMITH, 2001).

As teorias clássicas sobre o trabalho em equipe normalmente seguem a linha de pensamento de que, na equipe as pessoas têm habilidades que se complementam, estão comprometidas com um propósito comum, objetivos de desempenho e pela abordagem pela qual são responsáveis (KATZENBACH; DOUGLAS, 1999).

É necessário, para o ótimo entendimento do que é uma equipe, fazer a diferenciação entre uma equipe e um grupo de trabalho: grupos de trabalho são aqueles

nos quais os membros apenas dividem informações e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver tarefas na área de sua responsabilidade (KATZENBACH; SMITH, 2001).

O grupo pode ser definido como unidade social, formada por duas ou mais pessoas, mutuamente dependentes, que interagem e que se esforçam para atingir metas comuns. No grupo de trabalho, não existe responsabilidade coletiva sobre um trabalho final comum, e muitas vezes o trabalho executado não é interdependente. O grupo de trabalho interage para trocar informações, tomar decisões e melhorar seu desempenho na realização de determinada atividade. Sua estrutura prevê o comportamento individual e o comportamento do grupo. Existe um padrão de comunicação, de comportamentos e de liderança. Há pouca sinergia, a responsabilidade é individual e as habilidades são incertas (ROBBINS; FINLEY 1997).

Em equipes virtuais, os membros estão separados fisicamente (por espaço e/ou tempo) e interagem primariamente por meios eletrônicos, através de redes de computadores e telefones (POLZER, 2004).

Equipes virtuais são estruturadas como as outras equipes. Quando atingem a maturidade, equipes virtuais alcançam entendimento comum de suas metas e prazos de cumprimento destas, tem clara visão da contribuição de todos os membros da equipe, a comunicação entre os membros é fluida e constante, os conflitos são administrados de maneira direta e aberta e os membros sentem-se motivados pelo grupo (HARVEY; DROLET, 1994).

A definição mais comum de equipe virtual é: “um grupo de pessoas que trabalham de forma interdependente com um objetivo comum, através de fronteiras espaciais, temporais e organizacionais, utilizando tecnologia” (LIPNACK; STAMPS, 2000).

Para ser considerada virtual de alguma forma, uma equipe deve ter os três atributos a seguir: a) Pessoas que são dependentes em tarefas, compartilham responsabilidades pelas entregas, estão vinculados a um ou mais sistemas sociais, e coletivamente gerenciam seus relacionamentos por todas as fronteiras organizacionais, b) os integrantes da equipe estão geograficamente dispersos; e c) a equipe utiliza-se de meios tecnológicos para comunicação ao invés de interações *face-to-face* (F2F) para completar as tarefas. (HACKMAN, 1987; ALDERFER, 1977);

### 2.1.2 As equipes do setor elétrico do litoral do Paraná

O universo de pesquisa deste estudo compreende uma das equipes virtuais hoje, dentre as trabalhadoras do setor elétrico do litoral do Paraná. Optou-se colher as informações de uma única amostra, escolhida por conveniência. A escolha de uma só equipe permite a possibilidade de dar ênfase a características principais sem a interferência de variáveis externas que não sejam comuns às equipes que fazem parte do estudo.

Os resultados não visam trazer conclusões que possam para este trabalho, e sim, opinião para serem utilizadas no universo de equipes virtuais ou remotas e contribuir sobre o assunto.

Os questionamentos para este trabalho foram feitos para os 18 funcionários pertencentes à equipe remota escolhida, além do principal gestor desta equipe, totalizando 19 pessoas. Todos responderam por livre vontade, corretamente, contribuindo para a pesquisa.

### 2.1.3 Alguns fatores fundamentais das Equipes Remotas

Um dos fatores exigidos e essenciais das equipes remotas, é que se obtenha eficácia. Eficácia é a capacidade de produzir o efeito desejado ou esperado, a capacidade de realização de tarefas com eficiência, com bons resultados. A eficácia refere-se ao resultado da elaboração da eficiência, depende do alcance dos objetivos e do resultado do trabalho final (ROBALO, 1995).

Após mais de dez anos estudando equipes virtuais, alguns autores citaram dois princípios para o trabalho eficaz desses times. Os princípios são suportados por duas premissas: A colaboração interpessoal implica que a equipe virtual consiste em um grupo bem definido que trabalha coletivamente para produzir um determinado resultado final. A tecnologia utilizada pelas equipes virtuais deve ser confiável e segura. (KURUPPUARACHCHI, 2006).

## 2.2 Os principais obstáculos

### 2.2.1 Distância da equipe

A criação do comprometimento entre os integrantes, principalmente no caso de tomada de decisões, é fundamental. Aprimorar relacionamentos de alta qualidade é mais difícil e demorado quando os integrantes da equipe estão geograficamente dispersos, porque existe uma dependência de meios eletrônicos de comunicação (FURST, et al, 2004).

Depender dos meios eletrônicos que os envolvem e se prender a eles pode prejudicar os integrantes de uma equipe remota, pois será menos esforçada a criação de outras formas de comprometimento.

### 2.2.2 Número de encontros físicos

Equipes com poucas oportunidades de se encontrarem face a face estão mais vulneráveis ao processo de perdas e problemas de desempenho (LIPNACK; STAMPS, 2000).

Na ausência da capacitação da equipe, essa dinâmica virtual pode gerar desconfiança, dificuldade ao assumir riscos e aprendizagem com os erros e até mesmo um sentimento de inércia e paralisia (KIRKMAN, et al, 2004).

Quando existem reuniões que colocam as pessoas frente a frente, há um sentimento de obrigação maior e impacto, e é provável que as ações sejam mais decisivas. A equipe aqui estudada tem agendada uma reunião mensal física, em que discute “olho no olho”, todos os assuntos pertinentes, de acordo com o gestor.

### 2.2.3 Tamanho da equipe

Uma grande equipe pode trazer como diferencial a diversidade de conhecimentos, habilidades, e experiência dos membros. A mistura de personalidades, comportamento e estilos, enriquece o convívio. Porém, podem sofrer com a dificuldade e excesso de comunicação e informação entre os membros, individualismo, falta de confiança, liderança inadequada entre outros (KATZENBACH, SMITH, 1994; ARGYRIS 1962).

A equipe em questão é composta por 44 funcionários, sendo apenas 18 deles da equipe remota, o restante tem contato direto com a supervisão e gerência da área com mais frequência.

### 2.3 A importância da gestão de pessoas

#### 2.3.1 O papel do líder na gestão da equipe remota

Dirigir e administrar equipes virtuais é um desafio, mesmo para quem considera a equipe virtual como derivada da equipe tradicional. É um desafio porque tanto os líderes como os integrantes de equipes virtuais enfrentam dificuldades como o desenvolvimento da relação de confiança, coesão e identidade da equipe, além de superar o isolamento entre os integrantes. A seleção destes, o balanço de competências técnicas e interpessoais e habilidades necessárias para trabalhar virtualmente e na avaliação do desempenho dos indivíduos e das equipes de trabalho no espaço virtual é feita de forma diferente do que ocorre no contato presencial (KIRKMAN; GIBSON, 2004).

O líder da equipe estudada ressalta ser adepto da comunicação aberta e franca; que prefere que as atualizações de informações e procedimentos sejam “in loco”, isto é, olho no olho, e que tem a comunicação como base para envolver e engajar a sua equipe.

#### 2.3.2 A motivação como elemento fundamental

O engajamento e motivação de equipes só serão obtidos com uma comunicação eficaz. Desta forma, ressalta-se a importância de deixar clara a missão e a visão da organização. "Todas as vezes que alguém no local de atividade encontra só uma fonte de renda e não um projeto de vida em que ela quer crescer, ir adiante, ela encontra também ali realização, não há compromisso" (CORTELLA, 2016).

#### 2.3.3 Dificuldade encontrada

A dificuldade percebida é a falta de engajamento da equipe. Até 2013, estas equipes tinham uma gerência imediata mais próxima, porém, a partir daí, a empresa passou por uma reestruturação e centralizou algumas gerências, mantendo a equipe operacional na base.



Até hoje, alguns destes profissionais ainda encontram algumas dificuldades para se auto gerenciar, descumprem algumas regras básicas, comprometendo-se em situações cotidianas, mesmo sabendo que existem várias tecnologias para controle e acompanhamento das atividades que foram exercidas.

## 2.4 Infraestrutura

### 2.4.1 Meios de comunicação das equipes remotas

Brinck (1998) define o trabalho cooperativo apoiado por computador, ou CSCW (*Computer-Supported Cooperative Work*), como toda teoria e/ou prática envolvendo o uso de computadores para melhorar e apoiar as práticas de trabalho em grupo, abrangendo tópicos tão distintos, quanto à interação homem-máquina, a sociologia, a psicologia organizacional e a interface usuário-software. A equipe de Recursos Humanos é a responsável por fazer a comunicação interna em 63,2% das empresas, segundo pesquisas feitas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Por meio da comunicação interna, é possível deixar os colaboradores mais motivados e engajados com o seu grupo. Os itens a seguir descrevem as diversas ferramentas de groupware utilizadas pela equipe remota em questão:

Telefone e e-mail: Estes dois meios parecem estar obsoletos como ferramenta de comunicação interna, mas ainda são utilizados. Através do e-mail, tem-se a possibilidade do registro de conversa e comprovações, muitas vezes necessárias, o que acontece no ramo em questão. Por esse meio se agendam as videoconferências, reuniões, e resolvem-se assuntos internos.

Grupos de *Whatsapp*: O *Whatsapp* é um verdadeiro fenômeno. São mais de 430 milhões de usuários espalhados pelo mundo usando o aplicativo para se comunicar com familiares e amigos. O uso desse tipo de serviço já ultrapassou inclusive as barreiras da comunicação pessoal e agora se faz presente também no dia a dia das empresas. De acordo com uma pesquisa da Embratel, intitulada “A Conectividade das Empresas Brasileiras”, ficou constatado que mais de 55% das organizações já utilizam o aplicativo. O uso corporativo do *Whatsapp* já está consolidado, principalmente pelas vantagens que ele apresenta: é rápido, gratuito (necessita apenas de uma conexão com a internet para funcionar), móvel e versátil. Embora muito útil para líderes, o uso do *Whatsapp* no trabalho

exige cuidado com algumas regras para que a ferramenta não atrapalhe quando deveria ajudar. O *Whatsapp* permite reunir várias pessoas em uma mesma sala de bate-papo, facilitando o contato entre elas ao mesmo tempo. Por isso, seu uso para a comunicação entre uma equipe de trabalho é interessante, uma vez que permite que o líder coordene o time de uma maneira simples. No entanto, é preciso ter atenção a alguns requisitos: o grupo da contabilidade, por exemplo, deve incluir todos os membros da contabilidade, uma vez que deixar determinado funcionário de fora pode causar constrangimentos. As mensagens enviadas pelo grupo devem ser relevantes para todos os seus membros. Portanto, não deve ser usado para cobrar resultados de uma única pessoa, bem como não se deve utilizar o grupo para fazer cobranças ou elogios individuais. Algumas desvantagens: o aplicativo só salva as informações no celular, sem um sistema integrado com a empresa, não tem uma forma como assegurar os dados de uma possível perda, não permite a inspeção, e em casos de alguns colaboradores, o mau uso pode baixar a produtividade. Abaixo, a figura 01 traz um exemplo de como é a visualização do grupo de *Whatsapp*.

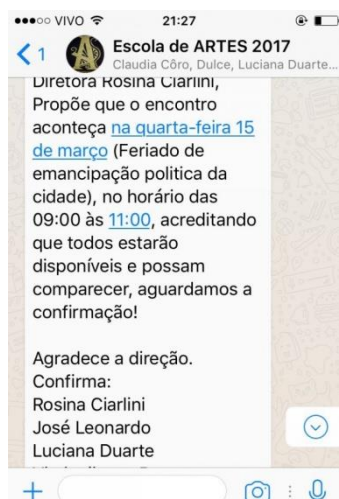


Figura 01 – Print de tela – grupo de Whatsapp  
Fonte: Banco de Imagens Google (2016)

Reuniões físicas: Usar a internet para se comunicar é muito fácil e rápido. As conversas são mais diretas e não atrapalham tanto na produtividade do colaborador. Mas, em alguns casos, conversar pela internet pode gerar ruídos. E é por isso que não se deve dispensar a reunião presencial nas empresas. Ela ajuda a esclarecer dúvidas e alinhar os planejamentos

da equipe, na equipe em questão, segundo o gestor, ela acontece mensalmente e é algo essencial para o melhor andamento dos processos.

Videoconferência: Se a ausência de diretores, gerentes e colaboradores é algo que está prejudicando o andamento da equipe remota, ou existe a necessidade de comunicação com outras equipes e filiais, a modalidade de videoconferência pode ser uma ótima solução. Poder falar com pessoas importantes para o andamento dos processos internos e externos independentemente do lugar em que estejam é uma realidade do mundo moderno e que as organizações também precisam inserir em seus recursos. A videoconferência (sistema interativo de comunicação) permite a transmissão de áudio e vídeo através de rádio, satélite ou linha telefônica e normalmente requer conexão de rede de média e alta velocidade (SILVEIRA, 2002). Dependendo do porte, o equipamento de videoconferência pode disponibilizar diversas saídas e entradas auxiliares, permitindo o uso de vários recursos eletrônicos, como: câmara documental, *scanner*, projetor de *slides*, *softwares*, páginas de Internet, e outros. Ou seja, qualquer aparelho que transmita e receba sinais de áudio e vídeo pode ser acoplado ao equipamento de videoconferência. Abaixo, na figura 02, está um exemplo de utilização do equipamento em sala de reunião.



Figura 02 – Videoconferência  
Fonte: Banco de Imagens Google (2017)

#### 2.4.2 Desenvolvimento de equipes

Os membros de uma equipe são em tese, muito mais comprometidos com a empresa e focam seu desempenho para alcançar um objetivo comum, seja o resultado, uma vitória, ou uma derrota (ZANELLI et al., 2004).

Segundo Robbins (2002), as equipes de trabalho promovem sinergia positiva através de um esforço coordenado. O autor ainda afirma que as equipes geralmente superam os indivíduos quando as tarefas realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência.

Zanelli et al. (2004), afirmam que existem cinco fases para desenvolvimento das equipes de trabalho, citadas a seguir: a formação: fase de extrema importância, em que ocorre a necessidade de promover o descobrimento e aproximação dos membros da equipe, ocasião em que os objetivos já pré-estabelecidos passam a ser mais bem delimitados; o conflito: é muito comum que apareçam às incertezas sobre as regras, normas e procedimentos, sendo considerado um dos momentos de maior conflito entre os participantes da equipe. Nesse momento, o poder do grupo e suas lideranças começam a perfilar; a normatização: caracteriza-se pela existência de coesão e identificação entre os membros da equipe, através do estreitamento das relações, troca de informações.

A liderança, que normalmente, já está estabelecida, inicia a fase de definição de tarefas e de responsabilidades; o desempenho: é o momento do desempenho e desenvolvimento das atividades, que constitui na execução das tarefas. Também chamada de fase da produtividade; e a desintegração: ocorre quando os objetivos traçados para a criação da equipe foram atingidos. No entanto, essa fase está presente apenas nas equipes criadas de forma temporária.

Ainda segundo Robbins (2002), para que uma equipe seja eficiente, são necessários membros com três diferentes tipos de capacidade: conhecimentos técnicos; habilidade de resolução de problemas e tomada de decisões; e habilidades interpessoais.

#### 2.4.3 A melhoria contínua

As definições a respeito de melhoria contínua são postas de diferentes formas por diversos autores (ALVES et al, 2007).

Imai (1997) afirma que a essência da melhoria contínua, ou por ele denominado, *kaizen*, é simples e direta: *kaizen* significa continuo melhoramento, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa. A filosofia *kaizen* afirma que deve ser constantemente melhorado nosso modo de vida, seja no ambiente de trabalho, na sociedade ou no lar;

Bessant e Francis (1999) descrevem como o processo de larga escala direcionado e sustentado pela inovação incremental e contínua que ocorre em toda a empresa;

Caffyn (1999) descreve: melhoria contínua é a habilidade adquirida pela organização em conseguir obter vantagem estratégica estendendo a participação na inovação para uma parcela significativa de seus membros;

Terziovski e Sohal (1999): citam melhoria contínua com foco no cliente. As atividades neste sentido conduzirão ao aumento da satisfação do cliente;

Davidson et al. (2005) como uma atividade inserida no negócio que visa obter competitividade através da redução de custo de fabricação e tempo de produção, melhorando dessa forma a qualidade e a produtividade;

Wu e Chen (2005) abordam que a melhoria contínua é a melhor maneira de se dirigir uma grande empresa com atividades inovadoras, proporcionando assim, maior competitividade.

Bhuiyan e Baghel (2005) dizem que a melhoria contínua é atingida através da utilização de certas ferramentas e técnicas destinadas a identificar as causas dos problemas, buscando assim sua diminuição e/ou eliminação para obtenção de melhoria da eficiência do processo. Attadia e Martins (2002) relatam que a melhoria contínua possui uma relação com a capacidade de resolver problemas, por meio de pequenos passos, alta frequência e ciclos curtos de mudança.

Segue um exemplo do ciclo de melhoria contínua através da figura 3:

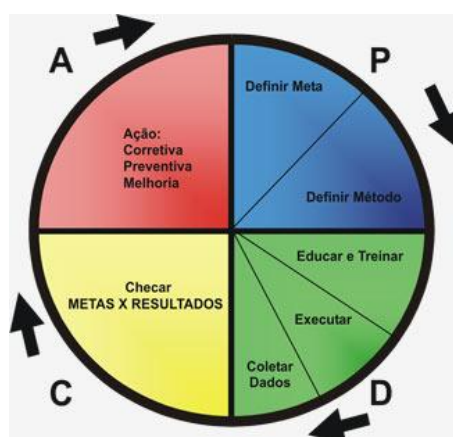


Figura 3 – Melhoria contínua  
Fonte: Banco de Imagens Google (2015)

Ações dentro do conceito de melhoria contínua podem ser aplicadas numa equipe e melhorar o engajamento, identificar erros com maior facilidade e enxergar novas possibilidades diante de situações.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo trabalha a pesquisa exploratória, juntamente da pesquisa descritiva. A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (Cervo e Bervian, 2002).

A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência (Gonçalves, 2014).

Já através da pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (Barros e Lehfeld, 2007).

Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Será aplicado um questionário através da ferramenta *Google Forms* para os participantes da amostra escolhida, composto por 8 perguntas elaboradas pelo autor deste trabalho, as respostas, representadas através de gráficos simples e recebidas por e-mail, após o preenchimento do formulário pelos participantes, trarão a conclusão sobre a melhoria no desempenho de equipes remotas.

A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.

### 3.1 A amostra

A amostra deste trabalho é composta por uma equipe remota de uma empresa do setor elétrico que atua no litoral Paranaense. Informações do site da companhia descrevem que a empresa atende diretamente a 4.515.938 unidades consumidoras em 394 municípios e 1.113 localidades paranaenses, 3,6 milhões de lares, 78 mil indústrias, 384 mil estabelecimentos comerciais e 356 mil propriedades rurais.

O quadro de pessoal é integrado por 8.453 empregados. Neste número, incluem-se as equipes remotas, das quais escolhemos uma delas como amostra neste estudo.

A base fixa da equipe escolhida é sediada na cidade de Paranaguá e as pessoas distribuídas em municípios do litoral paranaense. São 44 funcionários, destes, 30 concursados e 14 terceirizados.

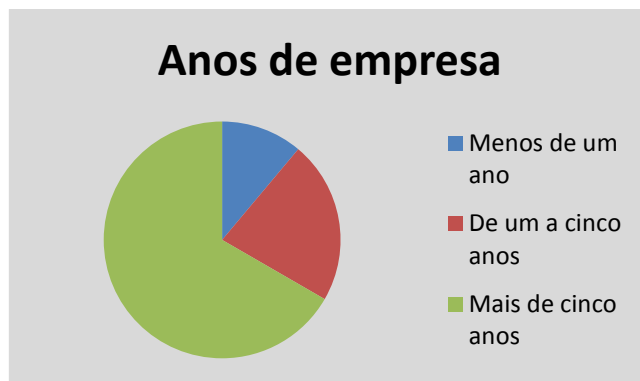
Dos 44 da equipe, 18 trabalham fora da base, ou seja, sem a presença de uma gerência, sendo em Guaraqueçaba: 02 profissionais eletricitas; Antonina: 07 profissionais eletricitas e 01 profissional administrativo e Morretes: 08 profissionais eletricitas.

## **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

### QUESTIONÁRIO APLICADO

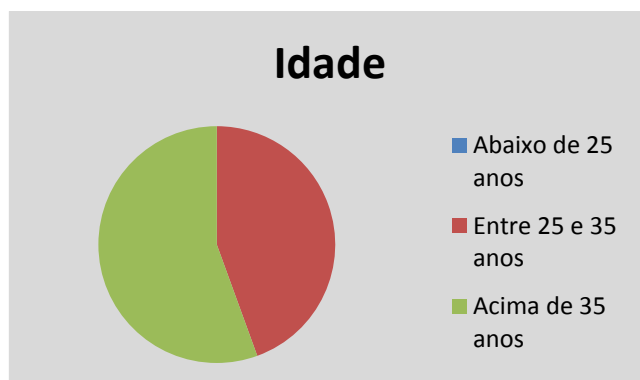
Há quanto tempo trabalha na empresa participando da equipe remota?

- ( ) Menos de um ano
- ( ) De um a cinco anos
- ( ) Mais de cinco anos



Qual a sua idade?

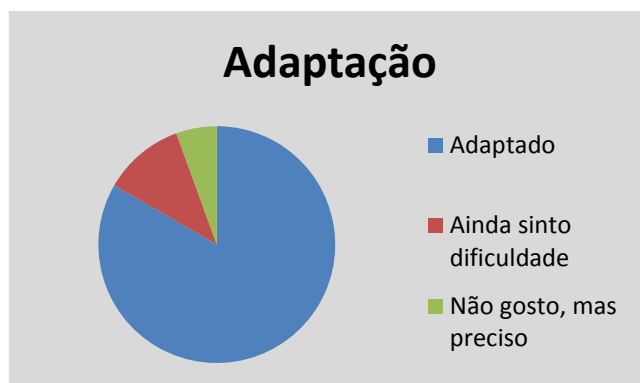
- Abaixo de 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Acima de 35 anos



Em relação à equipe remota, você se considera:

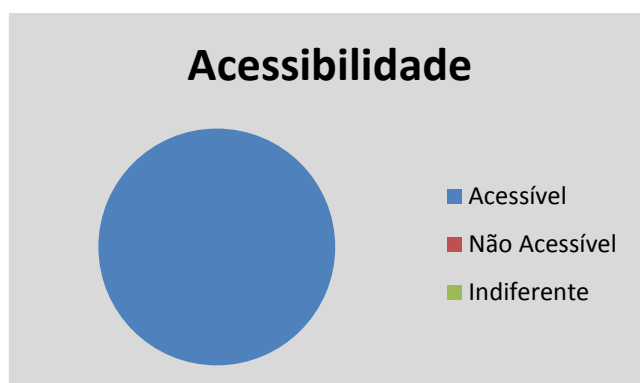
- Adaptado
- Ainda não acostumado
- Não gosto de trabalhar remotamente, mas necessito.





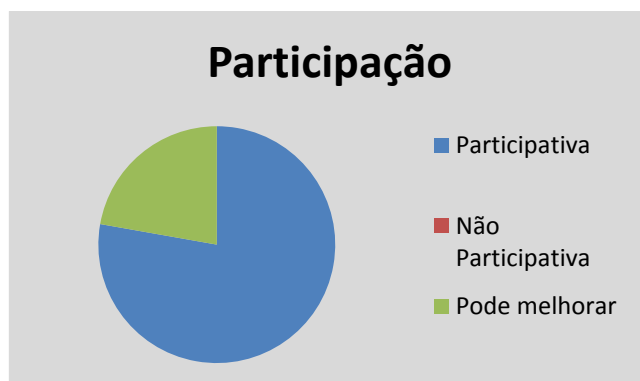
Você considera a sua gestão:

- Acessível
- Não acessível
- Indiferente



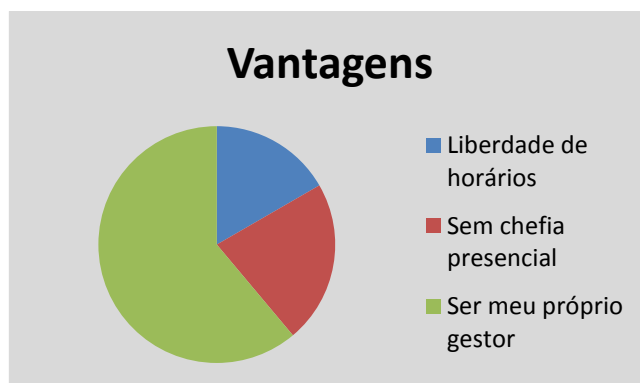
Ainda sobre a gestão, ela é:

- Participativa
- Não participativa
- Poderia melhorar



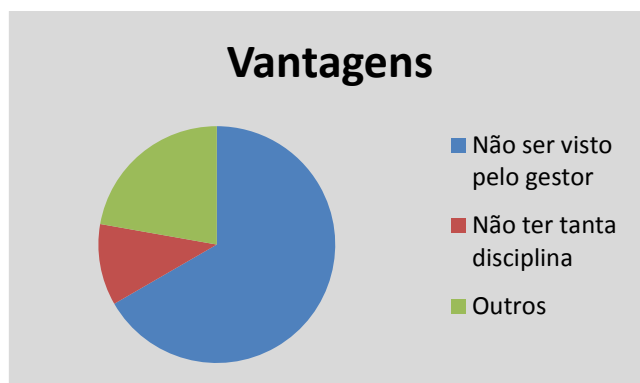
Para você, qual a principal vantagem da equipe remota?

- Liberdade de horários
- Sem chefia presencial
- A sensação de ser meu próprio gestor



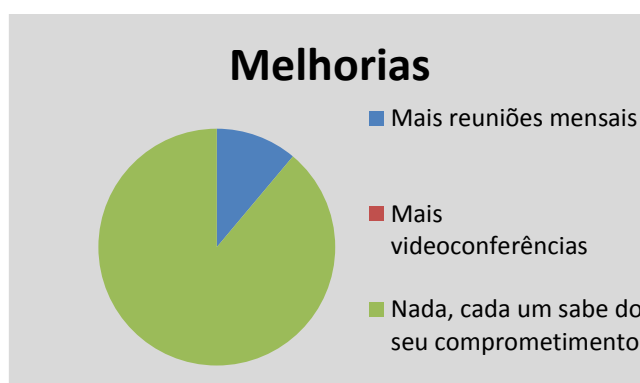
Para você, qual a principal desvantagem da equipe remota:

- Não ter um gestor que veja o quanto eu trabalho
- Não ter tanta disciplina quanto num local fixo
- Outros



O que você acha que ajudaria na comunicação com seu gestor?

- Mais reuniões mensais
- Uma videoconferência semanal
- Acredito que nada, o que faz a diferença é o comprometimento pessoal de cada um.



## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos 18 funcionários que responderam a pesquisa a pedido da gestão para contribuir com o estudo, 70% são colaboradores da empresa há mais de cinco anos, o que remete a um costume com o ambiente de trabalho. Deve-se citar que a amostra é compreendida apenas pelo sexo masculino, informação obtida através da empresa em análise, não sendo necessária a pergunta como parte do questionário. A maioria destes colaboradores são pessoas acima de 35 anos de idade, o que transmite tempo de vivência e experiência, podendo citar ainda a maturidade profissional.

Quanto à pergunta sobre adaptação ao método de equipe remota, 80% deles consideram-se adaptados ao método de trabalho.

Em relação à gestão da equipe remota, todos os funcionários a consideram acessível, sem exceção, porém, com pontos a melhorar no quesito participação.

A sensação de se sentir seu próprio chefe é considerada a principal vantagem da equipe remota, seguida do ponto de não ter chefia presencial e da maior liberdade em relação a horários.

Já como desvantagem, os colaboradores citaram que não ser visto pelo gestor também tem seus pontos negativos, pois pode impedir um crescimento profissional.

Por fim, aproximadamente 90% dos colaboradores disseram que mais reuniões mensais ou videoconferências semanais não seriam necessárias para melhorar o desempenho da equipe, e que cabe a cada um comprometer-se.

## **6 CONCLUSÕES**

Conclui-se que a maturidade, não somente relacionada a faixa etária, como também ao tempo de experiência dos funcionários dentro de determinada empresa, contribui para o bom funcionamento de uma equipe remota, visto que são pessoas que se adaptaram ao ambiente que passaram a viver a partir de 2013, trazendo as práticas profissionais que tinham quando trabalhavam em seus locais fixos, com seus supervisores e gerentes mais próximos, se adaptando aos novos meios de comunicação com esses gestores e ao uso da tecnologia. Esses indivíduos desfrutaram como vantagem se sentirem seus próprios chefes, o que lhes confere autonomia, mas por outro lado, lidam com a desvantagem da carência de reuniões mensais, se sentindo não tão vistos pelos seus superiores estando longe da equipe base.

Através do questionamento que o estudo trouxe a esses colaboradores, pode-se saber que em relação à gestão da equipe remota, todos os funcionários a consideram acessível, mas que, alguns pontos podem ser melhorados, e isso se dá, não em relação ao gestor, e sim, nas ferramentas ou formas de medição da produtividade que a empresa utiliza.

O que mais se destaca é o fato de que a maioria dos profissionais cita que o comprometimento próprio é o principal meio de funcionamento da equipe, e isso traz o

sentimento de zelo pelo emprego, cabe ao gestor, a análise do quanto o funcionário aplica a resposta ao cotidiano na companhia.

Um processo que merece aprofundamento de estudo é o de melhoria contínua, não somente da empresa no geral, mas do gestor para com sua equipe, como forma de melhora.

## **7 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Repetir a pesquisa com uma nova amostra de participantes seria uma sugestão em busca da confirmação dos resultados obtidos neste estudo. Também se pode variar a quantidade de pessoas da amostra.

Outra forma de aprofundamento da pesquisa seria fazer as pessoas responderem as perguntas de maneira isolada e depois em formato de grupos, possibilitando um confronto de opiniões e sugestões.

Responder inicialmente de forma isolada e, posteriormente, em grupo. Dessa forma, elas poderiam confrontar suas notas e opiniões e a pesquisa poderia ser beneficiada com notas mais qualificadas uma vez que a inteligência coletiva é quem as definiria.

Esses dois desdobramentos podem modificar o resultado obtido e modificar o resultado geral da pesquisa.

## **8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, A. F. A.; SOUZA, L. G. M.; FERRAZ, T. C. P. **Identificação dos fatores críticos que influenciam o desempenho de projetos de MC** – In: XXVII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais...* Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

ATTADIA, L. C. L.; MARTINS, R. A. **A medição de desempenho como base para a evolução da MC** – In: XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais...* Curitiba, 2002.

BARROS; A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BESSANT, J.; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. **International Journal of Operations & Production Management**. v.19, n.11, p. 1106-1119, 1999.

BHUIVAN, N.; BAGHEL, A. An overview of continuous improvement: from the past to the present. **Management Decision Journal**. v.43, n.5, p. 761-771, 2005.

BRINCK, T. **Groupware. Usability First**. Disponível em <http://www.usabilityfirst.com/groupware/intro.txt>. Acesso em 28/06/2018.

CAFFYN, S.; Development of a continuous improvement self-assessment tool. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 11, p. 1138-1153, 1999.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORTELLA, Mario Sergio. MUSSAK, Eugênio. **Liderança em foco**. Editora Papirus, 7 Mares. Campinas, 2016.

DAVIDSON, S.; GORDON, J. L.; ROBISON, J. A. Studying continuous improvement from a knowledge perspective. **Knowledge-Based Systems**. v. 18, p. 197-206, 2005.

FONSECA, Ana Flávia. **Guia do uso corporativo do Whatsapp**. Disponível em <http://blog.unipe.br/pos-graduacao/guia-do-uso-corporativo-do-whatsapp>. Acesso em 28/06/2018.

FURST, S. A.; REEVES, M.; ROSEN, B.; BLACKBURN, R. S. **Managing the life cycle of virtual teams**. **Academy of Management Executive**. v. 18, n. 2, pp. 6-20, 2004.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2 ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

HACKMAN, J. R. **The design of work teams**. In: LORSCH J. W. (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Upple Saddle River, N.J. Prentice Hall, 1987.

HARVEY, T. R; DROLET, B. **Building teams, building people**. La Verne, California: Technomic, 1994.

IMAI, M. **Gemba Kaizen**. São Paulo: IMAM, 1997.

KATZENBACH, J / SMITH; Douglas . **The Wisdom of Teams** - Editora: Harperbusiness, 1999.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIRKMAN, B. L.; GIBSON, C. B. **The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction.** 47, n. 2, pp. 175-192, 2004.

KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. **Powering up teams.** *Organizational dynamics*, v. 28, n. 3, p. 48-65, winter 2000.

KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B.; GIBSON, C. B.; TESLUK, P. E.; MCPHERSON, S. O. **Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc.** *The Academy of Management Executive*. v. 16, n. 3, 2002.

KURUPPUARACHCHI, P. **Managing virtual project teams: How to maximize performance.** *Handbook of Business Strategy*, 2006.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Virtual teams: people working across boundaries with technology.** John Wiley & Sons, 2000.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Virtual teams: reaching across space, time, and organizations with technology.** John Wiley & Sons, 1997.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

POLZER, J. T. **Creating teams with an edge.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

ROBALO, A. **Eficácia e Eficiência Organizacionais.** *Revista Portuguesa de Gestão*. Lisboa, n.3, pp.105-116, 1995.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as Equipes não Funcionam?** Rio de Janeiro: Campus. 1997.

ROBBINS, S.P.; **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVEIRA, R. D. da. **Videoconferência: a educação sem distância.** Curitiba: Universidade Eletrônica do Brasil, 2002.

TERZIOVSKI, M.; SOHAL, A.S. The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*. v.20, p.539-550, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TOWNSEND, A. M., DEMARIE, S. M., HENDRICKISON, A. R. **Virtual teams: – Continuous Improvement.** Michigan: Society of Manufacturing Engineers, 1993.

WU, C.W.; CHEN, C.L. An integrated structural model toward successful continuous improvement activity. *Technovation*. v.26, p.697-707, 2006.

ZANELLI, J. C.; BORGES A. J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.