

GERENCIAMENTO DE PESSOAS EM PROJETOS – DESAFIOS COM EQUIPES VIRTUAIS

SOUZA, Carlos Alberto de – UNIVERSIDADE FUMEC

RODRIGUES, Cíntia Kelli Cabral – UNIVERSIDADE FUMEC

²BATISTA, Carolina Pinheiro – UNIVERSIDADE FUMEC

RESUMO

O gerenciamento de pessoas em projetos representa um tema de bastante interesse, principalmente para empresas que utilizam gerenciamento de projetos no seu dia-a-dia. O principal objetivo deste artigo é identificar quais técnicas e variáveis utilizadas em equipes presenciais podem ser utilizadas em virtuais, e quais delas contribuem para gerenciamento eficaz de projetos e como o gerente de projetos deve maximizar as vantagens e mitigar as desvantagens destas técnicas para que a gestão das equipes virtuais em projetos seja vantajosa. Através de revisão bibliográfica foi possível concluir que o gerenciamento de projetos evoluiu com o uso de equipes virtuais e que aplicando as técnicas de gerenciamento de pessoas corretamente, o uso deste tipo de equipes pode favorecer o sucesso dos projetos.

Palavras-chave: Equipes Virtuais. Gerenciamento de Pessoas. Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

People management in projects represents a widely studied topic in the academic field, institutions and companies that use project management in their daily lives. The main objective of this article is to identify which techniques and variables used in normal teams can be used in virtual, and which ones contribute to effective project management and how the project manager should maximize the advantages and mitigate the disadvantages of these techniques so that management of virtual teams in projects is advantageous. Through an extensive bibliographic review carried out in books and articles that approach the subject with extreme clarity, it was possible to conclude that the project management evolved using virtual teams and applying the techniques of people management correctly, this Teams can assist the success of the projects.

Keywords: Equipes Virtuais. Gerenciamento de Pessoas. Gerenciamento de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

A rigidez estrutural das organizações tradicionais não é mais condizente com a realidade atual de globalização, competitividade e rapidez. A revolução da informação originou uma mudança nas formas de relacionamento entre equipes de trabalho.

A fim de reduzir custos, melhorar a qualidade, competir globalmente, acelerar o ciclo de desenvolvimento do produto, as organizações investem cada vez mais em equipes virtuais (e-teams), pois em contraponto com as equipes *face-to-face* (f2f), é possível citar algumas razões estratégicas como capacidade do capital humano, ausência de limites geográficos, acesso a profissionais do mundo todo, adaptabilidade, redes e outros (TOWNSEND et al., 1998, ORLIKOWSKI, 2002).

Apresenta-se como justificativa deste artigo a importância que o uso das equipes virtuais tem para o aumento da competitividade empresarial dado sua forma dinâmica e abrangente, onde as organizações colaboram com as suas maiores e melhores competências e se comunicam de eletronicamente.

Porém, este tipo de estrutura pode trazer uma nova gama de desafios a serem transpostos, sendo necessário problematizar o uso das equipes virtuais, a fim de se dá o gerenciamento de projetos utilizando equipes virtuais.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral analisar como ocorre o gerenciamento de projetos utilizando equipes virtuais. E como objetivos específicos: conceituar projetos, equipes e maturidade das equipes; identificar equipes virtuais; enumerar técnicas aplicadas na gestão de pessoas que são válidas em equipes virtuais.

Assim, a metodologia escolhida para este artigo foi o levantamento bibliográfico, alinhado ao tipo de pesquisa descritiva e tendo como técnica de coleta de dados a análise bibliográfica.

Este artigo tem como estrutura o capítulo um, referente à introdução, o capítulo dois que apresenta o referencial teórico, o capítulo três com a metodologia utilizada, seguidos do capítulo quatro com as análises e resultados do estudo, e, por último, as considerações finais.

Por fim, este estudo, buscou responder o seguinte questionamento: **Analisar como ocorre o gerenciamento de pessoas em projetos utilizando equipes virtuais?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de projetos, gestão de projetos, gestão de pessoas, equipes e equipes virtuais, além de relacionar as fases de maturidade das equipes.

O presente estudo apresenta a importância do gerente de projetos para assegurar a integração de acordo com os objetivos predefinidos e estabelece uma relação fundamental para o sucesso do projeto na seleção, criação da equipe, cultura, liderança, motivação e as tecnologias da comunicação que deverão ser desenvolvidas juntamente com a equipe virtual e neste aspecto apresenta a evolução do gerenciamento de pessoas com o uso de equipes virtuais, utilizando técnicas de gerenciamento de equipes já existentes.

2.1 Projetos

Segundo o PMBOK (5ª edição), projeto é um esforço temporário com início e término definidos, a fim de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O término do projeto é dado quando seus objetivos são alcançados ou não podem ser alcançados, ou quando existe a necessidade do projeto deixar de existir.

É importante ressaltar que um projeto não é um esforço contínuo e repetitivo. Nele pode haver incertezas e as atividades podem ser novas para os membros da equipe de projeto que pode compreender apenas uma pessoa, um grupo de pessoas, uma organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações (PMBOK, 5ª edição).

Vargas (2009) acrescenta ainda que todo projeto é caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, que se destinam a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Pode-se considerar que um projeto é uma combinação de recursos, organizacionais e humanos, que quando são devidamente consolidados, conseguem criar ou desenvolver algo inovador e que geram um aperfeiçoamento da capacidade de desempenho desse recurso, em especial dos recursos humanos, que são uns dos componentes principais dos projetos (CLELAND, 1999).

Enfim, um projeto pode ser estruturado com equipes presenciais, mistas e também equipes virtuais com os mesmos objetivos já predefinidos.

2.2 Gestão de Projetos

Segundo o PMI, o gerenciamento de projetos é um conjunto de conhecimentos e habilidades, ferramentas e técnicas que são aplicadas para atingir um objetivo de um projeto, no qual estão divididos em cinco grupos maiores de processos.

Um dos principais argumentos para se realizar um gerenciamento de projetos é baseando-se nas melhores práticas, e assim conseguir superar o problema de “reinventar a roda” pois, dessa forma, essas práticas ajudam os gestores a realizar, de forma mais eficiente, seu trabalho através de referências na área de gerenciamento de projetos (DINSMORE; CABANIS-BREWING, 2011).

Vargas (2009) cita que um gerenciamento eficaz de projetos pode proporcionar inúmeras vantagens em relação a outras formas de gerenciamento, e uma dessas vantagens que se pode destacar é que o gerenciamento de projetos não é restrito apenas a projetos gigantescos e de alta complexidade e custos. Ele é adaptável a empreendimento de qualquer natureza e complexidade, agilizando as decisões já que as informações estão estruturadas e detalhadas, e possibilitando a integração com várias áreas da organização.

Como citado anteriormente, cada projeto é único e exclusivo, e por isso o gerenciamento de cada projeto se dá pela escolha desse grupo de processos que melhor integram e adaptam para o mesmo.

Dentre destes grupos maiores, há uma área de conhecimento conhecida como Gerenciamento de Recursos Humanos, no qual está inserida esta pesquisa. Esta área está diretamente ligada à Gestão de Pessoas, alicerce importante na gestão de projetos, pois são esses recursos que movem os projetos (RAJ ET al., 2009).

Muito além de gerenciar pessoas, no gerenciamento de projetos é importante assegurar que cada membro indicado para executar uma determinada tarefa seja efetivo e eficaz, maximizando o desempenho de cada indivíduo por meio do desenvolvimento pessoal e orientação para a função indicada (MACEDO et al., 2012).

2.3 Gerenciamento de pessoas

O conceito de gerenciamento de pessoas é amplo, abrange a orientação e gerenciamento do comportamento humano no ambiente organizacional em todos os aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais e todos os elementos que interferem de alguma maneira no comportamento dos indivíduos e no contexto da organização visando a cooperação das pessoas para a obtenção de objetivos organizacionais e pessoais (GIL, 2001).

Assim, algumas funções podem ser destacadas, segundo Pestana *et al* (2003), no Gerenciamento de Pessoas, como atrair, capacitar e reter talentos, gerir competências e conhecimento, formal novos perfis demandados pelo setor, gerir relações trabalhistas, manter motivação e clima organizacional, desenvolver cultura gerencial voltada para a excelência, RH reconhecido como contributivo para o negócio, RH reconhecido como estratégico, conciliar redução de custos e desempenho humano de qualidade, equilíbrio com a qualidade de vida no trabalho.

Para Garay (2006), existem alguns tipos de gestão, a saber: Gestão participativa, onde os trabalhadores participam ativamente nas decisões e nos procedimentos organizacionais; Gestão por Competências, onde o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais, em um nível individual são mapeados; Gestão por desempenho, onde o foco é planejar, acompanhar e avaliar os resultados alcançados pelo trabalhador.

2.4 Equipes

Equipes de trabalho constituem conjuntos de pessoas que possuem habilidades complementares e estão comprometidos com uma proposta de trabalho comum ou são mutuamente responsáveis pelo alcance de seus objetivos (GREENBERG & BARON, 1995).

Em uma equipe, os membros necessitam da participação de todos tanto na execução das tarefas, como no alcance das metas e assim as trocas sociais são intensas para atingir os objetivos do projeto.

Segundo Bandura (1982), muitos problemas só são resolvidos quando há esforço coletivo e os resultados somente são atingidos na presença de compartilhamento, uma vez que, os indivíduos vivem, principalmente hoje, em contextos sociais repletos de interação e interdependência.

Essas interações estão fortemente relacionadas ao processo de formação de equipes no qual existem vários estudos, principalmente na área da psicologia, que discursam sobre este tema. Dentro os inúmeros estudos existentes, destaca-se o modelo de desenvolvimento de equipes

descrito por Bruce Wayne Tuckman, em 1965, e ampliado por Tuckman e Jensen, em 1977 (ZACHETI, 2011)

Este modelo relata algumas fases lineares no qual as equipes precisam passar para se tornarem eficazes e atingir a maturidade esperada, englobando as ações necessárias para criar o ambiente de trabalho esperado dentro do gerenciamento de projetos (DINSMOND, 2011).

Araújo (2001) realiza uma breve descrição destes estágios de formação descritos por Tuckman e Jensen em 1977. O primeiro foi denominado de Formação, representado pelo momento inicial no qual os membros da equipe estão se conhecendo e formando alianças, definindo papéis e iniciando uma relação de confiança. O segundo estágio foi denominado de Turbulência ou Conflito, em que os conflitos naturais que ocorrem em equipes são explicitados e a busca por soluções é mais evidente. Nos dois primeiros estágios, a produtividade é baixa e o nível de maturidade esperada ainda não foi alcançada.

No terceiro estágio, denominado de Normatização ou Acordo, acontece um novo alinhamento em relação às metas, relações e alianças criadas no início do projeto, tornando os membros mais cooperativos uns com os outros e com os objetivos iniciais. Neste momento a equipe já apresenta um desempenho significativo. O quarto estágio ficou conhecido como Atuação ou Desempenho - a equipe está no nível de maturidade esperada e as características esperadas nesta fase são: atendimento às expectativas do grupo, maior compreensão dos pontos fortes e fracos como um todo, papéis e responsabilidade bem claros e definidos e principalmente um alto grau de confiança mútua.

Na sua revisão em 1977, Tuckman e Jensen incluíram um quinto estágio, denominado de Finalização ou Dispersão, no qual o grupo está totalmente envolvido em atividades de avaliação, revisões e o sentimento ao final é de conquista, experiência e objetivos alcançados (DINSMOND, 2011).

Diante do contexto mundial de globalização, competitividade e rapidez, é fundamental que as organizações estejam alinhadas às técnicas de formação de equipes e aplicá-las tanto em equipes presenciais como virtuais, pode ajudar a se manter, expandir ou consolidar no mercado atual.

2.4.1 - Equipes virtuais

Em equipes virtuais, segundo Polzer (2004), os membros estão separados fisicamente – por espaço e/ou tempo – e interagem primariamente por meios eletrônicos, como rede de computadores e telefones.

Para Warketin et al (1997), equipes virtuais são grupos de trabalhadores geograficamente distribuídos para colaborar numa multiplicidade de tarefas, fazendo o uso de recursos tecnológicos para comunicação em diferentes tempos e locais.

Utilizar equipes virtuais resulta em economia de tempo, uma vez que, seus integrantes podem permanecer como funcionários contratados da empresa e não precisarem se deslocar para a sede da organização. Isso reduz o nível de estresse, flexibiliza os horários, além de equilibrar melhor o trabalho.

Para Toledo; Loures (2006), o uso de equipes virtuais proporciona maior segurança contra interferências externas como greves do transporte público, más condições climáticas e dispersão de funcionários no local de trabalho, maior flexibilidade organizacional, redução de custos com a estrutura física, retenção de maior número de funcionários, possibilidade de atender a qualquer demanda de horário de seus clientes.

2.4.2 Maturidade das equipes

Segundo Schlichter (1999), a maturidade implica o estado de estar totalmente desenvolvido, com o entendimento ou visibilidade de como o sucesso acontece e as formas para se prevenir problemas comuns ou enfrentá-los de forma positiva.

Uma pessoa que apresenta aptidão para realizar atividades de sua área de competência de forma independente, com capacidade de realização dos objetivos profissionais, conhecimento técnico e capacidade técnica, possui maturidade profissional. Já a capacidade psicológica está relacionada à capacidade, motivação ou disposição juntamente com o sentimento interno de confiança em si mesmo e em seu desempenho (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

2.4.2.1 Maturidade de equipes em projetos

Em gestão de projetos, a maturidade apresenta sete forças direcionadoras à maturidade, segundo Kerzner (2006): 1 – projetos estratégicos, 2 – expectativas dos clientes, 3 – competitividade, 4 – entendimento e comprometimento dos gerentes, 5 – desenvolvimento de novos produtos ou serviços, 6 – eficiência e efetividade, 7 – sobrevivência no mercado.

Existem alguns modelos para determinar o nível de maturidade dos projetos e sua equipe. Os mais conhecidos são: CMM – CapabilityMaturityModel, PMMM – Project Management Maturity Model, OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model (PMI).

A maturidade das equipes deve crescer juntamente com a maturidade dos projetos devido a sua dependência sistêmica. Assim o P-CMM – People Capability Maturity Model (Modelo de Capacidade e Maturidade para Pessoas, é considerado por Curtis et al, (2001) como inovador, pois busca a melhoria contínua através da orientação, planejamento e determinação de habilidades e competências nas pessoas dentro das organizações, fazendo uso das habilidades pré-existentes, motivação e uso disciplina do conhecimento.

O P-CMM é composto por cinco níveis de maturidade. O nível 1, inicial, onde não existe controle sobre os processos e práticas de gerenciamento da força de trabalho; o nível 2, gerenciado, onde os gerentes têm como objetivo gerenciar e desenvolver as equipes no ambiente de trabalho, comunicações, pessoal, gestão do desempenho, formação e compensação; o nível 3, definido, que tem como objetivo desenvolver competências e grupos de trabalho alinhados aos objetivos e estratégias da organização; o nível 4, previsível, o objetivo é integrar as competências no trabalho e a gestão quantitativa do desempenho e o nível 5, otimizado, o foco é a melhoria contínua dos processos e o alinhamento das pessoas, dos grupos de trabalho e a capacidade da organização (CURTIS et al, 2001).

3 METODOLOGIA

O método utilizado para este artigo foi o levantamento bibliográfico, onde livros e artigos já publicados foram analisados para a produção do conteúdo. (FERREIRA, CHIARETTO, apud GILL, 2002).

Para Trivinos (1987), a pesquisa descritiva, usada neste artigo, exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, pois pretende descrever os fatos e os fenômenos de uma determinada realidade.

Por fim, a análise de conteúdo foi utilizada por ser uma técnica de pesquisa realizada por meio de transcrições de entrevistas realizadas na empresa PDCase Informática Ltda, depoimentos contidos nos artigos consultados, livros e documentos que levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados), visando dar consistência ao artigo. (MINAYO, 2007).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

O presente estudo buscou na literatura mostrar como é feito o gerenciamento de pessoas utilizando equipes virtuais. Para tanto foi utilizado o método de categorização a fim de decompor cada dimensão pesquisada.

4.1 Categoria 1 – Vantagens e desvantagens no uso de equipes virtuais

A tecnologia da informação e o avanço em outros meios de comunicação permite hoje, a formação de equipes virtuais de forma fácil e com baixos custos, não somente em grandes organizações, mas também em empresas menores. “Pelas mesmas linhas telefônicas que antes levavam apenas vozes e estática, passam hoje ordens de compra, grandes somas de dinheiro, plantas de projetos de produtos, material de propaganda, reuniões e conferências”. (DAVENPORT, 1994, p. 47).

A utilização de equipes virtuais promove maior rapidez na comunicação, redução de custos e despesas, flexibilidade de locais e horários de trabalho, participação efetiva dos integrantes das equipes nos processos decisórios dos líderes.

A partir deste preposto, a tecnologia da informação, aliada ao trabalho em equipe, pode favorecer a obtenção de vantagens competitivas para as organizações, porém sempre com o foco nas pessoas, pois “São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 157).

Assim, ressaltam-se algumas desvantagens que devem ser observadas e gerenciadas com o uso de equipes virtuais: possibilidade de haver uma comunicação ineficaz, na ausência de comunicação presencial, estrutura inadequada devido a maior flexibilidade de horários de trabalho, resistência à natureza não estruturada das equipes, conflitos muitas vezes invisíveis e complexos, dificuldade de manutenção e controle da qualidade, alguns membros podem não

estar aptos para participarem de equipes virtuais, dificuldade na supervisão, monitoramento e gerenciamento do desempenho, exigência de gerenciamento de múltiplos fusos horários, de diferentes culturas e idiomas. (ANNE POWELL et al, 2004)

4.2 Categoria 2 – Técnicas de gestão de equipes presenciais utilizadas para equipes virtuais

Através do modelo de escala de Tuckman é possível definir uma escala de formação e desenvolvimento da equipe, seja ela convencional ou virtual. (MULCAHY, et al. 2013)

Esta escala é representada pela seguinte sequência:

Formação – As pessoas são reunidas como equipe.

Conflito – Acontecem desentendimentos conforme as pessoas aprendem a trabalhar juntas.

Acordo – os membros da equipe começam a desenvolver bons relacionamentos de trabalho.

Desempenho – A equipe se torna eficiente e trabalha em conjunto com eficácia.

Dispersão – O projeto é encerrado e a equipe é desfeita. (MULCAHY, 2013, pag. 356)

Embora esta formação aconteça para todos os tipos de equipe, especificamente nas equipes virtuais se faz necessário algumas técnicas de gestão aplicadas nestas fases de formação e que podem facilitar seu gerenciamento devido suas características próprias, que são extremamente relevantes para alavancar a dinâmica e o funcionamento da equipe, além dos resultados obtidos pelo grupo no sentido de determinar o esforço necessário que cada membro da equipe necessita empregar para que o trabalho seja realizado com excelência.

Pontes (2015) cita que é necessário levar em consideração alguns aspectos tecnológicos, cognitivos e psicossociais para compreender as técnicas de gestão utilizadas em equipes virtuais.

O quadro abaixo apresenta alguns desses aspectos que influenciam na aplicação das técnicas de gerenciamento de pessoas que podem ser utilizadas em equipes virtuais:

Quadro1: Técnicas e seus Aspectos

Fatores	Conceituação	
Tecnológicos	Uso de Tecnologias de Informação e Comunicação	Também conhecidas como TIC, que possibilitam obter, compartilhar, distribuir informações e comunicar de forma protegida e segura.
Cognitivos	Construção de Confiança	Construção da confiança entre os membros da equipe é um ponto central na formação de uma equipe de sucesso.
	Construção de Significado Compartilhado	Representa o conhecimento implícito que conduz os membros da equipe sobre o entendimento da organização e que impacta

		diretamente na cooperação entre seus membros.
	Expectativas de papéis	Equipes virtuais geralmente lidam com tarefas complexas, no qual é necessário que haja um entendimento claro sobre “quem” deve fazer “o que” e “quando”.
	Instruções Claras	Os gestores de equipes virtuais precisam construir instruções claras no junto com os objetivos pessoais, além de definir a interação entre os membros.
Psicológicos	Relacionamento Social	Apesar de muitos membros estarem dispersos geograficamente, é importante que o gestor proporcione a construção de relacionamentos sociais dentro das equipes virtuais para aumentar sua eficiência.
	Motivação	Os gestores necessitam manter sua equipe altamente motivada, fornecendo feedbacks e ajudando-os a resolver conflitos de forma coletiva para que os mesmos possam desenvolver habilidades interpessoais.

Fonte: Adaptado pela autora (PONTES, 2015)

Além dessas técnicas apontadas, utilizam-se também algumas técnicas como: Ferramentas de avaliação de pessoal que consiste no entendimento de cada membro da equipe com o objetivo de melhorar a comunicação e confiança, aprender sobre tomada de decisões de cada membro, interação entre os grupos e processam as informações repassadas (MULCAHY, 2013).

Outra técnica é o treinamento da equipe para melhorar o desempenho, podendo diminuir os custos e aumentando a eficiência. Há o reconhecimento e recompensas, como forma de motivar a equipe, desde que seja previamente acordado no início do projeto.

Existem inúmeras técnicas de gestão de pessoas que também podem ser empregadas em equipes virtuais. O gestor do projeto deverá analisar e estudar qual seria a mais indicada para ser utilizada na equipe no qual está inserido.

4.3 Categoria 3 – Gerenciamento de projetos com o uso de equipes virtuais

Através do emprego da gestão de projetos nas organizações com o intuito de aumentar e melhorar sua produtividade, viu-se a necessidade de utilizar equipes que pudessem apresentar uma disponibilidade maior de tempo e de produção. (FILHO, 2003)

As equipes virtuais vieram como uma opção para o gerenciamento de projetos e preencheram esta lacuna na formação da equipe do projeto, contribuindo também para a diminuição de gastos das organizações com espaços físicos, redução de tempo no deslocamento dos seus colaboradores, alimentação e principalmente a possibilidade de se ter uma equipe trabalhando 24 h por dia.

Porém, formar uma equipe virtual em um projeto não é tão simples assim. Segundo Silva (2016) antes da implantação de qualquer tecnologia necessária para que o trabalho destas equipes possa acontecer, é necessário que haja um processo organizacional e cultural bem definido dentro das organizações que dê suporte a este tipo de equipe, enfatizando principalmente a comunicação, buscando a economia de tempo e maximizando a produtividade da mesma.

Mas a questão da comunicação não é o único desafio encontrado pelo gerenciamento de projetos com equipes virtuais. O distanciamento físico dos membros da organização é outro fator que o gestor de projetos deve monitorar frequentemente, aproximando os membros da organização para que se sintam parte do todo e executar práticas de trabalho que atendam a estas equipes de forma a motivá-las e incentivá-las.

De acordo com Filho (2003) as equipes virtuais formam uma estrutura em rede que possibilita o compartilhamento das informações, distribuindo-as para todos os envolvidos no processo de gerenciamento e exigindo uma cooperação maior entre os membros ou organizações que fazem parte do gerenciamento de projetos.

O PMI (2013) afirma que 85% do tempo do gerenciamento de projetos deve ser gasto com comunicação. Então, para que esta comunicação seja efetiva em equipes virtuais, faz-se necessário a utilização de ferramentas efetivas de informação e comunicação para que o trabalho em rede possa ser eficiente. O gerenciamento de projetos utiliza das ferramentas móveis e da rede mundial de computadores (INTERNET) frequentemente para tornar esta comunicação possível. É comum vermos decisões gerenciais de projetos baseadas na escolha das tecnologias existentes na empresa para atender a estas equipes, pois pode influenciar diretamente no custo-benefício e nas estratégias do projeto.

Além de todas estas questões citadas, o gerenciamento de projetos em equipes virtuais necessita romper alguns paradigmas de trabalho existentes. Filho, 2003 cita que as pessoas estão habitualmente acostumadas a trabalhar com uma liderança presente, no qual o “chefe” toma todas as decisões e resolve todas as questões dos seus subordinados.

Este modelo predominante dificilmente se adequa às equipes virtuais, já que pela própria construção da equipe, os membros tem a oportunidade de gerenciar seu trabalho e organizar sua produtividade de acordo com os interesses do projeto, tomando decisões acerca do trabalho a ser realizado e tornando-se proativo em relação às entregas esperadas por cada membro da equipe. Mais do que métodos e fórmulas, é importante que cada gestor encontre a melhor forma de gerenciar estas equipes potencializando as mesmas para os objetivos do projeto.

Faz parte também do gerenciamento de projetos coordenar e ajustar os sistemas de informações colaborativos que serão utilizados no projeto. Silva (2016) em sua pesquisa, verificou que estes

sistemas são fundamentais, principalmente quando os membros das equipes trabalham em fusos horários diferentes e necessitam de informações do projeto 24 hs por dia. É necessário que o gestor e os membros da equipe busquem uma adequação e adaptação destas informações a todos os membros, respeitando a cultura organizacional e local.

4.4 Categoria 4 – O gerenciamento de pessoas e o uso de equipes virtuais

O que move os projetos são as pessoas. O gerenciamento de Pessoas (ou gerenciamento de recursos humanos, segundo o PMI) é uma das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos e está diretamente ligado à utilização mais efetiva das equipes envolvidas no projeto que podem influenciar positivamente ou negativamente nos resultados do projeto.

Conforme afirmaram Raj et. Al (*apud* Dinsmore, 1984),

A arte de lidar com recursos humanos e criar estratégias aderentes às organizações e às necessidades dos empregados não é uma tarefa simples... Exige constante pesquisa, sensibilidade, muita vivência do dia-a-dia e, acima de tudo, a utilização do bom senso.

De fato, o gerenciamento de pessoas é uma área de constante estudo e evolução, e que está presente em todos os períodos de construção das organizações, pois é extremamente complexa e subjetiva.

Para que haja a formação de uma equipe, Raj. et. al.(2009) sugere que haja inicialmente uma discussão sobre valores, expectativas, missão e normas nas quais toda a equipe do projeto estará sendo regida. Isto é necessário para se construir uma relação de confiança e com alicerces forte entre os membros.

Através deste alicerce fortalecido é possível transformar uma equipe comum em uma equipe conhecida com equipe de alto desempenho. Estas equipes de alto desempenho têm algumas características que se assemelham das equipes virtuais, como valorização do aprendizado, resolução dos problemas por parte dos membros da equipe, distribuição das tarefas entre os membros da equipe, níveis gerenciais horizontalizados, busca constante em entender as necessidades dos membros da equipe e do cliente, seja ele interno ou externo, valorização do trabalho em equipe, entre outras.

Embora as equipes de alto desempenho tenham características que podem contribuir para a eficácia e eficiência no projeto, a construção da mesma não se dá de forma imediata. Assim como nas equipes virtuais, é necessário que haja um tempo para que todos os papéis e responsabilidades sejam estabelecidos e a equipe consiga passar pelos estágios normais de formação de uma equipe, conforme citado item 4.2 deste documento.

Ferreira (2014), em sua tese, cita alguns fatores críticos do gerenciamento de projetos utilizando as equipes virtuais e que estão intimamente ligadas ao alicerce de construção da equipe citado por Raj. et. al. São eles: confiança, liderança e gestão de conflitos, comportamento do indivíduo e cultura organizacional, ferramenta de controle, comunicação, gestão do conhecimento e estrutura.

Porém, há outro ponto relevante a se considerar no gerenciamento de pessoas com equipes virtuais. A motivação. Os indivíduos mantem um padrão de comportamento de acordo com o

padrão de suas necessidades, assim a motivação é construída de acordo com a força dos motivos do indivíduo, estendidos como desejos ou impulsos que ocorrem em seu interior. (MASLOW, 1954).

O mundo corporativo atual exige que o gestor de pessoas atue principalmente na gestão do conhecimento e necessidades intrínsecas dos membros de sua equipe. Conhecer o perfil emocional, enxergar habilidades a serem desenvolvidas para realmente “enxergar com os olhos de um membro da equipe” e entender o que o motiva para trabalhar suas características em prol do aumento de produtividade.

Neste aspecto o processo de avaliação e feedback podem auxiliar a nortear o gestor na criação de estratégias a fim de atingir um nível de maturidade nas equipes virtuais, assim como a resolução rápida de problemas, conflitos e pontos de correção ou evolução, coordenação de mudanças para melhorar o desempenho, reconhecimento e apoio. (ROBBINS, 2002).

Para isso, é preciso considerar os componentes estruturais e os processos. As condições que moldam o ambiente onde as equipes virtuais operam (Estrutura) apresentam três fatores: individual – cultura, conhecimento, perfil e compromisso com o trabalho -, tecnológico – virtualidade - e contexto operacional – distribuição de membros, natureza das tarefas. Os processos podem ser agrupados em: processos comunicacionais – troca de informações -, processos relacionais – relações sócio-emocionais como confiança, liderança e coesão – e processos funcionais – novas maneiras de adaptar ou substituir as abordagens tradicionais para coordenar os trabalhos. (DROUIN et al., 2010).

Para diminuir os impactos negativos da distancia física dos membros das equipes algumas estratégias podem ser usadas como audioconferências e videoconferências, substituindo as reuniões presenciais, pois fornecem pistas verbais com a mesma eficiência e rapidez que as mesmas. (BALTES et. al., 2002).

4.4.1 Práticas do gerenciamento de pessoas e projetos em equipes virtuais

Algumas práticas aplicadas no gerenciamento de pessoas e projetos presenciais podem e devem ser aplicadas a equipes virtuais, como segue o quadro a seguir:

Quadro 2: Funções, categorias e práticas de liderança

Funções de Liderança	Categorias	Práticas
Comunicação	Gestão do conhecimento	Facilitar/Controlar o compartilhamento de informações
		Utilizar metodologias para difusão do conhecimento
		Gerenciar a perda de Know-how na troca de membros

		Documento o que foi discutido em cada reunião
Coordenação	Gerenciamento intercultural	Estabelecer comportamento profissional no tratamento intercultural
		Lidar com diferenças culturais
		Promover reuniões e treinamento de integração cultural
		Utilizar a cultura organizacional como facilitador de integração
	Gestão de problemas	Atuar em conflitos
		Escalar problemas em casos de conflito
	Melhorias	Realçar a importância da comunicação em equipes virtuais
Buscar o uso de ferramenta visual para aumentar a produtividade		
Direção	Controle gerencial	Controlar através de TIC
		Confiar porém também controlar
		Utilizar ferramentas visual para controle
		Controlar o relacionamento com outros times
	Diagnóstico	Identificar as fraquezas do ambiente de trabalho virtual atual
		Conscientizar da dificuldade na construção de confiança em equipes virtuais
		Identificar problemas de falta de liderança
		Identificar problemas com o método de avaliação
		Desenvolver sensibilidade para o trabalho com equipes remotas
Organização	Recursos organizacionais	Seguir normas e padrões
		Utilizar modelo de governança
		Utilizar centros de competência

Planejamento	Planejamento	Definir funções
		Planejar em conjunto com a equipe
Staffing	Ambiente de trabalho	Proporcionar liberdade e autonomia
		Proporcionar um ambiente de trabalho favorável
		Incentivar o espírito de equipe
		Facilitar o relacionamento com outros times
		Desenvolver um relacionamento pessoal com os membros
	Construção de liderança	Confiar na equipe
		Proteger a equipe
		Realizar ou incentivar reuniões informais
		Diferenciar a confiança
		Realizar reuniões
	Estilo gerencial	Agir com honestidade
		Atuar “próximo” a equipe
		Proteger a equipe
		Interessar-se pelos costumes de outras culturas
		Tirar vantagem das características culturais
		Trabalhar com o que está funcionando
		Informar claramente o que espera de cada membro
		Estabelecer prazos claros
		Orientar os membros
		Reforçar e revisar constantemente sobre as funções de cada um
Valorizar o profissional		
Incentivar a criatividade		
	Incentivar financeiramente	

	Motivação e envolvimento com o trabalho	Proporcionar feedback
		Utilizar a comunicação como forma de motivação
		Utilizar o treinamento como meio de motivação
		Garantir a manutenção do emprego
		Promover incentivos não-financeiros

Fonte: Revista Eletrônica de Sistemas e Gestão (2015)

Assim, é preciso implementar uma série de práticas visando minimizar, contornar ou resolver problemas intrínsecos ao uso de equipes virtuais e a observação das práticas apresentadas no quadro acima podem ajudar na evolução da maturidade da gestão de pessoas nas organizações e/ou projetos virtuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo relacionado ao gerenciamento de pessoas em projetos vem evoluindo a cada descoberta de técnicas e estratégias criadas nas corporações e entidades que usam projetos como forma de melhorar os resultados nas empresas.

Observar essa evolução e aprender com as pessoas que compõe os projetos é uma das peças chave para que o gerenciamento de projetos aumente sua eficácia nas relações multidisciplinares que compõem o mesmo (PONTES, 2015).

O principal objetivo deste artigo foi identificar como as técnicas de gerenciamento de pessoas, que atualmente são utilizadas em equipes presenciais, podem ser utilizadas, melhoradas e potencializadas em equipes virtuais utilizadas em projetos.

Pode-se considerar que para conseguir vencer as dificuldades impostas pelo uso de equipes virtuais os gestores precisam utilizar as práticas apresentadas neste artigo visando minimizar, contornar ou resolver os problemas relativos aos fatores tecnológicos, cognitivos e psicossociais e que, é papel do gerente integrar a equipe como um time, avaliar e dar feedback, manter contato constante de forma clara e objetiva e assim criar um ambiente para atingir os objetivos empresariais através de uma equipe integrada, motivada, cooperativa, desenvolvida e confiante (RESENDE, 2006).

Cabe ressaltar que este artigo não é exaure todos os assuntos do tema e não visa defender uma metodologia para a gestão de equipes virtuais, mas sim apresentar as melhores práticas utilizadas para facilitar a gestão no cenário apresentado e servir de base exploratória para novos estudos, visando contribuir para uma melhor compreensão dos conceitos e práticas existentes no campo do gerenciamento pessoas em projetos utilizando equipes virtuais.

Sugere-se para pesquisas futuras, um estudo de caso em instituições que não fazem uso de equipes virtuais e que consideram a implementação das mesmas em seus projetos, a observação da implementação destas equipes e a desvendar quais técnicas são de fato mais eficazes e contribuem para as variáveis que compõem o sucesso em projetos.

REFERÊNCIAS

IENH. **Manual de normas de ABNT**. Disponível em www.ienh.com.br. Acesso em novembro de 2019.

ANNE POWELL, GABRIELE PICCOLI, BLAKE IVES. Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. The DATA BASE for Advances in Information Systems - Winter Vol. 35, issue 1, 2004.

ARAUJO, J.B.C. CANÇADO, V. L. Relações entre confiança e desempenho de equipes. XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR590.pdf>>

BALTES, B B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. e Laganke, J. S. (2002), “Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: a MetaAnalysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 87, No. 1, pp. 156-179.

BANDURA, A. (1982). **Self-efficacy mechanism in human agency**. *American Psychologist*, 37,122-147.

BANDURA, A. (1994). **Self-efficacy**. Em Ramachaudran, V. S. (Ed.). *Encyclopedia of human behavior* (pp. 71-81). New York: Academic Press.

BANDURA, A. (2000). **Exercise of human agency through collective efficacy**. *Current Directions in Psychology Science*, 9, 75-78.

CASTRO, A. P., MARIA, V. J. *Motivação de Equipes Virtuais: a inteligência emocional para se relacionar com pessoas diferentes a cada dia*. São Paulo: Editora Geste, 1999.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.

CLELAND, David I. **Project Management: Strategic Design and Implementation**. New York: McGraw-Hill, 1999.

CURTIS, B.; HEFLEY, W. E.; MILLER, S. A. **People Capability Maturity Model**. Pittsburg: **Software Engineering Institute**. 2001. Disponível em: <<http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetID=5329>>

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DINSMORE, P. C. *Human factors in project management*. New York: Amacon, 1984.

DINSMORE, P. C; CABANIS-BREWEN, C. **The AMA Handbook of Project Management**. 3ª. New York. AMACOM, 2011.

DROUIN, N., Bourgault, M. e Gervais, C. (2010), “Effects of organizational support on components of virtual project teams”, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 No. 4, pp. 625-641.

FERREIRA, A. M. D. Fatores críticos de sucesso na gestão e projetos com equipes virtuais – uma visão global. São Paulo, 2014. Disponível em: < <http://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/analise-de-fatores-criticos-de-sucesso-de-projetos-em-uma-empresa-de-varejo/>>. Acesso em novembro de 2019.

FILHO, A. C.G. Gerenciamento de equipes virtuais. **Revista Capital Científico**. PR. v.1, n. 1, pp 43-47, 2003.

FGV. FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Normas para apresentação de monografia. 3. ed. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Biblioteca Karl A. Boedecker. São

GARAY, A. (2006) Gestão p. 143-144. In A. D. Cattani & L. Holzman (Orgs). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

GEISTER, S., HERTEL, G. Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction and Performance in Virtual Teams. **Small Group Research**. Vol. 37. n 5, pp 459-489, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002, 17 e 37p.

GRENNBERG, J., & Baron, R. (1995). **Group Dynamics and Teamwork in Organizations**. In: *Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work*. (pp. 284-324) New Jersey: Prentice-Hall International.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

KERZNER, H. **Gestão de projetos – As melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre:Bookman, 2006.

MACÊDO, I. I. et al (2012). Gestão de Pessoas. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007

MULCAHY, Rita, et al. Preparatório para o Exame de PMP®. EUA: RMC Publications, INC, 2013.

ORLIKOWSKI, W.J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**. n. 13, pp 249-273, 2002.

POLZER, J. T. Creating teams with an edge. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PONTES, P. M., OLIVEIRA, S. B. FILHO, A. C. R. Gestão de Equipes Virtuais em Projetos de Manutenção e Desenvolvimento de Software: O Caso de uma Multinacional de Tecnologia da Informação. **Sistema & Gestão**. n 10, pp426-440, 2015.

RAJ, P. P. et al. (2009). Gerenciamento de pessoas em projetos. Série Gerenciamento de Projetos. 6a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão Volume 10, Número 3, 2015, pp. 426-440 DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n3.a7

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, E. C.; PASSARELA, M. G. C. Gerenciando projetos por meio de equipes virtuais: desafios. V **SINGEP**. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. ISSN:2317 – 8302, novembro, 2016.

TOLEDO, L. A.; LOURES, C. A. Organizações Virtuais. **Caderno EBAPE. BR** v.4, n. 2, junho, 2006.

TOWNSEND, A. M., DEMARIE, S, M., HENDRICKISON, A, R. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. **Academy of Management Executive**. n 12, pp 12 – 19, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 7ª ed. BrasPort. Rio de Janeiro, 2009.

ZANCHETI, T. ISTEFANI, C. P. RODRIGUES, C. M. C. Proposição de um método de desenvolvimento de pesquisa a partir de uma perspectiva multidisciplinar. XXXI ENEGEP. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_899_18165.pdf>. Acesso em novembro de 2019.

WARKENTIN, M. E.; SAYEED, L.; HIGHTOWER, R. Virtual Teams versus Face-to-face Teams: An Exploratory Study of a Web-Based Conference System. **Decision Sciences**. v.28, n. 24, pp 975-996, 1997.