



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **GERENCIANDO PROJETOS POR MEIO DE EQUIPES VIRTUAIS: DESAFIOS**

**EDSON COUTINHO DA SILVA**

Centro Universitário da FEI  
dr.edson.coutinho@gmail.com

**MARCELA GARCIA CUZIN PASSARELLA**

Centro Universitário FEI  
marcela@passarella.com.br

Aos entrevistados da pesquisa



## GERENCIANDO PROJETOS POR MEIO DE EQUIPES VIRTUAIS: DESAFIOS MANAGING PROJECT THROUGH VIRTUAL TEAMS: CHALLENGERS.

**Resumo:** O trabalho em equipes virtuais tem início na década de 1980, mas, somente na década de 1990, com o surgimento da Internet, as organizações têm mudado a sua forma de trabalho. Uma equipe virtual pode ser compreendida como um conjunto de indivíduos que são independentes (ou autônomos) em suas atividades, contudo, compartilham responsabilidades pelos objetivos, metas e resultados que tem relações além das fronteiras organizacionais. Assim sendo, este artigo tem o objetivo de identificar desafios que a equipe virtual e o gestor de projetos tem vivenciado no gerenciamento de projetos de uma organização alemã de seguros. Em termos metodológicos, a pesquisa foi exploratória e ação; oito foram as entrevistas realizadas na pesquisa; o instrumento de pesquisa continha quinze questões que buscaram percorrer pelos pontos que seriam analisados na pesquisa; os dados foram analisados qualitativamente, uma vez que de maneira quantitativa, seria difícil chegar aos resultados propostos. Muitos benefícios foram observados com a implementação das equipes virtuais, do mesmo modo, muitos desafios estão postos para que a organização possa amadurecer este modelo de trabalho.

**Palavras-chave:** equipe virtual; projetos virtuais; gestão de projetos.

**Abstract:** Virtual teams have begun in the 1980s, however, only in 1990s when comes up the Internet, the organizations find a new way to change their work way. A virtual team has been understood as a set of individuals who are autonomous in their activities, but, they share responsibilities in terms of aims, goals and outcomes and they have relationship besides the organizational boundaries. Thus, this article aims to identify challenges that the virtual team and the project manager have experienced in project management of a German insurance company. In methodological criteria, this research is exploratory and action; five interviews were carried out by fifteen questions on the research object in order to cover the major questions about the subject. Data were analysed by qualitative method, since by quantitative way would be difficult to reach the outcomes proposed. Several of benefits were noted for implementing the virtual teams, in the meantime, a lot of challenges need to be overcome for the organization to get mature its work way.

**Keywords:** virtual team; virtual project; project management.



## 1 Introdução

Há de se reconhecer que alcançar a maior e melhor produtividade das equipes é um dos desafios das organizações atuais em meio às cobranças dos funcionários por mais disponibilidade de tempo e qualidade de vida e da organização em enxugar custos e elevar o desempenho. Com o advento da tecnologia da informação a modalidade de trabalho virtual surge como uma alternativa para as organizações buscarem uma saída para seus projetos. Na perspectiva econômica a organização consegue reduzir espaços físicos – custos de aluguéis, móveis, etc; ter membros distribuídos por diversas regiões produzindo projetos; não ter que arcar com custos em transportes, alimentação e hospedagem; e a possibilidade de a equipe trabalhar 24 horas por dia, caso haja diferença no fuso horário, gerando mais produtividade. E, simultaneamente, proporcionar bem-estar e qualidade de vida aos profissionais não precisando se deslocar até a organização, os profissionais podem optar pelo horário de trabalho (quando possível) e prestar serviços de *offshoring*, que é a terceirização internacional. É possível observar que muitas oportunidades se abrem quando se faz uso da Internet para os fins profissionais.

Implementar equipes virtuais de projetos pode parecer simples, mas não é. É necessário constituir uma cultura de trabalho em projetos à distância, fazer uso da tecnologia como um investimento em médio e longo prazos, determinar uma nova rotina de trabalho por meio da ênfase na comunicação, analisar a perspectiva do contato pessoal e os aspectos relacionados à motivação e incentivos da equipe virtual. Todavia, o papel de um gestor de projetos tem alterado suas práticas de trabalho em equipes dispersas. Um gestor de projetos necessita conhecer e enfrentar vários desafios na gestão de sua equipe, tais como: liderança, confiança, controle, conflitos, comunicação, etc. Não há dúvidas de que esses desafios estão presentes na gestão de equipes tradicionais, mas elas se potencializam quando se refere às equipes virtuais. Nesse caso, o gestor de projetos virtual precisa implementar medidas específicas para melhorar e aprimorar a comunicação entre equipes de maneira consistente de modo a buscar economizar tempo e aumentar a produtividade da equipe em longo prazo.

O “novo” modelo de organização está demonstrando que o importante é a tarefa que está sendo executada e não o local. É uma quebra de paradigma da relação organização-profissional e que, se bem empregado, pode trazer maiores oportunidades nos mais diversos setores que, associados à tecnologia trazem um novo estilo de vida e grandes recompensas profissionais. Diante disso, estes pesquisadores buscaram entender o papel das equipes virtuais de projetos em uma empresa do setor de seguros, para tanto, foi formulada a seguinte pergunta: Quais desafios a equipe virtual e o gestor de projetos tem vivenciado no gerenciamento de projetos em uma organização alemã de seguros? Tal questão conduziu ao seguinte objetivo: identificar desafios que a equipe virtual e o gestor de projetos tem vivenciado no gerenciamento de projetos em uma organização alemã de seguros. Esta pesquisa foi conduzida no 2º semestre de 2014, com o propósito de conhecer, debater e discutir um tema que ainda é uma polêmica nas organizações: equipes virtuais como uma opção para a condução de projetos. Estes autores irão responder aos objetivos à luz do referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais que vêm a seguir.

## 2 Referencial Conceitual

### 2.1 Equipe Virtual

O termo “equipe” é cada vez mais utilizado nas organizações. Uma equipe compreende um grupo de pessoas que têm objetivos e estão engajados em alcançá-los de forma compartilhada. Os objetivos comuns diferenciam equipes de grupos. Em uma dada



organização podem existir muitos grupos e equipes diferentes e os membros podem pertencer a vários grupos ou equipes a qualquer momento. Entretanto, os benefícios de uma equipe são compreendidos quando um objetivo comum exige a união de esforços entre os membros. Equipes podem ser enquadradas como uma entidade social, interdependentes por causa das tarefas que desempenham e inseridos em um sistema social maior, que é a organização, a grande afetada pelo desempenho. Nesse sentido, uma equipe pode ser definida como agrupamentos criados pela direção da organização, cuja finalidade é a execução de tarefas específicas estreitamente vinculadas à organização maior (Ebrahim, Shamsuddin, & Taha, 2009).

Mas, o “novo” modelo de organização de trabalho vem requerendo colaboradores mais qualificados e capazes de lidar com recursos eletrônicos, comunicação e autogerenciamento. Tais exigências vêm sendo necessárias em equipes virtuais. Pode-se conceituar equipes virtuais como grupos dispersos geograficamente no espaço, porém, unidos por intermédio do intercâmbio de dados e informações obtidos pela tecnologia da informação para a realização das tarefas. Para tanto, algumas características podem ser identificadas em uma equipe virtual (Polete al, 2012; Zimmer, 2001): (a) temporalidade, que podem ser constituídas de equipes temporárias – para um dado projeto – ou permanentes; (b) interface, que diz respeito aos contatos das equipes – e-mails, videoconferência, etc; (c) utilização de tecnologias, que se referem aos recursos como aplicativos, softwares das organizações; (d) transcendência, que tem relação com o fato de desenvolver as atividades além dos ambientes das organizações; (e) finitude, onde não há um número de participantes definidos constantemente; (f) participação, que se trata do fato de um membro pertencer a mais de uma equipe; (g) e amplitude, é quando membros externos como clientes, fornecedores e especialistas fazem compõem a equipe. O quadro abaixo irá expor uma breve síntese dessas categorias em uma analogia com as equipes tradicionais.

Quadro 1: Equipes Tradicionais versus Virtuais

<b>Características</b>	<b>Equipe Tradicional</b>	<b>Equipe Virtual</b>
<b>Temporalidade</b>	Permanente ou temporário	Permanente ou temporário
<b>Interface</b>	Contato físico	Sem contato físico
<b>Tecnologias</b>	Telefone e computador (com uso restrito)	Telefone, computador e aplicativos para o trabalho cooperativo (uso indispensável).
<b>Transcendência</b>	Eventual	Inerente
<b>Finitude</b>	Possibilidade de ampliação de componentes.	Variação contínua do número de participantes.
<b>Participação</b>	Participação eventual em múltiplas equipes.	Participação frequente em múltiplas equipes.
<b>Amplitude</b>	Passível de expansão a membros externos.	Pessoas externas participam de forma frequente.

Fonte: Adaptado de Zimmer (2001, p. 21).

Não há dúvidas de que a principal característica das equipes virtuais é a transposição de fronteira e limites físicos das organizações. Nas visões de Brik e Brik (2013), para os clientes não faz diferença se o profissional trabalha de sua residência ou em um escritório, uma vez que o mais importante é que o trabalho seja entregue com qualidade, podendo ainda ter uma economia que pode ser revertida aos preços dos produtos e/ou serviços. Diante disso, as equipes virtuais precisam ser autogerenciáveis com responsabilidades diárias de gerenciar a si próprios e ao trabalho que realizam. Os integrantes de equipes virtuais cuidam de suas próprias atribuições funcionais, planejam e programam o trabalho, decidem os assuntos relacionados à produção e também tomam providências com relação aos problemas. Equipes



autogerenciáveis não se limitam às atividades operacionais das organizações, elas vão além, auxiliam no planejamento estratégico e na tomada de decisões nas organizações.

Para a composição de equipes virtuais é necessário se ater a três elementos chave do processo (Hunsaker & Hunsaker, 2008): (a) pessoas, das quais devem ser membros independentes, com autonomia, liderança, diversidade técnica e administrativa, alto grau de integração com os indivíduos e voltadas aos resultados; (b) objetivo, é o motivo impulsionador da equipe, o principal fator de envolvimento das pessoas; (c) ligações, são os canais de comunicações que conectam as equipes virtuais. Definidos os elementos-chave, torna-se necessário percorrer as etapas para o desenvolvimento de equipes virtuais. É preciso inicialmente definir a função da equipe e seu papel na organização, criar a infraestrutura para o desenvolvimento do trabalho, montar as equipes fornecendo treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos e identificar os potenciais trabalhadores virtuais dentre os funcionários e na rede da empresa.

## ***2.2 Princípios para a Formação e Gestão de Equipes Virtuais***

Equipes tidas como eficientes e eficazes no desenvolvimento de atividades virtuais buscam desenvolver constantemente competências voltadas ao gerenciamento de pessoas. Diante disso, as competências essenciais que estas equipes devem necessariamente possuir são: (a) comunicação interpessoal produtiva, dar e receber informações, compartilhar ideias, pensamentos, opiniões e sentimentos de maneira aberta e sem barreiras; (b) objetivo comum e tomada de decisão efetiva, ter clara a noção dos objetivos a serem cumpridos pela equipe e escolher uma direção para seguir; (c) mobilidade na liderança, compreender que a liderança pode ser assumida por qualquer membro da equipe; (d) unidade com divisão de papéis, refere-se à maneira como os membros da equipe dividem suas funções a partir das diferentes competências que devem ser complementares; (e) moral e clima elevados, diz respeito à atmosfera que existe dentro da equipe como identidade, padrões culturais, ritos, além de esforços conjunto nos momentos difíceis da equipe ou de algum membro dela.

A construção de uma equipe produtiva requer tempo e esforço para que seus membros passem de estranhos até cúmplices um do outro. O modelo de desenvolvimento de equipes por Bejarano et al (2006) compreende uma série de estágio que ainda são utilizados pelas organizações nos dias atuais: (a) formação, a fase inicial em que seus membros são apresentados, onde há cordialidade um com os outros e eles estão buscando encontrar o seu papel na equipe; (b) conflito, nesta fase os membros tentam encontrar suas posições e esclarecer seus papéis, podendo contestar a figura da autoridade, apresentando ainda baixa produtividade; (c) acordo, nesse momento aumenta o compromisso e a confiança, dando início, de fato, ao trabalho em equipe; (d) desempenho, nesta fase os membros já se relacionam como uma equipe, trabalhando juntos e focados nos objetivos apresentados, atingindo um desempenho superior ao conjunto de desempenhos individuais; (e) e a dispersão, que é a fase final, onde se avalia os resultados obtidos pela equipe e as conclusões podem significar a extinção da equipe ou possível adequação dela às novas metas ou até a continuidade de seu trabalho.

Há outros modelos que podem ser observados na literatura, como a de Hunsaker e Hunsaker (2008) que é mais simplificada com apenas quatro níveis: introdução e socialização; trabalho em conjunto; feedback e acompanhamento responsável. Essas propostas de podem ser aplicadas tanto para equipes tradicionais quanto para as virtuais. Entretanto, Powell, Piccoli e Ives (2004) são de opinião que as equipes virtuais devem possuir cinco grupos de competências para desenvolver suas atividades: (a) convencional, que se refere à capacidade de escutar e falar em uma dinâmica recíproca entre as pessoas; (b) cooperação, está relacionada com a coesão da equipe no ambiente de trabalho virtual, como o reconhecimento





do trabalho bem executado, a troca de informações e recursos, o equilíbrio entre a concentração de tarefas e o cuidado com o relacionamento entre os membros da equipe; (c) motivação, é possível extrair o melhor das pessoas quando demonstra-se interesses por elas na dinâmica diária de trabalho, compreendendo seus interesses e distribuindo as tarefas; (d) criatividade, que diz respeito à criação de ambientes para o compartilhamento de ideias para estimular os membros da equipe em lidar com os problemas e promover soluções; (e) e gestão de conflitos, envolve identificar os problemas, bem como os sinais de insatisfação e promover uma discussão aberta entre a equipe.

Nesse sentido, liderar um time virtual à distância é um grande desafio. Para Staples e Zhao (2006) um líder de uma equipe virtual deve: promover uma comunicação efetiva, construir equipes baseadas em confiança mútua, estabelecer objetivos, liderar com foco em resultados, coordenar e resolver conflitos. Contudo, diversos problemas podem ser encontrados por um gestor de equipes virtuais, como por exemplo: (a) limitações tecnológicas – recursos insuficientes, falta de flexibilidade e lentidão no acesso; (b) limitações sociais – isolamento e trabalho solitário e falta de contato pessoal com membros da equipe; (c) limitações de habilidades – baixa velocidade de digitação, dificuldade de lidar com a tecnologia e falta de intimidade com a informática; (d) e problemas do projeto – falta de *feedback* do gestor do projeto e tarefas não são claras. Tais problemas, de acordo com Hunsaker e Hunsaker (2008), podem ser contornados com cinco técnicas: solidificar o conceito de time, trabalhar com as diferenças culturais, adequar o trabalho a fusos horários distintos, fornecer *feedback* constante e reunir fisicamente os indivíduos ao menos uma vez por semana.

### **2.3 Os Papéis do Gerente de Projetos na Condução de Equipes Virtuais.**

Há de se reconhecer que integrar equipes é uma atividade fundamental para a gestão de equipes virtuais. Logo, o gerente de projetos deve conscientizar-se as equipes da contribuição de cada integrante da equipe e das barreiras impostas pela dispersão geográfica. É de conhecimento do gestor de projetos que dentre as suas competências a que ele mais exercerá diariamente em um ambiente de projetos é a comunicação. Para tanto, há um variado leque de opções para que ele se comunique constantemente com sua equipe de modo alinhar às expectativas dele, da equipe, do *sponsor* e do cliente, os principais *stakeholders* do projeto: correio eletrônico, telefone, conferência de dados e voz, fóruns de discussão, intranets, videoconferências, sistemas de bate-papo, sistema de reunião eletrônica, agendamento e programação (compartilhar agenda da equipe), softwares de gerenciamento de projetos, sistemas de fluxo de trabalho, gestão de conhecimento e redes sociais.

Pelo fato de um projeto ter objetivos específicos, produzir um produto e, principalmente, ser temporário, faz com que as equipes de projetos sejam iniciadas e encerradas com frequência, uma vez que muitas equipes desenvolvem suas atividades em função de um dado projeto, e quando este projeto se encerra – por qualquer razão – as equipes são encerradas. Por essas razões, os papéis que um gerente de projetos desempenha em um dado projeto ganha relevância. Contudo, convém, antes de apresentar os principais papéis, conceituar um gerente de projetos. O gerente de projetos é um agente de mudanças que estabelece objetivos de um projeto e usa suas habilidades, bem como competências para compartilhar este propósito dentro da equipe (Cheng, Dainty & Moore, 2005). Este profissional é contratado para transformar algo atual em algo desejável no futuro e para isso ele faz uso de metodologias, que compreendem os processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos, acrescentando ainda os recursos humanos, materiais e tecnologias de apoio.



Um gerente de projetos passa 85% do tempo se comunicando em projetos (PMBoK, 2013). Comunicação em projetos é se relacionar com os diversos *stakeholders* envolvidos. Inclui a definição e obtenção de acordos quanto às metas, a coordenação de pessoas, a descoberta de soluções e problemas e o gerenciamento de expectativas. Com efeito, no papel de comunicador, o gerente de projetos deve saber ouvir, pensar, discutir, escrever, comandar reuniões, solucionar conflitos, gerenciar expectativas, etc. O segundo papel desempenhado pelo gestor de projetos é o de líder. Em um projeto a liderança é suportada pela comunicação, uma vez que é por ela que o gerente orienta aonde quer chegar, como chegar e quando chegar (Gillard & Price, 2005). Em um projeto, o gestor deve apurar claramente os objetivos e as metas, de forma a verificar se são realistas e informa-las a toda a sua equipe de trabalho. Um gerente de projetos evolui um estilo participativo que envolva pessoas, obtendo opiniões para as suas decisões tendo em vista a resolução de conflitos e implementação de mudanças (Soler & Mezzena, 2009). Assim, uma equipe virtual informada, envolvida e integrada compartilhará do sucesso e dos riscos do projeto com o gestor. Sem a liderança, não há como o gestor seguir com o andamento de um projeto.

Os outros três papéis envolvem o de motivador, gestor mudança e conflito. Cada pessoa difere em capacidade e também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, motivação. Quando a motivação ocorre, as pessoas que compõem uma equipe de projetos tornam-se mais produtivas, atuam com um grau elevado de satisfação e produzem cada vez mais. Nesse sentido, despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos do projeto é uma das atribuições do gerente de projetos. O papel de gestor de mudança é decorrente do fato do gerente de projetos ser o elo entre os vários níveis de *stakeholders* e sua habilidade se revela por sua reação às mudanças externas, tais como: alteração de escopo do projeto, reunião de última hora, relatórios extras e uma mudança física no ambiente. Um gerente de projetos deve estar aberto e reagir às eventuais novidades. Um gerente tímido, cauteloso e pouco entusiasmado dificilmente conseguirá promover mudanças solicitadas pelos *stakeholders* em tempo hábil. Todas as mudanças serão designadas às equipes virtuais, assim, novamente o papel de comunicador vem à tona. O último papel é o gestor de conflitos. Para Neuhauser (2007), não restam dúvidas de que os conflitos ocorrem quando há relacionamento entre pessoas, inclusive entre as equipes. Mesmo porque, uma equipe somente estará em sincronia quando resolver seus próprios conflitos. Em projetos, os conflitos são inevitáveis, por isso, eles precisam ser admitidos, entendidos e administrados e, ainda, devem ser considerados como resultado de uma proposta de mudança.

Pode-se considerar então que a comunicação está acima dos demais papéis, uma vez que todos os outros papéis têm em seu bojo a comunicação. Quando se refere às equipes virtuais o status desse papel se eleva em proporções maiores. O grande desafio do gerente de projetos é conduzir uma comunicação efetiva nessa plataforma de trabalho. Para tanto, oito práticas são recomendáveis para os gestores de projetos que possuem equipes virtuais (Polete et al, 2012): (a) estabelecer um plano de comunicação claro; (b) dar importância, também, as conversas informais; (c) ter familiaridade com a tecnologia; (d) planejar, organizar e conduzir reuniões com pautas e prazos necessários; (e) utilizar recursos de videoconferência quando sugerido; (f) compreender as diferenças de fuso horário, principalmente quando as equipes estão dispersas em mais de um país; (g) e utilizar e-mail frequentemente para formalizar as informações e decisões.

Por fim, o gerente de projetos tem diversas outras funções e papéis além da comunicação, tais como: capacidade de compreender e desenvolver projetos; possuir competência as de gestão e técnicas (recomendação, e não exigência); possuir habilidades de marketing para avaliar e priorizar as necessidades e expectativas dos clientes; competência em selecionar, desenvolver e motivar profissionais; capacidade de desenvolver e implantar



processos para o controle de gerenciamento de projetos; capacidade de administrar as atividades das equipes, etc. Por ser uma área em constante evolução, o gerenciamento de projetos é uma das carreiras que possibilita aos profissionais aprimorarem suas satisfações com o trabalho e com a qualidade de vida. Dando-lhes a chance de desenvolverem as mesmas atividades conduzidas dentro de escritórios em empresas a partir de suas residências, por intermédio de um *Home Office*. Portanto, graças a Internet e a conectividade e interatividade entre as empresas e os profissionais, essa alternativa de trabalho vem sendo possível. Infelizmente (ou felizmente), somente ao alcance daqueles que conseguem autogerir suas atividades e trabalharem em função de objetivos e resultados.

### 3 Metodologia de Pesquisa

Este estudo pode ser definido como exploratório e ação. Exploratório pelo propósito de aprofundar conhecimentos ainda incipientes, no caso o trabalho em equipes virtuais. Ação, porque um dos autores foi um dos membros da equipe virtual e, assim, relatará o ponto de vista do pesquisador e participante. Para melhor compreensão do objeto de pesquisa, optou-se por compreendê-lo em uma organização situada no Brasil há mais de 30 anos e que vem se empenhando para implementar uma mudança de cultura de suas equipes em termos de trabalho em equipe e gestão de projetos. Duas foram as fontes de dados: as entrevistas e as observações e interações dos integrantes da equipe deste pesquisador com o objeto de pesquisa dentro da organização.

Com relação ao local de pesquisa, foram conduzidas oito entrevistas semiestruturadas com informantes-chave da equipe de projetos do departamento de Tecnologia da Informação da empresa, pois esse é o único departamento que adotou o modelo de equipes virtuais, fato que despertou o interesse deste pesquisador. Este foi o departamento escolhido pela empresa para iniciar essa mudança de cultura. Os entrevistados são: dois gerentes de projetos nomeado como GP1 e GP2; três coordenadores de projetos como CP1, CP2, CP3; e três membros da equipe como MP1, MP2 e MP3. Estes entrevistados trabalham nessas posições e de forma virtual há 1 ano, da qual ambos podem expor suas experiências iniciais neste modelo de trabalho. Relatos de suas “falas” e entrevistas serão expostas no transcórre da análise.

No que diz respeito aos procedimentos de coletas de dados, pode-se assim classificá-las: entrevistas, um roteiro com 15 questões aplicadas igualmente a cada um dos oito entrevistados; documentos, mediante documentos eletrônicos e não eletrônicos; observação, a partir da interação de membros da equipe do pesquisador com os demais membros da equipe; e artefatos, que se refere ao apoio da empresa e infraestrutura disponibilizada. Todas as oito entrevistas foram conduzidas no segundo semestre de 2014, as demais fontes de evidências foram coletadas no transcórre do período de trabalho da equipe virtual. Para fins de análise optou pelo método qualitativo, uma vez que esta possibilita compreender a partir dos discursos dos entrevistados, documentos, observações e artefatos detalhadamente as situações, eventos, interações, comportamentos que propiciaram o entendimento do objeto e objetivo da pesquisa, o que seria pouco provável com o método quantitativo (Stake, 2000).

### 4 Análise e Discussão dos Resultados

#### 4.1 Desafios das Equipes Virtuais de Projetos

Na visão dos entrevistados o primeiro desafio reside na comunicação, pois nesse modelo de trabalho a comunicação está mais sujeita a ruídos devido ao uso intenso de e-mails, que podem produzir problemas de interpretação por parte do receptor ou falta de clareza por parte do emissor. O entrevistado CP2 argumenta “*esse tipo de trabalho requer proatividade de todos os envolvidos na comunicação (...), quando todos não “interpretam a mesma coisa”, os envolvidos precisam se comunicar por telefone, Skype ou pessoalmente, para evitar*





*possíveis distorções*”. Constata-se pela exposição do entrevistado que a preocupação da comunicação e interpretação dos dados e informações é uma preocupação de todos da equipe, não se resumindo a este ou aquele. Cabe mencionar, que distorções são frequentes, principalmente quando há integrantes da equipe de outras regiões do país, nacionalidades e/ou a áreas que contém terminologias em outros idiomas, como por exemplo, o inglês na área da tecnologia. Logo, profissionais com vivência em tecnologia, na área de atuação e idiomas elevam as chances de êxito nessa modalidade de trabalho à distância.

Por haver integrantes de outras regiões e/ou países, o segundo desafio reside no fuso horário. O entrevistado MP2 relata que em um projeto desenvolvido em conjunto com a matriz na Alemanha, havia um atraso entre solicitações feitas pelos integrantes da equipe do Brasil à equipe da Alemanha. Ele comenta *“você pode ficar aguardando uma resposta de um membro que não está trabalhando naquele momento”*, o que *“traz grandes preocupações, porque somos cobrados por metas e prazos pelos nossos colegas e clientes”*. Diferenças de fusos horários são desafios a serem superados pelos integrantes de equipe, caberia nesse caso aos gestores a definição de um horário de trabalho que se adeque às equipes do Brasil e Alemanha, uma vez que diferença de fuso horário é de 4-5 horas (considerando o horário de verão). Convém dizer que as equipes virtuais com integrantes distribuídas em diversas localidades, devem buscar negociar, se adaptar e entender as culturais locais, porque elas impactam diretamente nos resultados a serem alcançados pela equipe.

O terceiro desafio está na qualidade, velocidade e uso dos recursos da Internet em cada local de trabalho. Para o GP1 a qualidade e velocidade são diferenciadas entre os integrantes da equipe, por exemplo, se um dos integrantes tiver um problema na sua rede de Internet, mesmo que seja por alguns minutos ou poucas horas, seu trabalho estará altamente comprometido. Este entrevistado aponta que *“por diversos momentos o atraso nas atividades do projeto é resultado da queda de conexão de um dos integrantes da equipe”*. Outro ponto reside na utilização adequada das ferramentas disponíveis para a comunicação. Segundo o entrevistado *“alguns integrantes da equipe ainda têm dificuldades no manuseio de chats, intranet, Skype, etc (...) e não há na empresa um canal de comunicação de suporte, nós mesmos temos que prestar auxílio aos nossos colegas”*. É fato que a Internet proporciona um leque de recursos que possibilita que se possa comunicar por texto, áudio e imagem com qualquer pessoa em qualquer local, mas, é de conhecimento que nem todas as regiões, principalmente no Brasil, dispõem de uma velocidade e qualidade necessária. Outro ponto, o atual cenário requer que os profissionais tenham curiosidade e a capacidade de aprender técnicas e habilidades “novas” para se enquadrarem dentro da dinâmica de trabalho atual.

O quarto desafio é o isolamento e a autogestão do trabalho. Trabalhar de cada tem uma série de benefícios: decidir o horário de trabalho, elevar a qualidade de vida, evitar o trânsito das grandes cidades. Segundo o MP3 *“ao trabalhar de casa, é possível converter todo o desperdício de tempo em se “arrumar para o trabalho” (roupas) e trânsito para elevar a produtividade de seu trabalho”*. Entretanto, segundo o MP1, não é fácil conseguir-se manter focado nas atividades, porque *“não é possível ficar avesso aos problemas quando você está em casa, tais como: filhos, cachorros, etc (...) quando você trabalha na sede da empresa, você não se preocupa com a mesma intensidade”*. Constata-se que não ter alguém olhando, observando e controlando as tarefas traz uma sensação de liberdade que faz com que o profissional determine sua rotina diária de trabalho. Ou seja, trabalhar longe da empresa requer autogestão, disciplina e responsabilidade que muitas vezes os profissionais não estão habituados. O isolamento pode parecer que o profissional pode fazer o seu trabalho da maneira e no momento em que desejar. É fato que a liberdade é inerente ao trabalho, mas ela deve ser conciliada com a equipe virtual de trabalho.



O quinto desafio é elevar o desempenho e produtividade do trabalho de uma equipe que se encontra pessoalmente com pouca frequência. Para o CP2 os benefícios de se trabalhar à distância ainda não foram sentidos em termos de desempenho e produtividade em termos de escopo, prazo e custos de uma equipe virtual e tradicional. Este entrevistado aponta “*com exceção do fato de trabalharmos longe da empresa (...) eu não acredito que um projeto será mais bem executado por uma equipe virtual*”, uma vez que segundo ele “*as diretrizes, as metas, os prazos, as expectativas, os custos e os padrões de qualidade serão os mesmos*”. Na visão deste entrevistado, as falhas podem ser até mais frequentes pela ausência de compartilhamento frequente de conhecimentos, experiências, maturidades e lideranças em projetos. Na visão do CP1 “*a qualidade de vida e satisfação serão maiores aos profissionais, assim como os custos serão menores ao empregador (transporte, alimentação, etc) (...) mas, isto não significa ganhos em produtividade e qualidade do trabalho, ao menos até o momento*”. Fica claro que a integração profissional e social e, talvez, a necessidade de uma liderança possam ser elementos que são importantes, ao menos a este profissional. O fato de se encontrarem, de conversarem e, ainda, trocarem experiências pessoalmente é o principal aspecto contrário ao modelo de equipes virtuais.

O sexto desafio está na ausência de contato pessoal, relacionamento pessoal com os integrantes da equipe e espírito de equipe. Os entrevistados apontam que o “*face to face*” entre os membros da equipe auxilia na obtenção de melhores resultados tanto nos projetos quanto no desempenho pessoal do integrante da equipe. Por mais que no campo social as pessoas estejam habituadas a se comunicar pela Internet, no campo profissional o contato pessoal faz com que, segundo o CP3 “*consigamos perceber as reações dos integrantes acerca de nosso trabalho, consigamos observar pelas expressões e gestos se nós estamos seguindo o caminho desejado (...) e até mesmo a descontração do café e do almoço juntos*”. Equipe em sintonia é aquela do qual os seus integrantes se conhecem dentro e fora da organização. Perceber as expressões, sentir as reações e observar gestos e a dinâmica diária faz com que os relacionamentos entre os integrantes aumentem ao ponto de se possuir o espírito de equipe. Espírito de equipe respeito ao trabalho do outro, apoio mútuo e autogestão para alcançar seus resultados. Dentre os seis desafios listados aqui, este foi, na visão destes autores, o mais relevante aos “*olhos*” dos entrevistados, uma vez que os cinco anteriores serão superados (ou mais facilmente superados) se houver contato pessoal (mesmo que seja 1 vez por semana), relacionamento pessoal e espírito de equipe.

#### **4.2 Contato Pessoal ou Não: Um Dilema.**

O último desafio do tópico anterior é o que irá predominar na discussão neste tópico, a questão dos contatos pessoais. É evidente, pelos entrevistados a preocupação com a motivação dos integrantes da equipe, com a dificuldade na troca de conhecimentos e experiências, além do sentimento de isolamento social que podem gerar frustrações profissionais. O desafio é superar a perda ou redução do contato pessoal entre os membros da equipe. O entrevistado CP1 classifica a importância do contato pessoal da seguinte forma: “*com um contato pessoal, os membros podem ter uma troca de experiência entre eles (...), podendo gerar novas ideias, soluções que possam aprimorar as atividades do projeto*”. O GP2 destaca que há encontros semanais para alinhar, debater e discutir o *status* do projeto, em vista a assegurar que as expectativas dos *stakeholders* em geral sejam atendidas. O MP2 faz uma observação a esse respeito “*creio que seja relevante para a equipe ter o contato pessoal, ao menos, em reuniões de status do projeto, porque ela faz aflorar questões, sentimentos e críticas que em um contato mais frio (online) não seja possível notar*”. Vê-se pelas falas dos entrevistados que o contato pessoal em 1 ou 2 dias semanais faz gerar uma proximidade com o gerente de projetos, onde os membros podem apresentar oportunidades de mostrar suas



evoluções, diminuir a sensação de dificuldade e vulnerabilidade no processo de promover suas qualidades profissionais e remeter e ouvir críticas construtivas ao seu trabalho.

Os entrevistados demonstram um certo desconforto – em alguns momentos – por ser um campo novo a eles. Mas, observou-se que o desconforto não reside apenas na esfera profissional, para o entrevistado CP2 *“para se obter sucesso em um projeto, os integrantes precisam se gostar, se admirar, se respeitar e se conhecer”*. Ele está trazendo à tona o espírito de equipe. Ele acredita que o convívio na esfera pessoal permite aos membros da equipe conhecer e saber em que cada membro é bom e, ainda, capaz de colaborar com mais afinco às atividades projetos. Um dos oito entrevistados não acredita, sente e percebe que o contato pessoal seja um empecilho para o fortalecimento de uma equipe virtual. Na visão do entrevistado MP3, a grande maioria dos membros são seniores na área de projeto, têm vivência profunda com tecnologia e tem autogestão. Ele acredita que os encontros são relevantes, mas, em sua visão, não são os encontros que vão determinar a sinergia na equipe. Ele afirma *“se houver encontros pontuais no planejamento dos requisitos do projeto, determinarmos onde e como iremos chegar e os membros da equipe forem experientes, por essa razão da senioridade, o desdobramento do projeto pode ser conduzido à distância”*. Este entrevistado acredita que o conhecimento profissional sobrepõe o pessoal. Os encontros pessoais por meio das reuniões servem para alinhar com a equipe, não entre os gestores e coordenadores seniores.

Constata-se que há profissionais que defendem reuniões frequentes (ao menos 1 vez por semana) e há outro que vê os encontros como improdutivos. Para os que defendem os contatos pessoais frequentes justificam que faz com que os profissionais conheçam, aprendam e saibam como *“pulsam”* os colegas. O que acredita que os encontros frequentes são improdutivos defende que há pouca novidade para se trazer à discussão e que nada será agregado. Um dilema que pode ser alvo de estudos mais profundos em dissertações e teses. Nota-se que os que valorizam os encontros veem nos contatos pessoais a oportunidade de sair da rotina diária, onde vê nas pessoas a chave do sucesso do projeto. O que é contrário acredita que a produtividade e o desempenho dependem das técnicas, experiência e conhecimentos em projetos. O entrevistado CP3 acredita que *“as reuniões é uma oportunidade de demonstrarmos nosso espírito de equipe e de saber as razões que levam este ou aquele a estar melhor ou pior nas atividades do projeto e mostrarmos nosso apoio”*. Os encontros são pertinentes para o gerente de projetos fazer uso de habilidades, tais como: mediar conflitos, negociações entre a equipe e conhecer mais sua equipe. O ganho de qualidade e desempenho pode se elevar se o gestor de projetos identificar os pontos de ajustes no projeto, inclusive a comunicação que é crítico.

Para o entrevistado CP2 os contatos pessoais são maneiras de se obter informações do andamento do projeto de maneira informal. Para ele *“o gerente de projetos consegue obter um relatório de informações em momentos mais descontraídos, como um almoço com a equipe, por meio da interação pessoal, do que via Skype, ou em uma reunião formal (...) e ele complementa “se houver um problema com relação ao meu desempenho e qualidade do meu trabalho, eu vou querer ouvir um feedback pessoalmente, olhando nos olhos do meu superior imediato”*. Nota-se que a proximidade da equipe, em momentos ocasionais (formal e informal) pode trazer ganhos na medida em que produz confiança e cumplicidade. Não há como construir relações pessoais de equipe sem encontros, pois os relacionamentos elevam, na visão deste entrevistado, a motivação e o desejo de sentir que faz parte de algo que é importante na percepção de todos os envolvidos. Os contatos pessoais podem elevar a autoestima do profissional diante da equipe na execução de um bom trabalho. É um canal de comunicação que não pode ser ignorado, mesmo sendo e pertencendo a uma equipe virtual.



Para o gerente de projetos, é uma abertura para saber se as expectativas da equipe e do projeto estão alinhadas para a sua conclusão futura.

Os entrevistados são favoráveis (unânicos) que haja um encontro nos marcos do projeto, onde serão entregues ou finalizadas alguma etapa do projeto para se traçar diretrizes para a seguinte. Para o GP2 *“é nesse instante que poderá ocorrer encontros com todos os stakeholders, uma vez que são eles quem darão o aceite ou não da etapa desenvolvida”*, e ele ainda salienta *“é aqui nós iremos obter o feedback da qualidade do nosso trabalho, aqui eu exijo a presença pessoal da equipe”*. Constata-se que a presença da equipe virtual nesses encontros também serve para fortalecer a posição do gestor, por ser formada por uma equipe de profissionais seniores, eles darão apoio ao gestor. De uma maneira geral, os entrevistados apontam que os encontros podem ser assim determinados: 1 vez por semana ou a cada 15 dias para alinhamento do projeto; e encontros pontuais para as finalizações das etapas. Os profissionais orientados a pessoas valorizam encontros mais frequentes e os orientados aos resultados menos frequentes. É fato que os contatos sociais mais frequentes podem produzir mais e melhores *feedbacks*, por meio dos medos, satisfações e insatisfações do que está sendo produzido (ou feito). Ademais, o gestor de projetos pode fazer uma leitura maior e melhor dos membros da sua equipe. Ou seja, ter uma gestão mais humana (ou voltada às pessoas).

Lê-se, observa-se e ouve-se que cada vez mais os indivíduos estão optando por meios virtuais para manterem suas relações e que os contatos pessoais diminuam. Em uma equipe virtual, pelo próprio termo, o contato virtual predomina-se, mas, não se pode ignorar que os contatos pessoais legitimam as relações sociais profissionais e pessoais. Um contato pessoal profissional permite aproximar os integrantes da equipe, fortalece relações de trabalho, cumplicidade e comprometimento. O contato pessoal permite engajar os membros nos valores da organização no que diz respeito aos seus propósitos e missão. Entretanto, para que ocorra ela deve ser desejada por todos os membros. É fato que as distâncias físicas (localidades) aproximaram os indivíduos mediante recursos virtuais. Organizações vêm encorajando cada vez mais – em alguns níveis hierárquicos – o trabalho *Home Office* atribuindo mais trabalho aos profissionais em prol de mais satisfação e qualidade de vida por permitir o trabalho no aconchego do lar. Mas, nota-se pela organização pesquisada que os integrantes da equipe valorizam os contatos pessoais acreditando que eles podem beneficiá-los mutuamente, por agregar valor, conhecimento, experiência e novos ensinamentos, mesmo que seja com baixa frequência. O foco deve estar no que é feito em um projeto, sem se esquecer em como é feito, onde entram as pessoas.

#### **4.3 “Figura” do Gestor de Equipes Virtuais de Projetos**

Na organização pesquisada, o gerente de projetos ainda é uma figura “nova”. Isto porque a presente organização sofreu mudanças na sua dinâmica de negócios e na sua relação com o mercado. Esta organização tem uma estrutura organizacional matricial balanceada. O que isso quer dizer? Quer dizer que ela tem sua receita oriunda tanto da operação quanto de projetos. Apenas para mencionar, uma organização funcional tem sua receita oriunda de operações e a projetizada de projetos, logo, a matricial está no perpassa as duas. Ademais, a matricial balanceada reconhece importância, a figura e o papel de um gerente de projetos, mas ainda não atribui a ele responsabilidades e autonomia de uma organização projetizada. Qual a interferência disso em uma organização? Diz que um gerente de projetos está no mesmo nível dos gerentes funcionais, o que dificulta o papel do gerente de projetos ao requerer profissional de outros departamentos para desenvolver atividades de projetos, uma vez que o gerente funcional pode ser uma barreira. Se o gerente de projetos possuir essa autonomia, ele tem influência sobre as demais gerências o que demonstra que os projetos devem preponderar sobre as operações.





Contudo, a organização não vem medindo esforços para que os projetos ganhem importância. O papel do gerente de projetos na condução de projetos no âmbito virtual se resume a: (a) auditar projetos; (b) envolver outros departamentos nos processos; (c) criar e gerir uma metodologia para condução de projetos; (d) garantir a qualidade e desempenho; (e) gerir *stakeholders*, etc. O gerente de projeto trouxe uma disciplina e uma nova maneira à organização para gerir seus projetos: rigidez em prazos e custos e documentação; ou seja, trouxe o profissionalismo para a gestão de projetos. Este gerente de projetos incorporou a metodologia do PMBOK (2013) como instrumento para condução dos processos de projetos, a priorização por projetos relevantes e a diminuição dos equívocos na gestão de projetos. O passo seguinte foi estruturar uma equipe de projetos da organização, que atuava na maneira tradicional, para atuar virtualmente. Em seguida, efetuou um treinamento para que os membros pudessem tirar proveito das ferramentas tecnológicas e prol do trabalho à distância. Segundo o entrevistado MP2 *“os membros da atual equipe virtual passaram por uma mudança de paradigma do qual o foco seria a administração por objetivos e metas”(...)* e ainda complementa *“nós tivemos que aprender a trabalhar de outra maneira e incorporar uma nova filosofia de trabalho”*.

Para a construção do time virtual o gestor de projetos incutiu que sem alguns pontos, jamais a equipe virtual iria trabalhar em harmonia: comprometimento com o trabalho; responsabilidade para com as atividades do projeto; ser um exímio comunicador; fazer uso da tecnologia para fins do projeto; criar uma rede de trabalho com infraestrutura onde todos possam se ajudar mutuamente; autogestão e disciplina; e espírito de liderança. Entretanto, um dos entrevistados aponta que outra característica foi determinante para a configuração dos membros da equipe: a interdisciplinaridade dos membros. Segundo o entrevistado GP1 *“em equipes virtuais é mais importante haver perfis de conhecimentos complementares (distintos) que além de agregarem valor aos projetos, faz com que ele caminhe de maneira mais rápida, pois cada um atua naquilo que faz melhor, mas, conhece um pouco dos outros assuntos”*. O gerente de projetos parte do ponto de vista que os profissionais com perfis diferentes podem produzir soluções distintas. Perfis diferentes geram conflitos construtivos, que faz com que todos tenham uma visão e percepção diferente do problema dos demais. Uma competência que um gestor de projetos deve saber lidar: conflitos e negociação.

Obviamente que a principal preocupação estava voltada para a comunicação. Comunicação é o fator-chave em qualquer equipe, e se agiganta quando se refere às pessoas que estão distantes uma das outras. Pela sua experiência em já ter conduzido em outra organização a gestão de equipes virtuais, este gerente de projetos enfatizou que as informações devem ser compartilhadas e compreendidas por todos. Na visão do entrevistado GP1 *“é preciso qualificar a informação de projeto trocada nos diálogos (...) para que se consiga tirar proveito e vantagem delas”*. Logo, o gerente de projetos determinou as seguintes ferramentas de comunicação: (a) e-mail: para envios de documentos e relatórios; (b) telefone e videoconferência (*Skype*) para *conference call*; (c) *Messenger* da *Microsoft* e *WhatsApp* para conversas ou informações rápidas; (d) intranet da organização para disponibilizar a captar informações; (e) contato pessoal para ajustes, alinhamentos e traçar novos caminhos para o projeto. Foi determinado que os canais de comunicação acima citados fossem para uso restrito de informações do projeto. O gerente de projetos ainda determinou os horários dos quais a equipe deveria trabalhar, de modo que alguns membros estivessem sempre disponíveis e aberto ao diálogo com membros de outras equipes em outros países que estivessem envolvidos no projeto, como foi no caso a matriz na Alemanha.

Para a equipe virtual o alinhamento das atividades, dos processos e do escopo do projeto se deve à liderança do gestor de projetos. Na visão dos entrevistados, em especial do CP2, *“o gestor com uma simples (nas reuniões) apontando onde o seu trabalho vai influenciar o*





resultado final do projeto, já deixa o membro motivado e se sentindo um elo importante da equipe”. Além disso, o entrevistado CP1 aponta que os *conference calls* conduzido pelo gestor com todos os membros da equipe “com divulgações de metas, objetivos e resultados a serem alcançados colocam em prova a competência da equipe (...), da qual há recompensas para aprimorar o desenvolvimento dos membros por meio de competições sadias e cooperação fazendo os membros serem melhores”. Constata-se pelos entrevistados que uma característica relevante para um gestor de projetos com equipes virtuais está em propor desafios, receber soluções e parabenizar a equipe pelas melhores alternativas. Outro aspecto que pôde ser observado por parte da equipe acerca do gestor é a autonomia, a confiança e a autogestão atribuída à equipe. Segundo o entrevistado MP1 “é impossível controlar remotamente todas as atividades paralelas do projeto que passam a ser executadas pela equipe”, nesse caso, “o gestor deve confiar no talento e competência de sua equipe para que garanta que tudo vem sendo feito”. O gestor deve ser um facilitador e não um disciplinador em ambiente virtual.

Logo, se vê que a figura do gerente de projetos nesta organização é o de auxiliar, ser uma extensão da equipe na condução e gestão da equipe. Entretanto, ambos argumentam que no início do processo a harmonia não prevalecia porque ambos estavam se conhecendo (equipe e gestor): (a) houve descompassos sobre o que era para ser feito e o que realmente foi feito; (b) muitas atividades em caráter de urgência das quais os membros ficaram sobrecarregados; (c) priorizou-se inicialmente muitos diálogos por e-mail, o que fez gerar certo ruído; (d) não se valorizou os encontros pessoais; (e) e membros se sentiam desmotivados, ignorados e “esquecidos”. Contratempos são constantes em quaisquer ambientes de trabalho, inclusive o virtual, onde o contato é mais “frio” em algumas circunstâncias. Montar uma equipe de trabalho é algo desafiador e quase todos os gestores de projetos passam pelos estágios de: formação da equipe; confronto da equipe; normatização; e execução dos trabalhos da equipe. O último estágio é a harmonia. Para algumas equipes este estágio pode levar algum tempo para ser atingido, para outros nem tanto, dependendo do quão os envolvidos desejam buscar a melhoria contínua.

## 5 Considerações Finais

Estes autores propuseram no início do artigo identificar desafios que a equipe virtual e o gestor vivenciaram na condução de projetos em uma organização alemã. É de conhecimento, principalmente por revistas de negócios tais como Exame, Você S.A, etc, que as organizações vêm investindo energia, esforços e recursos em novas maneiras de desenvolver suas atividades profissionais, de modo a minimizar seus custos e insatisfação de seus profissionais e maximizar suas receitas, seu desempenho e a qualidade de vida de seus colaboradores. Uma alternativa encontrada por algumas organizações foi a de transferir parte de suas atividades antes realizadas no âmbito da organização para as residências de seus funcionários acreditando que com recursos, liberdade, tempo e disposição, alguns profissionais poderiam elevar o seu padrão de satisfação para com a organização. Este modelo não é recente – já vem sendo implementado por algumas organizações desde o início da década de 2000 –, e vem sendo encorajado para os setores de tecnologia da informação. A organização estudada na pesquisa não é de tecnologia da informação, mas sim de seguro de origem alemã, mas o setor que começou a implementar este modelo de trabalho foi de projetos em tecnologia da informação.

Muitos desafios foram encontrados na organização pesquisada para superar o modelo de equipes tradicionais para o virtual. É claro que há questões que ainda precisam ser revistas e analisadas sobre a perspectiva dos ganhos mútuos entre organização e equipe. Mas, por um lado, cabe aqui relacionar alguns pontos encontrados. Os benefícios para os membros são:



flexibilidade de horário do profissional; qualidade de vida percebida pelos membros da equipe; e maiores motivações em fazer um melhor trabalho. Já os benefícios para a organização são: o membro da equipe se sente mais disposto a contribuir com a evolução da organização; redução de custos referente ao transporte e à alimentação; e possibilidade de trabalhar em projetos com unidades fora do país (mesmo com fuso horário distinto). Por outro lado, os principais desafios que foram encontrados e que a organização vem se esforçando para superá-los foram os seguintes: um controle ainda maior do gestor acerca das metas, objetivos e resultados a serem alcançados; a Internet, em termos de velocidade e qualidade, ainda é um problema no país (pela localidade de cada membro da equipe); comunicação ainda requer ajustes para evitar ruídos desnecessários; a necessidade de contato pessoal por parte de alguns membros da equipe; risco de perda de foco no projeto (mais controle do gestor); adequação em trabalhos com fuso horários distintos (há membros que têm dificuldades em conciliar tais horários); e autogestão, produtividade e qualidade ainda requerem adequações, mas estão evoluindo.

No que tange o trabalho das equipes virtuais, foi notório pela fala de alguns entrevistados a necessidade de um contato pessoal para o convívio, a sensação de fazer parte de algo, para a troca de conhecimentos, experiências e aprendizados. Observa-se que os membros, mesmo com a tecnologia manifestam o desejo do contato pessoal com seus colegas de trabalho, acreditando ser insuficiente somente o contato via Internet. Os entrevistados acreditam que as relações sociais encorajam a criatividade, a cooperação, a motivação, o *feedback*, os tornam humanos e minimizam conflitos entre os membros. Talvez as principais críticas ao modelo de equipes virtuais residam no fato de elas limitarem suas habilidades (em alguns momentos), limitarem suas relações sociais e limitarem seu conhecimento profundo acerca do trabalho a ser feito. Isto denota que mesmo com o convívio diário com a tecnologia em todas as esferas, o indivíduo ainda acredita que parte de seu trabalho evolui ou ganham proporções maiores quando seus colegas estão ao seu lado para auxiliá-lo. São caracterizados indivíduos voltados a pessoas; que são os profissionais que veem nas pessoas as “peças-chave” para a obtenção do sucesso de um projeto. Talvez seja por essa razão que os membros da equipe enfatizaram, dentre as várias atribuições de um gestor de projetos, as habilidades de liderar, comunicar e gerir conflitos como as mais preponderantes no ambiente virtual de projetos.

Não há dúvidas que três elementos são chaves no processo de implementação de uma equipe virtual, tendo em vista superar os desafios: a organização, o gestor e a equipe. No caso da organização pesquisada, ela se caracteriza como uma organização matricial balanceada, o que impede que o gestor de projetos possa fazer uso de toda a sua capacidade e influência dentro de um projeto. No caso do gestor, habilidades como as mencionadas anteriormente: liderança, comunicação e conflitos; serão postas à prova diariamente. O manual PMBoK (2013) aponta que um gerente de projetos passa 85% do tempo se comunicando com os *stakeholders*, pois bem, a equipe é um deles; liderar é manter a equipe no caminho esperado e desejado; e os conflitos podem ser construtivos e destrutivos. No caso da organização pesquisada, notou-se que o gestor optou por conflitos construtivos ao optar por uma equipe eclética em termos de competência acreditando que um complementar o outro em eventuais circunstâncias. E a equipe virtual precisará mudar paradigmas que a faculdade ou universidade, família e organização antes não havia cobrado (em parte) dela, que é autogestão, autonomia, cumplicidade, comprometimento. No caso, a organização abrirá mão do controle em prol da confiança de sua equipe. Um desafio e tanto em um país que atua na perspectiva de uma cultura taylorista.

O trabalho em *Home Office*, ao menos nesta organização, fica restrito aos departamentos de projetos e aos profissionais seniores, considerando os requisitos:



experiência, maturidade e responsabilidade do cargo. Cabe apontar que este estudo foi realizado no departamento de tecnologia da informação da organização de seguros alemão e não na nela como um todo. Participaram da pesquisa 5 informantes-chave, com o adicional de um dos autores que era um integrante desta equipe. Recomenda-se que em estudos futuros que podem aprimorar algumas situações aqui propostas como discussão, por essa razão encorajamos que outros pesquisadores realizem tais estudos para conhecermos um pouco mais deste assunto. Há limitações, como a possibilidade de acessar mais informantes-chave, e de realizar uma pesquisa de caráter quantitativo para complementar à qualitativa, mas, ficará para futuros estudos.

### Referências

- Bejarano, V.C.; Pilatti, L. A.; Scandelari, L. & Oliveira, A. C. (2006). Equipes virtuais: um estudo na indústria têxtil norte-americana. *Produção*, 16(1), 161-170.
- Brik, A. & Brik, M. S. (2013). Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no Home Office das empresas. Goiânia: Editora AB.
- Cheng, M; Dainty, A. R. J. & Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15(1), 25-37.
- Ebrahim, N. A.; Shamsuddin, A.; Taha, Z. (2009). Virtual teams: a literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669.
- Gillard, S. & Price, J. (2005). The competencies of effective project managers: a conceptual analysis. *International Journal of Management*, 22(1), 48-54.
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14, 86-101.
- Neuhauser, C. (2007). Project manager leadership behaviors and frequency of use by female project manager. *Project Management Institute*, 38(1), 21-31.
- PMBOK: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013). 5 Ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Polete, A. C. A.; Muritiba, S. N.; Muritiba, P. M. & Domingues, M. D. (2012). Trabalho em equipes virtuais: efeito da maturidade da equipe sobre a eficácia do trabalho em projetos virtuais. In: XXXVI ENANPAD, 22 – 26 de setembro, Rio de Janeiro.
- Powell, A.; Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *The data base for advances in information system*, 35, 6-36.
- Soler, A. M. & Mezzena, M. A. (2009). O trekking e o desenvolvimento de competências essenciais para a gestão de projetos. In: Rabechini Jr., R. & Carvalho, M. M. Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros 1. São Paulo: Atlas.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Staples, D. S. & Zhao, L. (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, 389-406.
- Zimmer, M. (2001). A criação de conhecimento em equipes virtuais: um estudo de caso em empresa do setor de alta tecnologia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.