

## O Gerente de Projeto Virtual: As Sete Melhores Práticas para uma Comunicação Eficaz

Por Hassan Osman, PMP

### Sumário Executivo

Com o surto das práticas de trabalho a distância o gerente de projeto do século vinte e um enfrenta desafios cada vez mais complexos na gestão de sua equipe. Um desses desafios cruciais está em conduzir uma comunicação eficaz em um ambiente virtual. Para garantir o sucesso derradeiro de um projeto, o gerente de projeto deve certificar-se que o fator comunicação eficaz é tratado como prioridade máxima. Consequentemente, o gerente de projeto deve implementar diversas ações, incluindo o estabelecimento de um plano de comunicação claro, responsabilizando-se por discussões informais e dominando a tecnologia utilizada. Ele ou ela deve entender também como conduzir reuniões estruturadas e fazer uso do e-mail como uma ferramenta para se comunicar eficientemente com sua equipe. Este artigo discute os desafios enfrentados pelo gerente de projetos virtuais e especifica as melhores práticas que devem ser empregadas para uma comunicação eficaz.

**D**urante a última década, as organizações têm se voltado cada vez mais para a contratação de uma força de trabalho mais móvel. O Relatório Mundial de Tecnologia Conectada – Cisco, 2010; realizado em 13 países, indica que os funcionários esperam uma maior mobilidade em seus trabalhos e que mais de 65% deles classifica a flexibilidade como um fator mais importante do que o salário.<sup>1</sup> Desse modo, o número de empresas adotando um espaço de trabalho mais colaborativo e virtual está em ascensão e as projeções

indicam uma taxa de crescimento cada vez maior nesse sentido.<sup>1</sup>

Os benefícios do trabalho a distância são claros: custos com deslocamento mais baixos, acesso a um conjunto de habilidades mais diversificado, maior satisfação do funcionário e aumento de produtividade. No entanto, uma desvantagem do surto de trabalho a distância é que ele criou novos desafios

---

<sup>1</sup> Cisco Systems, Cisco Connected Technology World Report  
[http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/ts\\_101910.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/ts_101910.html)

para as equipes virtuais, e particularmente para os gerentes de projeto.

### **Os Desafios do Gerente de Projeto Virtual**

Gerentes de projeto são as partes interessadas chave e são, em última análise, responsáveis pelo sucesso de um projeto. Eles têm sido vistos tradicionalmente como líderes de equipes que localizadas fisicamente em um mesmo escritório. Eles geralmente estão em estreita proximidade com membros de sua equipe, o que permite mais interação face-a-face e reuniões mais frequentes.

Todavia, o papel do gerente de projeto tem mudado com base no aumento recente das práticas de trabalho a distância e da necessidade de uma maior colaboração entre equipes dispersas. Hoje, é regra ter uma equipe virtual em quase todos os setores e empresas. Desse modo, o gerente de projeto virtual enfrenta vários desafios na gestão de sua equipe; alguns desses desafios incluem liderança, confiança, controle e comunicação. Embora tais desafios existirem sempre para gerentes de projetos tradicionais, eles são amplificados diversas vezes mais para gerentes de projetos virtuais. Por exemplo, ao liderar equipes desconectadas, a relação linha-dura entre um gerente e seus subordinados é geralmente muito mais definida por causa da proximidade física das pessoas. A natureza virtual de uma equipe, no entanto, tende a diluir o efeito do controle autoritário pelos gerentes devido à falta de percepção de liderança tangível pela equipe. Além disso, o elemento confiança, que é inerentemente difícil de estabelecer em um cenário face-a-face, é ainda mais difícil de estabelecer virtualmente.

O desafio mais crítico, no entanto, é o elemento comunicação, principalmente porque o sucesso de um projeto muitas vezes depende da eficácia da comunicação entre a equipe. Desse modo, recai sobre o gerente de projeto a responsabilidade de conduzir e definir o tom de toda a equipe para que todos estejam focados em alcançar os objetivos do projeto da maneira mais eficiente.

### **As Sete Melhores Práticas para uma Comunicação Eficaz**

A seguir estão as sete melhores práticas que o gerente de projeto virtual deve implementar para uma comunicação mais eficaz entre os membros de sua equipe:

#### **1. Estabeleça um Plano de Comunicação Claro**

Embora isso possa parecer óbvio, talvez seja o mais ignorado pelos gerentes de projetos virtuais. Um plano de comunicação deve definir as regras de engajamento e a frequência da comunicação. O plano deve conter também um repositório de informações de contato de todos os membros da equipe, assim como uma listagem de todas as reuniões de atualização de *status*. Talvez o mais importante, o plano deve conter as preferências do gerente de projeto em termos de como ele ou ela gostaria de ser contatado. Por exemplo, um gerente de projeto pode querer todas as solicitações documentadas através de *e-mail* para que as mensagens possam ser rastreadas; e ser contatado por telefone somente se algo urgente vier à tona. Outro gerente de projeto pode preferir utilizar um *software* de mensagens instantâneas para todas as questões menores e usar *e-mail* para solicitações mais detalhadas. Ao definir antecipadamente suas preferências, o

gerente de projeto vai estabelecer um fluxo de comunicação mais eficiente com os membros da equipe.

Um bom plano de comunicação também terá um caminho de escalonamento claro para que os membros da equipe saibam quem eles precisam consultar ou solicitar autorização quando se depararem com questões, especialmente com tarefas relacionadas ao cliente. Ao iniciar um projeto composto por uma equipe virtual, uma reunião delineando o plano de comunicação deve ser estabelecida para compartilhar o plano com todos os membros da equipe e esclarecer quaisquer ambiguidades. O plano de comunicação deve, então, ser mantido em um repositório centralizado e atualizado regularmente para que todos tenham acesso quando necessário.

## 2. Dê importância a Conversas Informais

Em uma equipe presencial, as conversas informais ocorrem geralmente entre paredes de um escritório ou perto do bebedouro. Tais discussões são fundamentais para se construir afinidade e coesão e, no final das contas, confiança e uma comunicação mais bem sucedida dentro da equipe. Portanto, é importante para o gerente de projeto virtual compensar esta perda. Para isto, discussões informais devem ser planejadas com antecedência em reuniões *on-line* em uma destas maneiras:

- Primeiro, reuniões de *status* regulares devem começar ou terminar com discussões não relacionadas ao trabalho. Embora isso às vezes aconteça naturalmente, o gerente de projeto deve fazer um esforço consciente para discutir abertamente temas informais e não estruturados

para que a equipe se sinta encorajada a fazê-lo também.

- Segundo, discussões informais devem ser consideradas pelo planejamento de reuniões específicas que tenham o foco na socialização da equipe. Nessas reuniões os membros da equipe podem ser convidados a apresentar tópicos informais sobre suas vidas sociais ou interesses para que os outros membros aprendam mais sobre suas origens.

Em todos os tipos de discussões informais, a responsabilidade recai sobre o gerente de projeto virtual para definir o tom, porque os subordinados normalmente olham para seus líderes para medir o que pode e o que não pode ser discutido. Desse modo, é sempre uma boa idéia para o gerente de projeto liderar pelo exemplo, sendo a primeira pessoa a discutir sobre a sua própria origem.

## 3. Seja um Mestre da Tecnologia

Tendo que os gerentes de projetos virtuais precisam confiar principalmente na tecnologia para se comunicar com suas equipes dispersas, é imperativo que se tornem especialistas em usá-la. Os gerentes devem compreender plenamente as características de *softwares* de colaboração online para que tomem decisões sensatas sobre práticas de comunicação eficazes. Por exemplo, ao utilizar o Cisco WebEx Meeting Center gerentes de projeto deveriam saber como compartilhar arquivos e aplicativos, passar o controle para outros apresentadores, usar a gravação baseada em rede e ativar a videoconferência. Eles também deveriam se tornar especialistas em utilizar outros *softwares* para cronogramas e de gerenciamento de projeto, conteúdo e de documento. Mais importante ainda, os

gerentes devem entender as limitações e o grau de integração entre todas estas aplicações de *software*, principalmente por causa de características que se sobrepõem, o que poderia se tornar redundante e confundir a equipe.

Ao olhar para “pessoas, processos e tecnologia” em um ambiente virtual, a tecnologia utilizada normalmente define o processo, portanto, decidir sobre qual tecnologia utilizar e como integrar as diferentes aplicações de *software* são pré-requisitos chave antes de estabelecer processo e fluxo de comunicação corretos.

#### 4. Conduza reuniões estruturadas

Uma questão que pode ser atribuída a desperdiçar muito tempo em equipes virtuais é a falta de estrutura nas reuniões. É contraproducente quando uma equipe inteira participa de uma reunião que não tem um objetivo sólido ou sentido de facilitação. Idealmente, a reunião virtual perfeita tem quatro atributos:

- Primeiro, a reunião deve ter uma pauta específica, que deve ser comunicada à equipe com antecedência. A pauta deve especificar o objetivo da reunião e o que precisa ser alcançado ao final da mesma. O envio da pauta com antecedência para os convidados dar-lhes-á a chance de pensar através dos tópicos de discussão e de estarem mais bem preparados para a discussão.
- Segundo, a reunião deve ser facilitada pelo gerente de projeto; que deve garantir que a equipe permaneça no tema. É função do gerente de projeto assegurar que quaisquer discussões fora da pauta sejam adiadas para outra reunião. Isso garante que o

tempo gasto pela equipe está focado e não perdido devido a conversas tangenciais.

- Terceiro, o gerente de projeto deve capturar quaisquer riscos, questões e itens de ação que surjam durante a reunião e atribuir proprietários a cada um deles. O gerente de projeto deve ser tão explícito quanto possível para evitar qualquer má interpretação. Durante a reunião o gerente de projeto deve incluir também vários pontos de esclarecimento para garantir que todos entendam os pontos que estão sendo comunicados e permitir que todos realizem questionamentos.
- Em quarto lugar, e talvez o passo mais essencial é que o gerente de projeto deve complementar a reunião com um e-mail que resuma as decisões. Embora possa não ser necessário incluir atas de reuniões detalhadas após cada reunião, o e-mail deve incluir pelo menos os itens de ação acordados e os proprietários atribuídos. Isso garante que o gerente de projeto mantenha uma trilha de auditoria por escrito para quem estiver trabalhando nisto.

#### 5. Utilize Vídeo Quando Necessário

Em reuniões presenciais os gerentes de projeto têm a vantagem de projetar e ler as expressões faciais e a linguagem corporal de seu público, no entanto, em reuniões on-line, tais sinais não verbais não estarão presentes, obviamente, o que deixa o gerente de projeto em desvantagem na absorção do *feedback* da equipe. Em reuniões delicadas, quando as tensões são elevadas, o gerente do projeto deve solicitar a utilização de

videoconferência para ajudar na mitigação dos efeitos negativos da comunicação não visual. Isto é particularmente importante em reuniões envolvendo altos riscos, tais como escopo e negociação com novos clientes. Em tais situações, o gerente de projeto pode considerar o uso de tecnologias de videoconferência mais sofisticadas.

## **6. Determine um Intervalo para as Diferenças de Fuso Horário**

Quando o trabalho é em conjunto por diferentes países, é bastante comum que os diferentes membros da equipe residam em diferentes fusos horários. Isso cria um desafio para o gerente do projeto, que geralmente precisa incluir a maioria da equipe em reuniões importantes. É claro que nem sempre é viável para cada membro da equipe participar de todas as reuniões, mas às vezes é necessário ter discussões com toda a equipe quando problemas surgem. O plano de comunicação deve definir um intervalo de tempo privilegiado para reuniões. Por exemplo, se o gerente do projeto está na costa leste dos Estados Unidos e diversos membros da equipe vivem na costa oeste, então não iniciar reuniões antes de 11:00 da manhã, tendo isto como um limite inferior, faz sentido. Além disso, se outros membros da equipe estão na Índia, então agendar reuniões após as 15:00 horas pode ser tarde demais, o que significa que o intervalo de horário privilegiado de 11:00 - 15:00 seria o ideal para reuniões. Documentar esse intervalo em um cronograma do projeto ajuda o gerente a agendar reuniões efetivamente, onde cada membro da equipe precisar ser incluído em uma discussão importante.

## **7. Utilize o E-mail Efetivamente**

O e-mail é uma faca de dois gumes. Usá-lo ineficientemente como uma ferramenta para gerenciar equipes virtuais pode ser uma confusa inundação, mas aplicá-lo de forma eficaz facilita o fluxo de comunicação da equipe. Embora dicas e estratégias de uso do e-mail para uma comunicação eficaz possam facilmente encher um livro, há geralmente quatro regras principais que precisam ser seguidas:

- Primeiro, as mensagens de e-mail precisam ser tão sucintas e concisas quanto o possível. As pessoas raramente leem e-mails nos dias de hoje, elas apenas correm os olhos. Digitar e-mails muito longos e esperar que membros da equipe leiam cada linha não é muito pragmático e um gerente de projeto ganharia melhor a atenção da equipe quebrando um longo e-mail em duas ou três mensagens separadas.
- Segundo, se o e-mail contém vários itens de ação para a equipe, esses itens não deveriam estar enterrados nos parágrafos da mensagem, o que se tornará difícil e confuso de encontrar. Em vez disso, ações devem ser destacadas em pontos separados, com marcas ou itens numerados em uma lista de forma que se destaquem para os destinatários.
- Em terceiro lugar, um assunto diferente deve ser usado para cada novo tópico de e-mail. É muito irritante ver uma resposta de um e-mail antigo que contém um tópico com várias mensagens que não têm relação com o novo tópico. Além disso, membros de uma equipe virtual normalmente precisam procurar e-mails anteriores em suas caixas de entrada para recordarem de uma

decisão ou ação e ter um assunto descritivo, torna muito mais fácil recuperá-los.

- Quarto, “Responder a todos” e “Com cópia oculta” devem ser utilizados com moderação. Quando alguém não precisa ser incluído em uma cadeia de e-mail ou uma resposta, incluí-lo acaba sendo altamente contraproducente.

Para facilitar a comunicação por e-mail, também é uma boa idéia para o gerente de projeto criar listas de discussão que a equipe possa utilizar para discutir tópicos. Isto é particularmente útil para grandes equipes, onde utilizar listas de e-mail que incluem uma lista pré-determinada de pessoas diminui a chance de deixar alguém fora de uma discussão por equívoco e, eventualmente, ajuda a economizar tempo.

### **Conclusão**

O gerente de projeto virtual enfrenta muitos desafios em seu local de trabalho, particularmente para assegurar uma comunicação eficaz com sua equipe. Os gerentes de projeto são responsáveis por definir o tom e levar a equipe a uma abordagem mais eficaz para a colaboração. Para mitigar os riscos de fracasso do projeto e reduzir quaisquer ambiguidades entre os membros da equipe, o gerente de projeto virtual deve implementar medidas específicas para melhorar e aumentar a comunicação entre as equipes de forma consistente. Em última análise, estas medidas irão economizar tempo e aumentar a produtividade de toda a equipe no longo prazo.

### **Sobre o autor**

**Hassan Osman** é gerente de programas sênior na Cisco Systems, onde suas responsabilidades incluem liderar a formação, planejamento, execução e transição de grandes e complexos projetos para clientes. Antes de trabalhar na Cisco Systems, Hassan foi gerente na Ernst & Young, onde ajudou clientes *Fortune 500* a avaliarem e implementarem soluções nas áreas de avaliação de programas independentes e gestão de projetos estratégicos. Hassan é o autor de *“Securing Your Information in an Insecure World,”* e possui mestrado em gerenciamento e política da segurança da informação pela Carnegie Mellon University. Ele é certificado PMP® e discute frequentemente sobre gerenciamento de projetos virtuais em [www.thecouchmanager.com](http://www.thecouchmanager.com)