

COMO CRIAR E GERENCIAR COM ÊXITO UMA EQUIPE VIRTUAL



SUMÁRIO

Os benefícios dos meios virtuais	4
Contratação de funcionários essenciais	6
A importância do comprometimento	9
O funcionamento do gerenciamento virtual	11
Treinamento à distância	13

COMO CRIAR E GERENCIAR COM ÊXITO UMA EQUIPE VIRTUAL

Em comparação às equipes no local, as equipes virtuais apresentam diferentes desafios e oportunidades. Muita confiança e boa comunicação são fundamentais entre gerentes e funcionários que não se veem com regularidade e, embora isso possa soar desanimador, a primeira etapa é contratar os funcionários certos, que sejam confiáveis e bons comunicadores. Os melhores funcionários virtuais terão um conjunto único de habilidades que os mantém em evidência, e a autonomia deles permite que os gerentes se concentrem na criação de um ambiente no qual sua equipe virtual não irá apenas funcionar, mas prosperar.

“Virtual” normalmente significa trabalhar em casa, podendo fazer referência também a uma equipe “distribuída”, ou seja, uma equipe cujos membros estão distribuídos em vários escritórios. De qualquer modo, o gerenciamento remoto é uma habilidade que pode ser aprendida ou aprimorada ao considerar o que torna um funcionário virtual excelente, como promover uma boa comunicação, ideias para manter o trabalho divertido e ferramentas que promovam a eficiência e a transparência.

Os gerentes de equipes virtuais consistentemente enfatizam a importância de conseguir contratar o melhor candidato para a função, independentemente do local físico.



Os benefícios dos meios virtuais

Quando se trata de suporte ao cliente, contratar a pessoa certa é fundamental. Isso pode parecer um pouco fantasioso, mas o principal benefício ao criar uma equipe virtual é o talento. Os gerentes de equipes virtuais consistentemente enfatizam a importância de conseguir contratar o melhor candidato para a função, independentemente do local físico.

Outro benefício é que uma equipe virtual pode ajudar a fornecer suporte mais abrangente e em tempo hábil para os clientes. Ao oferecer suporte de camada 1 contínuo, por exemplo, pode ser bom ter alguém trabalhando ativamente no fuso horário que precisa da cobertura relevante. Os gerentes podem precisar agendar telefonemas muito cedo ou muito tarde com funcionários remotos do mundo todo, mas a equipe ficará menos cansada e fará o seu melhor ao interagir com os clientes.

As equipes virtuais também podem ser vantajosas para o funcionário, oferecendo mais flexibilidade e qualidade de vida. Pode ser possível acomodar alguém na Califórnia que queira oferecer suporte durante o horário comercial da Costa Leste

para que essa pessoa possa ser voluntária na escola de seu filho. Ou, talvez, um funcionário importante more a mais de 60 quilômetros de distância e não quer dirigir até o escritório. Remover a necessidade de ir e vir do trabalho pode, às vezes, adicionar horas ao dia e permitir que o funcionário busque os filhos na escola, jante com a família ou vá à academia. Essas coisas que parecem ser pequenas podem ser essenciais para deixar os funcionários felizes e motivados.

Idealmente, o foco e a prioridade de uma equipe virtual ficam onde devem ficar: no trabalho. As distrações no escritório, como política, fofocas e a necessidade de atrações para manter o “trabalho casual” desaparecem.

Quando pensamos em criar uma equipe virtual, devemos considerar algumas questões:

- Há um motivo crucial para que minha equipe precise estar no mesmo ambiente todos os dias?
- Para o suporte que minha equipe fornece, quais tarefas são mais bem resolvidas no escritório e quais podem ser feitas de casa?
- Quais ferramentas minha equipe precisará para fornecer suporte remoto?
- Como posso aproveitar os diferentes horários e locais da minha equipe para oferecer um suporte melhor?
- Eu sou uma pessoa que consegue gerenciar pessoas que não vejo pessoalmente com frequência?

Trabalhar remotamente não é para qualquer um, mas sob as circunstâncias certas e com um bom gerenciamento, uma equipe virtual não é só capaz de se gerir, mas também pode ser a resposta para os desafios de suporte de uma organização.



Contratação de funcionários essenciais

Pode parecer um pouco apavorante expandir um grupo de funcionários, por exemplo, da área metropolitana de Los Angeles para...o mundo. Sem mencionar a escolha entre todos os currículos. Na verdade, a contratação remota não é muito diferente da contratação no local. Os melhores candidatos ainda serão encontrados por meio de networking e recrutamento, e contratados depois de uma série de conversas por telefone, entrevistas e, com os melhores candidatos, uma reunião pessoal. Como os agentes habilidosos sabem, pode ser difícil avaliar adequadamente o tom e a personalidade pela Internet ou até mesmo por telefone, então é importante marcar um encontro pessoalmente.

Além das competências sociais básicas e conhecimentos técnicos necessários para a função de suporte, o funcionário remoto ideal também deve ter as seguintes qualidades específicas:

- Deve ter a capacidade de gerenciar seu próprio trabalho
- Deve ter uma boa comunicação oral e escrita
- Deve procurar ajuda proativamente

- Deve ter integridade
- Deve ter um estilo de gerenciamento altamente flexível e de baixa manutenção
- Deve ser confiável
- Deve ficar bem sem um ambiente social regular no local de trabalho

Determinar se um candidato tem essas qualidades pode ser difícil. Se o candidato já houver trabalhado remotamente e tiver boas recomendações, isso será de grande ajuda. Se não tiver, fique atento a quaisquer sinais durante o processo de entrevistas que possam sinalizar habilidades de comunicação insuficientes ou não confiáveis. Por exemplo, se houve um conflito de agendas, o candidato respondeu proativamente com outros horários nos quais ele estaria disponível, e a resposta dele eliminou trocas de emails desnecessárias? Também considere se as comunicações por email foram feitas adequadamente, de modo amigável e profissional.

Durante a entrevista, o candidato fez perguntas ou se aprofundou para obter clareza? Essa é uma habilidade importante para m agente de suporte ao cliente, e o modo como o candidato se saiu na entrevista é provavelmente um indicativo de seu comportamento futuro. Para ajudar a medir a integridade e habilidade do candidato de se comunicar em situações complicadas, apresente um cenário com circunstâncias urgentes, com múltiplas camadas de impacto, e pergunte como o candidato responderia.

Uma das possíveis desvantagens de uma equipe virtual é que, quando os membros da equipe trabalham remotamente e em diferentes turnos, pode haver atrasos na comunicação. A comunicação inadequada ou falta de comunicação podem

O funcionário virtual ideal é capaz de equilibrar sua carga de trabalho e atividades extracurriculares, além de conseguir fazer isso com motivação, o que torna o trabalho mais atraente.

custar caro. Os membros da equipe devem se sentir seguros e confortáveis ao tomar decisões em momentos em que não houver ninguém disponível para pedir ajuda.

Finalmente, os melhores candidatos para uma equipe virtual são aqueles que conseguem gerenciar o próprio trabalho, se manter motivados e estão acostumados a desempenhar múltiplas tarefas. Pode não parecer lógico, mas as pessoas que desejam horários flexíveis para que possam fazer mais coisas em seu tempo disponível... fazem mais. O funcionário virtual ideal é capaz de equilibrar sua carga de trabalho e atividades extracurriculares, além de conseguir fazer isso com motivação, o que torna o trabalho mais atraente.

Muito frequentemente, os funcionários remotos são vistos como preguiçosos, trabalhando em suas casas de pijama, ou de uma Starbucks, onde eles estarão, sem dúvida, navegando no Facebook ou vendo as pontuações esportivas. No entanto, além de conseguirem gerenciar o próprio trabalho e se manter motivados, os melhores funcionários virtuais também devem ter a capacidade de supervisionar a eles mesmos. Na realidade, os funcionários remotos dedicados correm o risco de ficar sobrecarregados de trabalho, por isso, eles devem entender que saber quando parar é tão importante quanto realizar a tarefa. Embora um funcionário remoto que faça hora extra possa parecer benéfico para o gerente, a compensação exagerada pode resultar rapidamente em esgotamento.

Haverá momentos em que os membros de uma equipe virtual deverão trabalhar sozinhos e não poderão se comunicar com os outros membros para pedir ajuda. Por isso, vale a pena proporcionar oportunidades de treinamento inicial e contínuo abrangente.



A importância do comprometimento

Os membros de uma equipe virtual se beneficiarão de uma rede de suporte forte. Haverá momentos em que os membros de uma equipe virtual deverão trabalhar sozinhos e não poderão se comunicar com os outros membros para pedir ajuda. Por isso, vale a pena proporcionar oportunidades de treinamento inicial e contínuo abrangente para que cada membro da equipe tenha os recursos, as ferramentas e a confiança necessários para quando eles estiverem trabalhando sozinhos.

Independentemente da localização, os funcionários remotos devem ter as mesmas ferramentas que os funcionários no local: hardware (laptop, monitor e telefone), Internet e acesso ao suporte de TI. Eles também precisarão de treinamento padrão para novos funcionários sobre os processos e a cultura da empresa, introduções de alto nível a diferentes grupos da empresa, treinamento sobre os produtos, treinamento intensivo específico à sua função e para o uso das ferramentas necessárias para a execução com êxito de suas tarefas. Se possível, grande parte desse treinamento deve ser feito pessoalmente, com oportunidades de acompanhamento pelos colegas. A ideia é

criar uma boa relação e promover a conversa desde o começo. Também pode ser útil proporcionar treinamento para os funcionários virtuais sobre TI corporativa, para que eles possam aprender sobre a manutenção dos computadores, segurança, rede, política e questões de procedimentos no caso de algo sair do controle.

Nesse treinamento inicial, considere fazer com que os membros da equipe virtual participem de um programa de orientação ou programe um período a mais todos os dias, além do período agendado regularmente e das reuniões semanais de equipe. Também é útil que todos tenham acesso a uma base de conhecimento on-line e compartilhada, onde eles possam fazer mudanças nas programações, fazer perguntas e/ou compartilhar práticas recomendadas, dicas e desafios.

É fundamental que os funcionários virtuais não tenham medo de fazer perguntas, especialmente quando reconhecerem que precisam de mais ajuda. Implementar uma política virtual de “portas abertas” e promover uma atitude de “não há perguntas erradas” pode ajudar a encorajar os funcionários virtuais a perguntar quando precisarem.

Um outro modo de pensar sobre o treinamento inicial é: Cada membro da equipe virtual é, basicamente, o único habitante de uma ilha. Quanto mais recursos eles tiverem, melhor. Eles são suas primeiras linhas de defesa e, se a equipe tiver todas as ferramentas necessárias desde o início, as chances de sobrevivência (ou seja, de sucesso) são praticamente garantidas.



O funcionamento do gerenciamento virtual

As ferramentas que promovem a comunicação fácil, a eficiência e a colaboração e que são seguras são excelentes ativos para o gerenciamento virtual. É importante treinar a equipe em relação ao uso e administração das ferramentas relevantes, bem como definir expectativas para as políticas e processos da equipe. Trabalhar com transparência é essencial.

Então, como uma equipe virtual trabalhará em conjunto diariamente? Considere o seguinte:

- Com que frequência você espera ter notícias de cada funcionário virtual? Com que frequência os funcionários interagem com outros membros da equipe?
- Qual combinação de email, telefone e/ou conferência por vídeo funciona melhor? Quais ferramentas você usará? Considere: [Skype](#), [GoToMeeting](#), [Hangouts do Google+](#) e [Google Talk](#).
- Sua equipe precisa fazer login em uma ferramenta de suporte ou de mensagens instantâneas durante o horário de operação?

- Quais outros recursos colaborativos estão disponíveis? Há um aplicativo para isso? Aqui estão algumas ideias: [Flowdock](#), [HipChat](#), [Campfire](#), [Sqwiggle](#), [Hojoki](#), [Podio](#) e [Yammer](#). Considere também ferramentas de monitoramento de redes sociais, como o [Hootsuite](#), [Sprout Social](#) e [Falcon Social](#) que permitem que sua equipe colabore nas tarefas geradas a partir de publicações nas redes sociais.
- Quem será o responsável pela manutenção das ferramentas? Qual é a política se algo der errado enquanto a pessoa “responsável” pela ferramenta estiver offline?
- Você tem uma central de ajuda de autoatendimento com uma comunidade e base de conhecimento?
- Como é a agenda de suporte? Com uma equipe distribuída/virtual, você precisa agendar plantões?
- Você pode fornecer reuniões de equipe pessoalmente? Todos os membros da equipe entendem que pode ser necessário fazer viagens periódicas?
- Como você pode promover aprendizado, participação e responsabilidade?
- Como você pode aumentar a positividade e feedback construtivo visto que sua equipe se comunica, frequentemente, por escrito?

Monitorar métricas e KPIs, fornecer análises de desempenho e fazer check-ins regulares continuam a ser tão importantes (se não mais) para uma equipe virtual do que para uma equipe local.



Treinamento à distância

Um dos principais desafios ao gerenciar uma equipe virtual é fazer com que os funcionários não se sintam isolados. Geralmente, as equipes no local participam de eventos trimestrais e, embora seja mais difícil coordenar essas atividades com uma equipe virtual, elas ainda são importantes. É igualmente fundamental fornecer bonificações, recompensas e oportunidades de socialização e divertimento.

Seguem algumas sugestões para reunir uma equipe virtual ou fornecer reconhecimento para um trabalho bem feito:

- Leve a equipe para um escritório de atendimento ao cliente com oportunidades de acompanhamento, criação de equipe, almoços ou jantares, confraternizações ou happy hours.
- Surpreenda os funcionários que estão fazendo um bom trabalho com um cartão de presente em sua caixa de entrada de emails.
- Promova e ofereça suporte à participação em conferências. Encontrar-se periodicamente em locais diferentes, aprender algo novo e compartilhar as experiências pode ser divertido para alguns membros ou para todos da equipe.

O melhor que um gerente pode fazer, além de fazer com que os funcionários se sintam valorizados, é promover uma ótima comunicação. Os gerentes devem falar com os funcionários frequentemente e proativamente, do mesmo modo que eles esperam que seus funcionários façam.

- Premie o tempo adicional. Ainda que os funcionários remotos sejam excelentes no gerenciamento de sua carga de trabalho, eles também gostam de ser reconhecidos pelos momentos em que fizeram um excelente trabalho ou quando fizeram muitas horas extras.
- Pense nos benefícios divertidos que as empresas às vezes levam para o escritório e, então, distribua-os criativamente para a sua equipe virtual. Que tal uma consulta ergonômica em casa ou meia hora de massagem? E uma cesta de café-da-manhã ou um delivery de almoço?
- Considere ferramentas que ajudarão sua equipe a trabalhar remotamente, como tablets, fones de ouvido, atualizações de telefone, como recompensas. Você tem orçamento para fazer uma rifa anual com a equipe?

O melhor que um gerente pode fazer, além de fazer com que os funcionários se sintam valorizados, é promover uma ótima comunicação. Os gerentes devem falar com os funcionários frequentemente e proativamente, do mesmo modo que eles esperam que seus funcionários façam. O gerenciamento de funcionários remotos não exige microgerenciamento, mas envolve ter um tempo adicional para ouvir, cumprimentar durante a manhã ou no início do turno, e estar geralmente disponível (ou fornecer contatos alternativos) aos membros da equipe.

A visibilidade é um desafio mútuo que os gerentes e funcionários virtuais devem superar. Nenhuma das partes quer ser esquecida. Como em qualquer dinâmica de equipe, os gerentes e funcionários remotos devem trabalhar ativamente para promover uma comunicação aberta, incluindo feedback construtivo e elogios, e criar confiança. Se os gerentes se concentrarem no desempenho e nos resultados e buscarem oportunidades de treinar e melhorar falhas no treinamento, uma equipe virtual terá o potencial de funcionar muito bem.