

PENSANDO A GESTÃO

Segredos das equipes globais bem-sucedidas

As equipes globais se parecem com o oceano: podem aproximar o mundo ou separá-lo dependendo de como se navega por suas águas. Quando funcionam, atraem os melhores profissionais da empresa, utilizam o conhecimento local existente, unem grupos distantes e aumentam a produção mundial. Quando não, provocam divisões, disseminam informações equivocadas pela empresa toda e arruinam os projetos globais.

“Em qualquer equipe, são muitos os obstáculos para o trabalho eficaz em conjunto, porém há meios de torná-las mais eficientes através de processos de seleção, formação do grupo e liderança”, observa Nancy Rothbard, professora de administração da Wharton. “Os desafios são grandes nas equipes globais onde as barreiras podem ser ainda maiores, principalmente quando as diretrizes culturais não são homogêneas.”

Os desafios de quem trabalha em contato com diferentes países, culturas e empresas são variados e chegam a intimidar. Por causa das diferenças de fuso horário, marcar uma simples reunião pode se tornar um problema. Diferenças linguísticas e culturais costumam gerar dificuldades de comunicação. Além disso, várias outras diferenças menos óbvias acabam afetando as pessoas e prejudicando a equipe de formas que ninguém imaginava.

Apesar de todas essas dificuldades, as equipes globais — seja qual for seu formato — vieram para ficar. Não importa se é uma pequena força-tarefa dentro de uma única empresa, uma parceria internacional ou uma coalizão multinacional de líderes que abrangem empresas diversas, as equipes globais tornaram-se um elemento essencial da empresa moderna. “Elas são quase sempre necessárias”, diz Rothbard. “Para solucionar um problema cultural, muitas vezes é preciso uma perspectiva cultural diferente [...] Temos de descobrir meios que permitam a essas equipes trabalhar de maneira eficiente. Cabe a elas fazer sua parte na medida em que o mundo se torna um lugar mais global.”

Quando trabalham da forma correta, as equipes globais se tornam uma ferramenta importante, agregando um valor imenso às empresas que as utilizam. “Para realizar seu trabalho, as equipes se valem do fato de que as pessoas não estão todas no mesmo lugar ao mesmo tempo”, diz Batia Weisenfeld, professora de administração da Escola de Negócios Stern, da Universidade de Nova York. “Os projetos seguem em frente 24 horas por dia. No Vale do Silício, por exemplo, as pessoas desenvolvem softwares. Quando esses softwares são testados na Índia, seus desenvolvedores na Califórnia estão dormindo.”

As equipes podem também ampliar a criatividade e a inovação recorrendo a conjuntos diversos de habilidades exclusivas e múltiplos pontos de vista. Weisenfeld cita como exemplo uma agência de publicidade. O escritório da empresa em Nova York criou o que deveria ser uma campanha de publicidade de âmbito mundial. Contudo, seu escritório na Ásia alertou para o fato de que a campanha não era adequada à cultura do consumidor asiático. A equipe fez então alguns ajustes para adequá-la ao gosto local. No processo, a campanha melhorou tanto que o escritório central acabou substituindo a peça original pela nova feita para o público asiático.

Liberando valor

Apesar de tanto potencial, as equipes globais estão sujeitas a desafios que precisam ser vencidos.

Um dos problemas mais comuns é o tempo. Quando os membros se acham espalhados por diferentes fusos horários, marcar uma simples reunião se torna muito complicado.

Ana Reyes é consultora e sócia da New Worlds Enterprise LLP; é também palestrante da Penn Organizational Dynamics e diretora acadêmica do programa “Liderando Equipes Globais Virtuais” [Leading Virtual Global Teams], oferecido pelo Instituto Aresty da Wharton para a Educação Executiva. Reyes passou certa vez por uma experiência em que houve uma confusão de tempo e de comunicação na época em que trabalhava como consultora de uma grande empresa multinacional. A empresa, que tinha escritórios em várias localidades dos EUA, Europa e Ásia, geralmente realizava suas teleconferências pela manhã, no fuso de Nova York. Como era noite na Ásia, os membros das equipes participavam das reuniões em casa pelo celular. Contudo, quando tiveram de marcar uma videoconferência, as coisas ficaram muito complicadas. O pessoal da Ásia não tinha equipamento de videoconferência em casa e descobriu — infelizmente, depois de agendada a reunião e pronta a pauta de discussão — que não poderia usar o equipamento de vídeo do escritório porque ele ficava trancado à noite. “Para participar da videoconferência, eles tiveram de contratar um suporte de tecnologia e pagar pela segurança do prédio”, diz Reyes. No fim, a empresa achou melhor mandar seu pessoal para Nova York.

As empresas muitas vezes partem do princípio de que as equipes estão dispostas a se reunir sempre que for conveniente para a matriz, observa

Catherine Mercer Bing, CEO da ITAP International, consultoria de Newton, na Pensilvânia, que “atua na intersecção entre empresas e culturas”. As consequências só poderiam ser negativas: as reuniões são sempre realizadas no meio da noite ou no início da madrugada.

“É uma experiência frustrante para essas pessoas que precisam estar sempre disponíveis às 4 da manhã ou em algum outro horário fora do expediente”, diz Bing. Sua sugestão: começar as teleconferências internacionais sempre perguntando as horas aos participantes, para que cada um se conscientize da situação dos demais. Mudar também com frequência o horário das reuniões para que todos tenham a oportunidade de participar também durante o dia. “Deve-se fazer um rodízio”, diz ela. “É mais justo. As pessoas se sentem tratadas com mais imparcialidade.”

Lidar com diferenças culturais pode ser mais do que um simples desafio. Quando há mais de uma cultura representada nas equipes globais, seus membros trabalham com pressupostos não declarados que podem levar a equívocos não previstos. Afinal de contas, o tipo de informação que as pessoas têm e o modo como o compartilham têm sempre um componente cultural, diz Rothbard. “Um tom de voz hesitante em uma cultura pode ser sinal de desconforto em relação ao conteúdo compartilhado. Em outra cultura pode significar simplesmente que a pessoa está refletindo sobre o assunto. O que as pessoas querem dizer, e a forma como os outros interpretam o que elas querem dizer, é muito sutil. O indivíduo talvez não tenha a mínima ideia de que forma suas palavras estão sendo interpretadas.”

Dependendo do background cultural do indivíduo, ele pode achar que seus colegas estão falando alto demais, ou muito baixo, ou o estão interrompendo exageradamente; ou então pode achá-las lacônicas, ou ainda exigindo um volume ridículo de informações; talvez ambíguas.

“Todo o mundo se comporta de acordo com a cultura em que foi criado”, diz Reyes. Estudos feitos mostram que os latinoamericanos, as populações do Oriente Médio e do Mediterrâneo falam muitos decibéis acima do tom de outras culturas. Em muitos desses países, interromper o interlocutor é uma forma aceitável de manter o diálogo. “Esses padrões de comunicação [...] se tornam incômodos, mas as pessoas não percebem e por isso os ignoram. A melhor coisa é conversar sobre o assunto.”

As diferenças culturais afetam também a forma como as equipes globais compartilham informações com pessoas de fora — o que é outra possível fonte de conflito. Bing trabalhou certa vez com uma equipe internacional formada por profissionais da Espanha e dos EUA. Durante todo o projeto, os espanhóis copiavam seus chefes nos e-mails em que comunicavam o andamento dos trabalhos. Os americanos interpretaram a atitude como uma forma de sabotar os esforços do grupo. “Eles diziam aos espanhóis que aquele tipo de comportamento iria colocar a equipe em apuros”, recorda Bing. “Acontece que é uma questão cultural quem eu copio ou deixo de copiar em meus e-mails.” Esse equívoco deu margem a tantos conflitos entre os membros da equipe que

o prazo final estipulado para o fim dos trabalhos não foi alcançado.

As diferenças culturais se insinuam até mesmo nas tecnologias utilizadas pelas empresas, criando dificuldades adicionais de interação, diz Reyes. "A cultura é, de fato, uma forma padronizada de organizar o espaço, o tempo, a atividade humana e o ambiente material. Portanto, a tecnologia — seja de que tipo for, quer se trate de um robô ou de um sistema tecnológico — diz respeito a práticas humanas que foram desencarnadas e transferidas para uma máquina."

Barreiras ao compartilhamento do conhecimento

Embora as diferenças culturais tenham um papel de destaque no tocante às dificuldades próprias das equipes globais, as diferenças em outras áreas podem também desestruturar as equipes, ressaltam os especialistas. "Cada indivíduo está situado em um contexto muito diferente, portanto seus pressupostos tendem a ser também diferentes", observa Weisenfeld. "Eles podem ser culturais, mas podem ser também jurídicos ou legais."

Quando, por exemplo, as empresas europeias passam por reestruturações, uma das primeiras coisas que vêm à tona nas discussões é a questão dos sindicatos. Nos EUA, esse tipo de preocupação não é tão forte quanto na Europa, onde as leis trabalhistas são diferentes, diz Weisenfeld. "Ali elas são pressupostos evidentes. Não é algo cultural. Não têm a ver com valores pessoais. Trata-se de pressupostos evidentes que as pessoas aceitam sobre o modo como as coisas funcionam."

Martine Haas, professora de administração da Wharton, fez carreira estudando a interação entre equipes nas grandes empresas, procurando fatores, além da cultura, que possam levar ao sucesso ou ao fracasso das equipes. "Quando o assunto são as equipes globais, grande parte da pesquisa gira em torno de questões culturais. Há, porém, muitas outras interações de tipos diferentes", diz ela.

Haas observou que um item fundamental para o sucesso da empresa é o mix de membros "cosmopolitas" e "locais". Ela define como "locais" os membros da equipe de um país que conhecem muito sobre o país que representam. "Cosmopolitas" são indivíduos que já moraram em diversos países e que possivelmente falam vários idiomas. Como já tiveram a oportunidade de trabalhar em diferentes partes do mundo, eles têm uma visão ampla das coisas e são capazes de compreender as implicações globais das ações de uma equipe. Contudo, somente um "local" talvez saiba o que os consumidores de um determinado país querem de um produto novo, ou talvez só eles sejam capazes de compreender as sutilezas de um novo regulamento ambiental que o país acaba de introduzir. "É bom ter ambos na equipe, porque cada um dá uma contribuição diferente", diz Haas. "As equipes que contam com ambos são mais eficazes."

Haas aponta ainda quatro conjuntos de diferenças que podem desestruturar as equipes. Trata-se de diferenças culturais, geográficas, demográficas e

estruturais. Barreiras culturais, discutidas anteriormente, decorrem do local de nascimento e do background dos membros. As barreiras geográficas referem-se à localização real de moradia do indivíduo. (Esses dois fatores podem ser diferentes se, por exemplo, o indivíduo é um americano que mora fora do seu país e administra o escritório da empresa em Pequim).

As barreiras demográficas referem-se a fatores como idade, tempo de casa e grau de escolaridade de um membro. As diferenças estruturais referem-se à posição de um membro da equipe na hierarquia da empresa ou em uma unidade de negócio específica. "Todas essas diferenças reduzem a probabilidade de compartilhamento de conhecimento", diz Haas.

Nem todas as diferenças têm o mesmo peso: Haas constatou que as diferenças estruturais desempenham um papel de maior destaque do que as de caráter demográfico. A geografia tem uma influência maior do que a cultura. Na verdade, as diferenças estruturais têm um peso maior do que a geografia e a cultura. Portanto, os gerentes localizados em dois países diferentes, e que trabalham na mesma divisão da empresa, podem achar mais fácil compartilhar informações do que pessoas de mesmo background cultural que trabalham em dois departamentos distintos ou em escritórios satélites. "Isto ocorre porque a estrutura e a geografia têm efeitos mais determinantes sobre a demografia e a cultura", diz Haas. "Como consequência, podem ter mais problemas de comunicação quando tentam se comunicar através das diferenças estruturais e geográficas do que através de diferenças demográficas e culturais."

Portanto, o que podem fazer os gerentes e as empresas para que as equipes globais funcionem melhor? Os especialistas propõem algumas ideias e sugestões:

Procure se reunir pelo menos uma vez pessoalmente, diz Weisenfeld. "Está comprovado que quando as pessoas se encontram pelo menos uma vez pessoalmente, as equipes virtuais trabalham de forma muito mais azeitada."

Escolha criteriosamente os membros da equipe. Encontre o equilíbrio certo entre locais e cosmopolitas, diz Haas. Não subestime habilidades sociais como a capacidade de comunicação interpessoal, acrescenta Rothbard. "Muitas vezes, as habilidades técnicas são muito valorizadas em detrimento das habilidades próprias do trabalho em equipe", diz ela.

Trabalhe sempre que possível com uma equipe pequena. "As equipes trabalham melhor e de forma mais eficaz quando têm de cinco a sete membros", diz Rothbard. "À medida que crescem demais, tornam-se mais difíceis de lidar. É preciso muito cuidado quando se trabalha com um número maior do que esse. É necessário ter certeza de que o aumento do número de participantes resultará em agregação de valor [...] Não estou dizendo que não se deve ir além do número proposto. É preciso, porém, ter certeza de que a ampliação será compensadora."

Considere a possibilidade de treinamento transcultural. De acordo com Reyes,

as empresas com melhores práticas “oferecem treinamento em comunicação transcultural, gestão de projetos, trabalho em equipe e gestão de stakeholders”, que são todas aquelas pessoas com algum tipo de envolvimento com a empresa (clientes, acionistas, fornecedores etc.). Elas fornecem também “diretrizes e apoio às equipes contratadas, selecionando tecnologias de comunicação e de colaboração, além de construir e manter a confiança em cenários globais diversos”.

Deixe claro desde o início de que maneira a equipe vai funcionar, e não pense que há coisas óbvias ou entendidas de antemão. Bing trabalhou com uma equipe certa vez que agendou uma reunião e se esqueceu de incluir um membro nos contatos do e-mail. O sujeito achou que havia sido demitido, mas a verdade é que ninguém tinha compilado a lista de e-mails das pessoas que faziam parte da equipe. “Quem está na lista de e-mails? Como vamos nos comunicar? É importante criar procedimentos adequados”, diz Bing. “Crie uma cultura de equipe que se pautar por uma rotina de trabalho conjunto elaborada em comum acordo.”

Não se descuide do tempo. Isto se refere não só aos fusos horários, mas também ao tempo que cada tarefa deve levar, quanto as reuniões deverão durar e em que momento devem começar e terminar. Este último é especialmente importante no caso de equipes compostas por indivíduos de diferentes culturas com conceitos diferentes de tempo, observa Weisenfeld. Se a reunião está marcada para as 10 horas, por exemplo, quem está na Alemanha poderá estar a postos às nove, ao passo que os membros do Brasil talvez só se conectem às onze. “Se a reunião durar uma hora, pode estar certo que as pessoas vão sentir saudades umas das outras”, diz ela.

Esteja atento à organização da equipe. Cuidado com os conflitos de interesse entre os membros da equipe. Reyes sugere que se criem sub-rotinas para que o grupo se mantenha unido e combata a tendência à fragmentação cultural e geográfica. É mais fácil administrar uma equipe quando todos prestam contas ao mesmo indivíduo, avalia Weisenfeld.

Não sobrecarregue os membros das equipes. De acordo com Haas, sua pesquisa mostrou que a eficácia da equipe fica comprometida quando os membros são sobrecarregados de tarefas. Podem ser tarefas da própria equipe ou projetos externos que seus membros devem completar além de dar conta do trabalho específico da equipe.

Dê autonomia à equipe. A autonomia é um dos fatores mais importantes para o sucesso global da equipe, constatou Haas. As equipes que não têm controle sobre seu orçamento ficam sujeitas a interesses externos, ou têm pouca autoridade para tomar decisões relativas a tarefas e recursos, têm dificuldade em atingir seus objetivos. Sem autonomia, diz Haas, o cronograma, o diálogo transcultural e os esforços no intuito de ampliar o compartilhamento de informações costumam dar em nada. “Qual o grau de eficácia de uma equipe que não sabe como agir com base naquilo que sabe?”