



Implantação e Gerenciamento de Equipes Remotas em Projetos de Arquitetura

CAMPOS Ilana

Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI-UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:
Recebimento: 09 Dez 2018
Revisão: 12 Dez 2018
Aprovação: 14 Dez 2018
Palavras-chave:
Comunicação
Equipes Remotas
Gerenciamento

Resumo:

O artigo busca, através do estudo da bibliografia relacionada à comunicação de equipes de projeto, equipes remotas e sua implantação e gerenciamento, tornar os escritórios de arquitetura mais lucrativos e diminuir as barreiras geográficas, aumentando sua área de atuação. As equipes remotas aumentam os desafios das empresas e gerentes de projeto principalmente na área da comunicação, que já é considerada um dos fatores críticos de sucesso nos projetos. Por isso, o estudo propõe, através de um misto de gerenciamento tradicional com os métodos ágeis, um plano de implantação e comunicação com as equipes virtuais. É possível concluir que através da estruturação necessária nas empresas e equipes para a implantação de equipes remotas, pode-se melhorar e estruturar a comunicação dos escritórios como um todo. Obtendo melhores resultados, tanto nos projetos com equipes remota, devido à diminuição do custo, aumento da área de atuação e maior satisfação dos funcionários,, quanto em projetos com equipes tradicionais.

1. Introdução

Desde o primeiro Censo do CAU (2012) [1], o número de empresas de arquitetura e urbanismo cresceu 121%. Mesmo em anos de estagnação ou retração do mercado, o número de empresas só cresceu. Contando que mais de 90% são microempresas [2], de 0 a 19 funcionários, e 7% pequenas empresas, de 20 a 99 (tabela 1), e que muitas delas possuem apenas os sócios trabalhando, sem funcionários, e outras apenas com estagiários contratados.

Tabela 1 – Tipos de empresa de arquitetura

TIPO	QTDE	% SUB TOTAL 1
Grande Empresa (+ 500 funcionários)	8	0,09%
Média Empresa (100 a 499 funcionários)	114	1,25%
Pequena empresa (20 a 99 funcionários)	619	6,81%
Micro empresa (0 a 19 funcionários)	8345	91,84%
0 a 5 funcionários	6831	75,18%
6 a 10 funcionários	984	10,83%
11 a 15 funcionários	358	3,94%
15 a 19 funcionários	172	1,89%
SUB-TOTAL 1	9086	100,00%

Fonte: CAU/BR (2012) [1]

Além de uma mão de obra flutuante, contratada apenas para projetos específicos. A limitação física e espacial contribui para insustentabilidade de muitos escritórios que possuem uma pequena área de atuação,

algumas vezes em cidades pequenas e médias, devido aos altos custos de deslocamento. A possibilidade de trabalhar com equipes remotas permite a diminuição de custos fixos de escritório e aumento da área de atuação através de associações ou funcionários remotos.

No entanto, a comunicação, tanto entre a equipe quanto com os clientes, já é um dos fatores mais críticos no gerenciamento dos projetos, o que torna a implantação de uma equipe remota um desafio ainda maior de comunicação. Portanto, o é recomendável a criação de um plano de comunicação que permita a passagem das informações do projeto, tanto internas quanto externas, de forma coesa, clara e periódica, mantendo com isso a identidade do escritório nos projetos e a coesão nos processos.

2. Objetivo

O objetivo deste artigo é propor, através do estudo da literatura de comunicação em projetos, equipes virtuais, implantação e gerenciamento de equipes remotas, um modelo de gerenciamento de equipes virtuais para escritórios de arquitetura. E, com isso, permitir a expansão espacial dos escritórios e projetos, tanto nacional quanto internacional, de forma estruturada e coesa através de uma equipe coordenada e comprometida com os objetivos estratégicos da empresa. Tornando as empresas da área mais sustentáveis e lucrativas, sem com isso precisar aumentar sua estrutura física e seu custo.

3. Desenvolvimento

Para a criação deste modelo se faz necessário o melhor entendimento dos processos de comunicação de equipes tradicionais, além das equipes virtuais, dos processos utilizados para implantação e o gerenciamento dessas equipes remotas.

3.1. Gerenciamento da comunicação em projetos

Segundo o PMI [5], a gestão da comunicação deve cuidar da coleta, disseminação, armazenagem e descarte da informação do projeto e da conexão entre pessoas ideias e informações necessárias para o sucesso do projeto. Um dos principais causadores do fracasso em projetos são falhas na comunicação. Tanto a comunicação entre a equipe interna quanto à equipe com o cliente. Os problemas começam no entendimento do escopo conceitual do projeto e algumas vezes até físico, passam pela dificuldade de transmitir para a equipe o objetivo do cliente, continuam no gerenciamento das mudanças de projeto e aumentam ainda mais quando o projeto sai das mãos da equipe de planejamento e passa para execução.

Para manter uma comunicação coesa, cliente e equipe devem entender muito bem os processos internos do projeto e manter uma continuidade previamente definida de reuniões e passagem de informação. O ideal é que sejam criadas entrevistas, formulários e atas de reuniões para que toda a informação seja rastreável e replicável para a equipe.

Atualmente existem muitas ferramentas digitais de gestão dos escritórios que permitem manter os dados, projetos e cronogramas atualizados. Com o acesso da equipe a esses dados, as informações básicas do projeto já podem ser compartilhadas igualmente. Enquanto as informações de mudanças e definições durante o projeto devem ser passadas de alguma forma. Definir e manter a qualidade dos projetos é de suma importância para assegurar a sustentabilidade do negócio, para isso a criação de indicadores de desempenho da equipe e dos projetos, além de compartilhar esses resultados mantém a equipe em busca por um projeto de qualidade.

Segundo o estudo de Bibliometria realizado pela Sotomonte [3], em 2012, na área de comunicação entre equipes, nas bases da ISI (*Institute Scientific Information*) e da

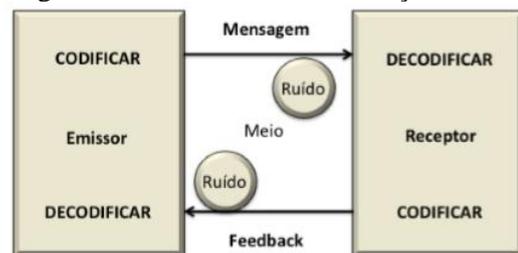
CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), foram encontrados 1903 artigos que possuíam 3 palavras chaves relacionadas ao tema. Depois de análise individual, apenas 56 foram considerados relacionados à pesquisa, menos de 3% do total, em uma lacuna de 10 anos são poucos estudos sobre o tema. Desses, apenas dois são brasileiros, reforçando a necessidade de maior foco nesta área de gerenciamento considerada tão problemática, os artigos considerados de maior relevância foram os da Alemanha e da Holanda. O método utilizado pela dissertação é o estudo de caso que é também o mais utilizado nos artigos, sendo 40% deles, quando somado ao *survey* são 73% do total. Outro dado interessante é a prevalência da abordagem qualitativa (53%) e a maior parte ser realizada em universidades (84%), demonstrando a grande subjetividade das análises. Nesta análise, os chamados estudos longitudinais, quando a aplicação de um método é analisada ao longo do tempo, surgiram em apenas 16% dos artigos, enquanto os estudos “atuais”, que aplicam um método contemporâneo e o acompanham, foram os demais 84%. Nenhum estudo foi considerado “retrospectivo”, demonstrando a falta de dados para estudos nesta área e a real necessidade de sua abordagem.

Sobre os modelos de comunicação, existe um preconizado pela teoria da informação que afirma “toda comunicação humana tem uma fonte ou emissor, com um objetivo de expressar uma mensagem para um codificador, ou seja, uma pessoa responsável por decifrar o que lhe foi dito.” [3]. No entanto, a grande dificuldade de quantificar ou descrever objetivamente e de, nem sempre, ela conduzir a informação, torna a comunicação um tema de difícil análise. A partir da criação de “máquinas de comunicar”, resultantes das guerras, que visavam melhorar a velocidade da transmissão de mensagens e diminuir as distorções e perdas no processo de transmissão da informação, a informação passou a ter o status de calculável. Com isso, muitos modelos de comunicação são criados,

objetivando torná-la mensurável, apesar de alguns itens, como aspectos linguísticos, culturais e diferentes pontos de vista, serem de difícil mensuração durante o processo de planejamento. Muitos fatores podem prejudicar a comunicação entre a equipe de projetos, sendo considerados os principais: fatores culturais, distância, fuso-horário e idioma que aumentam consideravelmente em equipes remotas.

Apesar da contradição entre o alto teor de importância dada a comunicação, na maioria das pesquisas e a pequena quantidade de pesquisas na área, se faz necessário esse tipo de estudo já que as habilidades de comunicação são consideradas fatores críticos de sucesso e conclusão dos projetos.

Figura 1 – Modelo de Comunicação Básica



Fonte: PMI [5]

Na comparação entre as diferentes abordagens utilizadas para a gestão da comunicação, Sotomonte [4] utiliza como base os cinco processos de comunicação do PMBoK [5] e acrescenta outras abordagens utilizadas que são consideradas importantes para a comunicação, como no PRINCE e CMMI. Considerando que foram utilizadas apenas métodos tradicionais na pesquisa, são elas: identificar os interessados, planejar as comunicações, distribuir a informação, gerenciar as expectativas, informar o desempenho, linguagem comum, ferramentas e técnicas, eliminar ruídos e o contexto do projeto. Para o PMI [5], a comunicação é eficaz quando cria uma ponte entre os diferentes interessados, conectando todas as possíveis diferenças culturais, organizacionais, de experiência, perspectiva e interesses no resultado do projeto. E a gestão da comunicação deve abranger todas as suas

dimensões, são elas: interna e externa, formal e informal, vertical e horizontal, oficial e não oficial, escrita e oral e a verbal e não verbal.

As metodologias ágeis, diferente das tradicionais, utilizam sistemas de gerenciamento que visam se adaptar rapidamente as mudanças de escopo, interferência de clientes, têm ênfase na colaboração, manter a equipe motivada e foco na simplicidade.

O “Modelo TIP”, criado por Lopes [6], sugere que, assim como os profissionais de TI, os arquitetos e profissionais criativos devem utilizar os métodos ágeis como principal ferramenta de gestão devido ao caráter de seus projetos. Segundo o modelo, “o gerenciamento da comunicação engloba identificar a melhor forma de comunicação com os envolvidos no projeto e como coletar, registrar e resgatar as informações durante todo o projeto”. Além de definir um padrão de registro e coleta de informações, o gerente de projetos deve fazer reuniões com a equipe de definição, revisão e retrospectiva da Sprint, que pode ter durações diferentes, além de uma reunião diária, de cerca de 15 minutos, para que todos saibam o andamento do projeto e a comunicação se mantenha constante através de um quadro onde cada tarefa é atualizada conforme é concluída, evitando atrasos devido à falta de informação e mantendo a equipe a par do andamento do projeto, inclusive das atividades de outros membros.

3.2. Equipes Virtuais

As diferentes condições de competição, a globalização dos mercados e a economia do conhecimento [7] fizeram com que muitas empresas buscassem novas formas de se organizar. Essas mudanças vão desde o padrão de operações até a criação de novos tipos de equipe, como as equipes virtuais com membros distribuídos geograficamente.

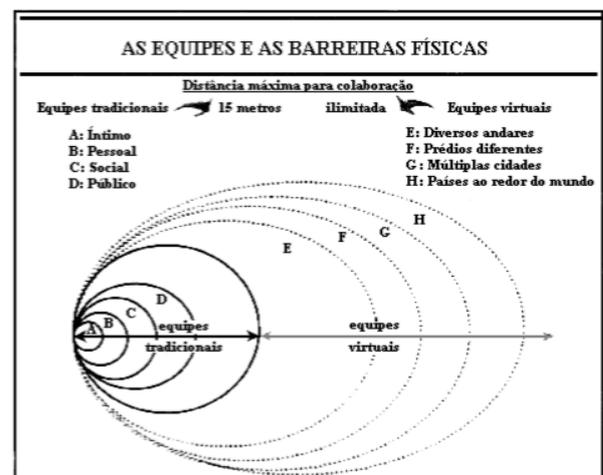
Esse grupo de pessoas, chamado de equipes virtuais, não tem fronteiras de espaço, tempo e inclusive, algumas vezes, de organização. Como toda equipe, elas são guiadas por um objetivo em comum e

possuem tarefas interdependentes [8], mas têm a capacidade de serem mais econômicas e expansivas. Segundo Hasegawa [8]:

“Basicamente, o que distingue a equipe virtual das equipes tradicionais, também classificadas como equipes reais, é a característica de transposição de fronteiras e limites físicos ou organizacionais”

Os estudos tradicionais definem que a distância, o raio de proximidade colaborativa, é de cerca de 15 metros. E equipes acima de 15 integrantes já tem um distanciamento considerável entre os membros, necessitando que o líder estruture métodos e procedimentos que assegurem a colaboração. Com as novas tecnologias, essa distância tornou-se praticamente ilimitada, com o líder tomando os cuidados necessários esses processos que permitam a colaboração e participação da equipe devem considerar as maiores diferenças culturais, pessoais e temporais. A composição das equipes virtuais tem participações mais flexíveis nos projetos, muitas vezes tendo contribuições parciais e temporárias, aumentando em alguns casos a complexidade da gestão de equipes.

Figura 2 – As equipes e as barreiras físicas



Fonte: L.N.Hessegawa [8]

Neste tipo de equipe, o gerenciamento e a comunicação entre os membros é essencial para o sucesso do projeto. Suas ligações são fortalecidas pelas tecnologias da comunicação

e, frequentemente, falta uma troca de informações rica e negociações mais flexíveis [9]. As atividades informais contribuem para a criação de um senso de equipe e melhora o entrosamento das equipes co-localizadas, enquanto nas virtuais frequentemente são relatadas falta de colaboração, aprendizado, confiança e propósito. O gerenciamento de atitudes, percepções e comportamento das pessoas se faz necessário nesses casos e dependem principalmente da comunicação do gerente com a equipe. São mais frequentes lacunas de comunicação que podem gerar falsas premissas que ao serem assumidas pelos membros geram problemas na coordenação dos projetos. Visando reduzir os conflitos, aumentar a confiança entre a equipe e, com isso, melhorar o desempenho, o gerente deve estar atento à dificuldade de acesso e compartilhamento de informações, demora ou ausência de resposta por parte dos membros.

Outra contribuição de Hasegawa [8] é que “outras características das equipes virtuais são: formação e extinção continua, relação de subordinação a várias áreas da organização e a utilização intensiva da tecnologia de comunicação na busca dos objetivos da equipe”. No entanto, o simples uso da tecnologia não caracteriza equipes virtuais, ela é apenas um canal para o desenvolvimento de suas atividades.

Segundo Duranti [9], a virtualidade tem as perspectivas de dispersão, tecnologia, processos e objetivos que podem acontecer em conjunto ou isoladamente. O suporte tecnológico é preponderante para a comunicação entre equipes virtuais e a escolha dos tipos de tecnologia que darão suporte a comunicação depende da tarefa que deve ser realizada, como: divulgação da informação, negociação, geração de ideias ou resolução de problemas complexos. Portanto, a escolha do canal de comunicação tem uma relação direta com seu objetivo e deve basear-se na cultura da equipe.

A comunicação das equipes virtuais acontece em sua maioria, ou totalmente, através de canais de tecnologia. E a comunicação mediada por computadores (CMC) pode ser: síncrona ou assíncrona. A síncrona, quando a mensagem é passada instantaneamente (chats, teleconferência etc.), é mais utilizada para tomada de decisão ou surgimento de problemas interpessoais, enquanto a assíncrona, que possui um tempo maior de resposta (e-mail, softwares e páginas da web), são melhores provedores de informação. Segundo a teoria da capacidade dos meios de comunicação [9], as características de cada meio devem ser estudadas na hora da definição de qual deve ser utilizado para cada objetivo, são elas: riqueza, interatividade, presença social, facilidade de ensaio e processamento e variedade de símbolos.

A gestão das equipes virtuais não deve focar apenas nas formas de utilização da tecnologia, mas principalmente nos processos sociais, pessoais e nas relações que são formadas formal ou informalmente. Levando em consideração os ‘3 Cs das equipes remotas’, citados por Duranti [9], comunicação, coordenação e controle, o gerente de projetos deve evitar o desequilíbrio de informações entre a equipe co-localizada e a virtual, além de favorecer a disseminação das práticas benéficas, a rapidez no desenvolvimento, na comunicação e a indução da colaboração, dentre as funções. Visando, com isso, criar relações de confiança entre a equipe, superando as distâncias físicas entre os membros.

Lembrando que as equipes virtuais têm a habilidade de divergir das estruturas e requisitos mais formais de reporte e, por isso, recebem maior autonomia.

3.3. Implantação e gerenciamento de equipes remotas

O primeiro desafio na implantação e gestão de equipes é mapear os objetivos, o

que motiva e direciona cada parte da equipe [9]. As equipes virtuais têm basicamente a mesma estrutura das equipes tradicionais, principalmente com relação ao processo que as tornam eficientes. As duas seguem um caminho de aleatoriedade e caos no processo de tomada de decisão até tornarem-se mais eficientes e maduras.

Esse tipo de equipe teve início e ainda é muito utilizada em empresas de tecnologia da informação, através delas foi possível unir mão-de-obra especializada de qualquer lugar do mundo em torno de um projeto de alta complexidade. Atualmente são utilizadas em muitas outras áreas, mas os desafios de implantação e gerenciamento ainda são os mesmos. No estudo de Hessegawa [8], sobre o sucesso de projetos internacionais de TI com equipes remotas, a interação das equipes virtuais tem diversos aspectos de interface técnica, humana e organizacional. Os mais associados à projetos bem-sucedidos foram: no caso da humana a política de RH e liderança; na técnica o treinamento da equipe, detalhes técnicos e consulta ao cliente; nas organizacionais processos padronizados, objetivos comuns e planejamento do projeto. Percebeu-se também que dependendo do porte do projeto, os aspectos mais relevantes eram diferentes, aumentando a necessidade de atividades organizacionais e de pessoal conforme a equipe aumenta. Enquanto para projetos de alta complexidade a interface humana torna-se mais importante. O estudo conclui que devem ser considerados os aspectos básicos de projeto primeiro, o aprendizado anterior da equipe deve ser considerado para esse tipo de projeto e as diferenças de porte e complexidade dos projetos não devem ser esquecidas.

Compreendendo os fatores envolvidos nesse tipo de projeto, é possível reforçar as características positivas e minimizar os problemas relacionados a eles através do gerenciamento dos projetos. Alguns fatores críticos comportamentais para o sucesso do projeto são a confiança entre os membros e a

criação de uma comunicação e as relações interpessoais efetivas. Enquanto a identificação das necessidades principais dos clientes, a estabilidade dos objetivos, a disponibilidade dos recursos e a manutenção do cronograma e do orçamento são fatores críticos gerenciais [10].

A implantação deve ser feita de forma que a equipe existente não se sinta excluída dos novos processos e a equipe remota se sinta parte do grupo. A gestão da comunicação é a mais diretamente afetada na implantação de uma equipe remota, todos os envolvidos devem ser preparados para enviar e receber informações e entender como a comunicação em que estão envolvidos afeta o projeto com um todo. Para que a confiança seja formada entre as equipes todos devem saber com clareza o que se espera deles e o que esperar dos outros. Normas claras nas rotinas de trabalho facilitam o entendimento e a passagem de informação como, por exemplo, a checagem diária da base de dados, mesmo que o membro não tenha nada para contribuir. A definição dos horários de reunião para que não sejam sempre os mesmos membros a serem sacrificados. E a atenção para a possível perda de informações quando forem feitas reuniões de vídeo já que boa parte da comunicação não verbal fica comprometida. O ideal seria, mesmo que alguns dos membros estejam no mesmo ambiente, que todos estivessem com um vídeo próprio para que a informação chegue de forma igual para todos.

Para a criação dessas equipes são feitas algumas recomendações. A primeira é que seja oferecida dentro da equipe a opção de voluntariado na nova equipe virtual, garantindo o desejo de participação dos membros. A busca por pessoas que já se conheçam e permitam a criação de um ambiente amigável mesmo que distantes. Que parte da equipe seja composta pelos chamados 'extensores de fronteiras' [9], pessoas que têm facilidade de relacionamento social e contatos em outros setores da

organização ou externo. A possibilidade de dividir o trabalho em módulos para que uma localidade não dependa tanto de outra. A criação de sites ou utilização de softwares que permitam a colaboração e a inspiração entre a equipe. E, por último, estimular a comunicação sem forjar encontros sociais.

A definição de critérios claros e precisos de avaliação e desempenho, desde o início do projeto, contribui para o desenvolvimento da equipe. Conforme ela vai desenvolvendo suas capacidades e aumentando a maturidade o estilo de liderança pode ser ajustado. Algumas métricas atitudinais são: satisfação da equipe, comprometimento com resultados, confiança e criatividade. Enquanto a forma de medir o desempenho pode ser através do cumprimento do orçamento e do cronograma.

Segundo a teoria de Tuckerman [11], de 1965, as equipes passam por algumas fases de desenvolvimento. A primeira seria a fase de formação, quando as tarefas se iniciam, mas os membros ainda estão trabalhando de forma independente enquanto entendem os objetivos e limites. Na fase seguinte, de conflito, o grupo começa a entender como trabalhar em conjunto, mas a divergência de opiniões pode gerar conflitos que devem ser prontamente resolvidos pelos gerentes para que a equipe cresça. A próxima etapa é a de acordo, quando a confiança está em desenvolvimento, as regras funcionando e o gerente pode começar a atuar de forma mais participativa. E por último, a fase de desempenho, quando a equipe já está madura e realizando os trabalhos de forma produtiva, conflitos ainda podem ocorrer, mas são mais facilmente gerenciáveis. Depois foi acrescentada à teoria a fase de dispersão, devido ao caráter de finalização dos projetos.

Ainda no artigo de Davey-Winter [11], são listadas técnicas de construção de equipes que aceleram e conduzem o processo de desenvolvimento das equipes em cada uma de suas etapas. Cabe ao gerente identificar em qual etapa a equipe se encontra e trabalhar de forma que elas evoluam mais rapidamente,

beneficiando a produtividade do projeto. Algumas das técnicas propostas em cada etapa são: formação (avaliações de personalidade, definição de objetivo, entre outros), conflito (abordagem de gestão de conflitos, *coaching* executivo etc.), acordo (eventos de construção de equipe, atualizações regulares de status etc.) e desempenho (reconhecimento e recompensas etc.).

Novos desafios surgem para as equipes de projeto e principalmente para os gerentes quando elas são implementadas. Conforme mencionado anteriormente, o mais crítico delas é com relação a comunicação, pois sua eficácia influencia diretamente no sucesso do projeto. Para garantir o foco na comunicação, Osman [12] define em seu artigo as ‘7 melhores práticas para uma comunicação eficaz para um gerente de projetos virtual’. A principal delas é um plano de comunicação claro, seguido por valorizar as conversas informais, dominar a tecnologia, conduzir reuniões estruturadas, quando necessário utilizar chamadas de vídeo, determinar um intervalo para as reuniões baseado nos fusos horários e, por último, utilizar o e-mail de forma efetiva.

4. Implantação de equipes remotas em escritórios de arquitetura

Com o entendimento das principais características do gerenciamento da comunicação e das equipes virtuais e sua implantação e gerenciamento foi proposto a criação de um modelo prático de implantação para escritórios de arquitetura brasileiros.

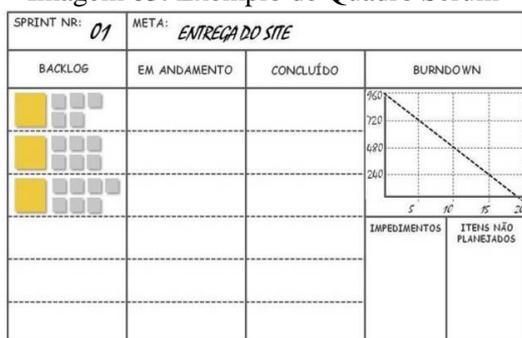
4.1. Tipos de Empresa

Conforme constatado pelo Censo do Cau [1] e pelos anuários seguintes, a grande maioria das empresas de arquitetura do país são pequenas ou médias. Dependendo da área geográfica aonde estão inseridas, o volume de projetos é muito pequeno, tornando o mercado em alguns casos insustentável. Essas

empresas podem ter muitos benefícios com a implantação do trabalho à distância, dentre eles: a ampliação da área de atuação, baixos custos com deslocamento, maior satisfação do funcionário e aumento da produtividade da equipe. Para assegurar que os desafios não sejam maiores que o benefício, foram propostas diretrizes para tornar a comunicação com a equipe virtual contínua e eficaz. Considerando que cada organização deve fazer os ajustes necessários para que se aplique ao seu caso.

As diretrizes utilizam tanto o gerenciamento tradicional, quanto as metodologias ágeis, num esforço de integração entre os dois tipos de gestão. A criação de um quadro online, que permita a contribuição diária dos membros da equipe, segue as diretrizes do método *Scrum* [6], que define *Sprints* de trabalho de uma ou duas semanas, onde são definidas as principais tarefas e os responsáveis por elas na equipe e a partir delas o acompanhamento do trabalho da equipe fica mais dinâmico. Também serão utilizados métodos tradicionais como: atas de reunião para disseminação das principais informações, feedback aos funcionários e recompensas à equipe para manter a motivação etc.

Imagem 03: Exemplo de Quadro Scrum



Fonte: www.dvmedia.com.br (visita em 01/12/2018)

4.2. Diretrizes de implantação em escritórios de arquitetura

Para facilitar a implantação das equipes virtuais para esse tipo de empresa, escritórios

de pequeno e médio porte de arquitetura, propõe-se que seja primeiramente oferecido aos funcionários ou colaboradores que se voluntariem para o início do projeto de implantação, dependendo do porte do escritório e a da quantidade necessária de membros remotos. A utilização de funcionários antigos no novo projeto tem o objetivo de obter maior aderência da equipe a nova forma de trabalho e facilitar a comunicação com a equipe co-localizada. Com a aderência de alguns funcionários, inicia-se um projeto piloto de implantação de equipes remotas. Esses funcionários serão beneficiados pelas facilidades desse tipo de trabalho e contribuirão para que a equipe seja implantada com sucesso, além de já conhecerem os processos internos da organização e manterem relações com os outros funcionários, facilitando a comunicação intrinsecamente.

Dando início ao projeto piloto, toda a equipe ligada a ele deve comunicar-se através dos métodos desenvolvidos para a equipe virtual, mesmo que uma parte dela esteja fisicamente presente no mesmo local, evitando a perda de informação e a sensação de isolamento dos membros virtuais.

Na reunião de início de projeto, feita através de vídeo com todos os membros da equipe, deve ser definida a frequência de reuniões (semanal ou quinzenal) de planejamento e retrospectiva do trabalho definido para aquele espaço de tempo. O acompanhamento feito diariamente por todos os membros através do quadro de *sprint*, que pode ser mantido em um software ou site como o Trello, que permite a contribuição dos membros através da alteração de tarefas para 'andamento', 'concluído' ou 'obstáculos'. Com isso, todos os membros são atualizados diariamente do andamento do projeto. Nessas reuniões presenciais de vídeo, o gerente deve incentivar alguma conversa informal nos primeiros minutos de reunião, de forma estruturada para que a equipe mantenha algum nível de proximidade. E ao final da reunião

enviado por e-mail para todos os participantes uma ata com as definições e responsabilidades de cada um, assim como a atualização do quadro de Sprint para as próximas tarefas.

No caso de solicitações de mudanças, conflitos ou obstáculos que possam surgir na execução das tarefas, deve ser enviado por e-mail, apenas para os envolvidos, as questões a serem definidas e, caso necessário, uma reunião à parte marcada para resolução. As métricas de avaliação devem ser estipuladas no início do projeto e um *feedback* mensal dado à equipe, podendo se tornar um meio de criação de reconhecimento e recompensas. É recomendável também que reuniões ou eventos sociais sejam marcados com alguma frequência, que dependerá da disponibilidade e distância geográfica da equipe, para manter e criar laços entre os membros.

5. Considerações Finais

A comunicação é um fator crítico de sucesso em todos os tipos de projetos, ao implantar equipes virtuais, as organizações precisam se atentar às questões como a criação de confiança entre a equipe e métodos eficazes de passagem de informação.

Conclui-se que as empresas de arquitetura podem obter grandes avanços com a implantação de equipes remotas, não apenas com relação ao custo, ampliação da área de atuação, satisfação e eficiência dos funcionários. Mas também na estruturação da comunicação e do conhecimento do escritório com um todo, mesmo nos projetos com equipes tradicionais, já que para o gerenciamento das equipes remotas é necessário um esforço na criação de processos claros e eficazes de comunicação, os quais geralmente são feitos de forma informal e podem ser usados por todas as equipes.

6. Referências

- [1] Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR). Anuário de Arquitetura e Urbanismo, Brasil, 2018.
- [2] Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR). Censo de Arquitetos e Urbanistas, Brasil, 2012.
- [3] .E.P.Sotomonte, 2.Fundamentação Teórica, em:Análise dos Fatores de Comunicação Influentes no Gerenciamento de Equipes de Projetos, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012, pp.23-38.
- [4] B.E.P.Sotomonte, Gerenciamento da Comunicação em Projetos, em: Análise dos Fatores de Comunicação Influentes no Gerenciamento de Equipes de Projetos, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012, pp.39-53.
- [5] PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5. ed. São Paulo: Saraiva. 2013.
- [6] S.Lopes, Métodos ágeis para arquitetos e profissionais criativos, Brasport, Rio de Janeiro, 2015.
- [7] E.Tortelli, Base teórico-empírica, em: Melhores prática para gerenciar projetos globalizados trabalhando com equipes virtuais, MBA de Gerenciamento de projetos, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012, pp.10-28.
- [8] L.N.Hessegawa, Equipes Virtuais, em: O papel das interfaces no sucesso de projetos utilizando equipes virtuais, Pós Graduação Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002, pp.17-26.

[9] C, Duranti, Revisão Bibliográfica, em: Influência de fatores culturais na comunicação em projetos virtuais globais, Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008, pp. 9-34.

[10] I, Rodrigues, Equipes globais, em: Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: Um estudo de empresas multinacionais brasileiras, Tese de doutorado da Faculdade de economia, administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, pp. 34-46.

[11] K, Davey-Winter, Construção e desenvolvimento de equipes em um ambiente matricial, Livraria Virtual PMI, 2010.

[12] H. Osman, O gerente de projeto virtual: As sete melhores práticas para uma comunicação eficaz, Biblioteca Virtual PMI, 2011.