

## **Gestão de Pessoas à Distância em Programas de Desenvolvimento de Medicamentos**

**Enir de Figueiredo Bhering Junior** – enir.bhering@gmail.com

Fundação Instituto de Administração – FIA

**Lilian Cristina Terada** – lilianterada@gmail.com

Fundação Instituto de Administração – FIA

**Lina Eiko Nakata** – linankt@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

**Luana Rodrigues Daud** – luanadaud.adm@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área temática: Gestão de Pessoas

### **Resumo**

Como parte de modelos complexos de estruturas organizacionais, vê-se uma tendência para alocação de representantes das empresas junto aos clientes visando à otimização de custos e o estabelecimento de uma relação próxima, com estratégias que atendam melhor às necessidades locais, sem perder o foco das metas da organização. Esse novo panorama implica o gerenciamento à distância e, conseqüentemente, a expectativa por ferramentas mais efetivas e práticas de sucesso que possibilitem a criação de equipes integradas e produtivas. O objetivo deste artigo foi identificar e avaliar práticas e ferramentas para facilitar a gestão de pessoas à distância e a comunicação dos membros da equipe dentro do programa de desenvolvimento de medicamentos, assim como relacionar com a gestão de desempenho. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais do segmento farmacêutico, que permitiu a captação de ideias e boas práticas utilizadas pelos gestores, bem como o ponto de vista dos colaboradores sobre o modelo, cujas descobertas podem ser adaptadas em outros setores com realidades similares. No entanto, além das ferramentas utilizadas, é preciso estabelecer medidas para desmistificar o gerenciamento à distância, principalmente para os subordinados e estreitar as relações humanas existentes em toda cadeia de valores existente em torno dos estudos clínicos.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas à Distância. Teletrabalho. Setor Farmacêutico.

## 1. Introdução

Empresas farmacêuticas cujo diferencial competitivo é apresentar produtos inovadores ao mercado são altamente motivadas a acelerar o processo de desenvolvimento dos medicamentos haja vista que o ciclo de vida destes produtos se inicia no momento do registro de patente e se encerra ao final do período de exclusividade de fabricação e promoção deste produto. Quanto mais longa a fase entre a descoberta e o registro do produto, menor será o período de exclusividade e, por conseguinte, o retorno sobre o investimento.

Para acelerar o registro do produto, as empresas farmacêuticas reconhecem a importância de contar com todos os parceiros de suas subsidiárias com capacidade para conduzir estudos clínicos de forma apropriada. Assim, o período de coleta de dados se encerra mais rapidamente, com informações significativas, representativas e de qualidade, e estes estudos podem ser publicados e submetidos às agências regulatórias que revisam e aprovam as novas medicações.

Há uma grande regulamentação que condiciona as pesquisas neste setor dados os grandes impactos em saúde pública e importância com a inserção de novas drogas no mercado. Por isto, as indústrias farmacêuticas e o setor de desenvolvimento de medicamentos necessitam de profissionais qualificados para assegurar através da monitoria e auditoria sobre os dados que estes são confiáveis e apropriados para vincular ao dossiê do novo produto.

Isto implica que os profissionais estão grande parte do tempo fora do escritório ou mesmo alocados em estruturas regionais, resultando em desafios para a gestão da equipe, principalmente sobre aspectos tais como integração, desenvolvimento e produtividade. Em alguns casos, estes desafios são ampliados, já que a área de desenvolvimento de medicamentos é conhecidamente administrada por profissionais que se destacaram e ascenderam em suas carreiras através de setores técnico-operacionais e cuja formação não abrange profundamente conhecimentos de alta relevância para a gestão de pessoas. Como exemplo destes profissionais que ascendem a posições de gestão, pode-se citar médicos, farmacêutico-bioquímicos e químicos.

Tradicionalmente, a estrutura curricular dos cursos de graduação destes profissionais é focada para atuação em práticas clínicas ou laboratoriais, e não os capacita para desempenhar funções de maior nível hierárquico nas organizações. Porém, por serem estes os profissionais que mais compreendem o segmento e por possuírem o *know-how* para atingir resultados, são eles os mais frequentemente apontados para a liderança destas equipes.

Essa deficiência promove muitas vezes um desconforto tanto por parte dos geridos quanto do próprio gestor, que se vê incapacitado para atender a demanda por desenvolver seus funcionários em competências não técnicas. As organizações reconhecem tal deficiência, e buscam profissionais e consultores da área de recursos humanos para desenvolver e capacitar os gestores de áreas técnico-operacionais nas competências necessárias. No entanto, estes nem sempre conseguem adaptar suas práticas à realidade, e o desfecho muitas vezes é menor do que o esperado.

Após as sessões de treinamento, a equipe tem suas expectativas aumentadas, e a falta de aplicabilidade dos conceitos causa frustrações das partes envolvidas. Seria desejado tanto pela organização quanto pela equipe que o gestor fosse capaz de inserir técnicas mais dirigidas para o desenvolvimento de competências importantes para a carreira do funcionário, e as sessões de avaliação e feedback não ficassem restritas a fatos cotidianos e que não agreguem incrementos de habilidades pessoais.

Este panorama se agrava quando o funcionário não está situado geograficamente no mesmo escritório de seu gestor ou até mesmo, quando a distância é tamanha que implica divergências

culturais. Nesses casos, avaliações são realizadas indiretamente por meio de relatórios ou desfecho de atividades, criando-se potencialmente uma miopia gerencial e avaliações exclusivamente voltadas a atividades operacionais.

O objetivo geral do presente estudo é identificar e avaliar práticas e ferramentas para facilitar a gestão de pessoas à distância e a comunicação dos membros da equipe dentro do programa de desenvolvimento de medicamentos. Como objetivos específicos, deseja-se identificar e avaliar as principais técnicas utilizadas pelos gestores entrevistados e compará-las com as melhores práticas alistadas na literatura, além de ponderar dificuldades da gestão de pessoas à distância do ponto de vista dos gestores com a experiência de um representante da equipe.

Tem-se notado um aumento dos casos de supervisão virtual, gerenciamento de subordinados que estão distantes geograficamente de seus supervisores. Neste modelo, há necessidade de funcionários mais bem treinados e capazes de desenvolver seu trabalho de forma independente (TEIXEIRA, 2002).

Em linha com essa tendência do mercado, os supervisores e o gerenciamento à distância também tem progressivamente ocupado um espaço maior nas organizações. Por conseguinte, há uma grande demanda por ferramentas e boas práticas que permitam atingir um melhor resultado com a equipe uma vez que à medida que são criadas células de trabalho independentes – sem o benefício da interatividade face-a-face – a gestão das pessoas e fluxo de informações tornam-se um desafio (SNYDER; DUARTE, 2006).

Observando o setor farmacêutico, verifica-se grande exercício das técnicas de gestão à distância nas empresas envolvidas no ramo farmacêutico, principalmente nas áreas de efetividade de força de vendas e pesquisa e desenvolvimento. Estas áreas caracterizam-se pela necessidade de atuação no maior número de frentes possível para promover seus resultados. As vendas do setor farmacêutico estão muito associadas com a confiabilidade em termos de eficácia e segurança de seus produtos não somente pelos clientes finais, os consumidores, mas principalmente pelos médicos e farmacêuticos, prescritores e praticantes da assistência farmacêutica. Por isso, para promoção das informações sobre seus produtos e construção das marcas, estas empresas reconhecem a necessidade de atuar junto a estes profissionais, e a única maneira viável em termos de custo e praticidade é alocar colaboradores nas diversas regiões.

Da mesma forma, a área de pesquisa e desenvolvimento necessita pulverizar suas frentes de pesquisa para testar seus produtos em investigação mais rapidamente, e se utiliza dos maiores centros de especialidades médicas espalhados pelo mundo para se aproveitar da exclusividade no mercado por determinado tempo, garantido pela lei de patentes (BRASIL, 1996; WORLD TRADE ORGANIZATION, 1994). Por ser um setor crítico, envolvendo questões de segurança pública, a pesquisa farmacêutica é altamente regulamentada, e requer práticas fundamentadas pelas empresas patrocinadoras dos estudos para evitar fraudes e garantir a condução padronizada entre os pesquisadores, e, por isso, necessitam de profissionais dedicados nestas regiões. Apesar desta investigação ser voltada para este mercado específico, as ferramentas mencionadas neste trabalho podem contribuir para diferentes setores com formação de equipes descentralizadas.

## **2. Referencial Teórico**

Em função da concorrência intrínseca aos diversos mercados, as organizações estão pulverizando suas frentes de trabalho para angariar agilidade, e disponibilizar produtos inovadores ao mercado com ciclo de vida maior, com maior competitividade.

A agilidade neste caso implica adoção do modelo de gestão de pessoas à distância ou gerenciamento de times virtuais, em estruturas organizacionais mais flexíveis ou orgânicas.

## **2.1 Modelos de estruturas organizacionais**

A estrutura organizacional é:

“o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização [...] o que inclui (sem se restringir a isto) os relacionamentos de autoridade e de subordinação como representados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento. [...] Não há definição de estrutura organizacional que circunscreva firmemente seu objeto a priori; mas cada [abordagem teórica] focaliza vários aspectos diferentes da estrutura organizacional, sem pretender que seu foco esgote as questões” (DONALDSON, 1999, p. 105).

Ainda segundo Donaldson (1999), os modelos de estruturas clássicas organizacionais estão divididos em mecanicista e o orgânico. A estrutura mecanicista ou burocratizada enfatiza as regras e procura imitar o funcionamento padronizado de uma máquina. As pessoas têm pouca autonomia e não há espaço para improvisação. As organizações que seguem este modelo tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas, e dão importância à hierarquia e à obediência às normas. Já as organizações que seguem o modelo orgânico procuram reduzir o grau de formalidade e impessoalidade. Estas organizações dão maior ênfase ao sistema social e à iniciativa das pessoas; hierarquia e especialização são menos importantes que no modelo mecanicista e a comunicação informal é incentivada. As organizações sofrem continuamente o impacto de forças internas e externas nas variáveis situacionais, que exigem mudanças em sua estrutura. Alguns exemplos são:

- Alterações no grau de complexidade ou nas exigências feitas pelo ambiente, exigindo maior velocidade de resposta a novos concorrentes ou à evolução tecnológica.
- Pressões por aumento de eficiência e redução de custos, trazendo a necessidade de diminuir o número de níveis hierárquicos e fazer nova divisão do trabalho.

Para Guss (1997), existem indicativos que as organizações virtuais são as próximas formas na cadeia evolucionária de estruturas organizacionais.

“Com as grandes transformações que estão sempre ocorrendo nos sistemas econômicos, lideradas principalmente pela globalização, as empresas passaram a buscar flexibilidade nas suas operações, com o objetivo de conquistar novas oportunidades, aumentar sua competitividade e gerenciar os riscos e as ameaças aos seus negócios. Como resultado de todo esse processo de mudanças, as empresas passaram a adotar modelos mais complexos de estruturas organizacionais por meio de matrizes, times de trabalho autogerenciados e estruturas virtuais, modificando fundamentalmente os processos de trabalho e provocando um forte impacto nas relações funcionais.” (PICARELLI, 2002, p. 215).

Os maiores desafios para equipes virtuais são diferenças culturais, regulamentações, fuso horários, línguas, confiança e disponibilidade de tecnologias. Por isso, as organizações devem colocar na balança as vantagens financeiras dos esforços necessários para mitigar estes desafios (ZEITOUN, 1998).

## **2.2. Teletrabalho e times virtuais**

Os modelos de teletrabalho e trabalho remoto, serão estimulados nas próximas décadas em resposta à globalização e o aumento crescente das demandas dos clientes e do custo e tempo de transporte para os escritórios nas cidades (MUNCK, 2000).

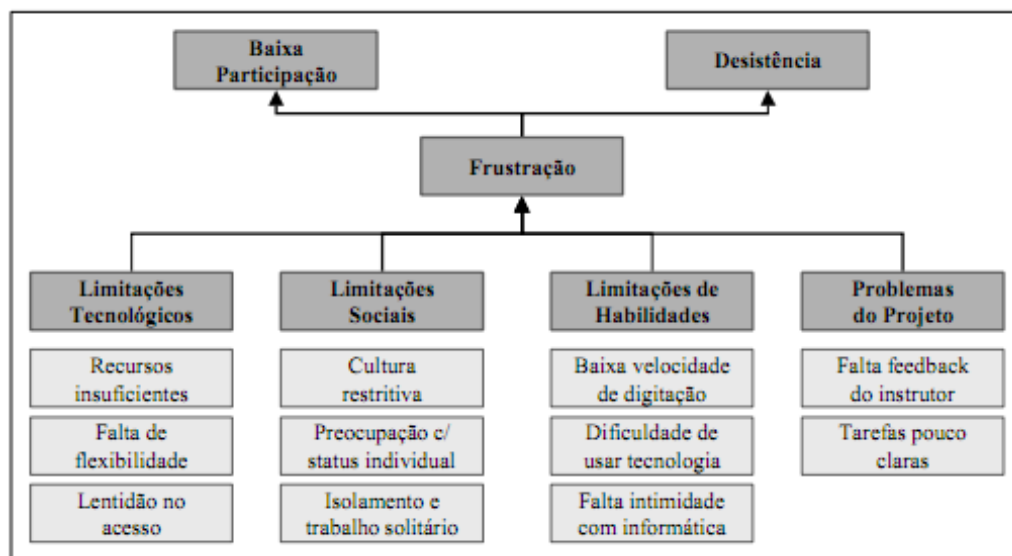
De acordo com DiMartino (2001), teletrabalho é conceituado por ser a forma de trabalho na qual as tarefas são realizadas remotamente, em um local diferente do escritório central ou fábrica, e que é apenas possível quando tecnologias estão disponíveis para facilitar a comunicação. Alguns exemplos da implantação deste modelo são o trabalho de casa ou home-office, trabalho em escritórios regionais ou em países diferentes da matriz para terceirizar serviços como centrais de atendimento.

Segundo Costa (2007), este novo modelo transforma o trabalho de “um lugar para ir” em uma atividade que pode ser feita em qualquer lugar ou hora. Implica também em uma nova visão das organizações, que passa a poder funcionar 24 horas por dia, sete dias por semana, com teletrabalhadores *online* de qualquer lugar do planeta, ou seja, tem suas fronteiras de espaço e tempo profundamente expandidas. Por outro lado, há uma dependência grande das tecnologias de informática e telecomunicações.

Há vários aspectos positivos para a sociedade para utilização deste novo modelo de trabalho, entre eles a redução do tráfego viário nas grandes cidades, da poluição ambiental nos grandes centros e a viabilidade de maior inclusão de deficientes físicos no mercado de trabalho. Para as empresas, há também grandes vantagens como a redução de custos fixos com espaço físico e infraestrutura, diminuição de problemas de convivência entre funcionários, maior produtividade devido ao trabalho por objetivos e remuneração por resultados e possibilidade de contratação de mão-de-obra mais barata de áreas com baixa oferta de emprego. O teletrabalhador também encontra vantagens no modelo, tais como redução dos gastos com locomoção, vestimentas e alimentação, maior autonomia e mobilidade, aumento da qualidade de vida e flexibilidade de horário. As desvantagens, por outro lado, residem na tendência de isolamento e sedentarismo dos teletrabalhadores e maior dificuldade das organizações em controlar a evolução do trabalho e de criar um clima de identificação com a cultura da empresa, não promovendo a lealdade do teletrabalhador à empresa (NOHARA et al., 2010).

As equipes virtuais ou times virtuais são de grande interesse dentro deste contexto, pois implica formas de interação entre gestores e colaboradores diferentes das usuais, uma vez que o trabalhador é muitas vezes privado do contato pessoal com seus colegas.

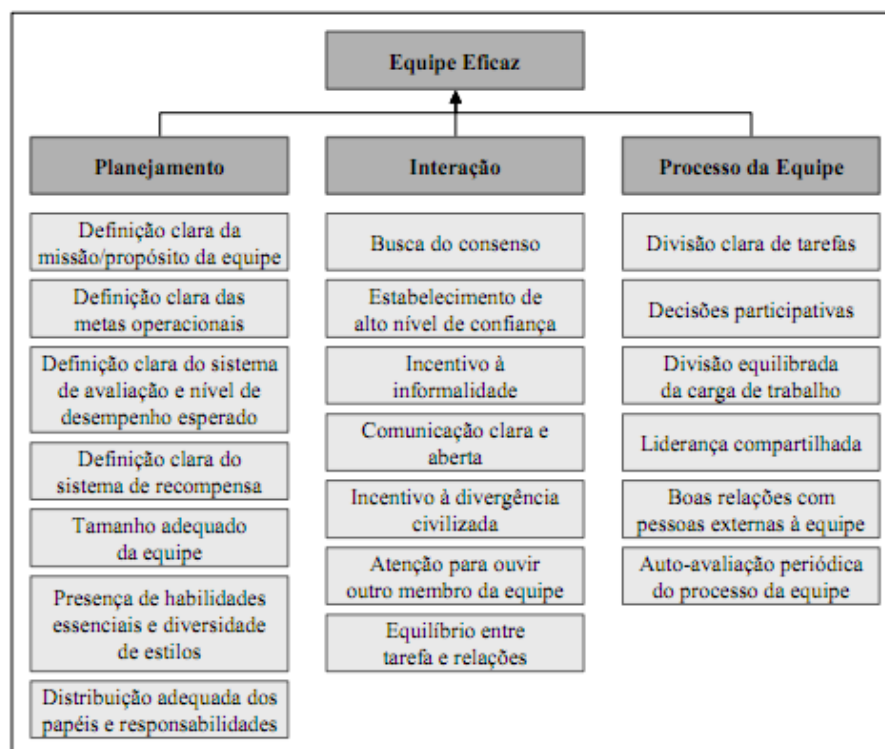
Vasconcellos e Bergamaschi (2001) apresentaram, após ampla revisão da literatura, a consolidação dos problemas identificados resultantes da aplicação do modelo de time virtuais conforme Figura 1, que levam à baixa participação dos membros ou mesmo à desistência de atuação no modelo.



**Figura 1 – Problemas de Times Virtuais**

Fonte: Vasconcellos (2001).

Vasconcellos e Bergamaschi (2001) também apontam o resumo das características de equipes virtuais eficazes, conforme Figura 2. As categorias são as mesmas utilizadas para agrupar os problemas.



**Figura 2 – Características das Equipes Eficazes**

Fonte: Vasconcellos (2001).

### 2.3. Modelos de Gestão de Pessoas

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o

comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Segundo Fleury e Fleury (2004), o modelo inicial do sistema de gestão de pessoas baseava-se no taylorismo-fordismo e, por isso, estruturava-se na definição de cargo, isto é, no conjunto das tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho.

O advento da era da competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. A intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa. Sabe-se que não basta conhecer uma realidade para agir sobre ela. É necessário dominar todas as variáveis endógenas e exógenas aos processos em que essa realidade está envolvida, bem como possuir uma bagagem cognitiva adequada para poder garantir uma interferência, no mínimo, menos acidental e casuística. É nesse cenário que começa a ser valorizada a função de “cuidar de pessoal”. A função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal ganha o status de gerência (MARRAS, 2000).

À medida que o sistema de gestão de pessoas foi evoluindo, novas teorias surgiram. Para Boterf (1997 apud FLEURY; FLEURY, 2004), a maior preocupação se resumia a um saber combinatório, ou seja, a capacidade das pessoas perceberem a transformação no meio e suas novas exigências, e, a partir daí, mobilizar adequadamente seu repertório e/ou buscar ampliá-lo.

### **2.3.1. Gerenciamento à distância**

O sucesso dos times virtuais está altamente relacionado com as práticas gerenciais utilizadas, segundo Malone (2004). Para este autor, o gestor precisa definir formas para adaptar suas práticas no modelo de gestão à distância. Para os times virtuais, é muito importante que os objetivos do grupo, operacionais e de funcionamento, estejam claros. Para que a equipe consiga entregar os resultados esperados, os membros desta equipe devem possuir características imprescindíveis como a habilidade de exercer suas funções independentemente e efetivamente.

A dispersão de membros do time muitas vezes leva a inúmeros problemas, incluindo dificuldades em comunicação e coordenação, questões de confiança, e um aumento da inabilidade de estabelecer um consenso. Consequentemente, muitas empresas têm encontrado dificuldades em determinar a melhor forma de gerenciar times virtuais. Siebdrat, Hoegl e Ernst (2009) identificaram que os times virtuais oferecem grandes oportunidades em detrimento de seus grandes desafios gerenciais quando os processos adequados estão implantados. Eles consideram crucial que os gestores ponderem a viabilidade da implantação de times virtuais ao determinar se poderão estabelecer processos eficazes que promovam o suporte mútuo, comprometimento, equilíbrio e boa comunicação do time.

Para garantir interações necessárias entre os membros da equipe, Siebdrat, Hoegl e Ernst (2009) também consideram importante que o gestor organize uma reunião de início de projeto, para que se estabeleça alguma informalidade e incentive o contato intergrupar, que seria rotineiro dentro de um contexto não virtual, e que são fundamentais para o bom andamento dos trabalhos.

Cascio (2000) cita a comunicação como um aspecto para ser revisitado pelo gestor ao trabalhar com equipes virtuais. É importante não estabelecer o e-mail como forma única de interação, já que esta é de via única. Os gestores devem aprender a conduzir reuniões efetivas por áudio, e equilibrar e-mail, correio de voz, vídeo conferência, e atividades presenciais a fim de evitar que os membros do time se sintam isolados do grupo.

Kimball e Eunice (1999) complementam que, para garantir a efetividade de um time virtual, o gestor deve prover uma visão global e do planejamento do projeto, além de promover formas para catalisar discussões ricas durante os encontros do time, e evitar que as reuniões se tornem

meras discussões de detalhes logísticos, assuntos administrativos e para reportar as atividades de rotina. É importante citar, sobretudo, que métodos para confirmar a efetividade do colaborador devem estar muito mais voltados para a entrega de resultados do que ao cartão de ponto, e que a flexibilidade intrínseca ao modelo deve ser estimulada, não inibida pelo gestor.

Cascio (2000) considera que embora haja novos aspectos a serem considerados, o gestor deve manter suas bases fundamentais para gerenciar o desempenho dos colaboradores: definir, facilitar e encorajar. Por outro lado, o gestor deve assimilar uma nova forma de supervisionar não mais baseada no tempo de permanência do colaborador no escritório, mas no trabalho entregue. Não se deve apenas estipular um prazo para entrega do resultado final, mas marcos intermediário que podem indicar ao gestor se há problemas potenciais e desvios de aspectos importantes ao projeto, tais como o tempo (atraso) ou qualidade.

### **2.3.2. Gestão de desempenho**

Primeiramente, desempenho é definido por Piccoli, Powell e Ives (2004) como a habilidade de resolver um problema e chegar à resposta correta. Segundo St-Amant, Isabelle e Fournier (2008), o desempenho pode ser estudado dentro de dois contextos dentro das empresas: o desempenho da corporação e de seus indivíduos, ambos caracterizados pelo alcance dos objetivos.

De acordo com Dutra (2001), avaliar o desempenho é uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas. Para este autor, a avaliação permite visualizar três dimensões do colaborador: desenvolvimento, esforço e comportamento, que estão interligadas.

Para Hipólito e Reis (2002), algumas dimensões traduzem aspectos importantes para a determinação da contribuição do profissional à organização, e precisam ser monitoradas. São elas:

- Aferição de potencial, que prediz e respalda as promoções;
- Análise comportamental, com foco nas competências;
- Desenvolvimento profissional, equacionada por meio do conceito de cargos, e
- Realização de metas e resultados, que objetiva premiar a dedicação aos objetivos estratégicos da empresa.

Para Brandão e Guimarães (2001), o modelo moderno de gestão de desempenho deve incluir não apenas medidas vinculadas ao resultado financeiro, mas também outros níveis, incluindo a avaliação das competências de seus colaboradores, e todos os níveis devem estar alinhados com a estratégia, missão e valores da empresa. Para respeitar o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho, os autores sugerem tratar o tema como gestão de desempenho baseada em competências.

Para St-Amant, Isabelle e Fournier (2008), as formas de avaliação de desempenho para times virtuais podem ser classificadas em:

- Aplicação de notas sobre os resultados, cuja recomendação é utilizar-se apenas para times formados para curtos períodos. Como exemplo, os autores indicam um modelo adaptado para utilização em times virtuais por Staples de Efetividade de Equipe proposto por Cohen. Este modelo propõe que a avaliação do teletrabalhador seja fundamentado holisticamente nos aspectos críticos para a efetividade da equipe, conforme quadro a seguir.

**Quadro 1 – Modelo de Efetividade de Equipes Virtuais**

| <b>Inputs</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenho das Atividades do Grupo                | Variedade de conhecimentos, objetivos identificáveis, significância, autonomia, feedback, interdependência                                                                                                                                    |
| Características do Grupo                       | a) Composição: conhecimentos técnicos, interpessoais, estabilidade, nível de virtualidade/isolamento<br>b) Missão: normas, eficácia<br>c) Processos: coordenação, comprometimento, compartilhamento de experiências, implantação de inovações |
| Contexto Organizacional                        | Poder, informação, reconhecimento, treinamento e recursos                                                                                                                                                                                     |
| Comportamentos do Gestor                       | Auto-observação, avaliação, determinação dos objetivos, autocrítica, expectativas                                                                                                                                                             |
| <b>Outputs</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Resultados do Time                             | Qualidade, produtividade, controle de custos                                                                                                                                                                                                  |
| Resultados Comportamentais / Qualidade de Vida | Satisfação com o trabalho, time, relações pessoais, oportunidades. Confiança na gestão e equipe<br>Comprometimento organizacional                                                                                                             |
| Rotatividade da Equipe                         | Taxa de Retenção                                                                                                                                                                                                                              |

Fonte: St-Amant, Isabelle e Fournier (2008).

- Quantificação de resultados, deve ser utilizado quando é possível comparar resultados de projetos similares.
- Auto-avaliação, que é um método flexível, pode ser utilizado em vários modelos, tanto para avaliação de desempenho individual como do grupo.

A partir da avaliação, pode-se fazer um mapeamento das necessidades para desenvolver as competências desejadas pela organização através de treinamento. Este treinamento pode se dar utilizando diversas formas de tecnologia, por teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, tecnologia de multimídia ou treinamento a distância mais conhecido como e-learning (CHIAVENATO, 2004). A disponibilidade destas tecnologias viabilizou o modelo de organizações virtuais já que permite que os gestores, mesmo à distância, mantenham seus funcionários em linha com as competências vitais e diretoras da empresa.

### 3. Metodologia

Em linha aos objetivos desta pesquisa, a metodologia escolhida para atingir os resultados foram os estudos exploratórios e descritivos, com uma abordagem qualitativa.

Para a pesquisa exploratória, o método mais apropriado foi definido como o levantamento de dados em fontes secundárias: utilização da literatura existente e levantamento de experiências através de entrevistas com roteiros semi-estruturados, incluindo perguntas abertas e abrangentes, feitas a pessoas inseridas e com conhecimento do tema estudado.

A análise exploratória contou com um levantamento por meio de aplicação do questionário eletrônico semi-estruturado. Como público-alvo para o questionário, foram identificados tanto gestores quanto subordinados envolvidos com o sistema *home-based* e/ou com a gestão à distância. Utilizou-se o tipo de amostragem por critério (SAMPIERI et al., 1997.)

O questionário foi desenhado com base em pesquisa bibliográfica inicialmente realizada visando obter junto aos respondentes as práticas adotadas para o gerenciamento de pessoas à distância. Havia dois tipos de questões: perguntas de múltipla escolha, para quais a intenção era obter dados comparáveis, e perguntas abertas, para a prospecção subjetiva de práticas utilizadas pelo mercado estudado.

O questionário foi disponibilizado em página online a 45 pessoas entre 28 de setembro e 28 de novembro de 2010. A escolha por esta forma de levantamento foi feita para que fosse possível que os respondentes pudessem com certa comodidade e flexibilidade preencher o questionário.

A escolha das 45 pessoas não foi aleatória, pois decidiu-se pela amostra por conveniência: elas eram sabidamente inseridas no contexto da gestão de pessoas à distância dentro do setor farmacêutico, e de desenvolvimento de medicamentos, de empresas de pequeno a grande porte, incluindo multinacionais.

#### 4. Análise de Resultados

Ao total, o questionário foi completado por oito pessoas, sete gestores e um colaborador. Os respondentes tinham entre 26 e 40 anos, e todos eram formados nas áreas da saúde e biológicas.

Como descrito previamente, este era o perfil esperado para os respondentes em função do setor de atuação dos entrevistados. Por outro lado, é esperado que os resultados deste estudo reflitam algumas limitações teóricas no campo da gestão, já que há deficiências na formação destes profissionais. Apenas três dos respondentes buscaram o conhecimento complementar através de especialização em administração.

Entre os gestores, todos possuem ao menos um subordinado direto, a grande maioria está boa parte do tempo no escritório (Tabela 1), e tem pouca oportunidade de encontrar pessoalmente com seus subordinados (cinco dos sete com frequência inferior a uma vez por semana, representado na Tabela 2).

**Tabela 1 – Caracterização do trabalho à distância (tempo fora do escritório)**

| % Tempo fora do escritório | Número de Respostas |
|----------------------------|---------------------|
| 0 – 30%                    | 4                   |
| 31 – 60%                   | 2                   |
| 61 – 100%                  | 1                   |

**Tabela 2 – Caracterização do trabalho à distância (encontros com subordinados)**

| Frequência de Encontros com Subordinados | Número de Respostas |
|------------------------------------------|---------------------|
| Diariamente                              | 0                   |
| Semanalmente                             | 2                   |
| Quinzenalmente                           | 1                   |
| Mensalmente                              | 1                   |
| Maior que a cada 30 dias                 | 3                   |

O colaborador respondente do questionário apontou que fica entre 31 e 60% do seu tempo de trabalho fora do escritório, e que se encontra com o gestor pessoalmente com frequência inferior a uma vez por mês. Além disso, ele refere que outras formas de interação são pouco utilizadas, e que há contato com o gestor com frequência mensal, predominantemente por telefone ou teleconferência, considerando o tempo de interação global insuficiente.

Os gestores, por outro lado, indicam que utilizam outras formas de interação com frequências que variam entre diária (dois dos sete) e semanal (cinco dos sete), e que os métodos mais recorrentes para a comunicação são telefone/teleconferência (quatro dos sete) e e-mails (três dos sete). Outros métodos não foram indicados.

Estes dados embasam o perfil estudado, formado por representantes de equipes virtuais ou teletrabalhadores, conforme definições propostas por DiMartino (2001) e Lipnack e Stamps (2000).

Segundo os respondentes, de forma geral, as ferramentas de comunicação mais efetivas para o gerenciamento à distância em ordem decrescente são telefonema/teleconferência, ferramentas de mensagem instantânea e e-mails. Apesar da distância intrínseca ao modelo, os encontros ou reuniões presenciais foram indicados como necessários e de grande importância.

Estes resultados demonstram a necessidade de maior informalidade nas comunicações. A comunicação escrita denota certa formalidade, e muitas vezes não é possível captar o real sentido da mensagem por limitações na comunicação não verbal.

Para que o gestor forme uma equipe eficaz, Vasconcellos e Bergamaschi (2001) enfatizam a relevância de comunicação clara e aberta, para que seja facilitada a interação. Cascio (2000) também considera este um aspecto importante a ser trabalhado pelos gestores com os times virtuais. Ele diz que o gestor não deve estabelecer o e-mail como única forma de interação e equilibrar o uso de outras tecnologias (videoconferência, por exemplo) para evitar que os teletrabalhadores se sintam isolados.

Dessa forma, seis entre sete gestores indicaram questões relacionadas à comunicação com os colaboradores em regime virtual como uma das principais dificuldades em trabalhar com o modelo de gestão de pessoas à distância. Entre estas questões, foram listadas a formalidade excessiva pela inexistência de contatos ocasionais, a falta de clareza das mensagens e o entendimento prejudicado do destinatário ao utilizar correio ou telefonema, principalmente quando há diferenças culturais entre países envolvida. Outro ponto abordado pelos gestores é a dificuldade em avaliar o desempenho do colaborador, o que vem de encontro com as considerações do subordinado, que diz ser mais lenta a percepção das expectativas do gestor.

Surpreendentemente, a questão do controle da evolução das tarefas não foi indicada pelos gestores como dificuldade quando trabalhando dentro do modelo de gestão à distância. Aparentemente, os gestores atuando neste setor dinâmico já conseguiram assimilar e implantar em seus cotidianos uma abordagem de gestão mais voltada aos objetivos e resultados do que vinculada ao quadro de horários, ou seja, dependente da suposta jornada de trabalho, quando avaliam o desempenho de seus funcionários.

A maioria dos respondentes (cinco entre oito) pratica e acredita ser apropriada a discussão de aspectos operacionais e de carreira ou desenvolvimento de competências na mesma sessão. A justificativa mais comum para esta prática é que o processo se torna mais produtivo, e que o desempenho do colaborador estaria diretamente ligado às competências, e ambos ao plano de carreira.

Provavelmente, deve haver limitações para discussões mais aprofundadas sobre carreira e competências quando se tem também aspectos de desempenho e objetivos estratégicos para discussão em uma única sessão.

As conversas sobre carreira e desenvolvimento de competências se dão semestralmente para sete dos respondentes. A mesma frequência é observada para discutir as questões operacionais segundo cinco dos respondentes.

Um único respondente-gestor revelou que discute estes pontos com frequência mensal ou superior com seus subordinados. Este respondedor disse também que obtém e fornece informações gerais sobre a avaliação do subordinado (desempenho operacional, desenvolvimento de competências e carreira) através de telefonemas, teleconferência ou

emails, mas que preferencialmente as discussões sobre desempenho operacional são realizadas durante reunião presencial.

Para o respondedor-colaborador, o gestor não consegue obter as informações suficientes para avaliá-lo quanto desempenho operacional e questões relacionadas às competências por meio do modelo de gestão à distância, possivelmente porque considera o tempo de interação global insuficiente.

Conforme Rad e Levin (2003) afirmaram, o uso da avaliação 360° pode favorecer uma análise mais completa e realística, contemplando informações provenientes do maior número de indivíduos possível, evitando problemas de percepção e subjetividade para a avaliação do gestor, apenas. Dois respondentes indicaram que esta é a única ferramenta utilizada dentro da organização.

A decisão sobre os recursos e ferramentas a serem utilizadas durante o processo de avaliação é raramente feita pela área ou departamento (apenas dois de sete entrevistados indicaram que é uma opção da área), ou seja, o gestor muitas vezes não tem o poder para adotar as ferramentas que considera mais efetivas em detrimento a uma padronização corporativa. Há uma problemática indicada principalmente para recursos utilizados em avaliações de desempenho, que são geralmente baseados em métricas globais quantitativas, e não são equilibradas ou influenciadas pela qualidade do trabalho realizado.

Quando o gestor não pode influenciar na escolha corporativa, uma boa prática indicada por um dos gestores é utilizar recursos complementares para atender demandas não atendidas. Neste caso particular, o gestor informou que adotou uma ferramenta baseada nos conceitos de balanced scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992). É uma opção para seis entre oito dos respondentes que citam que os recursos não atendem ou atendem parcialmente a necessidade para ajudá-los no desenvolvimento de carreira/competência dos colaboradores, ou quatro entre oito respondentes que indicaram que os recursos não atendem com sucesso os objetivos estratégicos e operacionais da empresa.

Entre as competências mais importantes segundo os respondentes para o modelo de gestão à distância, foram indicadas orientação para o resultado, visão de negócio, autodesenvolvimento, liderança e espírito de equipe como as engrenagens promotoras deste sistema.

Outros gestores indicaram que para um feedback mais efetivo e para facilitar a compreensão, gostam de basear suas avaliações em exemplos concretos observados no cotidiano da atuação do colaborador. Mesmo que não haja a necessidade de atuar pontualmente, estes exemplos são mantidos para discussão na oportunidade apropriada.

Os gestores acompanham os desfechos das reuniões de avaliação com seus colaboradores para desenvolvimento individual buscando indícios de situações-exemplo durante o período entre avaliações, ou através de conversas com parceiras que possam prover maiores informações e detalhes. Para desempenho operacional, alguns gestores indicaram que há sistemas de gerenciamento disponíveis no mercado que permitem a comparação dos resultados ao longo do tempo.

Dois dos respondentes indicaram que, dentro do modelo de gestão à distância, também tem colaboradores situados em outros países, e que esta peculiaridade tem muita influência na forma de gerir. Um deles indicou que o gestor precisa estar atento as formas diferentes de pensar e agir baseadas em antecedentes políticos e históricos. Para este respondedor, o gestor deve estudar a cultura dos países de seus colaboradores, e desenvolver estratégias de gestão respeitando as diferentes especificidades e personalidades. Esta prática está em linha com os desafios de equipes virtuais pontuados por Zeitoun (1998).

Para integrar o time apesar da distância, os gestores utilizam atividades ou tarefas em grupo, através de tele ou videoconferência, promovem o contato do time criando especialistas em assuntos (*subject matter expert*) ou criando oportunidades para encontros informais.

Para os respondentes, a gestão à distância poderia ser mais efetiva se houvesse no modelo uma fase obrigatória inicial onde o colaborador e gestor estivessem próximos, ou se fosse possível para o gestor um número maior de visitas *in loco*.

## 5. Considerações Finais

A competitividade implica busca pela inovação incremental. Muitas empresas estão utilizando das atualizações em seus modelos organizacionais para trazer a agilidade e efetividade de seus processos tais como inovações e diferenciações no setor. No entanto, verifica-se que há pouco planejamento e investimento para que estes modelos realmente possam trazer os resultados esperados.

Por meio dos resultados desta pesquisa, foi possível verificar que as corporações representadas pelos respondentes do questionário pouco modificaram suas ferramentas ou introduziram novas tecnologias que possibilitassem a gestão à distância com mitigação dos riscos e problemas já identificados na literatura.

É preciso dedicar maior atenção aos aspectos de comunicação, e facilitar a percepção dos gestores sobre o desempenho de seus colaboradores, e dos colaboradores sobre as expectativas dos gestores e objetivos operacionais e estratégicos. É imprescindível que haja reuniões abrangentes no início do projeto com cada um dos colaboradores onde os gestores comuniquem claramente as estratégias, objetivos, prazos e resultados esperados, e que os colaboradores tenham a oportunidade para expor suas ideias e questionar aspectos funcionais. Quando o trabalho não estiver dentro das fronteiras de um projeto, da mesma forma, é necessário que haja momentos para discutir as expectativas para um determinado período de tempo, caracterizando o que seria desempenho abaixo, dentro ou acima do esperado. Para que o desempenho dos colaboradores seja mais facilmente percebido pelos gestores, é necessário que o gestor estabeleça objetivos menores e os monitore através de reuniões, preferencialmente presenciais ou por telefone, evitando comunicações por escrito.

Contudo, verifica-se que os gestores inseridos neste modelo tentam experimentar novos recursos e ferramentas criadas dentro do seu próprio ambiente e validada com os colaboradores na prática. Algumas destas ferramentas puderam ser captadas, o que era objetivo principal deste estudo.

Alguns aspectos foram limitadores para que o resultado obtido pudesse ser mais representativo. Entre eles, o tamanho da amostra e a forma de aplicação do questionário. Eventualmente, uma entrevista com um roteiro da apresentação do questionário online pudesse ser mais efetiva para captar as causas-raiz para os problemas e maiores detalhes sobre as ferramentas utilizadas na rotina da gestão do trabalho à distância. O questionário desenvolvido também não contemplou a diferenciação entre ferramentas propostas por empresas de menor ou maior porte, o que poderia ser interessante para uma reflexão.

Para futuros seguimentos desta pesquisa, aspectos interessantes para explorar são a adequação da legislação brasileira ao novo modelo e paradigmas quanto à jornada de trabalho. A literatura aponta que os gestores de equipes virtuais devam monitorar o desempenho de seus funcionários pelos resultados entregues e permitir maior flexibilidade. Neste contexto, há dúvidas quanto à efetividade dos contratos de trabalho vinculados à jornada e como as

corporações têm gerenciado estas questões na prática segundo a consolidação das leis do trabalho (CLT) brasileira.

## Referências

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Lei de Patentes. Lei n. 9.279 de 14 de maio de 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, publicado em 15 de maio de 1996.

CASCIO, W. F. Managing a virtual workspace. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 3, p. 81, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 1, p. 105-124, jan-fev 2007.

DIMARTINO, V. **The high road to teleworking**. Geneva: International Labour Organization, 2001.

DONALDSON, L. E. X. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 3, p. 105-136. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas com base em Competências. In: DUTRA, J. S (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GUSS, C. L. Virtual project management: tools and the trade. Proceedings of the 28th Annual Project Management Institute Seminars & Symposiums. Chicago, 1997.

HIPÓLITO, J. A., REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

KAPLAN, R., NORTON, D. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, 1992.

KIMBALL, L., EUNICE, A. The virtual team: Strategies to optimize performance. **Health Forum Journal**, May/Jun 1999.

LIPNACK, J., STAMPS, J. **Virtual Teams: People Working across boundaries with technology**. 2a Ed. New York: Wiley&Sons, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MALONE, O. **101 Leadership actions for creating and managing virtual teams**. HRD Press, 2004.

MUNCK, L. Mitos e realidades do efeito da tecnologia na qualidade de vida no trabalho: uma abordagem sócio-técnica. **Serviço Social em Revista**, v. 2, n. 2, 2000.

NOHARA, J., ACEVEDO, C., RIBEIRO, A., SILVA, M.. O TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, 2010. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/ojs-2.2.4/index.php/rai/article/view/424/295>>. Acesso em: 20/02/2011.

PICCOLI, G., POWELL, A., IVES, B. Virtual Teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. **Information Technology & People**, 2004.

PICARELLI, V. Gestão por Competências. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

RAD, P., LEVIN, G. **Achieving Project Management Success using Virtual Teams**. J. Ross, 2003.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill, 1997.

SNYDER, N.T., DUARTE, D. L.; **Mastering Virtual Teams**. John Wiley and Sons. 3<sup>rd</sup> Ed. New Jersey, 2006. 272 p.

SIEBDRA, F., HOEGL, M., ERNST, H. How to manage virtual teams. **MIT Sloan Management Review**, v. 50, p. 63-68, 2009.

ST-AMANT, G., ISABELLE, C. FOURNIER, H. **A current literature review of the concept of performance in virtual teams**. VDR-ESG. 2008.

TEIXEIRA, V. C. Os desafios de recursos humanos diante da globalização dos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo. Gente, 2002.

VASCONCELLOS, L.; BERGAMASCHI, S. **Equipes Virtuais**. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/RH/Equipes%20virtuais.pdf>>. Acesso em 02/07/2011.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **The Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS)**, de 15 de abril de 1994. Disponível em: <[http://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/27-trips\\_01\\_e.htm](http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/27-trips_01_e.htm)>. Acesso em 11/07/2009.

ZEITOUN, A. Managing Projects Across Multi-National Cultures: A Unique Experience. PMI Seminars & Symposium. **Academy Proceedings**, v. 1, p. 605-610, 1998.