



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A COMUNICAÇÃO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM EQUIPES VIRTUAIS

COMMUNICATION AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN VIRTUAL TEAMS

ONILIO FIRMINO DE MEDEIROS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A COMUNICAÇÃO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM EQUIPES VIRTUAIS

Objetivo do estudo

Entender como os fatores críticos de sucesso, mais especificamente a comunicação, podem influenciar a eficácia das equipes virtuais e por consequência o sucesso dos projetos.

Relevância/originalidade

Devido a crescente melhora do ambiente informatizado das empresas e a busca pelo aumento da eficiência nos projetos, existe uma crescente demanda para que as equipes locais trabalhem com equipes virtuais. Neste contexto, este relato pretende demonstrar a influência da comunicação no gerenciamento de projetos que possuem equipes virtuais.

Metodologia/abordagem

Por ter membros pesquisadores envolvidos na resolução dos problemas, este relato é caracterizado como uma pesquisa-ação.

Principais resultados

Após a aplicação de um plano para a melhoria da comunicação e integração das equipes, foi identificado um crescimento da confiança, além de um ganho na produtividade, eficácia e eficiência das equipes e no aumento da taxa de sucesso das entregas dos projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Pudemos compreender e comprovar empiricamente a aplicabilidade de pesquisas que mostram que confiança, comunicação clara, suporte técnico e suporte corporativo são condições importantes para o gerenciamento de projeto com times virtuais.

Contribuições sociais/para a gestão

Pudemos evidenciar que a comunicação impacta diretamente a eficácia dos times virtuais. A comunicação clara cria um ambiente de confiança entre equipes e como resultado disto, evidenciou-se um aumento significativo na produtividade e qualidade das entregas das equipes virtuais.

Palavras-chave: Equipes Virtuais, Comunicação, Fatores Críticos de Sucesso, Gerenciamento de Projetos, Padronização



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



COMMUNICATION AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN VIRTUAL TEAMS

Study purpose

Understand how critical success factors, more specifically communication, can influence the effectiveness of virtual teams and consequently the success of projects.

Relevance / originality

Due to the increasing improvement of the computerized environment of companies and the search for increased project efficiency, there is a growing demand for local teams to work with virtual teams. In this context, this report aims to demonstrate the influence of communication in the management of projects that have virtual teams.

Methodology / approach

Having research members involved in problem solving, this report is characterized as an action research.

Main results

Following the implementation of a plan to improve team communication and integration, confidence was identified, as well as gains in team productivity, effectiveness and efficiency, and increased project delivery success rates.

Theoretical / methodological contributions

We have been able to empirically understand and prove the applicability of research showing that trust, clear communication, technical support and corporate support are important conditions for project management with virtual teams.

Social / management contributions

We could show that communication directly impacts the effectiveness of virtual teams. Clear communication creates an environment of trust between teams and as a result, a significant increase in productivity and delivery quality of virtual teams has been evidenced.

Keywords: Virtual Teams, Communication, Critical Success Factors, Project Management, Standardization



1 Introdução

No ambiente global de intensa competição, para realizar e manter uma vantagem competitiva, as organizações devem dar importância à maneira como praticam o gerenciamento de projetos (Anantatmula & Thomas, 2010). Na busca pelo aumento de um maior *marketshare*, as empresas estão explorando outras formas de gerenciar os seus negócios. Dando suporte aos negócios das empresas está o gerenciamento de projetos. Com o advento da internet e melhoria das ferramentas de comunicação, tornou-se fácil ter pessoas de várias partes do mundo trabalhando na mesma equipe.

O gerente de projetos desenvolve um importante papel, pois ele “é o responsável pela coordenação e integração das atividades por meio de várias linhas funcionais” (Kerzner, 2015 p.9). O trabalho de um gerente de projetos não é uma tarefa fácil, pois muitas vezes tem as suas responsabilidades aumentadas, porém pouquíssima autoridade. Isso o força a exercer a habilidade da negociação com a alta administração ou gerentes funcionais, para dispor de recursos para os seus projetos. Portanto, para ser eficaz, um gerente de projetos precisa possuir habilidades técnicas e gerenciais (Kerzner, 2015).

Este relato tem como principal objetivo a análise de forma empírica de como os fatores críticos de sucesso (FCS), tais como a comunicação e mais especificamente a padronização de processos e documentos podem influenciar no sucesso dos projetos com utilização de equipes virtuais.

Os problemas relatados e analisados ocorreram entre as equipes do Brasil-Índia e Brasil-EUA. Existem muitos FCS quando estudamos equipes virtuais, contudo o problema vivenciado está principalmente relacionado com a padronização de processos e documentos para a troca de informações entre as equipes virtuais. Com este relato pretende-se responder a seguinte pergunta: Como a comunicação, mais especificamente a padronização de processos e documentos influenciam a eficácia das equipes virtuais? Neste âmbito, o presente estudo propõe descrever como as padronizações dos processos e a criação de padrões influenciam o desempenho das equipes virtuais.

2 Referencial Teórico

Nesta seção almeja-se entender como a comunicação como FCS, pode influenciar a eficácia das equipes virtuais e o sucesso dos projetos. Portanto, o foco deste relato é explorar dois temas do gerenciamento de projetos: Equipes virtuais e a comunicação como FCS.

2.1 Equipes Virtuais

As equipes virtuais são definidas pelos autores, como grupos de diferentes localidades, que através da tecnologia de comunicação, abastecem um banco de informações que auxilia e orienta realização das tarefas. As equipes virtuais também conhecidas como *e-Team* para equipes virtuais, onde o “e” significa a utilização de meios eletrônicos para se comunicarem (Patah & Vargas Neto, 2016).

Segundo Pontes, Oliveira e Ramos Filho (2015) o contato entre os membros de equipes virtuais pode ser pequeno ou quase nulo, assim resultando em impacto na interação da equipe, influenciando assim a comunicação e colaboração.

Segundo Patah e Vargas Neto (2016), três fatores são classificados como essenciais no apoio as equipes virtuais, esses fatores são descritos como pessoas, objetivos e ligações. Os autores descrevem os fatores da seguinte forma:



- Pessoas:** São elementos fundamentais na formação das equipes, tendo como destaque os membros independentes com autonomia, liderança e confiança.
- Objetivos:** É o motivo que reúne os indivíduos para trabalhar em equipe, sendo esta a principal razão do envolvimento das pessoas. Para as equipes virtuais o propósito deve ter uma definição muito clara e acessível. Os itens chaves para a atendimento as metas das equipes virtuais são cooperativismo, interdependência e resultados concretos.
- Ligações:** São os meios de comunicação que unem as equipes virtuais, e isto também é classificado como a principal diferença entre as equipes virtuais e tradicionais. A sintonia da troca de informações entre os membros das equipes ocorre por diversos meios de comunicação. Para suprir a falta de interação “face a face” é indispensável o desenvolvimento do fator confiança entre as pessoas.

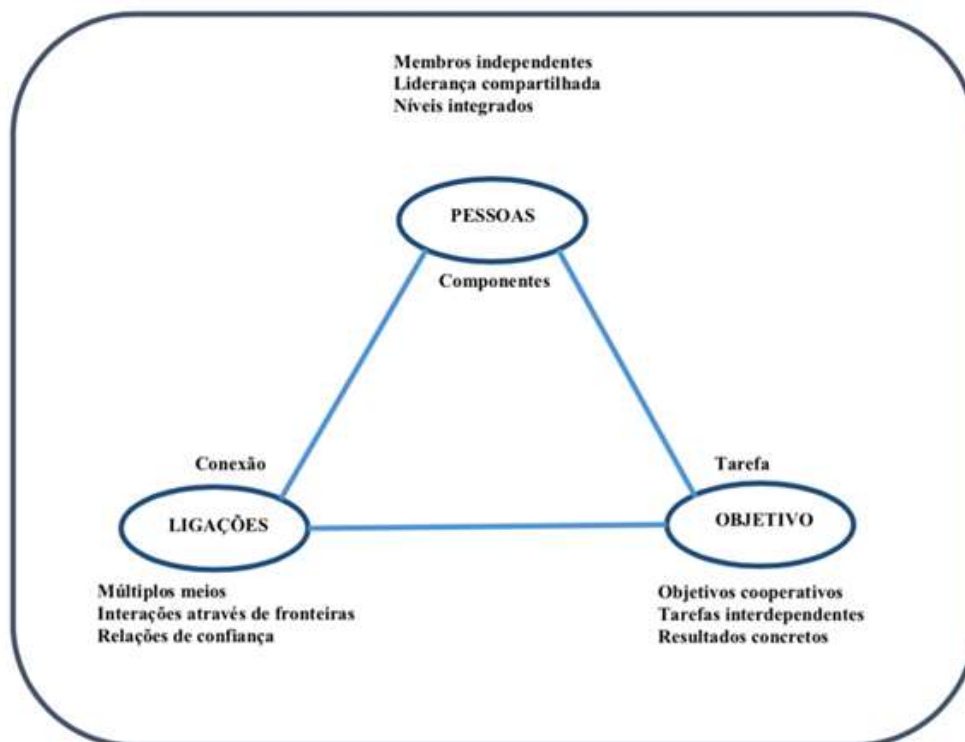


Figura 1 - Equipes virtuais

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Patah e Vargas Neto (2016)

Segundo os autores, o contato entre os membros de equipes virtuais pode ser pequeno ou quase nulo, assim resultando em impacto na interação da equipe, influenciando assim a comunicação e colaboração. As equipes virtuais estão mudando significativamente o panorama no mundo corporativo no século XXI, substituindo as equipes tradicionais (presenciais) por equipes virtuais, possibilitando às empresas atuarem dinamicamente em novos desafios e em projetos mais complexos. Devido suas características, tais como, dispersão geográfica, diversidade cultural e de perfis profissionais, as equipes virtuais têm como característica serem mais dinâmicas do que as tradicionais. Ainda o ambiente de trabalho das equipes virtuais demonstra ser menos circunscrito, criando um ambiente organizacional mais complexo e incerto (Pontes *et al.*, 2015).

Por sua vez, a comunicação entre as equipes virtuais representa um grande desafio para o gerenciamento de equipes, especialmente quando os participantes estão em diferentes fusos



horários, e isso significa que contratempos podem ocorrer. Fica como responsabilidade dos gerentes fornecer apoio e tarefas motivadores para reverter esse cenário (Pontes *et al.*, 2015).

2.2 Comunicação como fator crítico de sucesso

Carvalho e Rabechini Jr. (2019) entendem que os FCS são variáveis críticas que têm impacto positivo e significativo no sucesso dos projetos, e assim cabe ao gerente de projeto balancear a equação. Para balizar suas ações ele precisa de métricas direcionadoras para monitorar os FCS durante o ciclo de vida do projeto.

Verburg, Bosch-Sijtsema, Vartiainen (2012), encontraram duas razões principais para uma execução bem sucedida do projeto de equipes virtuais: (1) Comunicação e colaboração dentro da equipe, ou seja, regras claras de comunicação, abertura e confiança e (2) suporte organizacional e suporte corporativo em termos de ferramentas, infraestrutura, políticas, recompensas e sistemas de incentivo para o trabalho em ambientes virtuais. Os resultados da pesquisa mostram que confiança, comunicação clara, suporte técnico e suporte corporativo em geral são as quatro condições mais importantes para realizar o trabalho em ambientes virtuais.

A área de comunicação sempre foi uma matéria de suma importância na literatura de gerenciamento de projeto e vários autores associam esta área ao sucesso ou fracasso de projetos (Carvalho & Rabechini Jr., 2019). Kerzner (2011) salienta que uma comunicação eficaz no projeto garante informações para pessoa certa no momento certo, e ainda acrescenta que é essencial ao sucesso do projeto uma comunicação adequada. Devido a esta importância, os guias de boas práticas (BoKs) dedicam uma área de conhecimento só para o gerenciamento das comunicações e seus monitoramentos.

Carvalho e Rabechini Jr. (2019), ressaltam que para que haja comunicação é necessário um emissor, um receptor e um canal, sendo este último o meio que transmite a mensagem. Além destes, há outros importantes conceitos concernentes às comunicações, tais como: Feedback, ruídos e barreiras. Feedback é o ato do receptor de decodificar e entender uma mensagem, e após isto transmitir a mensagem com o conteúdo recebido originalmente. Se a mensagem reenviada ao emissor corresponder a mensagem original, pode-se inferir que a comunicação foi bem-sucedida. (PMI, 2017). Carvalho e Rabechini Jr. (2019) conceitualizam ruído como atritos que acontecem durante o processo de envio e recebimento de mensagens e ainda Kerzner (2011) salienta que “o ruído tende a distorcer ou destruir as informações contidas nas mensagens”.

Com objetivo de impedir a realização de uma boa comunicação, surge o conceito de barreiras de comunicação. As barreiras de comunicação ocorrem através dos canais de comunicação, e Kerzner (2011) declara como barreiras de percepção, personalidade, atitudes, emoções e preconceito da pessoa. Existem outras barreiras que atrapalham as comunicações, tais como: culturais, idioma, físicas, entre outras.

Neste contexto, o nosso estudo focou na comunicação entre equipes virtuais que é um dos mais importantes dos FCS para o êxito dos projetos quando trabalhamos com equipes virtuais.

3 Metodologia

Este relato técnico é um trabalho de base empírica e tem o objetivo de analisar e solucionar um problema coletivo de conhecimento técnico da área do gerenciamento de projetos. Ele é caracterizado como pesquisa-ação por ter membros pesquisadores envolvidos na resolução dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas (Thiollent, 2005).



O relato também foi realizado com base na experiência profissional dos pesquisadores, pois as equipes virtuais estavam com baixa qualidade nas entregas devido a problemas de comunicação. As requisições não possuíam formatação padronizada, e com isso, as solicitações geradas entre as equipes virtuais não forneciam todas as informações necessárias para a devida finalização do serviço. Estas barreiras de comunicação estavam diminuindo a qualidade das entregas das equipes virtuais. Neste ambiente, vimos que os gerentes de projetos estavam sendo fortemente impactados e reportavam uma clara e evidente dificuldade para se obter uma comunicação eficaz entre equipes.

A método de pesquisa aplicado neste relato visou a resolução de problemas relacionados a comunicação entre equipes virtuais, mais especificamente a padronização de processos e documentos entre equipes virtuais de duas empresas de ramos diferentes, sendo uma da área industrial e outra da área de tecnologia de informação.

Conforme sugerido por Bate (2000), a aplicação do método pesquisa-ação deve ser realizado em três etapas: (1) Descoberta, que seria a etapa na qual é investigado casos semelhantes e suas soluções e o conteúdo presente na academia, (2) Ação mensurável que é a elaboração de uma linha de referência para a devida mensuração e a (3) Reflexão que é a execução de ações corretivas nos problemas encontrados. Neste contexto, devido a experiência dos pesquisadores em vários projetos, eles acabaram por seguir basicamente as mesmas etapas sugeridas pelo autor.



Figura 2 - Etapas pesquisa-ação

Fonte: Adaptado de Bate, 2000.

Na primeira etapa, os pesquisadores investigaram como outros gerentes de projetos atuaram quando se depararam com as falhas de comunicação em suas equipes, similares ao que ele estava enfrentando na sua equipe e buscaram melhores formas de entender os problemas por eles encontrados. Para conclusão da segunda etapa, os pesquisadores possuíam avaliações que as equipes solicitantes atribuíam para as equipes que prestavam o serviço solicitado. Por fim na terceira etapa, os pesquisadores criaram processos e documentos para estabelecer uma melhor comunicação entre as equipes.

A iniciativa, negociação e empatia foram as principais habilidades utilizadas pelos pesquisadores para a conclusão da primeira etapa do processo. Já para a finalização da segunda etapa foram demandados mais as habilidades de compreensão do processo e foco no cliente.



Para a conclusão da terceira etapa as principais habilidades utilizadas foram a comunicação, criatividade e resiliência.

4 Contexto do projeto ou situação problema

Os problemas relatados ocorreram em empresas multinacionais estrangeiras, do setor industrial e de tecnologia. A empresa da área industrial atua na área de bens de capital, sua sede é na Suécia e possui aproximadamente 34.000 colaboradores em todo o mundo. A empresa do setor de tecnologia atua na área de serviços de tecnologia da informação e consultoria, sua sede é no Brasil e possui aproximadamente 1.000 colaboradores entre Brasil e Estados Unidos. Ambas possuem estrutura organizacional do tipo funcional, contudo utilizam uma estrutura do tipo matricial para realização de projetos para renovação do portfólio de produtos, projetos e serviços. O contexto deste problema, está no âmbito do setor de engenharia, no caso da empresa industrial, e no setor de desenvolvimento de software, no caso da empresa de tecnologia.

Os pesquisadores que participaram da solução dos problemas entre as equipes virtuais, eram participantes dos grupos de projetos das empresas e possuíam entre as suas atribuições, a de coordenar aberturas e fechamento de requisições de atividades junto às equipes virtuais. Eles observaram que apesar da empresa possuir um sistema de gerenciamento para abertura de requisições para as equipes virtuais, o software era lento e o campo para inclusão de informações só aceitavam textos comuns e sem formatação. O software de gerenciamento também não possuía uma interface que mostrasse como estavam o andamento de todas as requisições, dificultando assim o gerenciamento das atividades das equipes virtuais, estando elas abertas, em espera ou fechadas. Os gerentes de projetos despendiam muito tempo criando relatórios paralelos para compreender a real carga de trabalho das equipes virtuais.

As diferentes equipes de projetos das empresas que requisitavam os serviços, usavam diferentes formas de solicitações para complementar a falta de flexibilidade do programa desenvolvido para gerenciar as requisições. Como complemento, após a abertura das requisições, as equipes enviavam e-mails, documentos do tipo *Microsoft Word*®, planilhas e apresentações. Contudo, por muitas vezes as entregas finais das requisições realizadas pelas equipes virtuais não atendiam por completo as requisições. Com todos estes problemas, as entregas dos projetos não eram cumpridas, as equipes virtuais estavam caindo em descrédito e as equipes brasileiras ficando sobrecarregadas, pois tinham que realizar as tarefas funcionais dos setores, dos projetos e finalizar o trabalho não entregue pelas equipes virtuais. Horas extras nas equipes brasileiras e projetos atrasados eram comuns.

5 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Um plano foi idealizado para solucionar o problema de comunicação entre as equipes virtuais, mais especificamente a falta de padronização de documentos e processos. A solução proposta teve como principal ação o desenvolvimento de um projeto de melhoria idealizado pela área de gerenciamento de projetos. Nesse contexto, o projeto apresentado foi elaborado com uma série de atividades discutidas com as partes interessadas de projetos anteriores, ou seja, as equipes virtuais e seus respectivos gestores. As seguintes atividades foram propostas:

- a. Desenvolver um documento único para requisição de serviços que serão prestados pela equipe virtual para o planejamento do gerenciamento e detalhamento do escopo do projeto e do produto;
- b. Adotar o uso do *software Microsoft Teams*® para que os gerentes de projetos pudessem ter uma visão mais completa de todas as requisições e uma melhor avaliação das necessidades de novos recursos para os times virtuais;



- c. Institucionalizar as modificações dos novos processos criados;
- d. Definir a língua inglesa para elaboração de documentos entre as equipes virtuais;
- e. Promover o intercâmbio entre as equipes virtuais para integração cultural;
- f. Promover workshops para a interação digital, com materiais elaborados por cada equipe virtual e avaliado por equipes diferentes;
- g. Investir no desenvolvimento pessoal e profissional das equipes em treinamentos especializados.

6 Resultados obtidos e análise

A partir das implementações de cada item do plano de intervenção foi percebido uma gradativa melhora do ambiente de trabalho entre as equipes. Com a criação de um documento único para as requisições, alcançou-se uma gradual melhora nas qualidades das entregas das tarefas das equipes virtuais e acuracidade dos prazos estabelecidos, e isto trouxe um grande aumento da confiança entre as equipes.

Com o treinamento das equipes e a consequente institucionalização dos novos processos, criou-se um ambiente seguro para as equipes que recebiam as requisições e uma maior previsibilidade para as entregas dos serviços. Outro ganho advindo da institucionalização foi uma maior segurança concernente a entrada e saída de recursos humanos das equipes, pois a maioria dos participantes dos times, sejam eles nacionais ou estrangeiros, sabiam como proceder para as principais e mais importantes requisições.

Com a implementação do *Microsoft Teams*®, os gerentes de projetos adquiriram uma visão holística sobre as tarefas e recursos humanos das equipes virtuais, criando uma maior previsão de prováveis problemas de recursos humanos e atrasos nas entregas das requisições. Com intercâmbio de equipes, utilizando funcionários importantes, foi possível estabelecer mais rapidamente os planos definidos entre as equipes e promover algumas importantes interações culturais.

Carvalho e Rabechini Jr. (2019) entendem que os FCS são variáveis críticas que têm impacto positivo e significativo no sucesso dos projetos, e assim cabe ao gerente de projeto balancear a equação. Verburg *et al.* (2012), mostram que confiança, comunicação clara, suporte técnico e suporte corporativo em geral são as quatro condições mais importantes para realizar o trabalho em ambientes virtuais. Observamos em nossa pesquisa que é de suma importância dar o devido tratamento a comunicação entre as equipes virtuais. Também entendemos que, quando os gerentes de projetos aplicaram uma comunicação clara entre as equipes virtuais, elevou-se o nível de confiança das equipes, e em consequência disso, foi obtido um ganho significativo na eficiência e eficácia das entregas das equipes.

Comparando os resultados práticos e teóricos do relato técnico foi possível perceber uma grande aplicabilidade no âmbito profissional das teorias difundidas pelos autores acima referenciados. Entendemos também que a devida aplicação da comunicação como FCS, influenciam positivamente o sucesso dos projetos quando trabalhamos com equipes virtuais.

7. Conclusões/Considerações finais

Este relato se baseou na seguinte questão de pesquisa: Como a comunicação, mais especificamente a padronização de processos e documentos influenciam a eficácia das equipes virtuais? Por meio desta pesquisa-ação, os pesquisadores puderam compreender que a comunicação, mais especificamente a padronização de processos e documentos, influencia no sucesso dos projetos que utilizam equipes virtuais.



Os resultados do relato deixaram claro que é primordial que a comunicação entre equipes virtuais seja clara, e que este FCS impacta diretamente, seja positivamente ou negativamente, a eficácia dos times virtuais. A comunicação clara também cria um ambiente de confiança entre as equipes e como resultado disto, evidenciou-se um aumento significativo na produtividade e qualidade das entregas das equipes virtuais. Outro ganho que tivemos com a padronização de processos e documentos, é que não há perdas significativas de rendimentos das equipes, quando há substituição de recursos humanos nas equipes.

A criação de novos processos e o uso de *softwares* de gerenciamento de tarefas, tais como *Microsoft Teams*®, e a sua institucionalização por meio de treinamentos das equipes, criou um ambiente seguro e previsível para os gestores das equipes. Os treinamentos e *workshops* produziram um ambiente interativo e inovativo entre as equipes virtuais, e isto proporcionou um ganho de performance e qualidade nas entregas das atividades dos projetos. Neste âmbito, as equipes se tornaram mais produtivas e eficientes, atendendo as expectativas quanto às requisições dos projetos.

Por todos resultados acima discriminados, concluímos que a comunicação como FCS, mais especificamente a padronização de processos e documentos, influenciaram positivamente na eficácia das equipes virtuais, criando um ambiente de confiança entre as equipes e consequentemente de sucesso nos projetos.

Após a implementação do primeiro plano de intervenção e buscando uma melhoria contínua dos processos, foi possível encontrar alguns outros pontos de atenção para um segundo plano de intervenção, que poderão ser implementados futuramente. São eles:

- a. Definir uma meta para investimento na área de gerenciamento de projetos;
- b. Premiar os profissionais com melhor desempenho;
- c. Elaborar um banco de dados com as lições aprendidas para futuras consultas;
- d. Incluir nos processos de auditoria interna para validação dos projetos.

Este relato contribuiu para que pudéssemos entender a importância da comunicação no gerenciamento de projetos com times virtuais. Também pudemos compreender e comprovar empiricamente a aplicabilidade da pesquisa de Verburg *et al.* (2012), onde mostram que confiança, comunicação clara, suporte técnico e suporte corporativo como condições importantes para realizar o trabalho em ambientes virtuais.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Referências

Anantatmula, V., & Thomas, M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60–72. <https://doi.org/10.1002/pmj.20168>

Bate, P. (2000). Introducing the three steps of action research: a tool for complex times and situations. *Social Policy & Administration*, 34(4), 478–493.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Carvalho, M. M.; Rabechini Jr, R. (2019) Fundamentos em Gestão de Projetos. Construindo Competências para Gerenciar Projetos. 5a Ed. São Paulo: Editora Atlas.

Kerzner, H. (2015). Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. Traduzido por João Gama Neto e Joyce I. Prado. 11a. edição norte americana. São Paulo: Editora Blücher.

Patah, L. A., Vargas Neto D. M. (2016) Avaliação da relação entre a virtualidade de equipes e o desempenho operacional de projetos: Uma Análise Quantitativa. pgs. 54-74. *Revista de Gestão e Projetos*. Vol. 7, N. 2. Maio /Agosto. 2016

Pontes, P. M., Oliveira, S.B., Ramos Filho, A.C. (2015) Gestão de Equipes Virtuais em Projetos de Desenvolvimento e Manutenção de Software: O Caso de Uma Multinacional de Tecnologia da Informação. *Sistemas & Gestão* 10 (2015), pp 426-440

Thiollent, M. (2005). Metodologia da Pesquisa-Ação. 14. ed. São Paulo: Cortez.

Verburg, R.; Bosch-Sijtsema, P.; Vartiainen, M. Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management* 31 (2013) 68–79, 2012.