

O desafio de gerir uma equipe à distância

Gerir pessoas é desafiador. Agora, imagine constituir uma equipe à distância, no período da pandemia, com pessoas espalhadas pelo país. Gerir um grupo que não se conhecia, com o desafio pela frente de atuar no desenvolvimento institucional de organizações que, gradativamente, terão os recursos de apoio aos seus projetos redimensionados e, aos poucos, retirados.

Um processo que exigia, e ainda exige, uma fina sintonia da equipe, uma aproximação cuidadosa, uma gestão atenta às necessidades do coletivo, sem perder de vista o individual. Além disso, o zelo no que se busca fazer para fora, com as organizações apoiadas, tem que ser feito para dentro também, ou seja, o dever de casa precisa começar internamente.

A pandemia colocou no centro das discussões a gestão de pessoas e as adversidades advindas desse período. Qual a medida? O caminho? A estratégia a ser adotada? Para a Equipe DI, sobretudo para Ana Bárbara Caporal, gestora financeira e de informação, esse também era, e é, o desafio dela na equipe. Leve, serena e ponderada, Ana tem sido o braço direito de Domingos Armani, ou como dizem, os vários braços da equipe para acompanhar à distância o grupo de 08 consultores e 07 organizações, cada qual com suas demandas das mais diversas.

Nessa entrevista com Nataly Queiroz, consultora em Comunicação e integrante da Equipe DI, Ana Bárbara Caporal conta um pouco da trajetória da constituição do time, os desafios em gerir à distância e o que se constitui como força dessa equipe.

Nataly Queiroz – Qual o sentido de gerir e pensar a gestão de uma equipe em um ambiente de promoção do desenvolvimento institucional. O que significa isso?

Ana Caporal - Na minha opinião significa, antes de tudo, dar o exemplo. Parto do seguinte princípio: como queremos desenvolver uma instituição, uma organização, se não dermos o exemplo enquanto equipe? Precisamos estar em conexão, encaixados com as estratégias, para

que a gente atinja o resultado lá na frente, de ajudarmos a desenvolver outras instituições. Foi mais ou menos o caminho que foi feito. Domingos Armani¹ pensou o processo em certo detalhe no início, quando compôs a equipe, mas nos deparamos com uma pandemia, quando sequer era possível o ir e vir. Isso limitou o processo em relação ao que seria o ideal, sobre como linkar e conectar esse trabalho, em como chegar lá na ponta e atingir o resultado, que é apoiar o desenvolvimento das organizações do Fundo de Transição.² Então para mim, pessoalmente, significa assim: é de dentro da nossa equipe (da Equipe DI), para fora, para as sete organizações que participam do Fundo de Transição. Então, temos que fazer esse caminho de dentro para fora o tempo inteiro.

Nataly Queiroz - O senso comum credita ao RH a gestão de equipe, que é o setor responsável por gerir a equipe e realizar campanhas internas. Então a equipe passa a ser coordenada por pessoas que têm esse conhecimento do meio trabalhista mais formal, e também um olhar para ações motivacionais e educativas. Só que esse tipo de gestão de equipe não se aplica, integralmente, a uma equipe como a nossa³. Quais são as características prioritárias da gestão de equipe, como a nossa, do Eixo DI?

Ana Caporal - Para mim está sendo uma experiência incrível viver isso. Estava acostumada com o campo mais organizacional e presencial. Sempre trabalhei ali, na sala ao lado, onde estava próxima dos gestores, coordenando as ações, mostrando o trabalho, buscando a informação na hora, tendo um *feedback* no momento em que as coisas aconteciam.

Trabalhar de forma remota é uma coisa nova. Gerir pessoas com multi funções e expertises, cada um numa área bem definida e estipulada à distância é um desafio novo⁴. Mas a grande sacada é a gente costurar isso. Claro que esse cenário de gestão de equipe também ocorre em escala presencial, mas com a pandemia, tivemos que costurar o trabalho individual de cada

¹ Domingos Armani lidera a Equipe DI.

² O Fundo de Transição da Oak Foundation no Brasil foi criado no início de 2020 com duração de 4 anos visando apoiar e fortalecer sete organizações do Recife que deixarão de ser apoiadas em 2024.

³ A Equipe DI é composta de oito pessoas, com uma estrutura de coordenação e gestão e um grupo de profissionais consultores em áreas específicas do desenvolvimento de organizações sociais. As pessoas operam com um alinhamento geral, mas bastante autonomia, sempre respeitando o sujeito principal que são as organizações.

⁴ Os integrantes da Equipe DI estão distribuídos nas cidades de Porto Alegre, Recife e São Paulo.

consultor, com o planejamento pensado para o percurso, foi um desafio que marcou muito a integração da nossa equipe, especialmente entre 2020 e 2021. No início, a equipe não se conhecia e nem conhecia todas as organizações. Para mim, era tudo muito novo e ainda tinha que organizar a nossa dinâmica de trabalho, mas o que me ajudou foi um primeiro momento com Armani. O nosso diálogo foi desde o início da construção do plano de ação que ele apresentou para Fundação Oak . Então deu para embarcar nessa viagem de uma forma mais segura e orientada.

A equipe foi se integrando, cada um foi contribuindo conforme a sua prática e buscando aquilo que não sabia, como algumas funcionalidades e ferramentas que facilitariam o andamento do nosso trabalho. Fomos aprendendo a trabalhar no formato on-line, a cuidar da gestão das informações, encontrando o nosso ritmo e o que funcionava melhor.

Resumindo, é prioritário um bom planejamento, um percurso bem pensado e compartilhado, para guiar uma equipe multifacetada como a nossa, de forma segura e ajustada com o cenário externo que se apresentava e se apresenta.

Nataly Queiroz – É um modelo de gestão de equipe que, inevitavelmente, se coloca como horizontal. No âmbito da consultoria em DI, cada consultor tem autonomia no seu campo, tem responsabilidade equiparada à autonomia que tem. Por outro lado, isso também coloca desafios para esse formato. Na prática, isso se revela desafiador na gestão de uma equipe que presta serviço para outras equipes que são responsáveis por colaborar com o desenvolvimento institucional de suas organizações.

Ana Caporal – Um desafio que eu vejo, e é constante, é o ritmo de cada um. É um projeto com início, meio e fim e, com data marcada para terminar, que está se aproximando. A sensação que eu tenho é que os ritmos agora se encontraram e se alinharam na equipe e também com as organizações. Acredito que agora as organizações estão entendendo o que é desenvolvimento institucional, qual é o nosso trabalho, a importância delas estarem dentro do Fundo de Transição e o papel de cada consultor. Praticamente já fechamos dois anos e meio de projeto e temos mais um ano e quatro meses pela frente para finalizar e concluir o que foi planejado.

Enquanto gestora financeira e de informação -que é a minha função mais atuante dentro da equipe -, me cabe dar fluidez às informações, aos registros, orientar e interligar todos os

envolvidos nos processos. Às vezes é um pouco tenso, porque temos que correr com as ações, os prazos e conciliar com as agendas da equipe e das instituições. Por exemplo, este ano conseguimos realizar o nosso planejamento em fevereiro (2022), já estamos em setembro (mês da realização da entrevista⁵) e praticamente sem agenda disponível até o final do ano.

Muitos da nossa equipe estão sem disponibilidade de tempo, porque cada consultor/a tem seus compromissos e a sua própria limitação⁶, e as organizações também em função das suas próprias agendas e atividades de final de ano. O que acontece na minha prática? Eu devo compreender o ritmo, ponderar e, ao mesmo tempo, não ser invasiva. Tenho que conciliar, pois preciso de uma resposta, mas a pessoa não consegue me dar porque ela, muitas vezes, depende de outras agendas, de outras pessoas e são todas agendas prioritárias. Então, isso é um desafio e eu acredito que para o ano que vem vai continuar sendo, mesmo com o planejamento, que facilita muito e é um processo muito positivo neste sentido de pactuação e agenda. Já compreendemos que com planejamento tudo é melhor, mas mesmo assim tem que ficar atento a isso.

Nataly Queiroz - O que se revela como um potencial, uma possibilidade para driblar esses desafios e, em especial, os tempos, os ritmos de gerir as pessoas dentro dessa autonomia, mas também dar conta do financiador, dos prazos etc. O que é que se apresenta como possibilidade de driblar e como força dessa equipe?

Ana Caporal - Em uma das últimas reuniões da Equipe DI, realizamos uma atividade com Tiana Villar Lins⁷. Ela colocou algumas questões sobre as quais eu nunca tinha parado para pensar a respeito. O que falei lá, vou repetir aqui: a motivação é o que gira tudo. Antes de colaborar na Equipe DI, eu não conhecia em profundidade o campo social, mas já tinha uma simpatia. Inclusive, quando me graduei em administração/marketing o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi sobre marketing social, então eu já tinha uma tendência para

⁵ A entrevista foi realizada no dia 30 de setembro de 2022.

⁶ Parte da equipe é composta de consultores, parte de profissionais com vida acadêmica, parte integrando o quadro permanente de alguma instituição e assim por diante, caracterizando grande diversidade de situações e disponibilidades.

⁷ Tiana foi chamada para colaborar com a Equipe DI neste final de ano como mentora, para moderar escutas e diálogos acerca da última etapa do processo até 2024.

essa área. Quando comecei a trabalhar na Equipe DI, a conviver com vocês, parece que se abriu para novas perspectivas, e isso é uma coisa que me pulsa. Claro, tem um lado delicado de pensar sobre o Fundo de Transição, de que as organizações apoiadas pela Fundação Oak no Brasil vão deixar de receber esse incentivo.

Mas acredito que a motivação está nas próprias organizações, no porquê delas existirem. **O propósito dessas organizações, acaba sendo o meu propósito também.** As lutas, a discriminação de raça, de gênero, a desigualdade social, a opressão sofrida pelo povo me revolta e me estimula também a trabalhar em prol. Então, são essas organizações que fazem isso, é como se fosse uma ferramenta para fazer as mudanças e elas precisam disso. Tudo vai no propósito. O que me motiva é isso e o resultado.

Eu, enquanto indivíduo, sou movida por resultados. Claro que há uma remuneração que também me move, mas não é só isso, é poder fazer o meu trabalho bem feito e honrar com a expectativa e confiança depositada em mim.

Como é que eu vou mensurar isso? Qual é a minha análise de desempenho? É chegar lá, no final de 2024, poder mostrar para a Fundação Oak que essas organizações se movimentaram, sobreviveram ao caos, a toda essa tensão e ainda estão saindo motivadas. Talvez elas não estejam com outros financiadores, nem num cenário ideal, mas estão motivadas e melhor preparadas. Elas sigam no caminho, não desistam dos propósitos de existirem. Acho que é isso: motivação, propósito e resultado.

Nataly Queiroz - Ana, você para gente é essa referência de gestão de equipe, essa âncora de memória do grupo e a ponte entre todos. O que você observa de potencial para driblar o desafio que é manter a equipe coesa, em sincronia com os tempos entre os consultores e a necessidade de dar conta das demandas das organizações e o prazo do financiador?

Ana Caporal – Achei uma palavra que consegue desenhar bem isso, que é a **flexibilidade**. Eu estou aprendendo isso também com vocês. O que acontece? Há momentos em que as coisas são muito dinâmicas e as informações são rápidas. Eu sou a âncora, mas Armani é o maestro. É ele quem toca, eu sou só o instrumento ali. A informação vem dele, passa por mim e eu só

replico para vocês. Eu tenho essa responsabilidade de fazer tudo certinho, com qualidade, como considero que tem que ser o meu trabalho de gestora da informação.

Carrego comigo a autocobrança, de que devo entregar para Armani o máximo possível, já pronto. Retorno para ele quando tudo já está finalizado ou quando as coisas precisam ser modificadas, geridas de outra forma e eu preciso que ele autorize ou tome ciência. Como já ocorreram alguns ruídos por causa dessa rapidez, de ter que resolver logo, de que tudo pode mudar o tempo todo e são vários interlocutores, o que eu aprendi? Tenho que dar um tempo para que os consultores respondam. Eles também têm outras atividades e demandas e, nem sempre conseguem responder de imediato. Tem sido um aprendizado.

Como funcionava antes? Armani me passava a demanda e eu saía fazendo. Só que no meio do caminho mudava alguma informação, aí eu me via louca, porque eu já tinha falado com algumas pessoas, então, eu tinha que refazer a informação, corrigir e terminar os outros contatos. Agora eu comecei a dar uma desacelerada. Entendi que eu também tenho que ser mais flexível para deixar as coisas fluírem. Ele me dá a demanda, eu maturo, e depois eu compartilho com a equipe e espero as respostas de todos. Aí quando ele me cobra eu digo assim: “Ah, fulana(o) já me deu um retorno, vai fazer assim, e etc.. quando tiver resposta, eu te retorno”. Tem funcionado, e sinto mais leveza nesse processo todo.

É como se eu fosse um escudo. Consigo visualizar assim: vem um raio para cima de mim, eu amenizo aquela energia e espalho para o grupo de uma forma mais serena. Consigo recolher tudo e eu devolvo para ele (Armani), redondo. Fiz uma analogia, mas tenho conseguido trabalhar com mais rendimento. As coisas precisam ter um ritmo um pouco mais lento, mais certo e que não canse. Por isso eu pensei em flexibilidade, e as informações são assim, não dá para engessá-las, mas também não dá para torná-las algo que angustia, que agrida. Mas é preciso ter a dimensão de importância e da urgência também. Cada um respondendo no seu tempo e da sua forma, para que a gente possa entregar redondo para andamento do processo.

Nataly Queiroz - Para você, o que é que diferencia a gestão de equipe à distância de uma gestão de equipe presencial?

Ana Caporal - Autogestão. Cada um tem o seu tempo e o que diferencia é isso. Quando está no presencial, você vai na sala do lado, encontra a pessoa no cafezinho e tira aquela dúvida rapidamente. Pode ir na sala ao lado mostrar um documento para fazer uma revisão, ter um *feedback* na hora e seguir o teu trabalho. No remoto, não. A gente tem a autogestão que passa pelo indivíduo. É de cada um/a, com as suas agendas. Às vezes as pessoas estão indispostas, aconteceu muito isso quando estávamos no início da vacinação. Eu senti as pessoas muito adoecidas, não só na equipe porque a gente estava cansada também, mas nas organizações. Eu recebia mensagens de pessoas das organizações, desabafando que não estavam bem. Fui desacelerando, descobrindo esse jeitinho de não ser invasiva e de não angustiar também. Às vezes, a informação precisa cumprir um prazo, mas você inquieta o outro, aí não é legal. Essa questão do remoto e do presencial tem muito disso de ter o *feeling*, o sentir de cada pessoa. Cada um/a é um/a.

Outra coisa que a gente percebe é a mudança de comportamento durante a pandemia e pós-pandemia. Os gestores estão flexíveis em relação aos prazos. É super compreensível um atraso de 10 minutos, problemas com o computador, não conseguir entregar a tempo. As pessoas estão mais empáticas, se colocando no lugar do outro, porque esse é o nosso cenário. Essa questão da empatia, de saber os limites e que nem todos conseguem estar ali com o cronograma certinho, redondo, acho que é importante; bacana. Não cria uma pressão, torna as coisas mais leves. Esse é o caminho que tenho visto, a questão da gestão da equipe tem que ser leve, fluída, não pode ter pressão o tempo todo.

Nataly Queiroz - **O que não pode faltar para a gestão de equipes da atualidade, da nossa contemporaneidade? Considerando esse cenário complexo em que a gente vive, novos formatos de organização, novas formas de organizar equipe, a instabilidade econômica, crise sanitária, crise política e o surgimento de novas tecnologias. O que não pode faltar para quem trabalha com gestão de equipes na atualidade?**

Ana Caporal – Em primeiro lugar, vamos considerar a coletividade. Se é uma equipe, um coletivo e é plural, são diversas as mentes com vários perfis, cada um é um indivíduo. Então, ter uma comunicação objetiva, que realmente diga o que é para ser dito, de fato, sem muita enrolação, o mais simples possível. Tenho compreendido que quanto mais simples, melhor. Passa pela comunicação ligar essa diversidade de região e culturas, porque a tecnologia

sozinha não faz nada, são as pessoas, os indivíduos que alimentam, ampliam e fortalecem essas redes. Se não for assim, como é que vamos desenvolver esse trabalho? Eu acho muito bacana a linguagem do Nordeste, arrasta uma alegria ao falar, e nessa linguagem entro em sintonia com o povo daí⁸. Entrar nessa sincronia de culturas, costurar essas pontas com toda a equipe do DI e também com as organizações apoiadas, tem sido gratificante e um salto na minha carreira profissional.

Em segundo lugar, é usar a tecnologia a favor e não contra. Fazer a gestão e controle daquilo que é produzido, onde é armazenado e por quem é elaborado. Às vezes, muita coisa, muita informação fora da ordem pode gerar ruídos de comunicação. E aí, atrapalha, a coisa não funciona, para evitar que isso aconteça, tem muito essa questão dos tempos de cada um, do ritmo e dos conhecimentos tecnológicos também. Saber que são diferentes perfis de pessoas lidando com ferramentas e canais de comunicação também diversos. O mais importante é que o conteúdo seja compreensível, independente da área técnica. Por isso, não pode faltar uma gestão (tecnologia x pessoa) para que o resultado, lá na frente, seja atingido. Eu acho que a gente tem feito isso bem, tenho me colocado à disposição pois sei o quanto é importante compartilhar esse conhecimento, apesar de achar que nem todos usufruem como deveria. Podem me “utilizar” mais!!! (Risos...)

Nataly Queiroz - Eu fico muito feliz em ouvir isso, porque a comunicação é instrumento para, é a comunicação que conecta, é instrumento político. Mesmo para cimentar as relações e conectar.

Ana Caporal - Isso volta lá na primeira pergunta que você fez. Temos que dar exemplo, a nossa comunicação tem que fluir. Porque como é que a gente vai fazer uma gestão de equipe para ajudar outras equipes? Como é que vamos apoiar o desenvolvimento de outras instituições se não estivermos coesos?

Nataly Queiroz - Verdade, é um exercício e também um exercício de autocrítica. Você precisa ficar o tempo inteiro no processo de monitoramento do que está sendo feito. O

⁸ A entrevista foi realizada no formato on-line. Nataly em Recife/PE e Ana no Rio Grande do Sul/ RS.

monitoramento dos fluxos, essa ferramenta funciona? Aquela ali parou de funcionar? Qual é o caminho? Refaz e aí isso a gente só consegue mesmo com diálogo.

Ana Caporal - Na prática tem muito isso. Eu identifiquei, na nossa equipe, que cada um tem um jeito. Por exemplo, quando eu tenho uma demanda para a equipe, eu falo de um jeito com você, com a Dalvinha falo de outro, com Leandro eu tenho outra abordagem. Eu não posso mesmo, de jeito algum, é deixar alguém sem informação, mesmo que replique a mesma informação por diferentes canais.

Eu tenho esse cuidado, essa preocupação. Tenho que melhorar, fazer essa autocrítica. Como tu disse, de ver se eu exagerei. Saber se há outras formas, me atualizar e buscar aprender novas formas de contribuir para nosso fluxo de trabalho. Acho que é isso aí. Porque é um aprendizado para todos nós. Para mim, é o dia a dia. E para fechar: aprendizado é a terceira coisa que não pode faltar numa grande equipe. Quem tudo sabe, não cabe num grupo como o nosso, sedento por trocar experiências e por compartilhamento de propósitos. Aprender para gerar mudanças, para desenvolver pessoas, equipe e instituições, fazer Desenvolvimento Institucional (DI) de forma concreta.